



LABHO  
OBSERVATOIRE  
DES HOMMES  
ET DES  
ORGANISATIONS

# Penser l'emploi autrement

Nouvelles formes d'emplois,  
nouvelles compétences,  
nouveaux rapports au travail



|| Prendre  
de la  
hauteur  
pour  
éclairer  
l'action ||



# Penser l'emploi autrement

Nouvelles formes d'emplois,  
nouvelles compétences,  
nouveaux rapports au travail

Tristan d'Avezac de Moran



# SOMMAIRE

---

<b>Avant-propos par Claude-Emmanuel Triomphe</b>	<b>4</b>
<b>Introduction par Christophe Catoir</b>	<b>6</b>
<b>Partie 1 : La transformation des modèles</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 1.1 / Un paysage de l'emploi diversifié</b>	<b>10</b>
• 1.1.1 / Le développement rapide des formes particulières d'emploi	11
• 1.1.2 / Le regain du travail indépendant	12
• 1.1.3 / Portage salarial et coopératives : des statuts hybrides	13
• 1.1.4 / La pluriactivité	15
• 1.1.5 / Les groupements d'employeurs	17
• 1.1.6 / Le CDI reste majoritaire	17
<b>Chapitre 1.2 / Cartographie des emplois occupés</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre 1.3 / La robotisation : un danger pour l'emploi ou un accélérateur des mutations ?</b>	<b>19</b>
<b>Chapitre 1.4 / Des évolutions durables dans la relation à l'emploi</b>	<b>22</b>
• 1.4.1 / Le foisonnement des formes de contrats	22
• 1.4.2 / Une relation à l'entreprise distancée	23
• 1.4.3 / Vers une relation de travail de plus en plus brève	23
• 1.4.4 / Un CDI moins pérenne ?	24
• 1.4.5 / Des CDD et CTT toujours plus courts	24
• 1.4.6 / Une rotation accélérée de la main-d'œuvre	25
• 1.4.7 / Le travail indépendant, nouvel eldorado ?	26
<b>Partie 2 : La désintermédiation et la nécessaire ré-intermédiation</b>	<b>31</b>
<b>Chapitre 2.1 / La désintermédiation en marche</b>	<b>32</b>
• 2.1.1 / La nouvelle donne du numérique	33
• 2.1.2 / Les plateformes de mise en relation directe	33
• 2.1.3 / Des conseils d'experts en direct	37
• 2.1.4 / Des intermédiaires virtuels pour les prestataires des plateformes	38
• 2.1.5 / Mon conseiller emploi est un robot	38
<b>Chapitre 2.2 / Le besoin d'intermédiation : des signes qui ne trompent pas</b>	<b>40</b>
• 2.2.1 / Du côté des individus	41
• 2.2.2 / Du côté des entreprises	41
• 2.2.3 / Les conditions d'une ré-intermédiation réussie	42
<b>Partie 3 : Recréer le collectif dans un monde où il a éclaté</b>	<b>45</b>
<b>Chapitre 3.1 / Vers la disparition des collectifs traditionnels</b>	<b>46</b>
• 3.1.1 / La révolution individualiste	46
• 3.1.2 / L'entreprise, un collectif d'individualités	48
• 3.1.3 / Un nouveau rôle pour les syndicats	50
<b>Chapitre 3.2 / Le numérique accélérateur de la désagrégation du collectif ?</b>	<b>53</b>
• 3.2.1 / L'isolement des travailleurs de l'économie numérique	53
<b>Chapitre 3.3 / Des collectifs qui se déplacent vers d'autres sphères</b>	<b>55</b>
• 3.3.1 / Des collectifs virtuels ou thématiques	56
• 3.3.2 / Des collectifs, nouveaux syndicats ?	57

<b>Chapitre 3.4 / Réinventer les collectifs de demain</b>	<b>59</b>
• 3.4.1 / L'isolement des nouveaux travailleurs, vecteur de risques psycho-sociaux	59
• 3.4.2 / Des collectifs par projets	60
• 3.4.3 / Des espaces de co-working ou des incubateurs au sein des entreprises	60
<b>Partie 4 : L'accompagnement des transitions</b>	<b>63</b>
<b>Chapitre 4.1 / L'ère du numérique : tous sublimes ?</b>	<b>64</b>
<b>Chapitre 4.2 / L'inégalité dans l'accès à l'emploi</b>	<b>66</b>
• 4.2.1 / Des individus perdus face à la complexité des sites d'emploi	66
• 4.2.2 / Des jeunes qui méconnaissent les métiers	67
• 4.2.3 / Un diplôme égale un métier ?	68
• 4.2.4 / Constituer des référentiels métiers de compétences	69
• 4.2.5 / Utiliser le numérique pour la recherche d'emploi	70
<b>Chapitre 4.3 / Faciliter les transitions</b>	<b>74</b>
• 4.3.1 / Accompagner les transitions : une responsabilité d'entreprise ?	76
• 4.3.2 / Le partage de salariés	81
• 4.3.3 / La difficile reconversion des créateurs d'entreprise	82
• 4.3.4 / Quel accompagnement des transitions des travailleurs de plateformes ?	84
• 4.3.5 / Equiper les individus pour les rendre aptes à gérer leurs transitions : l'exemple de la Musette de l'actif	87
<b>Partie 5 : Quelles compétences pour demain ?</b>	<b>89</b>
<b>Chapitre 5.1 / Les compétences dans un monde du travail en mutation</b>	<b>90</b>
• 5.1.1 / Le déplacement des compétences sous l'impact des évolutions technologiques	91
• 5.1.2 / Des compétences pour les métiers de demain	94
• 5.1.3 / Vers des compétences digitales et comportementales	96
• 5.1.4 / Des compétences difficiles à évaluer	99
• 5.1.5 / Développer des compétences quand l'activité se réduit	101
<b>Chapitre 5.2 / Mieux évaluer et former</b>	<b>102</b>
• 5.2.1 / Evaluer les compétences autrement	102
• 5.2.2 / Certifier les compétences	106
<b>Chapitre 5.3 / Anticiper et accompagner</b>	<b>109</b>
• 5.3.1 / Agir en amont de la vie professionnelle	110
• 5.3.2 / Inscrire la formation dans une perspective de mobilité externe	110
• 5.3.3 / Former aussi des travailleurs indépendants	111
• 5.3.4 / De l'importance de l'accompagnement	112
<b>Partie 6 : Propositions pour action</b>	<b>115</b>
<b>Conclusion</b>	<b>126</b>
<b>Annexes</b>	<b>128</b>
• Enquête quantitative	129
• Focus groupe : une entreprise décloisonnée et recentrée sur son cœur de métier	136
• Digitalisation et robotisation : réinventer les métiers	137
• Biographies	138
<b>Bibliographie</b>	<b>139</b>
<b>Remerciements</b>	<b>142</b>



## Avant-propos

---

# Claude-Emmanuel Triomphe

*Directeur du site Metiseurope*

Les mutations du travail sont un sujet quasi intarissable. Depuis plus de 30 ans pléthore d'études, de rapports, de conférences et autres workshops ont été réalisés. Quant au numérique, pardon au digital pour faire plus fun, c'est l'explosion : plus récente certes encore que si on parcourt quelques concepts tels que les TIC ou NTIC, cela commence à dater.

Pourtant, cette multitude n'a pas toujours éclairé le paysage. L'illusion technologique a fait des ravages. Les bons sentiments, souvent accrochés à la RSE, aussi. Quant au salarié, il allait voir ce qu'il allait voir : un océan d'opportunités d'un côté ou un enfer informationnel de l'autre selon que l'on considèrerait qu'il serait, ou non, une proie sans défense de ces transformations multiples. Les pistes d'action, elles, oscillaient entre les recettes du consultant, souvent low cost, et les envolées utopiques à 30 ou 50 ans peu soucieuses de mises en œuvre concrète sans parler des yakafaukon habituels.

On l'aura compris, le rapport présenté ici par le Lab'Ho se faufile habilement entre la plupart de ces écueils. Fruit d'une compilation assez impressionnante de travaux et d'entretiens, l'auteur tente non seulement de dessiner avec un souci de réalisme le paysage actuel mais aussi de proposer des orientations susceptibles de conduire à un développement raisonnable, pour ne pas dire soutenable, de ces relations de travail désormais très fortement impactées par la révolution technologique. Il n'encense ni ne condamne les évolutions en cours préférant discerner les risques et opportunités qui s'ouvrent.

Ce qui fait l'originalité de ce rapport, c'est l'insistance, peu courante, sur certaines problématiques cruciales pour l'honnête homme, à savoir comment continuer à faire société dans ces turbulences dont certaines pourraient tenir du tsunami techno-social. Il en va ainsi du rapport entre l'individuel et le collectif. On ne le voit que trop aujourd'hui : les chocs provoqués par l'individualisation mais aussi par la communautarisation, en particulier dans un pays qui a tout basé sur la centralisation, la hiérarchie et la négation – dite républicaine – des différences – sont d'une violence extrême et entraînent des réflexes pavloviens. Ceux-ci nous détournent souvent de solutions raisonnables, comme savent les trouver parfois nos voisins européens d'outre Rhin, d'Outre-Manche ou d'outre Baltique. Les propositions du rapport qui découlent de cette prise en compte sont souvent originales et méritent à tout le moins d'être discutées.

Est souligné l'importance des questions d'intermédiation et d'accompagnement. Cette préoccupation est plus classique. Elle n'en reste pas moins fondamentale. Car l'illusion technologique c'est aussi celle des algorithmes sauveurs du monde et, *in fine*, d'un marché dont la main invisible serait juste. Le rapport énonce ici des pistes pour les acteurs institutionnels comme pour les acteurs privés qui sont

tout à fait dignes d'intérêt. On peut juste se demander si les uns comme les autres ont vraiment pris la dimension des défis à relever, ou encore jusqu'à quel point les principes de gratuité ou de transparence très en vogue aujourd'hui peuvent – ou doivent – perturber leurs modèles. Compte tenu du rapport qualité/prix des prestations leur existence même, dans le public comme dans le privé, est-elle réellement justifiée ? L'empowerment comme la relation entre pairs sont, me semble-t-il, une orientation incontournable mais tout dépend de ce que chacun veut y mettre, ou pas.

**“ L'empowerment  
comme la relation  
entre pairs constituent  
une orientation  
incontournable. ”**

Sans doute parce que d'autres l'ont fait, le rapport fait peu de cas des questions de protection sociale comme de celles qui ont trait à l'intégrité physique ou psychique des travailleurs du futur. Ces sujets fondamentaux mériteraient d'être raccordés. L'ancien inspecteur du travail que je suis ne peut pas ne pas penser à des questions basiques : pourquoi n'a-t-on pas exigé très vite aux sociétés de livraison à vélo la prise en charge d'une assurance sécurité pour tous ces jeunes cyclistes qui parcourent nos villes ? Quid de la constitution d'un revenu de remplacement pour leurs vieux jours ? Quid enfin de la question du logement, qui en France, plus que chez nos voisins, est devenue redoutable pour la jeune génération ? La constitution de parcours professionnels faits de multiples parties de plus en plus segmentées pose de redoutables questions aujourd'hui largement irrésolues. Certes la notion de compte personnel d'activité, présente au cœur de la trop décriée loi Travail, constitue un élément de réponse mais beaucoup d'autres restent à penser y compris d'un simple point de vue pragmatique.

Dans un autre registre, il y a bien entendu celle des risques psycho sociaux qui résultent de la somme de contraintes liées à la pluriactivité d'une part et à la précarité des revenus de l'autre. Mais il y a aussi celle, plus récente, de l'intégrité et de l'éthique liées à la manipulation des data. Celles-ci on le sait constituent une formidable source de pistage des consommateurs - et des citoyens - d'opportunités commerciales en tous genres mais aussi d'asservissement des individus, sans ou contre leur consentement. Celles et ceux qui seront appelés à œuvrer dans ce champ, quelles pourraient être leur déontologie et leurs marges de manœuvre ?

Enfin, les nouvelles relations de travail renvoient à la question des chaînes de valeurs entre nouveaux business modèles, plates formes et autres GAFAs ou plus classiquement avec le reste des entreprises. L'économie contemporaine est une économie de réseaux, certains locaux, d'autres globaux. Elle perturbe complètement le concept de travailleur mais aussi celui de l'employeur. Quel type de responsabilité imputer aux uns et aux autres ? Peut-on les partager ?

Des travaux complémentaires seraient sur ces trois champs plus que bienvenus. L'étude du Lab'Ho donne envie : celle de s'emparer de tous ces sujets et d'aller plus loin.



## Introduction

---



### Christophe Catoir

*Président The Adecco Group en France*

Agir efficacement sur l'emploi demande une vision claire des enjeux et des tendances qui impactent le marché du travail. En qualité d'intermédiaire majeur sur ce marché, grâce à une écoute active de nos clients et de nos candidats, nous appréhendons clairement les évolutions à venir. De plus, notre approche territoriale et pragmatique du marché nous permet de jouer un rôle de conseil, adapté selon les géographies et les secteurs, tant pour les entreprises que pour les candidats.

Néanmoins, il est important de se nourrir continuellement d'études pour rester en phase avec le marché et mesurer les impacts de phénomènes transverses tels que l'intelligence artificielle, l'automatisation et la numérisation de l'économie. Ceux-ci appellent à plus d'interactions, de pilotage et une revisite de la notion d'exécution du travail. Sont-ils de réelles opportunités d'évolution ?

L'étude « Penser l'emploi autrement » est au cœur de cette réflexion. Elle nous invite à nous pencher sur les conséquences des mutations que connaît notre marché du travail à l'ère du numérique. Elle propose des pistes d'actions pour que ces mutations apportent une contribution positive aux actifs de demain. Elle aborde des questions majeures telles que la désintermédiation à l'œuvre dans le domaine de l'emploi ; l'impact des nouvelles formes d'emploi sur les relations au travail et l'appartenance au collectif ; l'accompagnement des transitions professionnelles à l'heure de l'autonomisation des actifs et enfin les compétences nécessaires pour évoluer dans le monde de l'emploi.

### **Ouvrir le champ des possibles aux actifs !**

Nous savons qu'aujourd'hui dans certains secteurs, ce sont les candidats qui « font le marché », favorisant l'émergence de nouvelles formes d'emploi tirées par leur aspiration à vouloir travailler différemment : explosion des freelances dans les activités IT, formation ou marketing, développement du portage salarial pour les profils seniors et experts, développement du télétravail dans les métiers appelant une collaboration par des médias numériques ou téléphoniques ...

A contrario dans d'autres secteurs, les actifs doivent ré-envisager leur propre activité, le fondement même de leur fonctionnement. L'auto-entrepreneuriat en

est un exemple, amenant un travail parfois morcelé, rémunéré à la tâche pour le compte de plusieurs employeurs. Une situation plus souvent subie que choisie.

C'est un fait avéré : ces mutations sont synonymes d'opportunités mais représentent un vrai risque pour les populations les plus fragiles. Celles-ci doivent être accompagnées afin d'éviter de creuser encore davantage le fossé entre les actifs qui sauront en tirer parti et ceux qui ne sont pas armés pour s'y adapter.

Nous y parviendrons en assurant une plus grande transparence sur le marché de l'emploi et en évitant d'opposer les différentes formes d'emploi. Elles ne sont ni bonnes ni mauvaises. Elles doivent répondre aux aspirations de chacun et au désir de travailler autrement.

L'approche en silo qui a prévalu jusqu'à présent est morte et les intermédiaires de demain, qu'ils soient publics ou privés, devront être capables de proposer la meilleure solution emploi en fonction des situations et des attentes exprimées.

**« Les intermédiaires de demain devront proposer la meilleure solution emploi en fonction des situations et des attentes exprimées. »**

Nous y parviendrons en assurant la pédagogie de chacune d'entre elles auprès des individus. En parallèle, nous porterons au plus haut niveau la question des droits associés (protection sociale, retraite, couverture maladie). Cela nécessitera de poursuivre dans la voie de la constitution d'un portefeuille de droits et de protections adossés à l'individu tout au long de sa vie.

Nous devons aussi veiller à rendre lisibles les emplois porteurs d'avenir, en utilisant les données existantes sur le marché de l'emploi, en particulier au niveau des territoires. Le Big Data représente une opportunité majeure d'affiner notre connaissance et ainsi d'améliorer l'orientation des actifs. Enfin, l'approche par filières et par pôles de compétitivité me paraît fondamentale, qu'elle soit abordée au plan national ou local.

Je suis convaincu du rôle clé de la formation dans notre environnement et plus particulièrement de l'alternance. Aussi, ces nouvelles formes d'emploi doivent être soutenues par des dispositifs de formation et de validation des acquis innovants, combinant le virtuel et le présentiel. Certaines professions ont initié ce vaste chantier. Il faut désormais que les branches y travaillent de concert et imaginent les passerelles entre métiers aux compétences connexes pour faciliter les transitions professionnelles.

La parole doit être rendue aux Hommes de l'entreprise qui doivent guider les contenus des formations, même si ces dernières resteront délivrées par l'Education Nationale ou par les branches. Eux seuls sont au contact quotidien des évolutions de leurs marchés, de leurs clients et peuvent identifier les compétences attendues pour demain. Enfin, donner aux jeunes la capacité d'évoluer dans un monde du travail en perpétuel mouvement est une responsabilité pour notre système d'éducation.

Autre enjeu majeur : la désintermédiation du marché de l'emploi. Si l'automatisation et les algorithmes ont un impact majeur sur nos métiers, ils ne peuvent tout traiter. L'apparition des job boards a représenté un vrai progrès pour la transparence du marché de l'emploi. De même, les médias sociaux ont entrouvert la porte des emplois dits cachés. Et ce mouvement va se poursuivre, notamment pour le rapprochement entre offres et candidats.

Des progrès offerts aux acteurs de l'emploi, qui vont nous permettre de consacrer davantage de ressources à l'évaluation des compétences et des capacités d'une personne à occuper un emploi. Et, puisqu'aujourd'hui près du tiers des CDI sont rompus dans leur première année, à mieux accompagner personnes et entreprises en termes de formation et d'intégration.

Les emplois changent. Les compétences requises changent. Dans ce monde en mouvement constant, nous avons la responsabilité de faire ressortir le potentiel des

**« Notre enjeu ?  
Passer de l'intermédiation  
à la transformation des  
compétences des candidats  
en fonction des attentes  
des entreprises. »**

candidats (plutôt que nous cantonner aux éléments de leur parcours) et leur apporter les compétences nécessaires pour faire face aux mutations technologiques et digitales.

Dans ce monde en mouvement constant, les soft skills sont les compétences de demain, car elles permettent l'adaptation

au changement par l'apprentissage permanent. Elles nécessitent de cultiver l'envie d'apprendre et de détecter les aptitudes des uns et des autres à apprendre, dans des environnements pratiques, concrets ou plus conceptuels.

Dans un monde de plus en plus interactif, la faculté à mobiliser son quotient émotionnel, ses compétences sociales, sa capacité à comprendre et à mobiliser ses émotions et celles des autres, devient un enjeu tout aussi important. A un moment où les créations d'emplois se concentrent dans les activités de services et où les industriels projettent la création de valeur sur les services associés à leurs produits, la capacité à interagir avec son environnement devient centrale.

Au cœur de ces transformations, notre enjeu est de taille : passer de l'intermédiation à la transformation des compétences des candidats et des attentes formulées par les entreprises. A la clé : une meilleure fluidité du marché et une meilleure rencontre entre offre et demande de travail.

Accompagner les individus pour faire face aux mutations du travail. Affiner la connaissance locale des marchés de l'emploi. Adapter l'évaluation et la formation aux nouveaux métiers de demain. Autant de défis à relever pour notre groupe avec les candidats, les entreprises et les institutionnels de l'emploi pour créer, ensemble, l'emploi nouvelle génération.



## 1<sup>re</sup> PARTIE

# La transformation des modèles





## CHAPITRE 1.1

# Un paysage de l'emploi diversifié



Le salariat est-il un épisode de l'Histoire dans la relation entre actifs et employeurs comme s'interroge Denis Pennel dans son ouvrage sur l'avenir du travail<sup>(1)</sup> ? On pourrait le penser en s'inscrivant dans une perspective temporelle. Au XIX<sup>e</sup> siècle, la majorité de la population active était constituée d'indépendants et de travailleurs à la tâche louant leur force de travail en échange de rémunération à la journée, à la tâche ou encore à la pièce<sup>(2)</sup>. La mécanisation de l'agriculture, conjuguée avec le développement de l'industrialisation annonce le réel développement du salariat. Depuis lors, il n'a cessé de progresser et diversifier jusqu'au milieu des années 2000, parallèlement à la construction de garanties et de protections lui étant presque exclusivement attachées.

Parallèlement, le travail indépendant, impacté par la poursuite de la baisse de l'emploi agricole et la disparition du petit commerce, recule jusqu'au début des années 2000. Il représente plus qu'un tiers de l'emploi total au milieu des années 1950, un cinquième en 1970 et seulement 9 % en 2000<sup>(3)</sup>.

(1) « Travailler pour soi » Denis Pennel - Seuil 2013

(2) En 1851, 51,7% des actifs étaient non-salariés (40,4% dans les activités non agricoles) « Salariat et non salariat dans une perspective historique » O. Marchand In : Economie et statistique, N°319-320, Décembre 1998. pp. 3-11.

(3) « L'évolution des formes d'emploi » - COE Avril 2014 ; Tavan C. (2008), « Public, privé, indépendant : des changements des statuts nombreux au fil de la carrière », dans L'emploi, nouveaux enjeux, Insee.

Cependant, le début des années 80 voit l'amorce de premières modifications dans le paysage de l'emploi en France avec le développement des nouvelles formes de contrats de travail que sont le CDD et le contrat d'intérim. Le CDI, jusque-là forme quasi-universelle d'emploi salarié, organisé pour fidéliser la main d'œuvre dans un contexte de croissance économique forte et, pense-t-on, pérenne, se voit adjoindre de nouvelles formes de relations contractuelles visant à donner plus de souplesse aux entreprises tout en les assortissant de contraintes quant à leurs conditions d'utilisation.

### 1.1.1 / Le développement rapide des formes particulières d'emploi

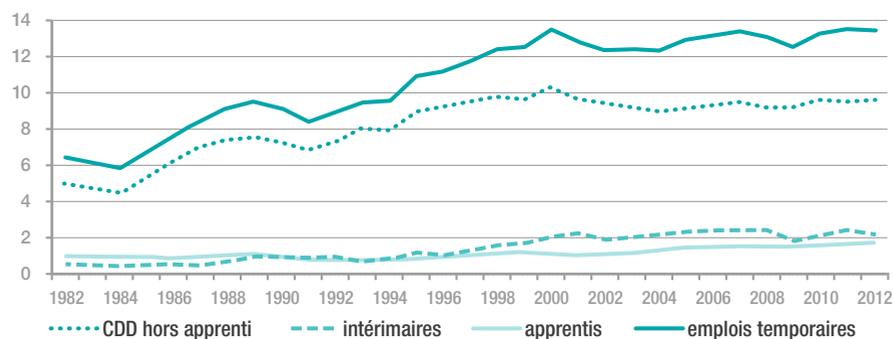
Le premier choc pétrolier, la mondialisation de l'économie avec la concurrence de pays à bas salaires et l'évolution des modes de consommation vers des produits moins standardisés, toujours plus innovants, disponibles immédiatement, ont conduit les entreprises à revoir leurs processus de production (juste à temps, zéro stocks, renouvellement permanent des gammes,...) vers plus de flexibilité et à optimiser leurs coûts de production. Cette mutation s'est traduite directement en matière d'emploi par la montée rapide du recours aux CDD et à l'intérim depuis le début des années 80. Leur part ayant plus que doublé entre 1980 et 2000 pour passer de 6,4 % à près de 14 % de l'emploi salarié<sup>(4)</sup>.

Particulièrement sensible à la conjoncture économique, l'intérim, après avoir crû jusqu'à son maximum historique en 2007, a connu lui un recul marqué jusqu'à 2014 (-20 % par rapport à son plus haut niveau en équivalent emplois temps plein), pour représenter aux alentours de 2 % de la population active aujourd'hui.

Les emplois en CDD ont également connu une croissance significative au cours de la décennie 90 – quoi que fortement alimentée par le développement des contrats aidés. – pour représenter 10,3 % de l'emploi salarié en 2000 contre 4,9 % en 1982. Ils connaissent cependant une croissance moins nette au cours des années 2000 en progressant de 7,6 % en 2002 à 8,6 % en 2012<sup>(5)</sup>.

#### Part des salariés en contrat temporaire de 1982 à 2012

(moyennes annuelles, en % de l'emploi salarié)



Source : Dares Analyses juillet 2014 N° 056 enquêtes Emploi 1982- 2012 ; calculs Dares

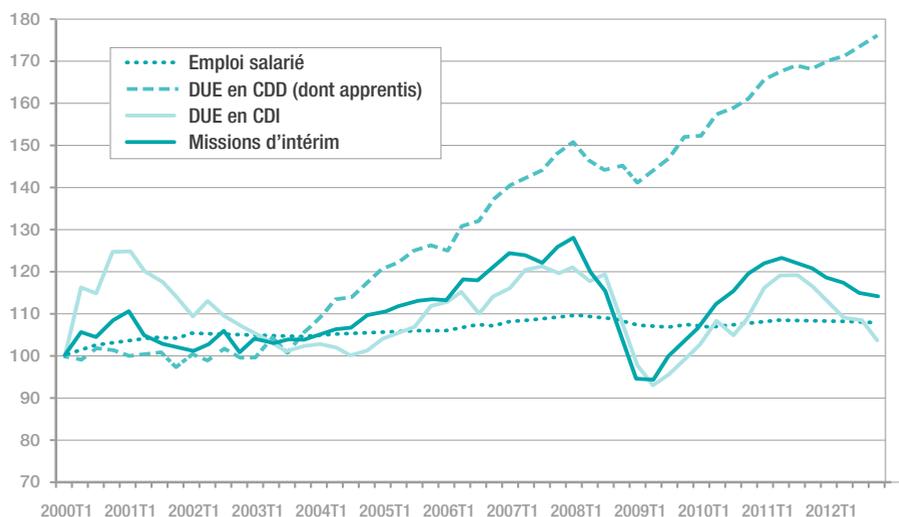
(4) Source : Insee, enquête Emploi 1982-2012 ; calculs Dares.

(5) « L'évolution des formes d'emploi » - COE Avril 2014 - Insee, enquête Emploi 1982-2012 ; calculs Dares.

Toutefois, plus que la part des emplois flexibles dans l'emploi salarié, c'est la proportion qu'ils représentent dans les embauches des entreprises aujourd'hui qui rend compte d'une modification substantielle du comportement des entreprises en matière de flexibilité. En effet, près de 9 embauches sur 10, dans le secteur marchand, ont lieu sous forme de CDD et de missions d'intérim (49,5 % en CDD, 42,3 % en missions d'intérim et 8,1% en CDI) selon la Dares<sup>(6)</sup>.

### Évolution du nombre de déclarations d'intentions d'embauche en CDD et CDI et du nombre de missions d'intérim dans le secteur concurrentiel

Données trimestrielles CVS, base 100 au 1er trimestre 2000



Lecture : le nombre d'intentions d'embauche en CDI a augmenté de 3,4% du 1<sup>er</sup> tri. 2000 au 4<sup>e</sup> tri. 2012.  
 Champ : salariés France entière hors régime agricole et fonctionnaires pour les DUE ; secteur concurrentiel de France métropolitaine pour les missions d'intérim et l'emploi salarié.

Source : Insee, estimations d'emploi salarié ; Pôle emploi, déclaration mensuelle des agences d'intérim ; Acoess, déclaration unique d'embauche (DUE) ; calculs Dares.

### 1.1.2 / Le regain du travail indépendant

Longtemps attaché à des activités ou secteurs clairement identifiés (agriculture, commerce, professions libérales), le travail indépendant connaît un nouveau regain depuis 2008 à la faveur d'un quadruple phénomène :

- les mesures prises pour faciliter la création d'entreprises, notamment avec la mise en place du statut d'auto-entrepreneur en 2009 ;
- le développement de services liés à la santé en parallèle avec le vieillissement de la population ;
- la création de sa propre activité face à la difficulté à trouver (ou à retrouver) un emploi<sup>(7)</sup> – en 2006, 40 % des créateurs sont des chômeurs – ;
- et plus récemment l'émergence d'une nouvelle économie des services au travers des plateformes dites « collaboratives ».

(6) Dares Analyses 56 – Juillet 2014. (6) Dares Analyses 56 – Juillet 2014.

(7) « En 2006, 64 % des nouveaux entrepreneurs déclarent avoir créé leur affaire pour assurer leur propre emploi, soit 10 points de plus qu'en 2002 » - Créer son entreprise : assurer d'abord son propre emploi », Insee première, n°1167, décembre.

Cette vision macroscopique cache en outre d'autres motivations telles que le souci de trouver une source de revenus face à la désagrégation du marché du travail et au recul du pouvoir d'achat.

Bien qu'étant en croissance jusqu'à 2014, la part du travail indépendant en France – 10,5% de la population active en 2014<sup>(8)</sup> – est en deçà de la moyenne européenne (14,2%)<sup>(9)</sup> est bien loin des Etats-Unis où il occuperait 34% des actifs américains<sup>(10)</sup>.

Le travail indépendant est en lui-même protéiforme. Il comprend :

- les autoentrepreneurs - un million en 2015 selon l'ACOSS ; les travailleurs intervenants (free-lances) pour différents types de plateformes : peer-to-peer - location de voitures entre particuliers (Blabacar Ouicar...); de services entre particuliers (bricolage, garde d'enfants ...);
- les plateformes d'économie « à la demande » ou le « travailleur » non salarié échange de quelques minutes à sa journée de travail contre rémunération (Uber, Amazon Turk, Tok Tok Tok pour la livraison de courses) ;
- et enfin les commerçants et artisans.

Il est difficile d'appréhender le nombre de travailleurs intervenant sur les plateformes. David Menascé dans *La France du Bon Coin* estime que 200 000 prestataires y interviennent ponctuellement<sup>(11)</sup>. Une étude réalisée par Freelancers Union, un regroupement de travailleurs indépendants allant des professions libérales aux professeurs de yoga en passant par des travailleurs de plateformes, estime qu'ils représenteraient à peine 1 % de la population active des Etats-Unis. Un chiffre corroboré par une autre étude réalisée par des chercheurs des universités d'Harvard et de Princeton<sup>(12)</sup> sur la base des données du bureau des statistiques de l'emploi américain<sup>(13)</sup>.

En outre, nombreux sont les travailleurs de plateformes cumulant cette activité avec un emploi salarié. Ainsi chez Foule Factory, 47 % des intervenants sont des salariés. Les femmes semblent moins présentes que les hommes. Dans son baromètre de l'emploi Freelance, Hopwork<sup>(14)</sup>, une des principales plateformes de services à la demande, note qu'elles représentent 30 % de ses contributeurs.

En termes de répartition géographique, le baromètre Hopwork indique que plus de 60 % de ses prestataires sont basés en Ile-de-France (qui rassemble selon l'Insee 20 % de la population active).

### 1.1.3 / Portage salarial et coopératives : des statuts hybrides

#### > *Le portage salarial : entre salariat et travail indépendant*

A l'origine positionné sur une population de seniors intervenant pour des missions de conseil et d'expertise, le portage salarial s'est développé au cours des années 90 en attirant un public plus large d'intervenants. Cette forme originale d'activité entre salariat et travail indépendant permettant à des indépendants de réaliser des missions tout

(8) Insee : Source : Insee, estimations d'emploi Avril 2016.

(9) Source : Eurostat - mai 2016.

(10) Freelancing in America : 2015 – sondage Freelancers Unions et Upwork.

(11) *La France du Bon Coin* - Le micro-entrepreneuriat à l'heure de l'économie collaborative. - Note de l'Institut de l'entreprise, septembre 2015

(12) *The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995-2015* - Lawrence F. Katz Harvard University and NBER and Alan B. Krueger - Princeton University and NBER - March 29, 2016.

(13) Bureau of Labor Statistics (BLS).

(14) Baromètre de l'emploi freelance juillet 2016 - Hopwork.

(15) Loi de modernisation du marché du travail de 2008.

en étant salarié n'a cependant pas connu - malgré sa reconnaissance par la Loi<sup>(15)</sup> et la négociation d'accords interprofessionnels venus préciser le cadre d'intervention des sociétés de portage et les droits des salariés portés - de développement fulgurant. Les estimations oscillent entre 30 et 50 000 personnes exerçant une activité sous cette forme.

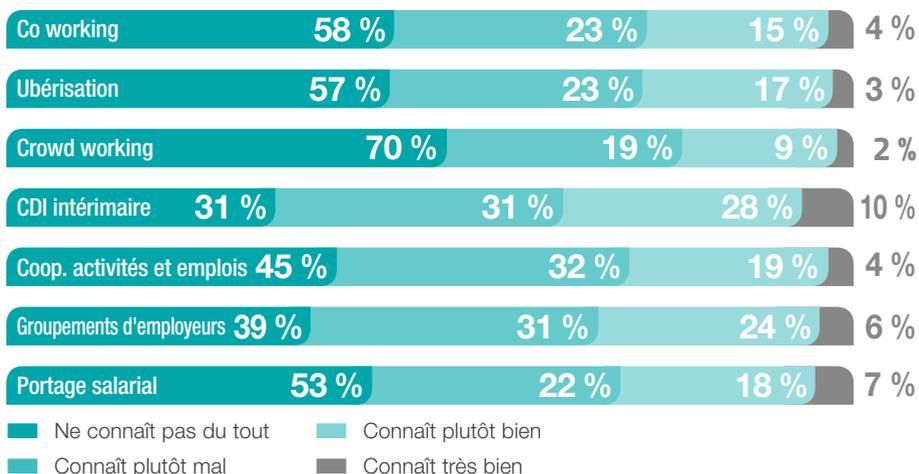
Il n'en reste pas moins que les publics se sont élargis, comme la nature des services délivrés et le nombre de sociétés de portage présentes sur ce marché. (L'igas note que seul un tiers des salariés portés a plus de 50 ans. Ceux-ci représentaient l'essentiel des salariés des sociétés de portage à ses origines).

Peut-on pour autant considérer que le portage salarial puisse devenir le véhicule de nouvelles catégories d'indépendants tels que les travailleurs de plateforme. La modicité de leurs revenus et leur moindre niveau de qualification, représentent probablement un point de blocage. Reste que la majorité des personnes choisissent le portage salarial dans la perspective de créer leur propre activité, même si Patrick Levy-Waitz, président du Groupe ITG, observe qu'une part encore minoritaire, mais croissante, envisage le portage comme une solution pérenne.

De fait, sa notoriété croît au fil des années auprès des cadres comme en témoigne une étude commanditée en 2015 par la Fondation ITG<sup>(16)</sup> d'où il ressort que 60 % d'entre eux (40 % en 2013) connaissent le portage salarial et 85 % considèrent cette forme d'emploi intéressante ou très intéressante. En revanche dès lors que les sociétés de portage salarial veulent attirer vers elles un public plus élargi, un important travail de communication devra être développé comme en témoigne l'enquête quantitative réalisée par le Lab'Ho auprès d'un public de candidats et intérimaires. Seul 25 % des répondants connaissent bien ou plutôt bien cette forme d'emploi<sup>(17)</sup> (voir annexe 1, page 129).

## Notoriété des nouveaux modes de travail

Des nouveaux modes de travail qui restent relativement "confidentiels"



Base : tous

NB : Base répondants Adecco > notoriété plus importante

(16) 3<sup>e</sup> Baromètre : Travailler Autrement – Fondation ITG réalisée auprès de 500 cadres du secteur privé par Taddeo et TNS Sofres .

(17) « Nouvelles formes d'emploi, nouvelles compétences, nouveaux rapports au travail » - Enquête réalisée en ligne auprès d'un échantillon de 5 592 répondants, candidats et intérimaires du groupe Adecco, Lab'Ho juin 2016 – voir Annexe 1.

## > *Etre porté dans le cadre de l'économie solidaire : les coopératives d'activité et d'emploi*

Créées en 1995, les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) ont été reconnues en 2014 avec la Loi sur l'Économie solidaire. Les CAE qui sont issues du mouvement de l'économie sociale et solidaire ont un fonctionnement proche de celui du portage salarial sans pour autant avoir vocation à faire du profit. Cette forme d'entrepreneuriat collectif permet à ses membres de se mettre à leur compte sans avoir à créer d'entreprise, de rester autonomes et de réaliser leurs activités sous le statut d'entrepreneur salarié avec l'accès aux droits sociaux communs à tout salarié.

“ **Créer un collectif que n'offrent pas les plateformes de l'économie collaborative.** ”

Quoi que cette forme d'activité soit encore peu répandue – le COE (Conseil d'orientation pour l'emploi) dans son rapport sur l'Avenir du travail fait état de 92 coopératives en 2011 employant de l'ordre de 5 000 salariés – le statut d'entrepreneur salarié représente une piste particulièrement intéressante pour les travailleurs de l'économie numérique. Pourquoi ne pas imaginer dans le futur qu'ils se regroupent sous la forme de CAE, par catégories de métiers ? Ceci leur permettrait, au-delà de l'accès au statut salarié, de pouvoir échanger entre personnes exerçant des activités communes (design, traduction, développement informatique ...) et de créer un collectif que n'offrent pas à ce jour les plateformes de l'économie collaborative.

De telles initiatives commencent à émerger. Dans son rapport sur « Les nouvelles trajectoires », le Conseil national du numérique cite l'exemple de l'Atelier Paysan, une SCIC regroupant des sociétaires spécialisés dans le développement d'innovations pour l'auto-construction de matériels et bâtiments agricoles. De même aux Etats-Unis avec le cas de Neuron Robotics, une coopérative spécialisée dans le design de systèmes robotiques.

### **1.1.4 / La pluriactivité**

La pluriactivité connaît un développement significatif depuis plusieurs années. Elle regroupe à la fois des personnes cumulant plusieurs activités, salariées ou non salariées, comme les personnes enchaînant des activités sous un statut et un autre au fil de l'année. Historiquement lié à des activités saisonnières, telles que les sports d'hiver, la pluriactivité touche aujourd'hui tous les secteurs.

## Part des salariés pluriactifs selon le secteur de l'emploi principal

	Emploi salarié au 31/12/2009 (milliers)	Pluriactifs (en %)		
		Proportion	Dans le même secteur	Dans un autre secteur
<b>Agriculture</b>	<b>234</b>	<b>3,4</b>	<b>1,2</b>	<b>2,2</b>
<b>Industrie</b>	<b>3 391</b>	<b>2,7</b>	<b>0,6</b>	<b>2,1</b>
<b>Construction</b>	<b>1 490</b>	<b>2,9</b>	<b>1,0</b>	<b>1,9</b>
<b>Tertiaire marchand <sup>(1)</sup></b>	<b>11 295</b>	<b>8,1</b>	<b>6,5</b>	<b>1,6</b>
Commerce	3 076	4,2	1,4	2,8
Services aux entreprises	2 818	9,9	5,2	4,7
Services aux particuliers <sup>(2)</sup>	1 759	9,2	3,7	5,5
Particuliers-employeurs <sup>(3)</sup>	516	48,7	39,8	8,9
Services mixtes	1 764	4,3	1,4	2,9
Transports et entreposage	1 362	2,9	0,8	2,1
<b>Tertiaire non-marchand</b>	<b>7 822</b>	<b>12,3</b>	<b>9,1</b>	<b>3,2</b>
Enseignement	1 617	14,3	7,4	6,9
Action sociale	1 769	23,8	15,5	8,3
Autre tertiaire non-marchand	4 436	6,9	2,9	4,0
<b>Ensemble emploi salarié</b>	<b>24 232</b>	<b>8,3</b>	<b>///</b>	<b>///</b>

(1) Les salariés des activités extraterritoriales sont exclus du décompte.

(2) Les services aux particuliers désignent les services rendus par des entreprises à des particuliers.

(3) Les particuliers-employeurs coorespondent ici aux ménages qui emploient des salariés à leur domicile pour réaliser des tâches domestiques (nettoyage, jardinage, aide, garde d'enfants, etc...), hors raison sociale.

Champ : France, emploi salarié, personnes dont le poste principal est un poste salarié.

Source : Insee, estimations d'emploi 2009

D'après le rapport du COE sur les nouvelles formes d'emploi<sup>(18)</sup>, l'Insee chiffrait (au 31 décembre 2009) à 6,4 % des non-salariés, ceux exerçant une activité secondaire salariée et à 0,8 % des salariés exerçant une activité non salariée (0,5 % fin 2007). Sur ces bases, le COE estime à 2,3 millions le nombre de personnes pluriactives hors travailleurs indépendants.

Il faut noter que plus de la moitié des non-salariés cumulant une activité salariée et une activité non salariée sont soit des agriculteurs soit des professionnels de la santé<sup>(19)</sup>.

Cependant, il est fort probable que la pluriactivité a continué à croître depuis lors en parallèle avec le développement de l'économie collaborative.

La pluriactivité peut être exercée de manière autonome ou en prenant appui sur des tiers employeurs tels que les entreprises de travail à temps partagé ou les groupements d'employeurs. L'augmentation de la pluriactivité couplée à la multiplication des périodes d'activité courtes propres à l'économie numérique, pourraient contribuer au développement de ces tiers employeurs à même d'accompagner leurs membres dans la gestion administrative et commerciale de leurs activités.

(18) L'évolution des formes d'emploi – COE – Avril 2014.

(19) Les non-salariés pluriactifs permanents – Franck Evain – Les revenus d'activité des indépendants, INSEE Edition 2009.

## 1.1.5 / Les groupements d'employeurs

Les groupements d'employeurs sont apparus sous leur forme légale en 1985, originellement pour répondre à la saisonnalité des besoins de main d'œuvre du secteur agricole. Forme de prêt de main d'œuvre à but non lucratif, il permet aux entreprises de partager des salariés dont le groupement est l'employeur. Le Geste dans une étude réalisée en 2016 à la demande de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)<sup>(20)</sup> estime à 711 le nombre de groupements d'employeurs et à 140 celui des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (hors agriculture).

En l'absence de suivi statistique, le nombre de salariés n'est pas connu de manière exacte. Les estimations sont de l'ordre de 10 000. Les groupements d'employeurs répondent à des besoins de main d'œuvre à temps partiel ou saisonnier. Cependant leurs effectifs sont majoritairement employés en CDI. Toujours selon l'étude du Geste, les CDI seraient 66,8 %, le solde se répartissant entre CDD (29,1 %), contrats d'apprentissage (0,4 %) et autres (3,6 %). Par ailleurs, 70 % travailleraient à temps complet.

Cependant malgré les assouplissements de leurs modalités de fonctionnement (Loi Cherpion, 2011), les groupements d'employeurs n'ont pas connu le développement espéré. Les principaux freins identifiés par le Geste tiennent à un déficit de connaissance, la difficulté à mobiliser de nouveaux adhérents permettant d'atteindre une taille critique pour couvrir ses frais de fonctionnement et à la concurrence d'autres formes de mise à disposition ou d'intermédiation.

## 1.1.6 / Le CDI reste majoritaire

« 2045 : le dernier titulaire d'un CDI est décédé » ! C'est ainsi que Jean-Christophe Chanut titrait un article dans *La Tribune*<sup>(21)</sup> dans lequel il projette, au travers d'un exercice de politique-fiction particulièrement édifiant, une réforme d'ampleur du droit du travail (en 2025) où les formes traditionnelles de contrat de travail sont remplacées par un Contrat de Projet « salarié » assorti de l'inscription automatique des individus, dès l'âge de 16 ans, au régime d'autoentrepreneur afin qu'ils puissent « bénéficier » de ce statut pour exercer une activité en dehors des périodes salariées.

Bien que les recrutements se fassent majoritairement sous forme de CDD ou de CTT et que de nouvelles formes d'activités émergent aux marges du salariat, le CDI n'en reste pas moins, et de loin, la forme majoritaire d'emploi en France.

Rapporté aux formes particulières d'emploi, il occupe 87 % de l'emploi salarié et 75 % de la population active et ceci de manière constante depuis les années 80. Rappelons que le travail indépendant ne représente que 10 % de la population active et qu'il rassemble des personnes aux activités les plus diverses, parmi lesquels les travailleurs de plateformes occupent une place minoritaire.

Aussi faut-il « raison garder », a minima sur un plan quantitatif, lorsqu'on se penche sur ce que d'aucuns qualifient d'évolution majeure du paysage de l'emploi.

(20) Les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? - Geste, Etudes et Conseils - Véronique Dessen Torres - Rodolphe Ejnes 2016.

(21) <http://www.latribune.fr/opinions/le-futur-selon-la-tribune/2045-le-dernier-titulaire-d-un-cdi-est-decede-525543.html> - La Tribune - 14/12/2015



## CHAPITRE 1.2

# Cartographie des emplois occupés<sup>(22)</sup>



En millions

Type d'emploi	Nombre valeur absolue	Tendance
CDI	21,5	↘
CDD	2,4	↑
Intérim	0,5	↗
CDI Intérimaire*	0,011 (11 000)	↑↑↑
Temps Partiel	4,8 (2015 - Insee)	↑
Apprentis	0,38	→
Stagiaires	1,2	→
Auto-entrepreneurs	1	↑
Portage Salarial	0,05 (50 000)	↗
Temps partagé**	0,05 (50 000)	↗
GE-GEIQ***	0,01 (10 000)	↗
CAE	0,005 (5 000)	
Pluri-actifs	2	↑

Population active (2014) : 28,6

Population active occupée : 25,8 (Source : Enquête Emploi INSEE)

\* Les CDI Intérimaires ont été lancés en mars 2015 \*\* y compris les salariés partagés via les groupements d'employeurs.

\*\*\* Hors agriculture

(22) Les emplois atypiques - Christophe Everaere – Liaisons sociales 2014 (mise à jour).



## CHAPITRE 1.3

# La robotisation : un danger pour l'emploi ou un accélérateur des mutations ?



Selon une étude publiée par Roland Berger Strategy Consultants en 2014<sup>(23)</sup>, « 42 % des métiers présentent une probabilité d'automatisation forte du fait de la numérisation de l'économie », avec à la clef la disparition de trois millions d'emplois du fait de la numérisation à l'horizon 2025.

Le fait nouveau n'est pas tant la poursuite de l'automatisation des métiers industriels – qui atteindra un palier dans les années à venir – mais celle également de métiers de services y compris ceux à forte valeur ajoutée, en particulier dans les métiers du conseil. Ainsi dans les professions juridiques, émergent des logiciels capables de rechercher en quelques secondes des jugements ou des règlements. De véritables outils d'aide à la décision rendus possible grâce aux data qui, à terme, auront un impact certain sur les effectifs de la profession. Le Big Data couplé à l'intelligence artificielle est porteur de mutations en cours et à venir pour nombre de professions jusqu'alors considérées comme épargnées par l'automatisation.

L'étude pointe quatre domaines qui profiteraient – en termes de créations d'emploi - de la révolution digitale. Les domaines de l'environnement, de la performance des entreprises, de la relation client et enfin des nouvelles technologies et des services issus de ces mutations.

(23) « Les classes moyennes face à la transformation digitale » Think Act Roland Berger Strategy Consultant s - Octobre 2014.

Doit-on pour autant se ranger à l'idée que l'automatisation aurait un impact négatif sur l'emploi et contribuerait à alimenter encore davantage le chômage ? Alfred Sauvy<sup>(24)</sup> et plus récemment Robert Solow avec Olivier Blanchard<sup>(25)</sup> ont démontré que l'innovation n'a pas d'impact sur le niveau global du chômage.

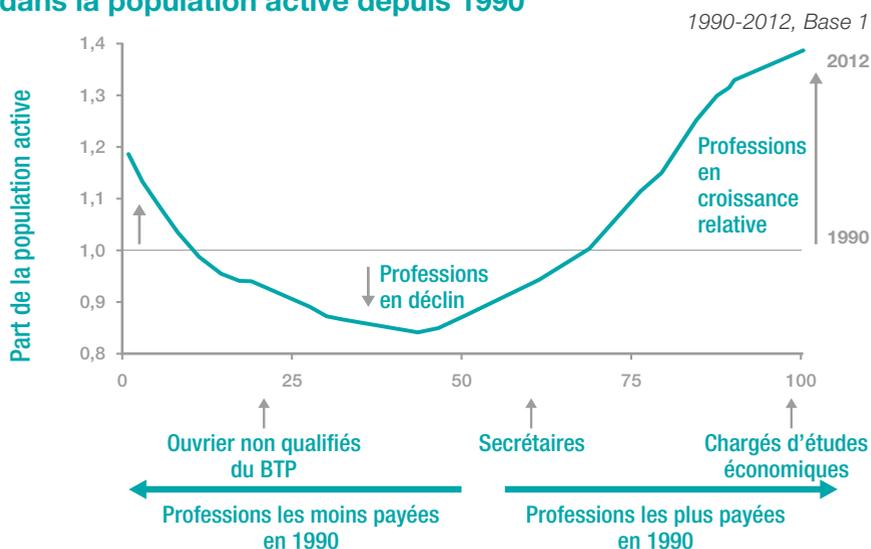
Ainsi, la mécanisation de l'agriculture a fortement contribué au recul des actifs. Cependant la population active totale n'a pas pour autant diminué. De nouveaux métiers au service de l'agriculture sont apparus – croissance du machinisme agricole et des services associés (location, maintenance...) – et la baisse des prix des denrées alimentaires liée aux gains de productivité a eu un effet positif sur le pouvoir d'achat, permettant un transfert de la consommation vers d'autres biens et services, eux-mêmes créateurs d'emplois. L'automatisation se révèle in fine porteuse de « destruction créatrice », détruisant des emplois dans certains secteurs et pour certaines fonctions et contribuant à la création de nouveaux emplois dans de nouveaux secteurs et sur d'autres fonctions.

Au-delà de l'impact supposé de l'automatisation (big data, robotique, transports, objets connectés, Cloud...) sur l'emploi, l'étude de Robert Solow et Olivier Blanchard fait ressortir deux effets qui méritent d'être considérés :

- la réallocation des compétences vers les métiers en amont ou en aval de la chaîne de valeur.
- les emplois routiniers intermédiaires plus facilement automatisables risquant eux de disparaître.

Conséquence du premier phénomène, la robotisation entrainera une polarisation accrue des emplois avec d'un côté, les « experts » disposant de capacités suffisantes pour « se gérer » et à l'opposé, des travailleurs peu qualifiés, peu armés et formés pour gérer leurs transitions professionnelles.

### Évolution du poids de chaque catégorie socio-professionnelle dans la population active depuis 1990



Source : Oxford Economics, Institut Bruegel, institut Montaigne (Marché du travail. La grande fracture. 2015), Insee.

(24) « La machine et le chômage - Le progrès technique et l'emploi » - Alfred Sauvy. Ed. Dunod 1981.

(25) "Productivity and Unemployment" - Olivier Blanchard, Robert Solow and Beth Anne Wilson, MIT -2011.

## Les métiers de l'e-santé demain

Télémédecine, santé connectée, médecine augmentée... les nouvelles technologies transforment le secteur de la santé et l'organisation du soin. 15 milliards d'objets connectés sont recensés dans le monde et 100 000 applications sont disponibles sur le marché aujourd'hui.

Le secteur de l'e-santé emploie désormais entre 28 000 et 38 000 personnes en France. Si le personnel soignant (infirmières, aides-soignants) ne peut être substitué par des objets connectés ou des applications, l'exercice de leur métier doit s'adapter à ces nouveaux outils. Les professionnels de l'assurance doivent intégrer ces nouveaux outils dans leurs offres.

Avec le développement de la Silver économie et du maintien à domicile, de nouveaux métiers émergent dans la domotique ou la téléassistance. D'après le ministère du Travail, 300 000 emplois pourraient être créés dans ce secteur à l'horizon 2020.

Les robots qui ont fait leur apparition dans les blocs opératoires nécessitent quant à eux une adaptation des chirurgiens et des équipes accompagnantes. La télé-chirurgie (opération à distance grâce à des robots) se développe également.

Source : Livre blanc « Digitalisation & robotisation : réinventer les métiers ? » Adecco, septembre 2016, voir Annexe 3 p139.

En outre, l'étude Roland Berger juge que l'automatisation devrait aboutir à une plus grande concentration des nouveaux métiers dans les métropoles riches en « compétences » au motif d'une moindre nécessité de proximité physique.

On pourrait cependant considérer que le numérique, dès lors que les compétences locales sont accompagnées vers ces nouveaux métiers et que les infrastructures numériques sont davantage territorialisées, puisse représenter une opportunité de redynamisation des territoires, notamment ruraux.

*In fine*, le numérique apparaît davantage comme un accélérateur des mutations de l'emploi<sup>(26)</sup>, cependant à un rythme très supérieur à celui constaté lors la robotisation de l'industrie, qu'il faudra accompagner en termes d'anticipation des compétences nécessaires et de réallocation des emplois sur les territoires.

(26) Certains estiment même que pour chaque emploi créé par les activités High Tech, de l'ordre de 5 emplois supplémentaires sont créés - « Automation and independent work in a digital economy » Policy Brief OECD May 2016 ; Goos, Konings and Vandeweyer (2015) « Employment Growth in Europe : « The roles of innovation, local job multipliers and institutions » Utrecht School of Economics – discussion paper Series Vol. 15, N°10.



## CHAPITRE 1.4

# Des évolutions durables dans la relation à l'emploi



### 1.4.1 / Le foisonnement des formes de contrats

Alors que l'idée d'un contrat de travail unique<sup>(27)</sup>, qui rassemblerait toutes les formes de contrat de travail, ressurgit régulièrement dans le débat public, la France persiste dans la voie de la multiplication des contrats de travail, jusqu'à en être le champion européen. Nous disposons en France de douze catégories de CDD, CTT, de plus d'une trentaine de CDI différents.

Certains répondent à des finalités spécifiques comme le CDD d'usage, le CDI intermittent ou le CDI intérimaire, instauré afin de donner un cadre sécurisé au salarié « temporaire » pendant ses intermissions. D'autres comme le CDI de chantier ont été ouverts à de nouveaux secteurs (activités de conseil) pour donner de la souplesse aux entreprises intervenant selon des logiques de projet tout en préservant l'essentiel des droits attachés au CDI.

(27) Un concept émis pour la première fois dans "Protection de l'emploi et procédures de licenciement" (Conseil d'analyse économique, 2003)  
- Jean Tirole et Olivier Blanchard.

Ce foisonnement n'est cependant pas sans conséquences pour les entreprises, en particulier les PME, noyées devant la complexité de ces multiples formes de contrat. Que dire également d'un futur embauché lorsque qu'il s'agira de lui expliquer ses droits et obligations selon qu'il est recruté en CDI de chantier, CDD d'usage ou en CDI à temps partiel. Lors d'un groupe de travail organisé à Laval par le Lab'Ho, rassemblant des patrons de PME autour du thème « *Penser l'emploi autrement* », Eric Hunaut, PDG de Faral, spécialisée dans la réparation de pièces automobiles, affirme ainsi : « *nous gérons directement nos recrutements de TT et CDI. Je ne connais pas tous les droits et devoirs inhérents à tous les contrats de travail, je trouve cela trop compliqué !* »

### 1.4.2 / Une relation à l'entreprise distanciée

« *Les jeunes ne se reconnaissent plus dans l'appartenance à « la marque ». Or, la majorité des entreprises n'a pas appréhendé cette perte de reconnaissance* », constate Olivier Riboud, directeur Performance et Coordination du Réseau des Campus Veolia. Ce que complète Patricia Vendramin<sup>(28)</sup>, répondant pour Metiseurope.eu aux questions de Claude Emmanuel Triomphe : « *les jeunes ne s'identifient pas à des collectifs abstraits qui préexisteraient dans les entreprises dans lesquelles ils vont travailler. Ce qui fait sens, c'est le collectif avec lequel on travaille au quotidien, on échange, on apprend, indépendamment du statut* ».

Non que les nouvelles générations n'aient pas l'entreprise, ils la considèrent simplement avec davantage de distance que leurs aînés. Et ceux disposant d'un bagage suffisant pour aller vers d'autres horizons sont prêts à la quitter à la moindre insatisfaction. Selon un sondage réalisé par l'Edhec NewGen Talent Centre en 2014<sup>(29)</sup> auprès de jeunes diplômés de grandes écoles, 43 % ont ainsi quitté leur premier emploi moins de deux ans après avoir été embauchés. Si l'on ajoute la montée des embauches en CDD, une relation d'emploi raccourcie, il n'est guère étonnant de constater une distanciation croissante des actifs vis à vis de l'entreprise.

A cela s'ajoute l'aspiration des nouvelles générations à préserver leur indépendance, y compris en termes de choix de statut. Ce qui oblige parfois les entreprises à revoir jusqu'à leurs modalités de recrutement. C'est ainsi que Thierry Roger, directeur de l'Espace Emploi France de Carrefour, explique que son groupe a été récemment conduit à tenter l'expérience « d'intégrer » sous statut indépendant une jeune collaboratrice qui ne souhaitait pas devenir salariée. De fait, les jeunes sont attirés par le « projet » que peuvent leur « vendre » une entreprise. Mais n'y restent... qu'à condition qu'ils y trouvent un intérêt et que leur autonomie reste préservée !

Il est d'ailleurs probable que l'engouement actuel pour les organisations de travail en mode projet, par nature de durée limitée, contribue à amplifier ce phénomène. Doit-on le considérer comme le revers de la médaille, ou au contraire comme un nouveau levier d'attractivité vis-à-vis de jeunes qui autrement refuseraient d'être embauchés ?

### 1.4.3 / Vers une relation de travail de plus en plus brève

Denis Pennel<sup>(30)</sup>, dans une note réalisée pour le COE<sup>(31)</sup>, s'interroge sur la généralisation de relations de travail de plus en plus courtes sous l'influence de l'évolution des modalités de contractualisation vers des formes telles que le freelancing et le travail à la demande. Il est vrai qu'elles sont en aujourd'hui en croissance.

(28) Directrice de recherche à la FTU et professeure à l'Université Catholique de Louvain.

(29) EDHEC NewGen Talent Centre © - Octobre 2014 - le paradoxe de la fidélisation des jeunes talents.

Cependant la baisse de la durée de la relation de travail n'est pas l'apanage de ces nouvelles formes d'activité. Elle concerne également le CDI comme l'emploi flexible et soulève les mêmes problématiques en matière d'accès aux droits, d'appartenance à un collectif et de construction de parcours professionnels.

### Vers une généralisation du travail à la demande ?



Adapté de Thomas Malone - *The spectrum of jobs* - 2003

Source : « Evolution des formes de travail et d'emploi, Vers une nouvelle réalité du travail » Denis Pennel pour COE.

#### 1.4.4 / Un CDI moins pérenne ?

Le CDI est-il encore synonyme de stabilité de la relation d'emploi lorsque plus d'un sur trois est rompu moins d'un an après sa conclusion et que la moitié l'est dans les deux ans<sup>(32)</sup>. Les ruptures anticipées apparaissent en outre plus élevées chez les jeunes (45 % dans l'année). Il est par ailleurs intéressant de noter que la première raison de la rupture est du fait du salarié (démission (16 %), rupture de la période d'essai (12 %) et seulement en troisième position, le licenciement pour cause économique avec 3 % des motifs).

Ces chiffres traduisent-ils une désaffection à l'égard du CDI ? De l'entreprise ? Cependant sa perception a évolué. L'échange entre subordination à long terme et garantie d'emploi est devenu caduc.

#### 1.4.5 / Des CDD et CTT toujours plus courts

La baisse de la durée des contrats est tout autant observée pour les CDD et l'intérim. Ainsi les CDD de moins d'un mois ont progressé de près de 90 % entre 2000 et 2010 (+120 % pour les CDD de moins d'une semaine)<sup>(33)</sup>. Certes, depuis lors, leur augmentation marque le pas. Cependant les CDD de moins d'un mois représentent toujours une part significative des embauches avec 70 % des déclarations d'embauche au premier trimestre 2016<sup>(34)</sup>.

(30) Directeur général de la confédération des Agences d'emploi Privées (World Employment Confederation) et auteur de « Travailler pour soi » Ed. du Seuil 2013.

(31) « Evolution des formes de travail et d'emploi, Vers une nouvelle réalité du travail » Denis Pennel pour le COE.

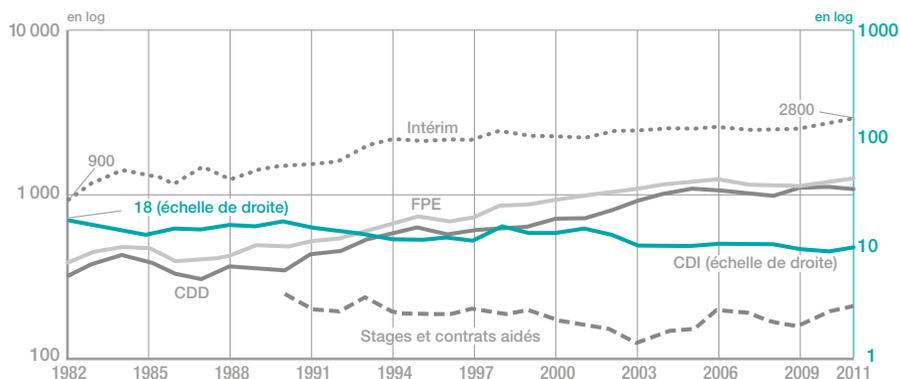
(32) « Plus d'un tiers des Cdi sont rompus avant un an » Dares Analyses – Janvier 2015 N°005.

S'agissant des contrats de travail temporaire, leur durée moyenne, quoi que très diverse selon les métiers et les secteurs, après avoir connu un pic à 2 semaines au début 2000 recule depuis lors, année après année (1,7 semaine en 2014). En outre, le quart des missions d'intérim ne dure qu'une journée<sup>(35)</sup>.

### 1.4.6 / Une rotation accélérée de la main-d'oeuvre

La diminution de la durée des contrats de travail observée plus haut vient naturellement impacter la rotation de la main-d'oeuvre. L'Insee a analysé ce phénomène sur les trente dernières années<sup>(36)</sup> et observe qu'elle a presque quintuplé (de 38 % à 177 % entre 1982 et 2011).

#### Taux de rotation par type de contrat



Champ : France métropolitaine, salariés du privé.

Lecture : en 2011, pour 100 postes d'intérim observés à un instant T, il y a 2 800 missions d'intérim dans l'année, d'après l'indicateur de rotation construit ; à 1 000 postes de CDI observés correspondent 10 rotations dans l'année.

Note : les durées de stages et contrats aidés sont mal renseignées avant 1990, les évolutions sur ce champ sont fragiles.

Source : Insee, enquêtes Emploi, imputation auteur pour les flux.

Quoi que le taux de rotation soit plus important pour les jeunes, celui des seniors est à son tour en croissance depuis quelques années (en particulier à partir de 55 ans). Ainsi, le tiers d'entre eux est en CDD de moins d'un mois. L'auteur de l'étude, Claude Picart, note que « *tout se passe donc comme si, lorsque les seniors quittent leur emploi, c'est soit pour s'arrêter définitivement de travailler, soit pour enchaîner des contrats courts jusqu'à la retraite* ».

La brièveté de la relation de travail observée de nos jours, amplifiée par un rapport au temps de travail « haché » des plateformes d'économie collaborative n'est pas sans conséquences sur le fonctionnement du marché du travail. Comment organiser les transitions pour des publics, jeunes, qui connaissent une succession rapide et répétée de différentes périodes d'activité. En matière de formation, peut-on réellement

(33) Source : Acof Stats N° 143 – Décembre 2011 « Les déclarations d'embauche entre 2000 et 2010 : une évolution marquée par la progression des CDD de moins d'un mois ».

(34) Source : Acof Stats N°231 – Avril 2016 « Nette hausse des embauches de plus d'un mois au premier trimestre 2016 ».

(35) Pôle Emploi – Eclairages et Synthèses - Septembre 2015 N°16. « L'intérim et la durée des missions en 2014 ».

(36) Insee : Emploi et Salaires Septembre 2014 - Claude Picart – « Une rotation de la main-d'oeuvre presque quintuplée en 30 ans » En 2011, pour 100 salariés présents à un moment donné dans un établissement, il y a eu 177 actes d'embauche et de débauche (possiblement des mêmes salariés) dans un laps de temps d'un an.

envisager une réelle montée en compétences pour ces publics alors que le temps de leur relation avec l'entreprise limite *de facto* les actions de formation de longue durée ?

### 1.4.7 / Le travail indépendant, nouvel eldorado ?

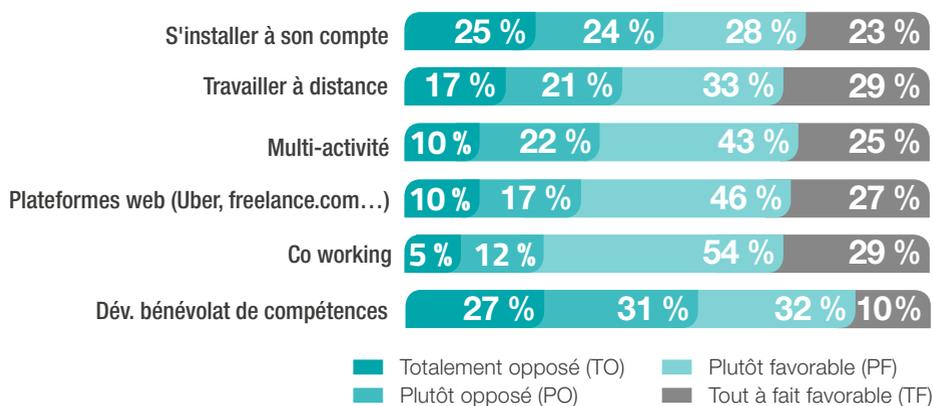
Dans une récente interview au Monde<sup>(37)</sup>, Denis Pennel affirmait que « *Les jeunes veulent entreprendre pour « ne plus subir le travail ».*

#### > Des jeunes ouverts au travail indépendant

De fait, le maintien d'un niveau élevé de chômage et la difficulté qu'éprouvent les jeunes à trouver un emploi, s'ajoutent au sentiment diffus que parvenir à conduire son parcours professionnel d'un emploi salarié à un autre ressemble à un parcours du combattant. Ces constats conduisent nombre de jeunes à considérer le travail indépendant comme une alternative qui a le mérite d'être facilement accessible et génératrice d'un revenu quasi-immédiat.

A ce titre, les chiffres de l'enquête<sup>(38)</sup> conduite par le Lab'Ho montre que les jeunes sont particulièrement ouverts aux opportunités que leur ouvre le travail indépendant, que ce soit le co-working (83 % favorables ou plutôt favorables), de travailler pour des plateformes de services de type Uber (73 % favorables ou plutôt favorables) ou encore d'être multi-actifs (78 % favorables ou plutôt favorables).

#### Quel accueil pour certaines évolutions du monde du travail ?



Source : Enquête Lab'Ho - Groupe Adecco juin 2016

Base : répondants

#### > Une forme d'activité globalement plébiscitée par les Français

En outre pour une majorité de Français, le travail indépendant est vécu positivement. Un récent sondage réalisé par Opinion Way<sup>(39)</sup> fait ressortir que 8 Français sur 10 considèrent que « *c'est une bonne chose pour l'emploi des jeunes* » ; qu'il « *peut être considéré comme de l'emploi à part entière* » pour 75 % d'entre eux et qu'il est « *une bonne chose pour lutter contre le chômage* ».

(37) Le Monde emploi - 18 août 2016.

(38) « Nouvelles formes d'emploi, nouvelles compétences, nouveaux rapports au travail » - Enquête réalisée en ligne auprès d'un échantillon de 5 592 répondants, candidats et intérimaires du groupe Adecco, Lab'Ho juin 2016 – voir Annexe 1.

Cependant, ils ne sont plus que la moitié à penser qu'il « *garantit une protection suffisante pour les travailleurs indépendants et les autoentrepreneurs* ».

## L'impact social des nouvelles pratiques économiques favorisant le travail indépendant

**Q9 : Et pensez-vous que le recours aux travailleurs indépendants/auto entrepreneurs par les plateformes de service, d'achat ou de vente... ?**

Est une bonne chose pour lutter contre le chômage



Peut être considéré comme de l'emploi à part entière



Garantit une protection suffisante pour les travailleurs indépendants/auto-entrepreneurs



Ensemble des Français  
1021 personnes

■ Oui, tout à fait      ■ Non, plutôt pas      ■ NSP  
■ Oui, plutôt      ■ Non, pas du tout

Source : la reconversion professionnelle, l'entrepreneuriat et le travail indépendant - Opinion Way - Janvier 2016.

### > Alors... le travail indépendant : mirage ou eldorado ?

Si l'on se réfère au nombre de prestataires qu'attirent les plateformes, l'engouement pour cette nouvelle forme d'activité est indéniable. Des acteurs comme ceux intervenant sur le marché des VTC réuniraient de l'ordre de 10 000 chauffeurs en équivalent temps plein sur Paris<sup>(40)</sup>. Les plateformes de crowd working et de services à la demande revendiquent chacune entre 20 000 et 50 000 contributeurs (Hopwork, Foule Factory...) et certaines ont été jusqu'à bloquer toute nouvelle inscription devant l'afflux de candidatures. A croire que le marché a du mal à suivre face à l'afflux de candidats au travail à la demande. La facilité d'accès à ces plateformes y est sans doute pour beaucoup.

Cependant, rares sont les travailleurs parvenant à vivre décemment du travail à la demande. Pour paraphraser le titre de l'ouvrage du sociologue Georges Friedmann<sup>(41)</sup>, n'assisterait-on pas à l'émergence d'un « travail en miette 2.0 », loin de pouvoir procurer à leurs actifs le moyen d'en vivre décemment ?

Au-delà de la question du statut, qui a été couverte par de nombreux rapports, un certain nombre de freins vient remettre en question l'idée que le travail de plateforme puisse, dans les conditions actuelles, représenter une alternative soutenable et durable à l'emploi.

(39) Sondage OpinionWay « La reconversion professionnelle, l'entrepreneuriat et le travail indépendant » pour UAE - Fondation Le Roch Les Mousquetaires - Salon des Entrepreneurs - Janvier 2016.

(40) Source : EureCabBlog - « La guerre des chiffres des VTC à Paris » Février 2015.

### > **Un emploi à part entière ou un complément de revenus ?**

Une étude réalisée par le PIPAME<sup>(42)</sup> indique que seuls 5 % des Français tirent plus de 50 % de leurs revenus de l'économie collaborative. Quoi qu'elle regroupe des activités plus larges (hébergement, prêt de véhicule...) que celles des travailleurs de plateforme, ce chiffre témoigne du fait que rares sont les cas où cette activité peut être considérée comme étant à part entière.

“ **Le travail de plateforme, une alternative durable à l'emploi ?** ”

Plus avant, il apparaît que parmi les travailleurs de plateforme, bien que la statistique fasse défaut, une part significative n'est pas réellement indépendante. Les plateformes de livraisons font appel en masse aux étudiants et aux demandeurs d'emploi et les plateformes de crowd working comptent de nombreux salariés parmi leurs prestataires – Foule Factory indique ainsi que 47 % de ses « fouleurs » sont des salariés.

En faisant l'hypothèse que l'économie à la demande puisse être une activité à part entière, les plateformes devraient en toute logique occuper une majorité de « travailleurs indépendants ». Or les quelques données existantes tendent à montrer le contraire. Ainsi à propos de la plateforme de coursiers Stuart, le COE indique que seuls 21 % de ses coursiers sont des indépendants ayant créé leur propre entreprise. Aux Etats-Unis, pays où l'économie collaborative est plus développée qu'en France, Freelancers Union dans une étude co-réalisée avec Upwork<sup>(43)</sup>, rapporte que 36 % des freelancers sont des indépendants. Les autres se répartissant entre salariés, multi-actifs, entrepreneurs employant plusieurs salariés et intérimaires.

### > **Des niveaux de revenus qui restent (volontairement) faibles**

Le second frein auquel sont confrontés les travailleurs des plateformes est la faiblesse des revenus procurés par leur activité. Certes il existe des plateformes spécialisées, notamment dans le design ou le développement Web, sur lesquelles les prestataires peuvent avoir des revenus conséquents. Le Baromètre 2014 réalisé par Hopwork fait ainsi état de tarifs médians oscillant entre 300 et 400 euros par jour pour des missions de graphistes, consultants webmarketing ou encore de data-scientists. Cependant Hopwork laisse les freelances fixer leurs tarifs et l'on est bien loin du livreur dont la course sera payée entre 10 et 15 euros (si le client est satisfait de sa prestation), ou du crowd worker rémunéré à des niveaux équivalents. Certes, ces tarifs sont supérieurs au Smic, et certaines plateformes n'hésitent pas à verser des primes afin de fidéliser les plus investis. Cependant, il ne reflète qu'imparfaitement la réalité de leur vécu.

Ceci pour deux raisons. D'une part, les travailleurs indépendants sont bien loin de travailler à plein temps. D'autre part, le concept même d'activité à temps plein va à l'encontre du modèle économique des plateformes. En effet, pour fidéliser le plus grand nombre de prestataires, celles-ci font en sorte de répartir les missions entre tous leurs contributeurs. En outre, dans l'hypothèse où un prestataire tirerait l'essentiel de son revenu d'une même plateforme – sauf à être travailleur indépendant – cette

(41) Le Travail en miettes. Georges Friedmann - Collection Idées (n° 51), Gallimard.

(42) PIPAME : Pôle interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations « enjeux et perspectives de la consommation collaborative », juillet 2015.

(43) Freelancing America 2015 – Freelancers Union et Upwork..

dernière risquerait d'avoir en face d'elle un « quasi-employé » dépendant avec le risque que son contrat soit requalifié en contrat de travail. C'est d'ailleurs pour ces raisons que certaines plateformes limitent volontairement l'enveloppe des gains réalisables au cours d'une année.

### **> De la difficulté d'être son propre imprésario**

S'inscrire sur une plateforme collaborative peut s'avérer devenir un véritable casse-tête en ce qui concerne la gestion de son temps et de ses disponibilités. Entre la nécessité d'être aux aguets pour saisir une proposition de livraison ou de tâche avant que d'autres ne la prennent et gérer ses plages de disponibilité, le travail à la demande – qui en l'espèce porte bien son nom – limite grandement les possibilités de pouvoir être inscrit auprès de plusieurs plateformes afin d'augmenter ses revenus.

Dans ces conditions, sauf à faire appel à un tiers qui agirait comme un imprésario pour le compte de notre travailleur en identifiant les meilleures opportunités et gérant son emploi du temps, il y a peu de chances qu'il puisse tirer un revenu décent de ses activités.

Faiblesse des revenus, difficulté à se gérer soi-même, horizons temporels limités, ces facteurs, parmi d'autres, ne permettent pas de conclure à ce jour que ces nouvelles formes d'activité constituent une alternative durable aux difficultés que peuvent éprouver les jeunes à trouver un emploi pérenne.

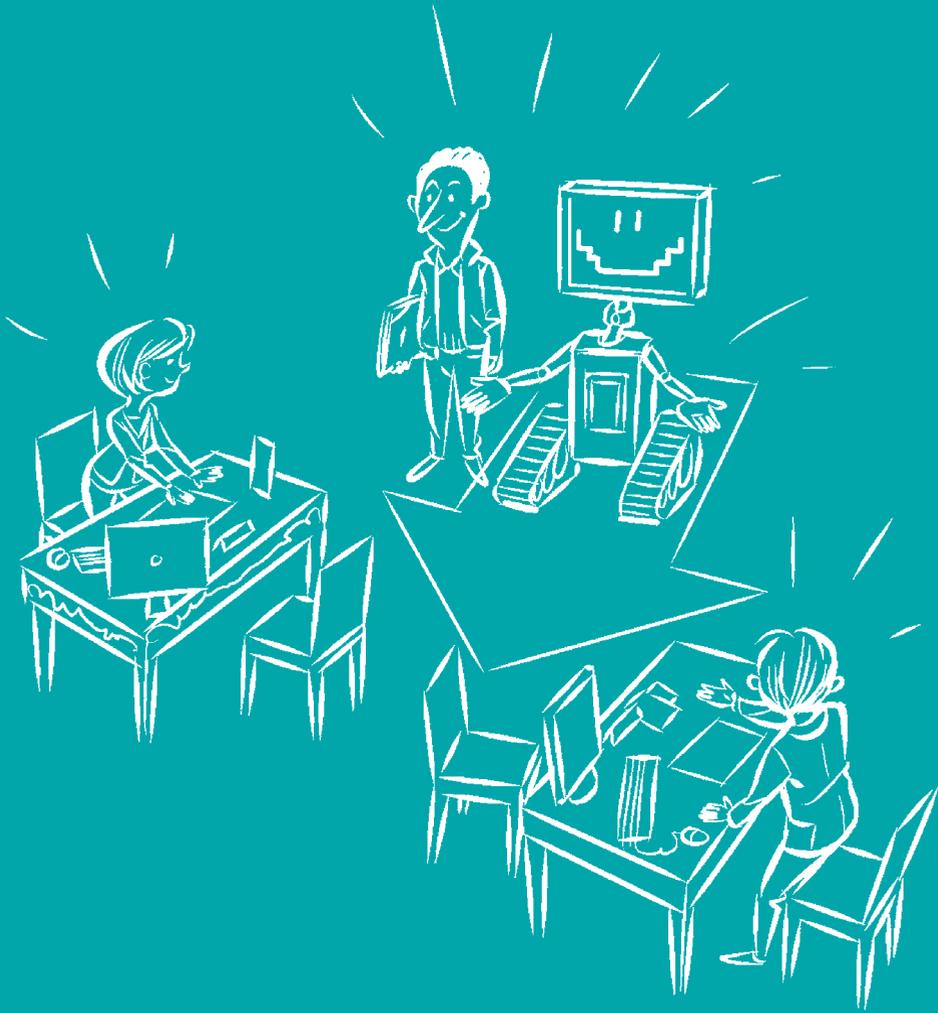
Pour qu'il en soit ainsi, il sera probablement nécessaire que les plateformes collaboratives investissent davantage dans l'accompagnement de leurs prestataires – notamment en les aidant à gérer leurs transitions – et que soient imaginées de nouvelles approches d'intermédiation pour les aider à faire de leur travail une activité à part entière.





## 2<sup>e</sup> PARTIE

# La désintermédiation et la nécessaire ré-intermédiation





## CHAPITRE 2.1

# La désintermédiation en marche



Lorsque les premiers sites d'emploi sont apparus à la fin des années 90, d'aucuns ont vu LA solution pour une plus grande fluidité sur le marché du travail. La mise en relation entre une offre et une demande d'emploi allait pouvoir se faire directement, plus rapidement et à moindre coût. Les candidats allaient accéder à des offres partout en France, voire à l'étranger et les entreprises trouver les profils répondant à leurs attentes. Les cabinets de recrutement et autre agences d'emploi seraient promis à une lente agonie, jusqu'à disparaître sacrifiés sur l'autel d'Internet en ne laissant plus la place qu'à des « pure players ».

En fin de compte, le chômage, indépendamment de la conjoncture économique, a poursuivi sa progression, les difficultés d'appariement ne se sont pas résorbées pour autant, les entreprises se sont rapidement trouvées submergées face à un afflux de candidatures dont elles ne savaient que faire et le nombre de candidats à la recherche d'un emploi n'a cessé d'augmenter. On aurait pu en conclure qu'Internet ne constituait qu'un canal supplémentaire de mise en relation sans remettre en cause le recours à des intermédiaires.

## 2.1.1 / La nouvelle donne du numérique

La diffusion des moyens d'accès au numérique – en particulier avec l'Internet mobile – désormais accessible à tous, les possibilités offertes par le Big Data conjuguées avec un usage totalement décomplexé d'Internet ont cependant ouvert la voie à une véritable révolution sur le marché de l'emploi. A l'instar du commerce en ligne, un marché de l'emploi et de nouvelles formes d'activité, sans intermédiaire, ont vu le jour depuis quelques années.

Ce qui est vrai du point de vue du consommateur l'est également devenu dans le domaine du travail. Le travail est aujourd'hui plus accessible que jamais, avec une nouvelle grille de lecture. Ce n'est plus un emploi avec un employeur unique. Les individus peuvent désormais combiner emplois et activités en relation directe avec des plateformes opérant dans des univers différents (crowdworking, livraisons, bricolage) et intervenir sous des statuts différents (salarié, autoentrepreneurs, freelance, demandeurs d'emploi...).

*« On est passé avec le numérique d'une société de consommation où les produits et services de l'entreprise s'imposaient au client à une société du client centrée sur l'expérience utilisateur. De la même manière les individus au travail deviennent des sortes de clients de leur propre entreprise dans le cadre de leur job. Cela modifie complètement le rôle des recruteurs et des managers. Ce n'est évidemment pas vrai pour tous les métiers mais on*

*le sent très fortement dans certains secteurs aux compétences rares qu'il s'agisse de numérique ou non », note Denis Maillard, directeur de la Communication et des relations institutionnelles de Technologia<sup>(44)</sup>. Les individus deviennent clients du travail, sous toutes ses formes, tant les frontières entre salariat et activité se diluent. Comme si le travail était devenu une forme de « catalogue de la Redoute » où chacun choisirait ce qui lui convient en fonction de ses besoins du moment.*

**« On est passé avec le numérique d'une société de consommation à une société centrée sur l'expérience utilisateur. »**

## 2.1.2 / Les plateformes de mise en relation directe

### **> Des activités désintermédiées dans tous les secteurs et pour tous les métiers**

Le numérique a permis l'émergence d'une multitude de plateformes de mise en relation directe spécialisées chacune dans une typologie de métiers ou de prestations. Il n'est guère de secteur voire de métier qui ne soit aujourd'hui impacté par la désintermédiation.

Les plus connues en France sont les plateformes de VTC comme Uber, celles de livraisons, pour des professionnels ou des particuliers (ToktokTok, Deliveroo...), logement (AirBnB), celles de restauration à domicile, garde d'enfants, livraison de repas...

(44) Technologia est un cabinet spécialisé en prévention des risques psychosociaux, l'évaluation et l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Et chaque jour voit l'apparition de nouvelles offres de services désintermédiés laissant augurer qu'une part croissante de l'économie traditionnelle sera demain assurée par ces intermédiaires virtuels.

PwC estime que le marché mondial de l'économie collaborative devrait atteindre plus de 300 milliards de dollars en 2025 contre 15 milliards en 2014<sup>(45)</sup>. Il prévoit par ailleurs que les deux secteurs qui connaîtront la croissance la plus rapide seront la finance collaborative et le recrutement en ligne avec des progressions annuelles respectives de 63 % et 37 %.

Les quelques exemples ci-dessous donnent une idée des mutations déjà à l'œuvre.

### > **Le crowdworking ou la désintermédiation du travail répétitif**

Le crowdworking (« travail par les foules ») est apparu aux Etats-Unis avec des acteurs tels Amazon Mechanical Turk, qu'Amazon a originellement créé en 2005 pour répondre à ses propres besoins, ou encore Task Rabbit.

Plusieurs opérateurs existent déjà en France tels que Creads, Foule Factory, ou encore YoupiJob. Notre pays semble d'ailleurs représenter une destination de choix puisque Task Rabbit prévoit d'y ouvrir un bureau après avoir posé un premier jalon en Grande-Bretagne.

Ces plateformes fonctionnent sur le principe de la division de tâches confiées à un grand nombre de travailleurs – des Turkers – afin qu'elles puissent être réalisées en un temps record. Une entreprise va par exemple confier le classement de plusieurs milliers de documents à la plateforme qui le divisera en autant de prestataires que nécessaire. Ces derniers sont rémunérés à la tâche ou au temps passé selon le degré de sophistication de la mission. La rémunération de la mission est le plus souvent fixée par la plateforme – entre 10 et 15 euros de l'heure. Une tâche pouvant être d'une durée bien inférieure – de 5 à 10 minutes. Le modèle économique de ces plateformes étant la division des tâches, il est bien rare de trouver des travailleurs parvenant à vivre de cette seule activité. Ainsi la rémunération qu'un Turker pourra espérer percevoir sur un mois est rarement supérieure à 500 euros. L'américain Task Rabbit indique d'ailleurs que seuls 10 % de ses contributeurs ont fait du micro-travail leur activité principale tandis que le français Foule Factory recense 47 % de salariés parmi ses « Fouleurs ».

Au regard des critiques émises quant à la modicité des rémunérations – que certaines plateformes appellent d'ailleurs des « récompenses » – le choix retenu par Task Rabbit de laisser à ses prestataires (Taskers) la liberté de fixer eux-mêmes leurs tarifs et leurs disponibilités apparaît comme une approche intéressante à promouvoir.

### > **Communication et création graphique**

La plateforme Creads, spécialisée dans les métiers de la création graphique réunit 50 000 créatifs intervenant notamment sur la création de logos, de publicités, de noms. Des groupes tels que Decathlon, SNCF ou encore Danone figurent parmi ses 4 000 clients. Foule Factory rassemble également 50 000 prestataires pour le

(45) « Consumer Intelligence Series: The Sharing Economy » publiée par PwC en avril 2015

traitement de données, la catégorisation d'informations ou encore la transcription d'images. Forte de son succès auprès des travailleurs indépendants, elle a d'ailleurs dû suspendre les inscriptions de nouveaux contributeurs.

Hopwork, site de mise en relation entre des porteurs de projet et des « freelancers », s'est spécialisé dans les métiers de la communication et réunit plus de 20 000 freelancers (développeurs, graphistes, rédacteurs, consultants en communication). Les entreprises sont invitées à mettre en ligne leurs projets auxquels vont répondre les freelancers. Hopwork affiche plus de 20 000 entreprises clientes dont un certain nombre de groupes du CAC 40.

### > **Restauration**

Dans les métiers de la restauration, des plateformes telles que Brigad.co proposent en moins de 30 minutes de mettre en relation des professionnels « certifiés » des métiers de bouche avec les restaurateurs. A charge pour ces derniers de réaliser le contrat de travail. La technologie joue évidemment un rôle clé, l'intégralité des échanges entre les trois parties se faisant exclusivement via le digital.

### > **L'ingénierie sur plateforme**

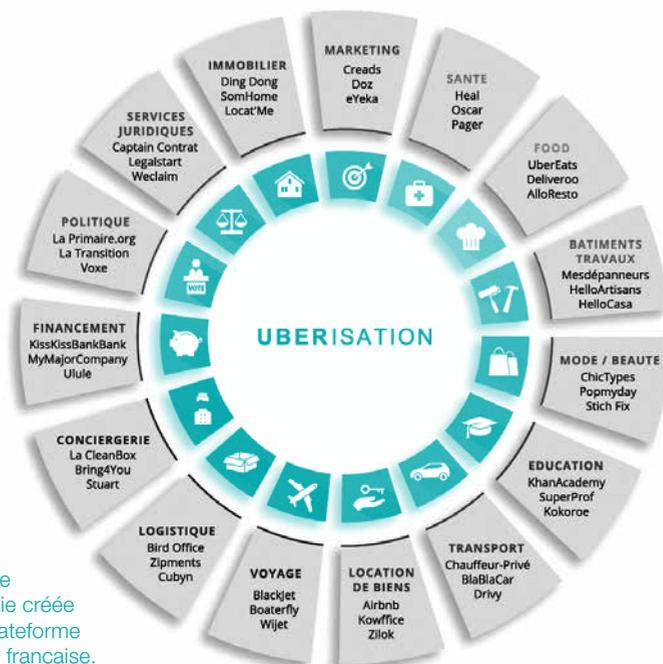
Sur des profils plus hautement qualifiés, Webengineering qui se revendique n°1 français dans le recrutement d'ingénieurs, propose aux candidats à la fois des offres d'emploi et des missions d'ingénierie, court-circuitant ainsi les cabinets de recrutement spécialisés.

D'autres plateformes offrent la possibilité de faire réaliser des prestations d'ingénierie et de R&D clés en main par un ou plusieurs experts intervenant aux différentes étapes d'un projet. Ainsi Makake.co, en complément à la mise en relation entre entreprises et experts, offre toute une panoplie d'outils de pilotage de projets – de la création d'un espace collaboratif sur lequel échangent les contributeurs internes et externes au projet, jusqu'au recettage des livrables en passant par la formulation du besoin. Ces nouveaux modèles de désintermédiation viennent de fait directement concurrencer les cabinets d'ingénierie.

## Les nouveaux acteurs de l'économie numérique



l'Observatoire de l'Uberisation



Source : Observatoire de l'ubérisation – infographie créée par Creads, première plateforme de création participative française.

### > L'intérim digital

Activité d'intermédiation sur le marché de l'emploi par excellence, l'intérim est également concerné par l'arrivée d'opérateurs 100 % virtuels. Des acteurs tels que Go Job dans l'intérim généraliste, ou Staff Match dans les métiers de l'hôtellerie et de la restauration proposent ainsi de mettre directement en relation entreprises et futurs intérimaires tout offrant la gestion de l'intégralité des formalités administratives en ligne (déclarations d'embauche, contrats, bulletins de paie, justificatifs, relevés d'heures...). Ces nouveaux opérateurs intègrent en outre la gestion en ligne des disponibilités ainsi qu'un système de recommandations et de commentaires comparables à ce qui existe sur les plateformes de services à la demande.

Pour Laurence Hurni, directrice Groupe des Solutions Emplois, The Adecco Group, « il est difficile d'imaginer que l'intérim puisse être 100 % virtuel. Il faudra toujours l'avis d'une personne en complément de ce qu'offrent les algorithmes pour déterminer si le candidat s'adaptera à la culture de l'entreprise, sa capacité à s'intégrer dans une équipe comme à être « en phase » avec son supérieur hiérarchique. On peut penser que toutes les étapes d'un processus de recrutement peuvent être conduites en virtuel (recherche candidats, pré-sélection, interview) ; restera à valider la capacité à s'adapter dans l'environnement professionnel. Et c'est aussi important pour l'entreprise que pour le candidat. Le taux de démission observé dans l'année qui suit une embauche en CDI est à ce titre révélateur ».

Toutefois, force est de constater qu'il n'est guère aujourd'hui de domaines ou de métiers qui ne soient pas couverts par une plateforme généraliste ou spécialisée.

Tout en connaissant une croissance significative, l'économie des plateformes de services n'est cependant pas encore parvenue à maturité. Au-delà de l'engouement qu'elle suscite du côté des consommateurs et des entreprises, de nombreuses critiques ont vu le jour quant aux conditions de travail et de rémunération des travailleurs qui y contribuent. Plusieurs rapports (Conseil National du Numérique, Conseil d'Orientation pour l'Emploi, Rapport Terrasse...) ont analysé ces enjeux et émis des propositions en matière de statut, de droits et de protection des travailleurs de plateformes.

Cependant, si des initiatives législatives et réglementaires ne manqueront pas d'être prises dans le futur - la Loi El Khomri a déjà posé des premiers jalons en particulier sur l'accès à la formation des travailleurs indépendants - la question de la connaissance des plateformes « socialement responsables » reste entière.

### **Adecco Analytics : les data au service de l'emploi**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, Adecco Analytics, start-up de cinq personnes incubée par The Adecco Group, conçoit, développe et commercialise des solutions de ressources humaines fondées sur l'analyse de données disponibles sur Internet (le Big Data). Ces données proviennent de trois environnements : les données internes The Adecco Group, les données institutionnelles ou open data (Pôle Emploi, Insee, Urssaf, etc.) et celles achetées à des partenaires. Toutes ces data sont agrégées et traitées avec des modèles algorithmiques qui permettent de décrypter les phénomènes, révéler voire anticiper les tendances de l'emploi, ou répondre à des problématiques précises.

Elles permettent par exemple d'élaborer des modèles d'aide à la décision qui viennent en appui des enjeux opérationnels des clients : stratégie de recrutement, pratiques salariales, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, attraction et rétention, implantation territoriale. Autre exemple, des conseils régionaux utilisent une application pour aider leurs conseillers à orienter les demandeurs d'emploi vers les métiers les plus porteurs. Ou encore, la plateforme utilisée par les filiales The Adecco Group permet d'évaluer les besoins en flexibilité des entreprises, par métier et par territoire. Un enjeu majeur notamment pour fluidifier le recrutement et faciliter l'adéquation entre offre et demande d'emploi.

### **2.1.3 / Des conseils d'experts en direct**

La désintermédiation et la globalisation d'Internet ont également rendu possible l'accès à des expertises pointues apportant leurs conseils sous la forme de consultations rémunérées par téléphone. La plateforme Gerson Lherman Group propose ainsi aux entreprises l'accès à une communauté de plus de 400 000 experts. Fonctionnant comme une véritable bibliothèque d'experts de haut niveau dans de multiples domaines : scientifique, juridique, fusion acquisition, marketing, finance, analyse de marchés... Nombre d'entreprises recourent à GLC et évitent de la sorte de passer par un intermédiaire avec lequel il faudrait s'accorder sur le prix, la durée de la prestation et faire confiance au consultant retenu pour prodiguer ses conseils. Ici les experts sont de haut niveau et référencés au préalable par la plateforme. Les prix sont affichés pour chaque expert, au temps passé.

En France, Wengo, qui se revendique comme le premier site marchand de conseil d'experts en Europe, propose l'accès à une communauté de plus de 2 500 experts dans de multiples domaines. Rémunérés au temps passé, ils délivrent leurs conseils par téléphone ou par mail. Wengo valide en amont leur parcours professionnel, leurs compétences et leurs diplômes. A l'issue de chaque consultation, les experts sont notés directement par le client à l'instar des systèmes de notation chers aux plateformes collaboratives.

### **2.1.4 / Des intermédiaires virtuels pour les prestataires des plateformes**

A l'instar des plateformes comparatives dans le domaine des assurances, une nouvelle génération d'acteurs a vu le jour aux Etats-Unis pour aider les prestataires dans leurs relations avec les plateformes de services « à la demande ». Partant du constat que les plateformes sont avant tout orientées clients finaux et que leurs prestataires sont isolés et disposent d'un pouvoir de négociation avec elles qui est quasi nul, Dispatcher a développé un modèle de services original orienté « prestataires » de plateformes.

Certes, il est essentiel pour les plateformes de services d'attirer un nombre toujours plus grand de prestataires afin d'atteindre la taille critique leur permettant de délivrer un service rapide et efficace. Cependant, le seul levier d'attractivité qu'elles utilisent à ce jour est la promesse de se procurer un revenu relativement facilement.

Aussi Dispatcher s'est positionné comme intermédiaire entre les plateformes et les prestataires en les aidant maximiser leurs revenus, en optimisant leur temps de travail et identifiant pour eux les meilleures propositions en fonction de leurs métiers.

Ainsi Dispatcher regroupe sur son site les offres des plateformes « à la demande » et agit comme un agent virtuel pour le compte des prestataires.

Sur la base des disponibilités indiquées par les prestataires, Dispatcher propose leurs services en réponse aux offres des plateformes qu'il aura agrégées. Chaque « prestataire » peut ainsi maximiser son revenu selon ses disponibilités.

Cette nouvelle approche d'intermédiation représente une solution particulièrement pertinente en instaurant une relation plus équilibrée entre prestataires et plateformes. De plus, en rendant disponibles en un seul point les tarifs et éventuellement les avantages proposés, Dispatcher contribue à la transparence d'un marché dont ce n'est pas toujours le point fort.

Dispatcher accompagne ainsi aussi bien des salariés à temps partiel y trouvant l'opportunité de combiner des prestations avec leur activité principale, que des étudiants uniquement disponibles les week-end et des travailleurs à la demande dont c'est l'unique activité.

### **2.1.5 / Mon conseiller emploi est un robot**

Grace à des algorithmes toujours plus puissants couplés à la masse d'offres d'emplois disponibles sur le web, les plateformes d'emploi abordent un nouveau champ d'intervention venant bouleverser les métiers des intermédiaires de recrutement.

La plateforme JobiJoba va ainsi jusqu'à proposer au candidat les services d'un « conseiller emploi virtuel ». Tout au long de la navigation de l'utilisateur, ce dernier

analyse les données du CV pour en comprendre son parcours, l'enchaînement des expériences, les compétences qui en ressortent. Ces données sont ensuite confrontées au marché de l'emploi et aux milliards de données collectées. Des offres d'emploi sont proposées, les salaires auxquels peut prétendre le candidat également. Ces algorithmes permettent enfin d'indiquer quelles compétences ajouter pour augmenter les chances de répondre aux besoins des recruteurs. Cette technologie d'intelligence artificielle agit donc comme un véritable assistant personnalisé, en appui des candidats et des conseillers emploi. Anne-Julie Le Serviget, spécialiste Emploi et RH chez JobiJoba, ajoute : « *la particularité des algorithmes que nous avons développés tient au fait que les informations associées à une offre (contenu du poste, compétences, aptitudes ...)* sont également prises en compte pour caractériser un métier et permettre le rapprochement. En passant au crible plus d'un million d'offres d'emploi en provenance de 400 sites partenaires, ils permettent d'affiner les recherches d'une manière particulièrement pertinente ».

**« Des algorithmes puissants couplés à la masse d'offres d'emplois disponibles viennent bouleverser le métier des intermédiaires de l'emploi. »**

Ces nouvelles approches ne vont probablement pas jusqu'à se passer de la relation humaine. Le travail d'accompagnement réalisé par les missions locales ou les agences d'emploi reste essentiel à l'heure de choisir entre un emploi et un autre et plus particulièrement s'agissant de populations fragiles. Elles permettent cependant d'élargir le champ des possibles au-delà d'une lecture du marché du travail qui serait cantonnée au seul métier.



## CHAPITRE 2.2

---

# Le besoin d'intermédiation : des signes qui ne trompent pas



**A**lors même que le numérique représente un extraordinaire facilitateur de mise en relation et qu'il ouvre l'accès à un nombre toujours plus grand d'opportunités d'emplois et d'activités avec des algorithmes permettant un rapprochement toujours plus fin entre offres et demandes, peut-on pour autant considérer que le marché du travail est davantage fluide, que les appariements se font mieux qu'hier ?

« Abondance de liens ne nuit pas » dit le proverbe. A ceci près que sur un marché où l'information est dispersée, dont le contenu n'est pas toujours compréhensible, les entreprises comme les actifs peuvent éprouver des difficultés pour s'y retrouver devant la multiplicité des offres de la nouvelle économie.

## 2.2.1 / Du côté des individus

Etre travailleur indépendant n'est pas une sinécure et nombreux sont ceux à considérer que leurs rapports avec les plateformes de travail à la demande sont déséquilibrés entre les horaires imposés, les tarifs déterminés à l'avance sans possibilité de négociation et la dépendance excessive vis-à-vis de leur donneur d'ordres leur empêchant souvent de pouvoir travailler pour plusieurs d'entre elles.

En outre, rares sont les plateformes à indiquer clairement, avant même l'inscription, les obligations respectives des parties. Tout se passe comme si on demandait à un candidat pressenti pour un emploi de signer un contrat de travail dans lequel ne figurerait aucune disposition si ce n'est sa date d'embauche. Une fois inscrit, à quel interlocuteur s'adresser en cas de problème. Nul service RH à l'horizon et d'ailleurs voudrait-on courir le risque d'être « déréférencé » ?

Enfin, l'isolement dans lequel se trouvent les travailleurs à la demande ne facilite guère leur situation. Il y a un paradoxe entre l'autonomie (revendiquée) que permet cette forme de travail et la dépendance instaurée vis-à-vis de la plateforme dispensatrice de nouvelles tâches dès lors qu'on y intervient fréquemment et que les notations des clients sont bonnes.

L'apparition d'intermédiaires entre les prestataires et les plateformes tel que Dispatcher (voir 2.1.4) aux Etats-Unis qui agit comme un véritable impresario pour le compte des travailleurs à la demande, est probablement l'amorce d'une réponse au déséquilibre existant entre plateformes dispensatrices d'activités et travailleurs indépendants dépendants.

## 2.2.2 / Du côté des entreprises

Face à l'abondance des offres disponibles, les entreprises, en particulier les PME, souffrent d'un manque cruel de lisibilité sur les modalités de recours aux services offerts par les acteurs de la nouvelle économie comme en témoigne le résultat du groupe de travail qui s'est tenu à Laval à l'initiative du Lab'Ho en juin 2016 (voir annexe 3). De la même manière que les PME sont de moindres utilisatrices d'Internet que les grandes entreprises notamment pour le recrutement, elles ont moins recours aux possibilités offertes par l'économie collaborative. Il est vrai que pour le recrutement, celles-ci fonctionnent davantage par approche directe et par relation, cependant le manque de compréhension des possibilités offertes par la nouvelle économie constitue un frein évident à son recours.

En outre, comment apprécier la réputation d'une plateforme par rapport à une autre. Quelle garantie est apportée pour être assuré que le service sera de qualité. Certes les notations données par de précédents clients sont là pour « rassurer » l'entreprise sur la compétence de la personne qui sera choisie. Mais est-ce suffisant ?

Pour être rassuré, Benoit Grandemange, DG de Ouest Accro<sup>(46)</sup>, pense que « *la valeur ajoutée d'une plateforme pourrait se positionner sur l'apport d'une notation semblables à celle pratiquées sur Blablacar* ».

(46) Benoit Grandemange, directeur général de Ouest Accro, spécialisée dans la réparation, la maintenance et l'entretien en accès difficiles sur cordes dans les domaines du Bâtiment, de l'Industrie et des Ouvrages d'Art.

Il est évident que de telles initiatives ne sont pas à la portée de tous. Aussi, comme en matière de recrutement, les entreprises pourraient prendre appui sur des intermédiaires chargés d'identifier celles des plateformes offrant les meilleures garanties en termes de qualité de service comme de conditions de recours et d'identifier parmi les prestataires, ceux les plus à même de répondre à leurs attentes.

### **2.2.3 / Les conditions d'une ré-intermédiation réussie**

Imaginer un retour aux bonnes vieilles pratiques de la mise en relation entre les actifs et offreurs de travail, tient de la vue de l'esprit, tant le digital est venu bousculer, « disrupter », pour utiliser un jargon au goût du jour, le fonctionnement du marché du travail. Mais alors, quelles sont les conditions que doivent remplir les intermédiaires pour continuer à apporter de la « valeur ajoutée » aux actifs comme aux entreprises ? Celles-ci devront probablement prendre appui sur 2 piliers.

#### **Capitaliser sur le digital pour réinscrire l'humain dans la relation**

La mobilisation du big data et d'algorithmes de plus en plus précis dans le rapprochement entre offre et demande de travail loin de remettre en question le rôle des intermédiaires sur le marché du travail, représentent au contraire une opportunité. Le digital enrichit le portefeuille de ressources à disposition, en particulier sur l'identification en temps réel des opportunités de travail sur les bassins d'emploi et la digitalisation des dispositifs d'évaluation des compétences (e-testing). L'« automatisation » d'une part notable des tâches d'inscription, d'analyse du marché du travail et d'évaluation doit permettre aux agents des intermédiaires de l'emploi de consacrer davantage de temps pour conseiller, évaluer, orienter et valider les choix avec les candidats. Ce temps d'interaction est d'autant plus nécessaire qu'avec le digital, l'éventail des activités et des statuts possibles s'est élargi.

Il s'agit également de réincarner la relation en réponse aux attentes des jeunes qui, au delà de la simplicité et de la rapidité, veulent pouvoir compter sur une relation directe non anonyme. De ce point de vue la mobilisation d'outils d'entretien vidéo ou de chat en ligne, utilisés dans le e-commerce, avec des « vrais gens » experts de leur métier, permet de rompre l'anonymat que caractérise la grande majorité des sites d'emploi et des plateformes de travail à la demande.

#### **Offrir des services de multi-spécialiste du travail**

Face à une offre d'emplois et d'activités, certes abondante mais segmentée et dont les modalités de recours ne sont pas toujours lisibles pour les candidats comme pour les entreprises, les intermédiaires de l'emploi devront être en capacité d'informer leurs publics et de les accompagner pour opérer le choix le plus approprié en fonction des compétences ou des métiers recherchés. Cela impose que les conseillers emploi disposent des connaissances suffisantes sur les conditions contractuelles, conditions d'exercice des métiers et sur les conditions de protection sociale attachées aux différents statuts envisageables. Et de fait, c'est sur cette connaissance et sur la capacité à conseiller leurs interlocuteurs, entreprises comme candidats, que les intermédiaires de l'emploi, qu'ils soient publics ou privés feront la démonstration de la valeur de leur intermédiation. C'est probablement aussi sur la base d'une connaissance

intime des bassins d'emploi et de leurs besoins en termes de compétences qu'ils pourront capitaliser tant, encore de nos jours, le marché dit « caché » de l'emploi et des activités, reste important. Cela passe très certainement par le développement de partenariats opérationnels entre les acteurs publics et privés de l'emploi, les collectivités territoriales et les acteurs de l'insertion travaillant au plus près en particulier des publics exclus du marché du travail.





## 3<sup>e</sup> PARTIE

# Recréer le collectif dans un monde où il a éclaté





## CHAPITRE 3.1

# Vers la disparition des collectifs traditionnels



### 3.1.1 / La révolution individualiste

« Le travail, une valeur en voie de disparition »<sup>(47)</sup>. Pour paraphraser le titre de l'ouvrage de Dominique Méda, les collectifs traditionnels sont-ils en voie de disparition ?

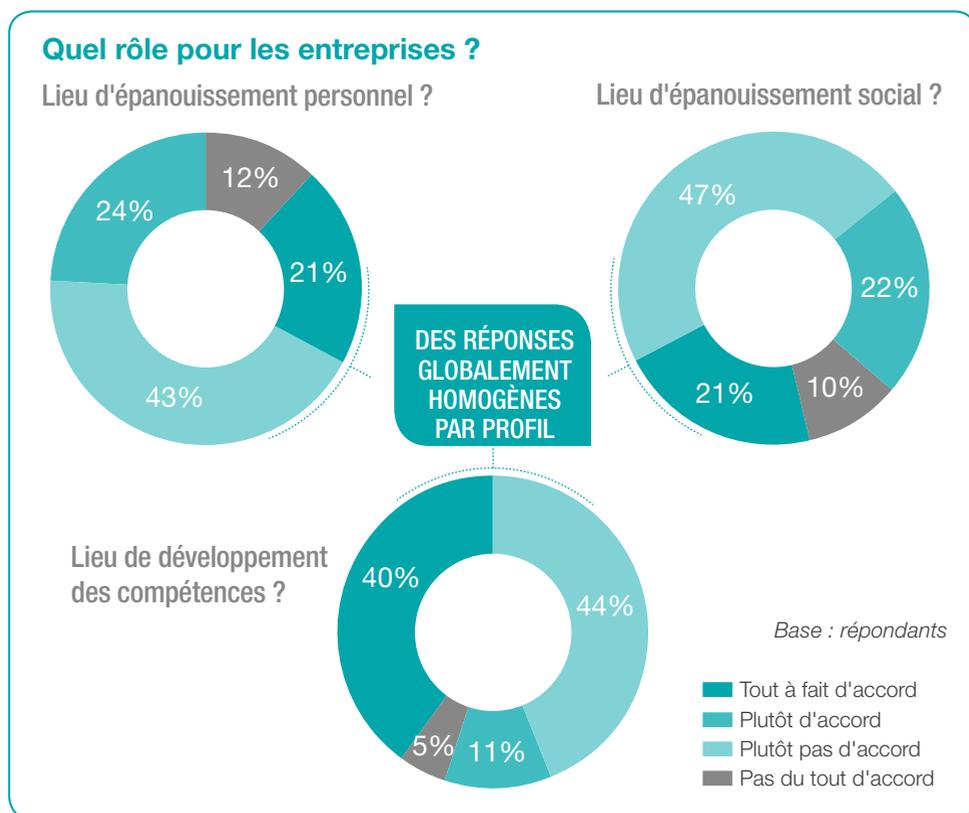
La persistance d'un niveau important de chômage, le recentrage de l'entreprise sur son cœur de métier avec pour corollaire un nombre toujours plus élevé d'individus contribuant à son projet depuis ses frontières, des carrières de plus en plus heurtées et des contrats de travail de plus en plus courts, le développement du travail indépendant comme celui de la multi-activité, les réseaux sociaux nouveaux lieux du collectif, l'émergence d'une nouvelle économie numérique dans laquelle les contributeurs ont le plus souvent pour seul interlocuteur une application mobile... Toutes ces évolutions contribuent notablement à une forme de déliaison de l'individu vis-à-vis des lieux traditionnels de socialisation.

(47) Le travail : une valeur en voie de disparition, Dominique Méda - éd. Aubier, 120 F.

Doit-on en conclure à la disparition de l'entreprise en tant que lieu du collectif. Doivent-elles s'y résigner ? Les plateformes de la nouvelle économie peuvent-elles se contenter de rester dans une logique de distribution de tâches sans devoir créer du lien avec leurs contributeurs ? Les organisations syndicales vont-elles rester à l'écart de ceux employés sous d'autres statuts que le CDI et assister impuissantes à l'émergence de nouvelles organisations de défense de travailleurs ?

Et pourtant l'attente de reconnaissance et d'appartenance des jeunes générations n'a jamais été aussi forte qu'aujourd'hui. Les réseaux sociaux qui répondent à la fois à un besoin de singularité et d'expression de soi sont tout autant vécus pour ce qu'ils apportent en termes de reconnaissance et d'appartenance. Les collectifs « hors les murs », qu'ils soient associatifs, de quartiers ou artistiques se multiplient. Pour Claude Emmanuel Triomphe<sup>(48)</sup>, « les collectifs de demain seront des collectifs plus ouverts, en mesure de rassembler des personnes sous toutes formes de statuts. Ils seront pluriels et, pour beaucoup, éphémères. Ils attireront... tant que leurs membres y trouveront leur compte ».

Par ailleurs, l'entreprise continue à être reconnue comme un lieu de développement social. Ainsi 68 % des actifs interrogés par le Lab'Ho<sup>(49)</sup> déclarent partager ce point de vue (plutôt d'accord et tout à fait d'accord).



(48) Cofondateur d'ASTREES, ancien inspecteur et directeur du travail, co-fondateur de la revue en ligne METIS, correspondances européennes du travail.

(49) « Nouvelles formes d'emploi, nouvelles compétences, nouveaux rapports au travail » - Enquête réalisée en ligne auprès d'un échantillon de 5 592 répondants, candidats et intérimaires du groupe Adecco, Lab'Ho juin 2016 – voir Annexe 1

Plus avant, le Baromètre annuel de la Cegos fait ressortir que la fierté d'appartenance à l'entreprise reste très forte (pour 7 salariés sur 10 et 9 managers sur 10). 54 % des salariés et 82 % des managers positionnent leur niveau d'implication et d'investissement au travail à 8 et + sur une échelle de 10.

Alors, pourquoi les organisations traditionnelles sont de moins en moins vécues comme des lieux du collectif.

### Nouveaux rapports de travail et nomadisme coopératif

par Patricia Vendramin, Claude Emmanuel Triomphe<sup>(50)</sup>

« On peut parler d'une forme de nomadisme coopératif, un concept issu d'un travail de recherche effectué dans des milieux intensifs en technologies et avec des dispositifs d'organisation et de GRH très individualisants. Beaucoup émettent l'hypothèse qu'il n'y pas plus d'une disparition des collectifs, que c'est le royaume du chacun pour soi. Et si l'on n'est plus dans un rapport traditionnel d'appartenance (au métier, à l'entreprise, à un type de carrière...), sur une carrière, on passe de collectifs-projets en collectifs-projets. Il y a toujours de la coopération dans le travail, elle est toujours nécessaire et indispensable. De même, il y a toujours une recherche de liens et de sociabilité mais organisée autour de projets auxquels on travaille et collabore ; ce projet peut être des collaborations en partie réelles, en partie virtuelles. Les autres collègues, collaborateurs, dans ces espaces de sociabilité sont perçus comme des personnes qui donnent du sens, qui permettent d'apprendre, de créer du plaisir dans le travail. Mais on n'est pas dans un collectif-projet pour 20 ans ».

### 3.1.2 / L'entreprise, un collectif d'individualités

Pour François Geuze, maître de conférences à l'Université de Lille I, consultant et ancien président du réseau des troisièmes cycles spécialisés en Ressources Humaines (Référence RH), « la perte de sentiment du collectif n'est pas à rechercher du côté du désengagement ; les jeunes restent encore aujourd'hui fortement engagés<sup>(51)</sup>. Mais il y a une distanciation vis-à-vis des entreprises. Elles sont confrontées et ont contribué à la remise en cause de trois « ciments » du collectif : le lieu, le temps et la relation de travail ».

#### > Perte d'unité de lieu

Le travail à distance, facilité par la diffusion du numérique, le travail mobile et le travail à temps partiel, ont contribué à créer de la distance vis à vis de l'entreprise en tant que lieu du collectif. Le travail à temps partiel représente aujourd'hui près de 19 % de l'emploi (30 % de l'emploi féminin)<sup>(52)</sup>. Le travail à distance ou télétravail, plus difficile à quantifier, était pratiqué en 2009, selon un rapport du Conseil d'Analyse Stratégique<sup>(53)</sup> par moins de 10 % des salariés français. Il est très probable que cette proportion ait sensiblement augmenté avec l'optimisation de l'allocation des surfaces initiée ces dernières années par les entreprises. De fait, entre réunions, rendez-vous à l'extérieur et déplacements professionnels, entre 50 et 60 % des bureaux sont occupés en Ile-de-France selon le spécialiste de l'immobilier d'entreprises JLL.

(50) Extrait de la revue Métis – Correspondances Européennes du Travail - 28 octobre 2014.

(51) 84% des salariés français se sentent engagés dans leur travail selon l'enquête exclusive Executive MBA IÉSEG-CEGOS / CSA.

(52) Source : Données INSEE 2014.

(53) Le développement du télétravail dans la société numérique de demain » - Conseil d'Analyse Stratégique – Novembre 2009.

En tout état de cause, si le travail à distance répond à l'aspiration d'un certain nombre de salariés en recherche d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et à des enjeux de mobilité, il concourt indirectement à l'éloignement des salariés vis à vis de leurs collègues comme de leur hiérarchie.

Le temps où les collaborateurs étaient réunis « sous le même toit » du lundi au vendredi, pouvaient échanger entre eux, partager sur les projets en cours, bénéficier des conseils et de la transmission du savoir-faire des plus expérimentés s'éloigne. Cette perte d'unité de lieu renvoie également au sujet de la reconnaissance. En l'absence de lieux collectifs et partagés, comment peut se manifester au quotidien la reconnaissance des pairs et des supérieurs.

### > **Perte d'unité de temps**

La perception de l'entreprise comme lieu du collectif est également fortement impactée par la diminution de la durée de la relation d'emploi, avec des CDD dont la durée moyenne est de plus en plus réduite (voir supra Chap. 1) et des CDI conclu avec les jeunes (15-24 ans) dont plus de 40 % durent moins d'un an<sup>(54)</sup>. Il est vrai qu'à contrario les CDI durent entre 9 et 12 ans. Cependant pour la grande majorité des jeunes, le CDD – avec l'intérim – constituent le plus souvent l'unique voie d'accès au marché du travail. Et ce ne sera le plus souvent qu'après plusieurs CDD qu'ils parviendront à décrocher enfin un CDI.

Cette désagrégation de l'unité de temps se manifeste également par l'entremêlement entre temps privés et professionnels, brouillant d'autant les frontières entre ce qui relève de la sphère du collectif de travail et du privé. Le numérique en est l'une des causes. De la même manière qu'il est commun d'utiliser son ordinateur ou son mobile de chez soi le soir ou le weekend pour répondre à ses messages, ou

préparer une réunion ; les salariés n'hésitent plus à aller sur les réseaux sociaux au bureau. Le baromètre réalisé par la Cegos<sup>(55)</sup> indique ainsi que 6 salariés sur 10 se connectent au moins une fois par jour à un réseau social (et 3 sur 10 plusieurs fois par jour). L'usage des réseaux sociaux<sup>(56)</sup> dans un cadre professionnel vient concurrencer frontalement l'entreprise en tant que lieu de socialisation. En outre quel que soit le choix l'entreprise – entre bloquer ou encourager – avec plus de 90 % des 18-24 ans disposant d'un Smartphone à partir duquel il peuvent se connecter sur les réseaux sociaux, les mesures contraignantes ne sont plus d'aucune utilité.

**« La perception de l'entreprise comme lieu du collectif est fortement impactée par la diminution de la durée de la relation d'emploi. »**

### > **Perte d'unité de la relation de travail**

Plus qu'un espace unique regroupant exclusivement des salariés contribuant à l'élaboration, la production, la promotion et la distribution d'un produit ou d'un service, l'entreprise est devenue au fil des années et de ses besoins de flexibilité, un système de « nœud de compétences » dans lequel « *une firme serait conduite à choisir entre l'internalisation d'une activité et le recours au marché essentiellement en fonction des compétences qu'elle détient*<sup>(57)</sup> ».

(54) « Plus d'un tiers des Cdi sont rompus avant un an » Dares Analyses – Janvier 2015 N°005.

(55) Pratiques et usages des réseaux sociaux par les salariés et les managers – Baromètre de l'Observatoire CEGOS Oct. 2014.

(56) 92% des 18-24 ans sont membres d'au moins un réseau social – Baromètre du Numérique – Credoc 2015 pour le Conseil Général de l'Économie (CGE) et l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP).

(57) Olivier Weinstein, Professeur émérite à l'université Paris XIII. Auteur, avec Benjamin Coriat, de « Les nouvelles théories de l'entreprise », coll. Le livre de poche, éd. Hachette.

De fait, l'entreprise d'aujourd'hui n'est plus ce bloc monolithique constitué exclusivement de salariés en CDI comme aux temps des Trente Glorieuses, mais ressemble davantage une « *Babylone* » des temps modernes dans laquelle cohabitent, contribuent et partagent, salariés en CDI, en CDD, en intérim, salariés de sous-traitants ou de SSII, salariés « portés », indépendants, voire prestataires de plateformes « à la demande ».

Mais quelle langue faudra-t-il donc parler à ces personnes sous des statuts différents, certains ayant des employeurs, d'autres étant indépendants, réunis parfois le seul temps d'un projet pour espérer créer (et maintenir) un semblant de collectif ?

Exercice délicat, d'autant chaque « contributeur » met une « distance » avec l'entreprise, fonction de son statut. Maintenir la cohésion et une cohabitation sereine dans ces conditions n'est pas toujours aisée. Eric Spielmann, directeur des Ressources humaines et communication de GCC, l'un des dix premiers groupes de construction français, constate qu'« *il y a une forme de contradiction à résoudre entre la volonté de l'entreprise de faire de ses collaborateurs ses entrepreneurs de demain et leur volatilité. On ne pourra plus jouer sur la fidélisation dans le futur, mais davantage sur le vivre ensemble* ».

Et n'y aurait-il pas lieu de revoir les approches de management par objectifs individuels et les systèmes de rémunération qui en découlent à l'aune de l'ambition de recréer du collectif. Reconnaître la performance individuelle n'est en soi guère contestable ? Ne serait-il pas cependant souhaitable d'accorder une part plus importante à la reconnaissance de la performance du collectif de travail, à l'échelle d'une équipe réunie pour un projet, d'un service ou d'une région ? Alors que se développe le management par projet dont l'un des objectifs est notamment de recréer du collectif. Dans ces conditions, rémunérer la performance du groupe n'en revêtirait que plus de sens.

Enfin, les parcours professionnels devenant protéiformes, un individu pourra, au cours de sa vie professionnelle, travailler pour une même entreprise en étant employé en CDD puis en CDI, prestataire de services en tant qu'autoentrepreneur ou encore intervenant par l'intermédiaire d'une entreprise de portage salarial.

Ces mutations imposent que l'entreprise puisse mettre en place des modalités de management collectif réunissant des collaborateurs à la fois internes et externes. Le rôle et la formation des managers de proximité en tant que « *porteur de transversalité et de réseau dans un temps limité*<sup>(58)</sup> » sera de ce point vue essentiel.

### 3.1.3 / Un nouveau rôle pour les syndicats

L'éclatement des statuts, le développement du travail indépendant, de la multi-activité et l'apparition des travailleurs de « plateformes » sans statut viennent indéniablement impacter la place et le rôle des organisations syndicales.

Alors que le nombre de leurs adhérents se réduit d'année en année et qu'ils sont concentrés sur les salariés en CDI du privé et les fonctionnaires, les syndicats, déjà

(58) « A quoi ressemblera le travail demain ? Technologies numériques, nouvelles organisations et relations au travail. » (Sandra Enlart, Olivier Charbonnier, Dunod, Paris, 2013.

en peine de rassembler les salariés en contrats flexibles, ne peuvent ignorer les enjeux posés par l'émergence de ces actifs aux marches du salariat.

La conscience de l'enjeu que représentent les nouvelles formes d'emploi est bien là. Delphine Granier – analyste au think tank Génération libre rapporte les propos du numéro un de la CFDT sur France Inter « *Le salariat se transforme en travail indépendant. Il faut que les syndicalistes le regardent en face. (...) Il faut que le syndicalisme trouve sa place* ».

Claude Emmanuel Triomphe quant à lui considère que « *le principe de l'adhésion à vie est terminé. Les syndicats doivent se préparer à entrer dans l'ère du zapping mais aussi de la contribution avec des adhérents qui n'hésiteront pas à se tourner vers le plus offrant qu'il s'agisse d'un autre syndicat ou d'une autre forme d'organisation collective capable de répondre à leurs attentes.* »

Cependant, face à cette évolution, les organisations syndicales souffrent d'une organisation compartimentée par branche et d'une approche de défense des droits par le seul canal de la négociation collective. Une organisation et une démarche qui ne collent pas avec la réalité des nouvelles formes d'emploi et d'activité.

Pour attirer ces populations hors CDI, elles devront répondre à un double enjeu. Le premier est de « capter » une population par nature indépendante et isolée pour laquelle l'adhésion à un collectif, quel qu'il soit, n'a de sens qu'à condition qu'elle en retire un bénéfice immédiat. Autrement dit accéder à des services et à un accompagnement adapté aux attentes de chacun.

Le second est d'aborder ces nouveaux actifs sous l'angle de leurs métiers tant leurs secteurs d'intervention peuvent varier d'une mission à l'autre. Va-t-on vers des regroupements d'actifs par métiers sous forme de guildes auxquelles l'adhésion serait libre, qui soient pour eux à la fois lieux d'échanges et d'accès à des services ?

Autant de risques pour les syndicats de passer à côté d'adhérents potentiels.

### **> Offrir des services pour attirer**

Dejan Terglav, secrétaire général de la FGTA-FO<sup>(59)</sup> fait partie des rares syndicalistes à prendre le sujet en main. Après avoir réalisé une enquête auprès des personnes affiliées à la FGTA-FO travaillant dans le secteur des emplois de la famille, il observe que les deux principales attentes exprimées sont : bénéficier d'informations et de conseils juridiques sur les droits et accéder à des services et des avantages négociés pour leur compte tels que mutuelle, CE ou encore assurance professionnelle.

Reste désormais à passer à l'action et négocier des avantages auprès de prestataires. Une posture nouvelle et inhabituelle pour les interlocuteurs des syndicats. « *Les prestataires ont été surpris de nous voir débarquer pour parler d'autres sujets que le maintien de l'emploi ou la défense des droits* », a pu constater avec une pointe d'amusement Dejan Terglav.

Il n'empêche. Les pays d'Europe où les taux de syndicalisation sont les plus élevés sont également ceux où les syndicats ont adopté une approche « servicielle » permettant à leurs membres de bénéficier de services auxquels ils n'auraient pas accès autrement. C'est le cas notamment de pays comme la Finlande ou le Danemark.

(59) La FGTA-FO regroupe les branches de l'agriculture/agroalimentaire, Hôtellerie-Restauration, Services à la personne, Artisanat/Alimentaire, Grande Distribution et Coiffure/Esthétique.

## L'exemple de Freelancers Union : un syndicat serviciel dédié aux indépendants

De ce point de vue, il est intéressant de regarder la manière dont une organisation telle que Freelancers Union<sup>(60)</sup> s'est développée aux Etats-Unis. Créée en 2003, Freelancers Unions regroupe des freelancers intervenant dans de multiples domaines : consultants, designers, architectes, artistes, travailleurs de plateforme... Caitlin Pearce - Director of Member Engagement – nous explique qu'après s'être constitué en Think Tank pour réfléchir sur les droits des travailleurs indépendants, Freelancers Union a connu une croissance rapide du nombre de ses adhérents à partir du moment où son organisation a proposé des services négociés pour le compte de ses membres.

Ils bénéficient aujourd'hui à des tarifs particulièrement attractifs d'une assurance santé, plan de retraite, assurance décès, responsabilité civile ou encore d'une couverture pour les soins dentaires. Fondé sur le principe de l'adhésion gratuite, Freelancers Union compte plus de 300 000 membres. « Notre organisation ayant atteint une taille critique, nous avons la capacité de négocier directement avec les acteurs de la nouvelle économie et faisons du lobbying au niveau fédéral et des villes pour défendre les intérêts de nos membres », ajoute Caitlin Pierce.

Pour elle, les deux clés du succès de Freelancers Union ont été les services et la constitution de communautés structurées par métier, animées à la fois en ligne et au travers de rencontres en local.

En Europe, certains syndicats se sont emparés du sujet, à l'instar de la puissante fédération allemande IG Metall qui a lancé un site de notation des plateformes de crowd working, FairCrowdwork<sup>(61)</sup>. A la fois consultable et alimenté par les salariés et les entreprises, il permet également aux travailleurs de plateformes de comparer leur rémunération avec celles des autres travailleurs de plateforme. Une manière efficace pour les syndicats d'attirer les travailleurs indépendants et d'éviter les abus pour des personnes le plus souvent isolées qui ne disposent pas des repères habituels que sont les grilles de salaires.

Plus avant, Hind Elidrissi et Mikaël Uzan ont créé Wemind<sup>(62)</sup>, une plateforme dédiée aux indépendants avec pour objectif de rassembler suffisamment de membres pour négocier pour leur compte des tarifs avantageux en matière de soins, d'assurance et de prévoyance. Leur objectif, clairement affiché : leur faire bénéficier des mêmes droits et avantages que les salariés.

(60) <https://www.freelancersunion.org>

(61) <http://www.faircrowdwork.org>

(62) <http://www.wemind.io>



## CHAPITRE 3.2

# Le numérique accélérateur de la désagrégation du collectif ?



### 3.2.1 / L'isolement des travailleurs de l'économie numérique

« L'Homme est un animal social » pour reprendre Aristote. Les nouvelles formes d'activité du numérique sont-elles socialisantes ou génératrices d'isolement ?

Si le numérique est un formidable accélérateur de mise en relation commerciale - comme le disent les prestataires de la nouvelle économie « grâce au numérique, il est plus facile de trouver un client qu'un employeur » - le développement des plateformes d'économie « à la demande » a contribué à l'émergence d'un nouveau groupe de « travailleurs invisibles<sup>(63)</sup> »... et isolés de leurs « commanditaires », de leurs clients et de leurs pairs.

De fait, alors même que les Uber, les plateformes de freelancing et de crowdworking rassemblent de plusieurs milliers à plusieurs dizaines de milliers de prestataires, ces derniers n'ont pas la possibilité de communiquer entre eux pour échanger sur leur métier, partager des bonnes pratiques et parler de leurs conditions de travail. Ce dernier point freine d'ailleurs probablement la création de collectifs à l'initiative des plateformes.

(63) "Turkopticon: Interrupting Worker Invisibility in Amazon Mechanical Turk" Lilly C Irani et M. Six Silberman – 2013

Certes pour de nombreux indépendants, travailler pour des plateformes est aussi un moyen de « vivre pour soi » en totale indépendance. Cependant lorsque David Ménascé<sup>(64)</sup> relate les témoignages de personnes travaillant pour plusieurs plateformes de Jobbing, il observe qu'« *elles regrettent que les plateformes ne créent de synergies, organisent des rencontres entre prestataires et rendent possible un contact avec les gestionnaires des plateformes* ». Anonymat, isolement, de fait les plateformes de la nouvelle économie n'investissent pas dans le collectif. Ce n'est pas dans leur logique où seule importe la mise en relation entre leurs « membres » et les clients. Il y a cependant quelque chose de surprenant d'assister à cette désagrégation du collectif alors même qu'Internet et les réseaux sociaux sont utilisés pour beaucoup comme un moyen de faire partie d'un collectif.

Certains acteurs du marché comme Foule Factory<sup>(65)</sup> commencent toutefois à aller dans ce sens, même si, comme le dit sans ambages son PDG Daniel Benoïlid, « *que les contributeurs puissent créer du lien n'est pas notre enjeu de base* ». Pour autant, il trouve utile « *qu'ils puissent* » *échanger entre eux, partager des astuces, confronter leurs impressions sur un client, faire remonter des suggestions d'amélioration de notre système, y compris jusqu'à nous critiquer* ».

Pourtant avec une concurrence croissante entre acteurs et la médiatisation des critiques sur les conditions de travail des travailleurs à la demande, comme récemment à l'encontre d'Uber, on peut faire l'hypothèse que la mise en place d'initiatives ayant pour finalité de faire vivre des collectifs s'imposera aux plateformes à la fois pour fidéliser leurs contributeurs et résoudre les conflits avant qu'ils ne fassent la Une des médias.

Pour autant, la création de communautés au niveau de chaque plateforme sera-t-elle suffisante alors que les travailleurs à la demande sont souvent inscrits sur plusieurs sites afin de multiplier leurs sources de revenus et qu'ils travaillent pour chacune d'elles d'une manière ponctuelle.

(64) « La France du BonCoin : Le micro-entrepreneuriat à l'heure de l'économie collaborative » pour l'Institut de l'Entreprise – Septembre 2015.

(65) Plateforme française de Crowdfunding.



## CHAPITRE 3.3

---

# Des collectifs qui se déplacent vers d'autres sphères



Que ce soit pour la recherche d'emploi, la défense des intérêts d'un groupe de personnes ou encore pour échanger sur les métiers, les réseaux sociaux ont donné lieu à l'émergence de nouveaux collectifs en dehors des organisations traditionnelles. Faute de s'adapter rapidement à cette nouvelle donne, elles risqueront fort pour les unes de n'être plus que des regroupements de nostalgiques des grandes manifs capables de rassembler des dizaines de milliers de personnes dans la rue ; et pour les autres des « marques » auxquelles salariés et indépendants se contenteront d'apporter leurs contributions le temps nécessaire avant de retourner à des engagements collectifs autrement plus porteurs de sens à leurs yeux.

Non que les actifs soient devenus individualistes ; simplement les collectifs se sont déplacés vers d'autres sphères. Il suffit pour s'en convaincre d'observer la montée de l'engagement dans le bénévolat au cours de ces dernières années. Et en particulier de

la part des jeunes. D'une étude réalisée par l'Ifop pour France Bénévolat<sup>(65)</sup>, il ressort qu'entre 2010 et 2016, le bénévolat sous toutes ses formes (associatif, direct ou par d'autres types d'organisation) a progressé de presque 12 %. Plus précisément, s'agissant du bénévolat associatif, celui-ci a cru de 16,8 %. En outre, le bénévolat associatif des moins de 35 ans a lui augmenté de 33,6 % sur la même période !

Pourquoi en est-il ainsi ? Peut-être parce qu'il est porteur de sens, d'utilité individuelle, mais aussi et très certainement parce qu'il donne à chacun la possibilité de contribuer à une « mission » collective.

Plus généralement, les nouvelles approches de collectifs semblent reposer sur plusieurs traits caractéristiques : ils dépassent le niveau de l'entreprise ou du secteur en regroupant le plus souvent les actifs par métiers. Plus que des « porte-drapeaux » ou des emblèmes d'appartenance revendiqués, ils sont d'abord des lieux d'échanges, de discussions voire de revendication. En outre, ils intègrent pour la plupart une dimension servicielle. Pas de service, pas d'intérêt. Enfin, les réseaux sociaux et les plateformes collaboratives y jouent un rôle majeur.

### **3.3.1 / Des collectifs virtuels ou thématiques**

#### **> Les réseaux sociaux**

Les collectifs dépassent aujourd'hui les frontières de l'entreprise. Le plus connu d'entre eux, racheté par Microsoft en 2016, est bien entendu LinkedIn avec plus de 440 millions de membres dans le monde en 2015 et plus de 10 millions en France, soit près d'un actif sur deux. Avant tout connu comme un moyen efficace de construire, développer et enrichir son réseau professionnel, il est également un formidable réseau de partage et de discussion entre professionnels d'un même métier. Plus de 1,5 million de groupes existent sur LinkedIn. Réunissant de quelques centaines à plusieurs dizaines de milliers de membres selon les métiers, ces groupes sont autant des communautés d'échanges autour de pratiques métiers que de discussions sur les problématiques rencontrées dans le quotidien professionnel.

Depuis l'arrivée de LinkedIn, d'autres réseaux professionnels ont vu le jour sur des niches de plus en plus pointues que ce soit sur les métiers du bâtiment, de la santé, du développement durable, des métiers du Web ou encore de la communication. Autant de lieux d'échanges qui dépassent le niveau de l'entreprise et déroutent parfois jusqu'à la hiérarchie et les services RH conduits à devoir répondre à des demandes d'autant plus pointues qu'elles se sont enrichies de conseils donnés, non par les collègues de travail, mais par les membres de ces communautés.

#### **> Un déplacement des collectifs amplifié par les mutations du travail**

Le déplacement des collectifs vers d'autres lieux résulte également de l'évolution même des relations d'emploi comme de l'émergence des nouvelles formes d'activité.

De fait, le développement de la multi-activité observé depuis ces dernières années (voir chapitre 1.1.4), celui du travail à la demande – dont une partie des prestataires sont par ailleurs salariés – contribuent notablement au déplacement des collectifs et à leur multiplication. Demain, une même personne peut être conduite à s'impliquer

(65) L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2016 – IFOP pour France Bénévolat.

dans autant que collectifs que de relations d'emploi et d'activités qu'elle aura, voire préférer s'impliquer dans celui rejoignant ses centres d'intérêt personnels.

De quel collectif un salarié à temps partiel exerçant une activité de bricolage pour le compte d'une plateforme à la demande en dehors de ses horaires de travail, se sentira-t-il le plus proche ? Celui de son entreprise ? Ou bien celui regroupant des bricoleurs au sein duquel il va partager des bonnes pratiques ? Ou encore les deux ?

De même, que dire des travailleurs en portage salarial, à temps partagé, ou encore des salariés de groupements d'employeurs. A quels collectifs se rattachent-ils ? Celui de leur quasi-employeur ou celui de l'une des entreprises dans laquelle ils vont travailler. Ils pourront également considérer qu'il leur est plus utile de faire partie d'un collectif en rapport avec leur métier – par exemple sur un site communautaire spécialisé – que de s'impliquer dans leurs entreprises d'accueil.

En tout état de cause, ces évolutions représentent des enjeux majeurs pour les organisations. Elles devront à la fois construire des collectifs ouverts qui aient du sens pour tous, quels que soient leurs statuts, et être capables d'accompagner individuellement chacun de leurs contributeurs en sorte de maintenir leur sentiment d'appartenance.

### > **Demain des guildes par métiers ?**

En prolongement de l'émergence de collectifs par métiers, les guildes qui, au Moyen-Âge réunissaient les artisans d'une même profession pour être à la fois des lieux de rencontre, d'apprentissage et de défense de ses intérêts se sont particulièrement développées aux Etats-Unis notamment dans l'artisanat, les métiers de la création artistique et chez les chauffeurs. Uber s'est ainsi trouvé en situation de devoir négocier avec la guilde des conducteurs de New-York, l'Independent Drivers Guild, qui représente 35 000 conducteurs de la ville.

S'agissant des métiers des travailleurs indépendants, le développement de guildes paraît loin de relever de l'utopie tant les organisations syndicales paraissent éprouver de difficultés – pour des raisons structurelles et de posture – à s'adapter à leurs attentes. En outre, quoi que certaines plateformes semblent décidées à créer des communautés réunissant leurs prestataires, combien d'entre elles accepteront en fin de compte d'y participer ?

**« A la fois des lieux de rencontre, d'apprentissage et de défense des intérêts. »**

La question apparaît plus complexe s'agissant des salariés des entreprises. On peut faire l'hypothèse que pour certaines catégories de métiers, notamment ceux de la communication et du digital, les guildes, en ce qu'elles permettent de nouer des échanges avec des personnes extérieures exerçant le même métier, soient l'occasion de vaincre l'isolement dû au faible de nombre de personnes ayant un profil comparable au sein de l'entreprise.

### **3.3.2 / Des collectifs, nouveaux syndicats ?**

Au-delà du conflit entre les chauffeurs de VTC et Uber France à la suite de la décision de baisser les tarifs de 20 %, les réseaux sociaux ont été largement mobilisés voire utilisés pour financer leurs actions. C'est ainsi qu'Activ VTC<sup>(66)</sup> a créé son site Internet

(66) <http://activvtc.com>

pour rassembler de nouveaux adhérents et faire entendre sa voix. Elle a en outre lancé une campagne de crowdfunding pour financer une action en justice visant à obtenir la requalification des contrats des chauffeurs. Les VTC auraient pu se tourner vers les syndicats traditionnels qui disposent de l'expertise nécessaire. Cependant comme le dit ce chauffeur interrogé par David Ménascé<sup>(67)</sup> « *On a eu trois ou quatre syndicats. Ils ont retourné leur veste dès qu'ils ont récupéré les signatures* ». A ce jour, seul l'Unsa semble avoir pris conscience de l'enjeu en ayant intégré parmi ses syndicats une organisation de chauffeurs de VTC<sup>(68)</sup> !

Les mouvements collectifs ne se limitent plus d'ailleurs aux sites Internet. Ils utilisent désormais des réseaux sociaux tels que Facebook à l'instar d'un mouvement de protestation lancé par des femmes de ménage espagnoles durant l'été 2016.

### **Les « Las Kellys » ou comment un collectif créé sur Facebook parvient à mobiliser les politiques**

En Espagne, un regroupement de femmes de chambre « Las Kellys » s'est créé sur Facebook en juillet 2016 pour dénoncer la dégradation de leurs conditions de travail. Elles étaient jusqu'à ces dernières années salariées des groupes hôteliers. Ces derniers ont entrepris d'externaliser leurs services pour contourner leurs obligations. « Cette dégradation des conditions de travail et leur choix de se regrouper sur Facebook, résultent selon elles aussi de l'indifférence des syndicats qui ont des combats plus prestigieux à mener que la défense de Las Kellys. Femmes d'âge mûr, d'origine modeste et sans études, immigrées dans un tiers des cas, elles pensent qu'elles ne font pas partie des priorités des grands syndicats », écrit Cécile Thibaud, journaliste à Planet Labor<sup>(69)</sup>.

« Le groupe Facebook s'est transformé en association et a obtenu des premiers succès. Elles ont fait condamner une chaîne hôtelière aux Îles Canaries pour ne pas avoir appliqué la convention collective de l'hôtellerie. Elles commencent aussi à mobiliser les politiques. Comme en Catalogne où le Parlement vient de présenter résolution pour lutter contre la précarité et demander à les réintégrer à la convention collective de l'hôtellerie », poursuit-elle.

Un fait notable au regard de ces collectifs est qu'ils naissent ponctuellement et n'ont pas vocation à être pérenne. Ils disparaissent dès l'instant où le conflit trouve une issue positive en attendant que d'autres émergent devant de nouveaux enjeux.

(67) La France du Bon Coin - Le micro-entrepreneuriat à l'heure de l'économie collaborative – David Ménascé pour l'Institut de l'Entreprise - Septembre 2015.

(68) <http://unsa-scp-vtc.org>

(69) Dépêche N°9791 du 26.07.2016 - <http://www.planetlabor.com> Avec l'aimable autorisation de Marie-Noëlle Lopez – fondatrice de Planet Labor.



## CHAPITRE 3.4

# Réinventer les collectifs de demain



### 3.4.1 / L'isolement des nouveaux travailleurs, vecteur de risques psychosociaux

Les recherches ont depuis longtemps montré que les risques psychosociaux sont notamment liés à la perte du sentiment du collectif et de l'isolement des travailleurs qui en découle.

De fait, entre la numérisation du travail qui peut conduire à l'éloignement du collectif – télétravail, travail à distance, entremêlement des temps privés et professionnels – et le développement des nouvelles formes d'activités, les actifs d'aujourd'hui se retrouvent de plus en plus isolés et en situation de risques psycho-sociaux.

Denis Maillard, directeur de la Communication et des relations institutionnelles de Technologia<sup>(70)</sup> fait l'hypothèse que « *la transformation de l'entreprise interviendra de l'extérieur des organisations. En effet, si elles ne s'investissent pas d'elles-mêmes dans la réhabilitation du collectif, les assureurs ne manqueront pas de les y inviter tant les coûts liés aux conséquences de l'isolement peuvent se révéler significatifs. Ce sont eux qui paient les « dégâts du travail ». Il n'y a pas de raison qu'ils restent passifs sur ce sujet. La bataille autour de l'extension de la complémentaire santé à tous les salariés et des contrats collectifs « responsables » est le premier acte de cette réorganisation qu'on peut juger vertueuse. On a également l'exemple américain de la réduction du nombre d'accidents du travail dans les années 90 lorsque les assureurs ont décidé de fortement renchérir le coût de leur couverture ».*

### 3.4.2 / Des collectifs par projets

L'entreprise ne parviendra-t-elle pas à recréer du collectif qu'à la condition qu'elle y associe tous les actifs qui y contribuent.

La participation des équipementiers automobiles au sein des équipes des constructeurs aux phases de conception jusqu'à celles d'intégration des composants lors de l'assemblage des véhicules a, on le sait, apporté des bénéfices majeurs en termes de réduction des délais de sortie de nouveaux modèles, de productivité et de réduction des coûts. Ces bénéfices ont également été rendus possibles parce qu'ils ont permis de créer de la cohésion entre des équipes issues d'entreprises différentes comme très certainement de développer le sentiment de faire partie d'un collectif contribuant à une « œuvre » commune.

Les projets d'entreprises en réunissant des contributeurs sous des statuts variés sont appelés à fonctionner sur des modèles comparables à ceux pratiqués dans l'industrie automobile. Aussi les organisations devront inévitablement développer de nouveaux modèles de collectif de travail qui prennent en compte tous les actifs y participant, en complément aux salariés de l'entreprise.

### 3.4.3 / Des espaces de co-working ou des incubateurs au sein des entreprises

Les espaces de coworking font florès depuis quelques années à la faveur du développement du travail indépendant. On ne compte plus les ouvertures de ces lieux à taille humaine offrant aux entrepreneurs et aux travailleurs indépendant la possibilité de rompre leur isolement, de partager sur leurs projets ou leurs compétences voire de créer des synergies. Pour nombre de jeunes, ils sont comme une forme de prolongement de l'ambiance Starbucks appliqué à la vie professionnelle.

La France comptait en 2014 plus de 250 espaces de coworking réunissant près de 10 000 « coworkers ». Une enquête réalisée par Bureaux à partager, la Fonderie et la Région Ile-de-France indique en outre que 52 % des coworkers sont salariés et 48 % indépendants.

*« Du côté des entreprises, après avoir eu principalement des visées productivistes, l'aménagement de bureaux connaît de profondes évolutions en lien avec la volonté*

(70) Technologia est un cabinet spécialisé en prévention des risques psychosociaux, l'évaluation et l'amélioration de la qualité de vie au travail.

*d'un nombre grandissant d'entreprises de (re)créer un collectif de travail, des lieux où il « fait bon travailler ». Il s'agit également, au travers de l'aménagement des bureaux et des espaces de coworking de tenir compte des attentes des nouvelles générations ; de créer des lieux de « feeling home at work » tel que Google l'a conçu d'une manière quasi-scientifique à son siège californien », indique Béatrice Moal, pdg d'Arp Astrance, cabinet de conseil en immobilier durable et responsable, management de projets et programmation et aménagement d'espaces.*

Non que l'optimisation des surfaces ait disparue des préoccupations des entreprises<sup>(71)</sup>. Les open space ont encore de beaux jours devant eux et la tendance est à casser le cloisonnement, de concevoir des espaces créant des opportunités de rencontres favorisant le collectif.

*« Cette nouvelle conception du rapport au travail via le coworking n'a bien entendu pas manqué de susciter l'intérêt de certains grands groupes qui ont donné naissance à différents concepts de tiers lieux, ajoute-t-elle. Les grands groupes suivent aujourd'hui trois grandes directions : pour répondre à des enjeux de mobilité des travailleurs nomades, pour attirer des jeunes talents qui vont contribuer à la digitalisation de lignes d'activités et enfin pour expérimenter le coworking dans la perspective d'une application plus large aux collaborateurs d'une entreprise ».*

- Des espaces ayant pour finalité de contribuer à l'équilibre vie-privée/professionnelle des collaborateurs des entreprises, en particulier pour les travailleurs nomades ou télé-travailleurs avec l'exemple de Blue Office (Nexity) qui a créé cinq espaces de coworking en périphérie de Paris pour permettre à ses entreprises clientes de répondre aux enjeux de mobilité et d'isolement de leurs travailleurs nomades.
- Des espaces incubateurs dans lesquels sont rassemblés des start-up et des indépendants ayant pour vocation de développer de nouvelles offres utiles aux entreprises. Ainsi le Crédit Agricole a lancé « Le Village » By CA, un nouveau concept d'espace de coworking et d'open innovation, fonctionnant selon un modèle coopératif et d'incubateurs. Soutenus par les Caisses régionales, neuf villages ont été créés à ce jour en France « avec pour objectif de contribuer au développement économique des territoires en mettant en relation des startups, des PME et des grands groupes » souligne Emmanuel Methivier, CEO du Crédit Agricole Store « CASTore ».
- Des entreprises qui expérimentent le « corpoworking » (tiers lieux pour les personnels internes de l'entreprise) pour leurs propres collaborateurs à l'instar d'Orange avec la Villa Bonne-Nouvelle à Paris. « Les salariés du groupe peuvent ainsi venir y travailler le temps d'une réunion, d'un projet en conjuguant le collaboratif et le travail à distance. La Villa Bonne-Nouvelle accueille également des indépendants ou des start-up pour le temps d'un projet permettant aux collaborateurs du groupe de s'ouvrir à de nouveaux horizons et à d'autres métiers. C'est pour nous un laboratoire in vivo pour expérimenter de nouvelles pratiques collaboratives et managériales. Son objectif est de préfigurer ce que seront nos espaces de travail de demain, d'identifier et de caractériser l'évolution des modes de fonctionnement dans un environnement digital. Notre ambition est de capitaliser les bonnes pratiques de collaboration et d'animation pour

(71) Selon le spécialiste de l'immobilier d'entreprise JLL (Jones Lang LaSalle), entre 50 et 60% des bureaux sont occupés en Ile de France. Les salariés étant à l'extérieur, en rdv ou à un autre endroit dans l'entreprise.

*pouvoir les généraliser au reste de l'entreprise d'ici 5 à 10 ans », indique Brigitte Dumont, directrice de la Responsabilité sociale d'entreprise du Groupe Orange.*

En tout état de cause, les études réalisées sur le sujet semblent indiquer que le concept des espaces de co-working dès lors qu'il rassemble en un même lieu personnels internes et externes et qu'il est soutenu par « *un projet et des valeurs, autour desquels se rassemble une communauté plus ou moins ouverte d'utilisateurs, dont les échanges et les collaborations seront facilités par un dispositif d'animation adapté*<sup>(72)</sup> », est un excellent levier pour recréer du collectif et développer de nouveaux projets.

Cependant si cette nouvelle approche reste limitée à disposer d'une belle vitrine ou à ne concerner qu'une frange « privilégiée » des collaborateurs de l'entreprise, il est peu probable que cela sera suffisant. Aujourd'hui encore, il se peut que certaines populations soient réticentes à quitter leurs habitudes de travail pour se retrouver installées entre une table de ping-pong et devoir participer aux réunions assis au fond d'un canapé. Mais qu'en sera-t-il demain avec l'arrivée de jeunes qui auront déjà tous en tête ces fameux espaces dont les médias leur affirment que c'est le mode de travail le plus « cool » qui soit ?

Aussi, plutôt que de courir le risque de créer de la désillusion, les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, ont grand intérêt à se décider rapidement sur la mise en place d'espaces de co-working à l'ensemble de leurs collaborateurs, internes comme externes.

(72) Corporate Coworking : quelle(s) réalité(s) derrière le coworking en entreprise ? - Etude exploratoire européenne HR&D. - Octobre 2015.



## 4<sup>e</sup> PARTIE

# L'accompagnement des transitions





## CHAPITRE 4.1

# L'ère du numérique : tous sublimes ?



Pour reprendre le titre de l'ouvrage de Bernard Gazier, le numérique serait-il en passe de permettre à tous d'être des « sublimes », de monnayer leurs compétences et d'être extrêmement mobiles ? Le marché du travail n'a probablement jamais été aussi ouvert qu'aujourd'hui. Le numérique rend l'emploi simple et à portée de main. Il permet à tout un chacun en quelques clics de consulter des millions d'offres d'emploi. L'emploi est partout y compris sur des sites dont ce n'était pas la vocation première. LeBonCoin affiche plus de 300 000 offres d'emploi en ligne ! Internet regorge de plateformes proposant de compléter ses revenus ou d'exercer une activité principale en livrant des courses, réalisant des micro-tâches depuis chez soi, louant sa voiture, son logement, vendant ses services de bricoleur du dimanche à ceux dont la machine à laver est en panne. Le Web est devenu le royaume de la débrouille où chacun doit compter sur ses propres ressources. L'étude SocioVision<sup>(73)</sup> réalisée en 2015 le montre clairement, pour 61 % (soit + 28 % par rapport

(73) Observatoire Sociovision de la société française 2015 - Base Observatoire France - 2079 personnes 15-74 ans.

à 2010) « le seul moyen de s'en tirer dans la vie, c'est de se trouver des combines » et les mêmes de considérer à 74 % que l'« on comptera plus sur soi-même et moins sur les autres ».

Et pourquoi pas devenir son propre entrepreneur ? 50 % des 18-24 ans répondent « oui » à la question « *actuellement, si vous en aviez la possibilité, auriez-vous envie d'entreprendre, c'est-à-dire de créer votre propre entreprise ?* », contre 34 % de l'ensemble des Français, selon le baromètre Iinvest-Le Figaro réalisé avec Viavoice<sup>(74)</sup>. Certes de l'envie à la concrétisation, peu le feront. Cependant les dispositifs d'accompagnement abondent. Aides à la création d'entreprise, allègements de charges sociales, informations en ligne pour les futurs créateurs... La page Internet de la CCI dédiée à la création d'entreprise ne recense pas moins de 3 000 aides pour les entrepreneurs « *avec des conditions différentes, de typologies différentes...* ». Et après ? Une fois lancé, à l'exception de ceux qui auront la chance d'être accompagnés par une association ou des business angel, notre entrepreneur ne pourra compter que sur lui pour mener sa barque.

Les plus débrouillards sauront s'en sortir, naviguer habilement dans ce foisonnement d'offres, être leur propre « entrepreneur de soi », qu'il s'agisse de trouver un job ou de créer et gérer leur propre entreprise.

Mais tous ne sont pas égaux. Tous ne sont pas « équipés » pour savoir chercher, décider de la meilleure voie, faire des choix devant une offre pléthorique, postuler en ligne, savoir se mettre en valeur face à un futur employeur ou vendre son projet à un banquier pour obtenir un crédit. Le niveau d'études et de diplômes, l'éloignement du marché du travail sont certes des variables fortement discriminantes, mais surtout Digital Native ne veut pas dire Native Digital User !

Plus généralement, qu'il s'agisse de l'accès au premier emploi, du choix de la forme d'emploi ou d'activité, de gérer sa transition après une rupture professionnelle, les Français restent en demande d'accompagnement, avec une nette prédilection pour l'humain.

	2013	2014	2015
Rien ne remplace un <b>vrai contact humain</b> en face à face avec un vendeur ou un conseiller	48 %	51 %	58 %
Ce qui compte pour moi, c'est d'avoir un <b>interlocuteur compétent</b> , que ce soit en face à face, par téléphone ou par Internet	40 %	40 %	34 %
C'est très important pour moi d'avoir toujours le même interlocuteur, que ce soit en face à face, par téléphone ou par internet	11 %	9 %	7 %

Question : Lorsque vous avez une question compliquée à poser ou un problème difficile à résoudre, indiquez la phrase qui correspond le plus à ce que vous pensez.

Source : Observatoire SOCIOVISION de la société française 2015 - Base Observatoire France - 2079 personnes 15-74 ans.

Quels sont les leviers pour permettre aux nouvelles générations, comme à leurs aînés, d'accéder à l'activité, de réussir leurs transitions professionnelles par eux-mêmes ? Comment les outiller ? Quels dispositifs faut-il envisager pour les moins armés afin d'éviter de creuser encore davantage le fossé entre les « entrepreneurs de soi » et les laissés-pour-compte de l'emploi de demain ?

(74) Baromètre Envie d'entreprendre – Le Figaro-Iinvest Partners Avril 2015..



## CHAPITRE 4.2

# L'inégalité dans l'accès à l'emploi



### 4.2.1 / Des individus perdus face à la complexité des sites d'emploi

Qui parmi les experts a déjà dû renseigner son profil sur un site d'emploi pour postuler à une offre ? Soucieuses de faire le tri entre des dizaines de milliers de candidatures pour un poste, nombre d'entreprises disposent de sites emploi, souvent unique canal envisageable pour postuler, multipliant les champs à renseigner avant de pouvoir espérer parvenir – si vous avez la chance de bénéficier d'une connexion 4G solide – jusqu'au bouton magique « confirmez votre candidature ».

Certes la généralisation des sites consultables à partir d'un mobile va dans le sens d'une plus grande simplification, mais force est de constater qu'au-delà de la page recherche, il est fréquent de tomber sur un module de candidature reprenant exactement les mêmes champs de saisie que ceux présents sur le site Internet. En outre, chaque site propose sa propre « expérience utilisateur » nécessitant d'adapter à chaque fois sa recherche d'emploi.

Au-delà de cette complexité, les jeunes n'ont jamais été « formés » à naviguer sur les pages emploi et à apporter les bonnes réponses aux questions posées. Plus avant, rares sont les initiatives visant à les accompagner dans leurs recherches sur Internet alors que plus d'une offre sur trois n'est publiée qu'en ligne (cf. Etude Emmaus Connect).

#### 4.2.2 / Des jeunes qui méconnaissent les métiers

Les jeunes éprouvent par ailleurs de grandes difficultés à se repérer dans l'éventail des métiers proposés. Une des premières raisons est liée au manque d'information sur les métiers en milieu scolaire. Julien Vasseur, directeur national d'Entreprendre Pour Apprendre, fédération d'associations régionales « dont le but est de favoriser l'esprit d'entreprendre des jeunes et de développer leurs compétences entrepreneuriales<sup>(75)</sup> » note que « les jeunes lorsqu'ils débutent l'un des programmes qui leurs sont proposés parviennent à citer spontanément environ une vingtaine de métiers (le R.O.M.E. en compte 10 000). Après s'être plongés dans l'univers de l'entreprise tout au long de l'année scolaire en réalisant des cas pratiques d'entrepreneuriat, ils sont capables d'en citer une soixantaine ».

##### **Entreprendre Pour Apprendre préparer les jeunes en amont au monde de l'entreprise**

Entreprendre Pour Apprendre (EPA), membre du réseau Junior Achievement - Young Enterprise, a pour vocation de permettre aux jeunes d'être entrepreneur de leur vie professionnelle que ce soit en intrapreneuriat ou dans le cadre de la création d'entreprise.

25 000 jeunes sont accompagnés par Entreprendre Pour Apprendre chaque année au travers de 15 associations régionales coordonnant le travail d'animation de près de 2 000 enseignants auprès des jeunes appuyés par 1 900 entrepreneurs et collaborateurs du monde professionnel.

Ce programme d'une année scolaire (36 à 60 heures de programme pédagogique) vise à donner aux jeunes les clefs de compréhension du monde professionnel et à développer leur aptitude à se débrouiller pour leur recherche d'emploi ; à être « entrepreneurs de leur vie professionnelle », indique Julien Vasseur, directeur national d'Entreprendre Pour Apprendre.

L'objectif, au travers de la création d'une « mini-entreprise » grandeur réelle, est de permettre à un groupe de jeunes, accompagnés par un enseignant et un entrepreneur, d'appréhender la gestion de projet de LA bonne idée jusqu'à la valorisation de sa mini-entreprise en passant par la commercialisation de ses produits ou services. L'ensemble des étapes et des fonctions sont abordées et « managées » par les jeunes au cours de l'année.

Au-delà de développer leurs compétences entrepreneuriales, cette approche originale leur permet d'appréhender le monde de l'entreprise, de développer leur capacité à travailler en équipe, de prise de décision et de valorisation de leurs qualités personnelles. Une récente étude que nous avons réalisée montre d'ailleurs que 42 % des jeunes affirment que le programme « mini-entreprise » les a influencés dans leurs choix d'orientation. En outre, il renforce les liens entre le monde de l'éducation et de l'entreprise et contribue à ouvrir les entreprises aux codes et comportements de la nouvelle génération, allant parfois jusqu'à la transformation de leur mode de recrutement et de management ».

(75) Entreprendre Pour Apprendre accompagne plusieurs dizaines de milliers de jeunes collégiens et lycéens chaque année à devenir leur propre (in)entrepreneur et à découvrir les métiers et comprendre l'entreprise.

## Aperçu de dispositifs d'éducation à l'entrepreneuriat en Europe : un remède contre le chômage

Les dispositifs d'éducation à l'entrepreneuriat sont particulièrement développés dans les pays anglo-saxons. Ainsi en Grande-Bretagne, le programme Young Enterprise a concerné 3,8 millions de jeunes de 4 à 25 ans au cours des 50 dernières années. Dans les pays d'Europe du Nord, en Suède et en Norvège notamment, 20% des jeunes collégiens et étudiants suivent le programme JA-YE (Junior Achievement - Young Enterprise<sup>(76)</sup>).

Les différentes études réalisées sur l'impact de ces programmes montrent que le niveau d'employabilité des jeunes ayant bénéficié de ces dispositifs - que cela soit en tant qu'entrepreneur ou salarié - est supérieur à celui de ceux ne les ayant pas suivis. De fait, ils sont mieux préparés à la recherche d'emploi et obtiennent de meilleurs emplois.

Une étude réalisée auprès de jeunes irlandais ayant suivi le programme « Enterprise Challenge » a montré que les trois quarts de ceux étant en secondaire connaissaient l'attitude à avoir en entretien de recrutement et que 87 % des élèves de primaire comprenaient la finalité d'un CV et les compétences qu'une entreprise considère comme essentielles lorsqu'elle recherche un nouveau collaborateur<sup>(77)</sup>.

En termes d'employabilité, une autre étude<sup>(78)</sup> réalisée aux Etats-Unis auprès de jeunes ayant suivi le programme NFTE (Network for Teaching Entrepreneurship) destiné aux élèves défavorisés du primaire et du secondaire, a fait ressortir que 88 % d'entre eux étaient en emploi à l'issue de leur scolarité (contre 69 % en moyenne) et qu'1 personne sur 5 était travailleur indépendant, contre 1 sur 9 en moyenne nationale.

Ce manque cruel de connaissance des métiers est lourd de conséquences sur la capacité des futurs entrants sur le marché du travail à se projeter et faire leur choix. De ce point de vue les Comités locaux école entreprise (CLEE), clubs qui réunissent des personnels de l'Education Nationale et des entreprises locales au niveau de chaque académie vont dans la bonne direction. De même, l'obligation pour les nouveaux proviseurs et inspecteurs de l'Education Nationale (900 chaque année) de faire un stage en entreprise à compter de la rentrée 2016 est une excellente initiative.

### 4.2.3 / Un diplôme égale un métier ?

Nombreuses sont les situations où, une fois leur diplôme obtenu, les jeunes éprouvent de grandes difficultés à identifier et choisir le métier vers lequel se diriger. En outre, le développement des doubles formations - quand bien même ce phénomène ne concerne qu'une frange des jeunes sortis d'études - contribue à opacifier le champ des possibles alors même qu'elles sont suivies dans le but de l'élargir. Faute d'une réflexion sur les compétences associées à ce qu'ils ont appris durant leurs études, leur vision est souvent réduite à un diplôme/une formation égale un métier, limitant de fait leur vision des emplois auxquels ils pourraient postuler (voir Chap. 4.2.3).

(76) <http://ja-ye.org/about-ja-ye-europe>

(77) Junior Achievement Ireland. Enterprise Challenge programm 2010/2011. National Evaluation Report.

(78) Vanessa E. Beary (2013): The NFTE Difference: Examining the Impact of Entrepreneurship Education.

## JobIRL, pour discuter en direct avec des professionnels

Afin de permettre aux jeunes de connaître les métiers, Christelle Meslé-Génin a créé une plateforme gratuite de mise en relation entre les jeunes de 14 à 25 ans et des professionnels. JobIRL<sup>(79)</sup> – pour Job in Real Life<sup>(80)</sup> – se positionne comme un service complémentaire à l’accompagnement des conseillers d’orientation. Sa fondatrice positionne sa plateforme comme un outil destiné à « aider les jeunes en quête d’orientation à valider leur choix final par une rencontre avec un professionnel du métier envisagé ». Gratuit et fonctionnant sur le principe du volontariat, la plateforme réunit 2 500 professionnels autour de 840 métiers.

Chaque métier est organisé par communauté. Ainsi, pour les 20 métiers listés dans l’hôtellerie-restauration, 42 professionnels sont à la disposition des jeunes pour leur parler de leur métier, les conseiller et les rencontrer. L’originalité du modèle de JobIRL est de combiner le virtuel et le réel avec la possibilité d’échanger en ligne via un forum de discussion dédié au métier ou en direct avec un professionnel. La partie virtuelle est complétée par une dimension « In Real Life » en offrant la possibilité de rencontrer des professionnels pour approfondir ses connaissances. Enfin la plateforme permet de faire des recherches par entreprise ou par école pour se mettre ainsi en contact directement avec l’interlocuteur de son choix.

### 4.2.4 / Constituer des référentiels métiers de compétences

Les algorithmes de recherche des offres sur les sites d’emploi fonctionnent le plus souvent sur la base de la classification des métiers du ROME et renvoient la plupart du temps au métier recherché et par analogie à d’autres offres dont le descriptif comprend le métier saisi. Ils intègrent rarement une approche par les compétences qui permettrait d’élargir le choix à des métiers nécessitant des compétences similaires.

Or dans un contexte où les périodes d’emploi se multiplient, avec un nombre croissant de personnes exerçant des activités multiples (travail sur plateforme, multi-activité) ; un même individu accumulera des compétences diverses qui ne se limiteront pas à un seul métier. Plus que le métier, les compétences deviennent un levier majeur d’employabilité. Pour Anne-Julie Le Serviget, spécialiste emploi et RH chez JobiJoba, agrégateur regroupant plus d’un million d’offres d’emploi, « *il devient impératif de dépasser les intitulés des métiers en ayant une approche par les compétences intégrant les compétences techniques, de savoir-faire comme de savoir-être et en capitalisant sur le Big Data et l’intelligence artificielle. On n’est jamais seulement magasinier ou cariste, mais magasinier – cariste. Face à ce constat, nous sommes aujourd’hui en mesure de dépasser le clivage par métier pour proposer toutes les offres correspondant au profil d’une personne. Seulement sur la base de son CV, elle bénéficie en un clic d’une analyse personnalisée et des offres auxquelles prétendre* ».

Dans son rapport consacré à l’impact d’Internet sur le fonctionnement du marché du travail<sup>(81)</sup>, le Conseil d’Orientation pour l’Emploi va dans ce sens en proposant de « *faire rapidement aboutir la possibilité d’utiliser toutes les potentialités du ROME en permettant aux chercheurs d’emploi, sur le site de Pôle Emploi, de faire des recherches par compétence et non plus seulement par métier, et de pouvoir ainsi obtenir des réponses en fonction de ces compétences* ».

(79) <http://www.jobirl.com/accueil>

(80) Un job dans la vraie vie.

(81) « L’impact d’Internet sur le fonctionnement du marché du travail » COE – Mars 2015.

## Capitaliser sur le Conseil en Évolution Professionnelle

Le Conseil en Evolution Professionnelle, instauré par la Loi de 2014<sup>(82)</sup>, constitue une nouveauté en permettant notamment aux jeunes sortis du système scolaire sans qualification ni diplôme de bénéficier de conseils (y ont également accès les indépendants et les autoentrepreneurs). A ce titre, il apporte une réponse pertinente à ceux des jeunes rencontrant des difficultés pour identifier un champ des possibles. Il apporte également une novation par rapport au bilan de compétences en rendant la personne actrice de son projet. Comme le souligne Philippe Dole, inspecteur général aux affaires sociales à l'Inspection générale des Affaires sociales<sup>(83)</sup>, « *il s'agit d'aider la personne à savoir chercher, s'orienter et décider, à l'instar des trois niveaux définis pour la mise en œuvre du CEP par les Fongecif : je m'informe, je me décide, je me lance* ».

Cependant, les cinq opérateurs désignés, Pôle Emploi, Cap emploi, l'Apec, les missions locales, et les organismes paritaires agréés (Opacif et Fongecif), rencontrent des difficultés à mobiliser des effectifs en nombre suffisant pour faire face à l'élargissement des catégories de bénéficiaires, le bilan de compétences n'étant auparavant accessible qu'aux salariés du secteur privé et aux agents de la fonction publique.

Ne serait-ce pas l'occasion d'élargir le champ des opérateurs à des prestataires privés, comme cela a été fait pour le bilan de compétences ?

### 4.2.5 / Utiliser le numérique pour la recherche d'emploi

90 % des 18 à 24 ans disposent aujourd'hui d'un Smartphone<sup>(84)</sup>. Autant de personnes potentiellement en mesure de se connecter au Web. Même si tous ne disposent pas d'un abonnement leur permettant de surfer sur le Net, ils peuvent y accéder facilement avec la Wifi dans un nombre aujourd'hui important d'espaces publics. Or si les jeunes sont familiers avec les applications de réseaux sociaux, de musique ou encore de jeux, rares sont ceux qui disposent des compétences nécessaires pour savoir se servir efficacement du numérique pour trouver un emploi.

(82) Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

(83) Depuis février 2015, Philippe Dole est directeur général du Fonds Paritaire pour la Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSP).

(84) Baromètre du numérique Credoc 2015 pour le Conseil Général du Numérique, de l'industrie, des technologies et de l'énergie – GCE-ARCERP



## INTERVIEW

### PASCAL TERRASSE

Député de la 1<sup>re</sup> circonscription de l'Ardèche

Auteur d'un rapport au Premier ministre sur l'économie collaborative, dans lequel il formule 19 propositions pour accompagner ce secteur.

### Apprendre les usages du numérique dès le plus jeune âge

« Le développement de l'économie numérique soulève une problématique majeure qui est celle des usages du numérique et de la difficulté que rencontrent certaines catégories socioprofessionnelles à y accéder comme à en maîtriser les codes. En visitant récemment une antenne de Pôle Emploi, j'ai été frappé de voir à quel point les jeunes ne savent pas utiliser Internet.

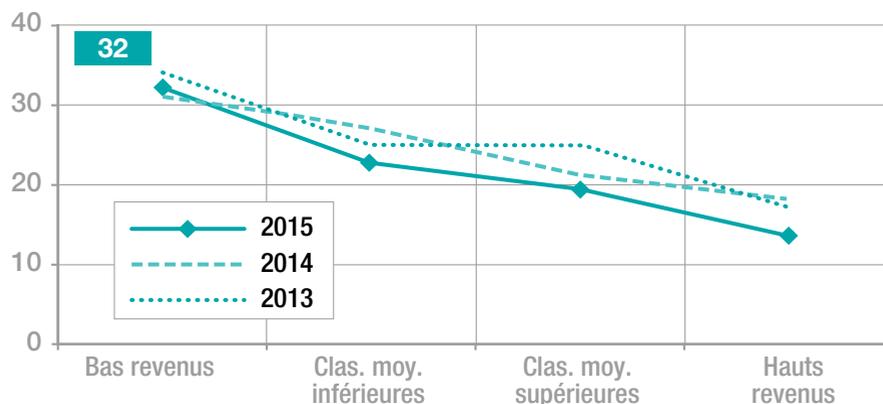
Il y a un vrai risque de fracture pour les années à venir alors que les emplois et a fortiori ceux de l'économie numérique sont sur la Toile.

L'État a une vraie responsabilité, en premier lieu l'Éducation Nationale, d'apprendre aux futurs actifs les codes du numérique. Pour faire un parallèle, Gutenberg a inventé l'imprimerie, mais il a bien fallu apprendre aux gens à lire. Il en est de même avec le numérique. Or, nous sommes face à une frange de la population, plus significative qu'on ne le croit, qui, tout en ayant conscience de cette mutation, a peur du numérique faute d'en maîtriser les codes. Or, quand il y a peur, il y a repli et risque de rejet qui peuvent conduire à l'exclusion et à une vraie fracture sociétale.

Notre pays a une obligation d'apprentissage des usages face aux difficultés rencontrées par ces personnes. Comme le prône l'Institut Montaigne, le numérique doit faire partie des savoirs fondamentaux au même titre que savoir parler, lire et écrire, et ceci dès le primaire. Et il ne s'agit pas simplement de technique mais de compréhension et de maîtrise des usages du numérique ».

Ceci est encore plus vrai s'agissant des publics fragiles ne disposant ni d'emploi, ni de formation et encore moins de diplôme. Et pourtant, les moins qualifiés sont parmi ceux utilisant le plus Internet pour chercher un emploi (voir graphique suivant). Ainsi, si le tiers (32 %) des personnes à bas revenus utilise Internet pour chercher un emploi, seulement 14 % des personnes à hauts revenus y font appel.

## Niveau d'utilisation d'Internet pour trouver un emploi



Source : CREDOC, Enquête sur les « Conditions de vie et les aspirations », juin 2015.

Une étude réalisée par Emmaus Connect en mai 2015 en collaboration avec des missions locales auprès de jeunes en difficulté d'insertion montre que si les jeunes suivis disposent largement d'un équipement pour se connecter (95% des jeunes interrogés), que cela soit depuis leur domicile ou dans un lieu public, la question n'est pas tant d'avoir accès à Internet que de savoir mener efficacement leur recherche d'emploi en ligne. Plus avant, l'étude Connexion solidaires montre que pour les jeunes en difficulté d'insertion, écrire un courrier, créer sa requête pour chercher un emploi sont des « savoirs » peu maîtrisés quoi qu'ils puissent penser le contraire. Enfin postuler en ligne se révèle pour beaucoup générateur de stress associé à la peur de faire des erreurs<sup>(85)</sup>.

Et cette situation n'est pas le seul fait des jeunes en difficulté d'insertion ! La Fondation ECDL (European Computer Driving Licence) créée en 1997 par le CEPIS qui a pour vocation de diffuser des programmes de certification au digital a réalisé une étude auprès de jeunes autrichiens (15-39 ans) sur leur capacité à se débrouiller sur Internet<sup>(86)</sup>. Alors que plus de 80 % d'entre eux affirmaient qu'ils avaient une bonne, voire très bonne maîtrise d'Internet, les tests réalisés auprès d'eux ont montré que 49 % étaient « mauvais » voire « très mauvais » dans leur capacité à surfer sur la Toile.

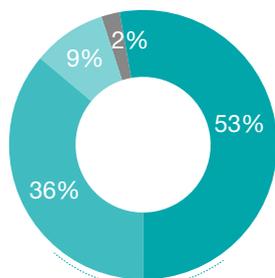
Situation des plus paradoxales alors que les jeunes sont persuadés qu'ils en maîtrisent parfaitement les codes comme le montre l'enquête quantitative réalisée par le Lab'Ho (voir tableau ci-dessous).

(85) Les pratiques numériques des jeunes en insertion socioprofessionnelle – Yves-Marie DAVENEL – Les Etudes Connexions Solidaires – Mai 2015.

(86) The Fallacy of the "Digital Native" : Why Young People Need to Develop their Digital Skills - ©ECDL Foundation 2014.

## Focus sur la recherche d'emploi

Niveau de maturité  
concernant la recherche  
d'emploi en ligne  
(plateformes / sites...)



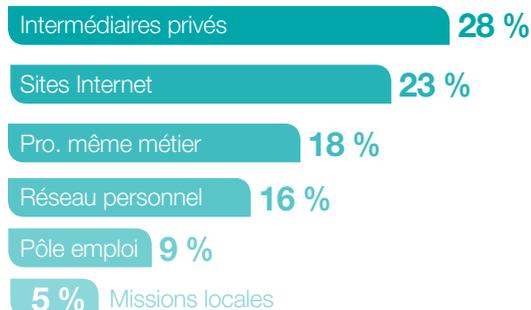
Décroissant avec l'âge  
Croissant avec le niveau de diplôme  
Croissant avec le profil numérique

Tout à fait à l'aise  
Plutôt à l'aise

Plutôt pas à l'aise  
Pas du tout à l'aise

Base : répondants  
Nombre de citations

Qui pour vous accompagner  
dans vos recherches ?



Et aussi :

- Réseau professionnel (yc LinkedIn, Viadeo...)
- Personne ► candidatures spontanées / démarchage

Source : « Nouvelles formes d'emploi, nouvelles compétences, nouveaux rapports au travail » - Enquête réalisée en ligne auprès d'un échantillon de 5 592 répondants, candidats et intérimaires du groupe Adecco, Lab'Ho juin 2016 – voir Annexe 1

Comme le note Benoit Grandemange, directeur général d'Ouest Accro, « ceux qui ne maîtriseront pas l'informatique seront les travailleurs handicapés de demain. Ils ont tous un smartphone, mais ils ont une adhésion moyenne au numérique dans le cadre professionnel ».

En outre, Anne-Julie Le Serviget, de JobiJoba, indique qu'environ 30 % des utilisateurs indiquent leur diplôme comme unique critère de recherche d'emploi ! La culture du diplôme, particulièrement prégnante en France, se retrouve dans la manière dont les jeunes recherchent un emploi.

Elle ajoute que beaucoup de jeunes diplômés ne savent pas quels intitulés de poste correspondent à leur formation. En outre, les jeunes confondent la finalité d'une formation, qui est souvent à mettre en rapport avec un niveau de responsabilité après cinq à dix années d'expérience avec un poste occupé en début de carrière.

Et pourtant, avec des transitions multipliées et se produisant de plus en plus en amont de la vie professionnelle, l'autonomisation des actifs va devenir cruciale dans les années à venir.



## CHAPITRE 4.3

---

# Faciliter les transitions



Les jeunes le savent bien. Ils ne connaîtront pas, comme leurs parents ou plutôt leurs grands-parents, de parcours professionnels linéaires, au sein d'une même entreprise. Leurs carrières seront faites de transitions répétées. La nouveauté est pour eux davantage liée à la diversité des statuts et des relations d'emploi qu'ils connaîtront au fil de leur vie professionnelle.

Avant même d'être sortis de leurs études, pour ceux qui auront pu en faire, ce sont les stages qui se succéderont et se prolongeront une fois le diplôme obtenu. Viendront ensuite les CDD et les missions d'intérim entrecoupées de périodes de chômage. En parallèle à un emploi salarié ou activité à part entière, certains travailleront pour des plateformes « à la demande » : livraison de repas ou de courses à domicile, micro-tâches sur une plateforme de crowdworking...

Arrivera le CDI avec son apparence d'accéder, enfin, à la stabilité après un véritable parcours du combattant. Et pourtant ceux-ci sont rompus bien plus tôt qu'imaginé (voir infra 1.4.2.). Puis c'est le temps de la première transition professionnelle, où l'on envisage de changer de voie, de statut, qui se produit bien plus tôt que pour les générations précédentes. L'Observatoire des trajectoires professionnelles du Lab'Ho fait ainsi ressortir que la première réorientation a lieu dès l'âge de 27 ans !<sup>(87)</sup>

D'autres, dès leur entrée dans la vie active, choisiront de se mettre à leur compte. Nombreux seront ceux qui devront renoncer à leur belle aventure entrepreneuriale faute de pouvoir s'assurer un niveau de revenus suffisant. Comment parviendront-ils à rebondir ? De quel accompagnement pourront-ils espérer bénéficier alors qu'ils sont en marge d'un système de droits conçu pour les CDI ?

D'autres encore, faute de trouver un emploi, deviendront travailleurs pour le compte de plateforme à la demande. Ils seront chauffeurs de VTC, prestataires de plateformes de crowd working ou encore livreurs à domicile. Ce ne sera pas l'emploi de leurs rêves et se posera rapidement la question de la transition.

Pendant de nombreuses années, les transitions professionnelles ont été abordées dans le cadre exclusif du salariat à l'occasion de plans sociaux, de reconversion de bassins d'emploi ou de fins de carrières anticipées. Or avec la diversification des formes d'emploi et d'activité et des horizons temporels réduits, elles sont devenues protéiformes.

Que l'on soit salarié, collaborateur d'une plateforme ou travailleur indépendant, la question de l'accompagnement des transitions est devenue prégnante et nécessite d'être prise en compte d'une manière plus globale et au-delà des statuts. C'est une responsabilité, comme une opportunité, pour chacun des acteurs, publics et privés. Et une nécessité pour le législateur de poursuivre dans la voie de l'accompagnement de « l'actif ».

**« La question de l'accompagnement des transitions nécessite une prise en compte globale, au-delà des statuts. »**

### > **Des transitions qui changent de nature**

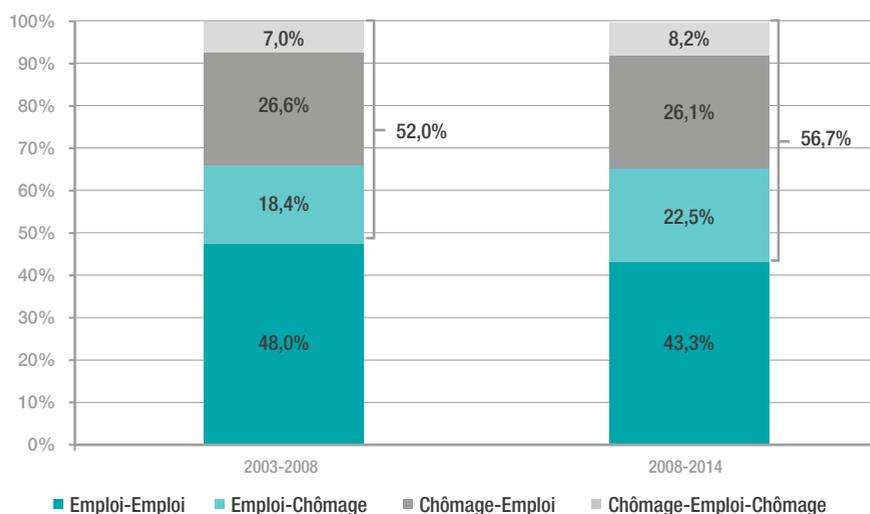
La lecture de l'analyse réalisée par France Stratégie sur dix ans de transitions professionnelles<sup>(88)</sup> montre à ce titre que le taux de transition global de actifs est resté stable depuis le début de la décennie 2000 – entre 15,4 % et 16,7 % - elles n'en représentent pas moins environ 3,5 millions de changements d'état chaque année entre 2003 et 2014.

Plus avant, les transitions deviennent dominées par un accroissement du passage par le chômage. Ainsi, toujours selon France Stratégie, sur cent actifs mobiles, plus de la moitié connaissent des allers-retours entre emploi et chômage – leur part passant de 52 à 56,7 % de 2008 à 2014. Enfin pour 100 salariés présents à un moment dans un établissement en 2011, il y a eu 177 actes d'embauche et de débauche, tandis que ceux-ci n'atteignaient que 38 en 1982 !

(87) Observatoire des trajectoires professionnelles – Adecco (Lab'Ho) / IGS-RH (Lispe) –2015.

(88) Document de travail n° 2016-03, France Stratégie, mars 2016.

## Poids relatif des différentes transitions parmi les actifs mobiles (en %)



Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes actives (hors fonctionnaires) de 15 ans ou plus (âge au dernier jour de la semaine de référence).

Lecture : en moyenne annuelle, parmi les actifs mobiles sur la période 2008-2014, 56,7 % ont connu un aller et/ou retour entre emploi et chômage.

Source : France Stratégie, d'après les enquêtes Emploi 2003-2014 (Insee), données pondérées du panel.

Ces chiffres, au-delà de l'impact de la conjoncture économique, traduisent une montée de la flexibilité du marché du travail. On peut en outre faire l'hypothèse qu'avec le développement des nouvelles formes d'emploi et d'activité, par nature flexibles et temporaires, cette tendance ira croissante dans les années à venir.

Dès lors, l'accompagnement des transitions n'en sera que plus crucial.

### 4.3.1 / Accompagner les transitions : une responsabilité d'entreprise ?

En instaurant l'obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés de négocier des accords de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la Loi de Cohésion sociale de 2005 visait à doter les entreprises d'un instrument destiné à anticiper et accompagner les effets des mutations économiques, technologiques et sociales sur l'emploi. En d'autres termes, accompagner les transitions dans la perspective de pérenniser l'emploi.

Cependant force est de constater qu'après avoir, au fil des dernières décennies, externalisé des pans entiers de leur production, accru de manière significative le recours aux contrats courts (CDD, CTT) comme à des compétences externes via des formes multiples (SSII, portage salarial, temps partagé, crowdworking), les entreprises commencent à peine à s'intéresser à la question des transitions « à froid », hors contexte de restructuration.

Pourtant, avec des collaborateurs dont le désir d'autonomie est croissant, certains attirés par les sirènes de l'entrepreneuriat et des jeunes pour lesquels le salariat n'est plus considéré comme l'unique voie d'accomplissement professionnel, l'accompagnement des transitions professionnelles se présente sous un jour nouveau. A la fois comme levier d'attractivité vis-à-vis des nouvelles générations et comme alternative à une promesse d'emploi à vie qui n'est guère plus tenable.

### > **Préparer aux transitions... un gage de crédibilité**

Nombreux sont les témoignages de DRH qui s'interrogent sur les moyens d'attirer une population, que l'entreprise - en tant que lieu d'une vie professionnelle - ne fait plus rêver.

Les divers classements publiés sur les entreprises les plus attractives montrent que les premiers critères d'attractivité sont l'ambiance de travail, l'équilibre vie privée vie professionnelle, des projets « passionnants » ou encore la diversité des missions proposées. Bien que l'accompagnement des transitions ne figure pas dans les réponses, il ressort en creux de ces attentes. Faire que l'entreprise m'aide à développer mes compétences, un savoir-être et une agilité et qu'elle me donne les moyens utiles... pour le coup d'après.

Ce changement de paradigme est également à opérer du côté des structures d'accompagnement publiques. Comme le note Philippe Dole, « *un nouvel équilibre apparait entre un accompagnement ouvert à l'initiative individuelle et au choix du bénéficiaire, et le nécessaire contrôle du bon usage des fonds publics comme du respect des devoirs et engagements assortis à ce droit à l'initiative. La nature et la qualité des services rendus se heurtent à la culture de la prescription de la plupart des services d'accueil et d'orientation, peu enclins à susciter l'initiative individuelle pour laquelle ils ne sont ni préparés ni outillés* ».

Plusieurs entreprises ont mis en place des approches visant à disposer d'un nouveau levier d'attractivité face aux attentes de ces nouvelles générations et à éviter que les reconversions professionnelles se révèlent difficile – voire coûteuses – au jour d'une restructuration.

**« C'est une responsabilité que nous avons de contribuer à la lutte contre la fracture numérique et d'équiper nos candidats comme nos collaborateurs pour qu'ils puissent gérer leurs transitions »**

*et d'équiper nos candidats comme nos collaborateurs pour qu'ils puissent gérer leurs transitions ».*

Ainsi le groupe Carrefour, après avoir intégré des conseils en ligne sous forme de Mooc pour aider les candidats à postuler sur sa page emploi, a entamé une réflexion en vue du déploiement d'un « passeport digital » à l'attention de ses 115 000 collaborateurs afin qu'ils apprennent à se servir d'Internet, à trouver une information en ligne et à savoir chercher un emploi. Pour Thierry Roger, directeur de l'Espace Emploi France de Carrefour, « *c'est une responsabilité que nous avons de contribuer à la lutte contre la fracture numérique*

Des groupes tels que Bouygues Telecom, fortement impacté par le contexte de concurrence et de regroupements que connaît le secteur, ont fait des choix similaires vis-à-vis de leurs collaborateurs. Jusqu'à il y a peu très imprégnée de la culture de sa

maison-mère, l'entreprise se trouve aujourd'hui dans une position ambivalente après les départs provoqués par le contexte concurrentiel du secteur. « *Cela questionne le modèle des valeurs* » reconnaît Marianne Gallon en charge de la Marque employeur, de la Diversité et des Relations Ecoles. « *Quelle expérience de vie donner désormais à nos collaborateurs* ».

Bouygues Telecom a ainsi organisé des Ateliers carrières pour 900 salariés afin de les aider à faire le point sur leur carrière et leur employabilité. « *Entre des collaborateurs de 45 ans n'ayant pas eu l'occasion de faire un CV depuis plus de 10 ans et d'autres ne sachant plus à quel type d'offres d'emploi répondre du fait de la diversité de leurs fonctions dans l'entreprise, le chantier est vaste* ».

Marianne Gallon ajoute que cette démarche vise également à attirer les futures recrues. « *Dans des activités malmenées telles que les nôtres nous ne pouvons plus sur-promettre. Il est nécessaire de trouver des leviers d'attractivité ailleurs, en particulier pour les jeunes, autour de la diversité et l'intensité des expériences qui sont autant de facilitateurs des transitions* ».

L'anticipation des transitions n'est pas nouvelle pour Veolia. « *Depuis une dizaine d'années, nous avons mis en place des comités métiers qui peuvent être déployés soit par business unit soit à un niveau inférieur comme par exemple les agences pour réfléchir à l'évolution de nos métiers,*» explique Olivier Riboud, directeur de la Coordination et de la Performance du réseau des Campus. « *Ils étudient les facteurs internes et externes susceptibles d'impacter nos métiers à 3 ans avec pour finalité d'anticiper les compétences dont nous aurons davantage besoin demain et celles que nous devons faire évoluer* ». A ce jour, plus de 30 % des 115 000 collaborateurs du groupe ont été concernés par ces comités.

**« Ils étudient les facteurs internes et externes susceptibles d'impacter nos métiers à 3 ans avec pour finalité d'anticiper les compétences dont nous aurons davantage besoin demain et celles que nous devons faire évoluer »**

Comme le note François Moreau, directeur général adjoint d'Altedia, dans une tribune dans Les Echos<sup>(89)</sup> : « *Loin d'être une contrainte qui serait imposée aux salariés, l'encouragement à la mobilité professionnelle a vocation à devenir un nouveau standard des politiques de ressources humaines, voire un devoir social incontournable !* »

### **> Ouvrir les transitions vers l'extérieur**

Plus généralement, entre partage de salariés, multi-activité, temps partagé ou encore portage salarial et création d'entreprise, les possibilités de transitions en dehors de l'entreprise se sont multipliées au cours des années. L'entreprise n'aurait-elle pas à gagner à informer et accompagner ses collaborateurs vers ces nouvelles formes d'activités et à offrir l'accompagnement nécessaire pour que ces transitions soient réussies et durables ?

(89) In les Echos – 15 juin 2016 « la mobilité professionnelle, un nouveau devoir social ».



## INTERVIEW

**PIERRE BERETTI**

Président d'Altedia-Lee Hecht Harrison

### Les trajectoires professionnelles : la nécessité à terme de l'autonomisation des salariés

**Lab'Ho : Où en sont aujourd'hui les entreprises en matière de GPEC ?**

**Pierre Beretti :** La posture de la majorité des entreprises en matière de GPEC est en apparence frileuse et conservatrice. On ne peut plus ignorer aujourd'hui que des millions d'emplois vont être bouleversés, transformés ou supprimés. D'aucuns disent que 50 % des emplois vont disparaître dans les 10 à 15 années à venir. De fait, on ne peut qu'être frappé par la vitesse à laquelle le numérique transforme les métiers. Il n'y a plus de secteur d'activité qui ne soit pas potentiellement impacté par l'arrivée de nouveaux acteurs issus du numérique. Et l'on voit bien dans les entreprises que nous accompagnons à quel point ces transformations sont puissantes et profondes.

Or, face à ces mutations, les entreprises semblent conservatrices. J'entends certains chefs d'entreprise me dire qu'ils iront moins vite que le reste du monde sur ce sujet parce que le cadre social actuel en France ne permet pas d'aller aussi vite qu'aux Etats-Unis ou en Grande Bretagne. Tant mieux pour les salariés, cela leur laissera plus de temps pour s'adapter.

Mais, les entreprises semblent frileuses, car elles n'accélèrent pas la mise en place de processus et d'actions qui permettraient aux salariés de commencer à se préparer. Or le parti pris que nous avons depuis plus de trois ans chez Altedia est de proposer dans tous les projets des solutions mobilisant le digital avec la mise en place systématique de portails Web accessibles à tous afin que les salariés puissent identifier et gérer leurs projets de mobilité, qu'ils soient internes ou externes. Ces portails visent à leur donner le plus d'informations possible, les documenter et leur laisser des initiatives sur le développement de leurs compétences. L'intégralité de la démarche du salarié sur le portail reste totalement confidentielle vis à vis de son employeur. C'est à lui de décider, ou non, d'en informer son employeur au moment où il le souhaitera.

**Lab'Ho : N'y a-t-il pas un risque de désappropriation des entreprises sur la gestion des transitions professionnelles du fait de l'abondance d'offres de services présents sur Internet ?**

**PB :** Ce n'est pas un risque. C'est au contraire une opportunité. Ce que nous disons aux entreprises, c'est qu'elles ne pourront pas, dans les dix ans qui viennent, gérer les attentes de l'ensemble de leurs salariés compte tenu de la vitesse de ces mutations.

Certes, si une partie d'entre eux sont déjà en train de s'éduquer et savent se prendre en charge, d'autres ne pourront pas le faire aussi facilement. Aussi, il y a urgence à les accompagner et à les aider à s'autonomiser pour leur permettent de franchir le cap.

La gestion des RH dans les 5 à 10 ans à venir - certaines entreprises le font déjà - sera sur un modèle « Employee Centric » et non plus « HR Centric ». Probablement que les SIRH ne se cantonneront plus seulement au contrat de travail et à la rémunération et il faudra offrir à l'intérieur de l'entreprise les services qui existent déjà à l'extérieur. Enfin, il faudra en parallèle accroître la visibilité sur les mutations des métiers à l'intérieur de l'entreprise.

Ces mutations déplacent tous les curseurs aussi bien pour le manager que pour les RH et les consultants. Nous sommes au début de ce mouvement. C'est pour cela que je dis que les entreprises sont frileuses.

**Lab'Ho: Les trajectoires professionnelles sont beaucoup moins linéaires qu'il y a quelques années. Comment accompagner au mieux ces nouveaux parcours ?**

**PB:** En matière de trajectoires professionnelles, sur ces quatre dernières années on observe que plus de la moitié des personnes que nous accompagnons ne font plus le même métier. Il y a des personnes qui vont se former pour changer de métier. Il y a cinq ans et plus, ils étaient de l'ordre de 5 % ; aujourd'hui ils sont plutôt 15-20 %. D'autres vont créer ou reprendre une entreprise. Hier, ils étaient 5 %, désormais ils sont 15-20 %, voire plus. Et la proportion de ceux qui retrouvent un CDI est plus faible alors que ceux qui retrouvent un CDD sont plus nombreux.

Avec Adecco et le groupe IGS, nous avons créé un Observatoire des trajectoires professionnelles depuis un peu plus de deux ans. Nous avons mis en évidence plusieurs types de trajectoires dont celle des 7 millions de personnes qui vivent chaque année un arrêt ou une reprise d'activité.

Qu'observe-t-on aussi ? Que les trajectoires sont beaucoup plus chaotiques, notamment pour les jeunes et les femmes et que les transitions surviennent de plus en plus tôt ; elles sont plus nombreuses durant les dix premières années de vie professionnelle.

L'enjeu qui en découle est que le sujet de l'autonomisation des personnes va devenir crucial dans les prochaines années. Nos institutions (entreprises et opérateurs type Pôle emploi ou Apec) n'auront pas les capacités suffisantes pour accompagner un si grand nombre de personnes dont les ruptures surviennent beaucoup plus en amont de la vie professionnelle que pour leurs aînés et qui seront plus fréquentes. Il faudra en conséquence « équiper » les actifs afin qu'ils puissent se « prendre en charge », devenir pilotes de leur trajectoire.

Il va falloir que parmi les « compétences » dont une personne active devra disposer demain figure la gestion de son image, de son capital, de son potentiel comme de ses savoir-faire et de ses expériences. Ce sera une absolue nécessité. Son employeur ne sera pas son employeur à vie. Son territoire - de métier, de compétences - va évoluer. Ce qui imposera aux individus de se réinventer à chaque fois qu'ils seront confrontés à des ruptures dans leur parcours. Il faudra que cela fasse partie de leur ADN. Vous en trouvez un exemple caricatural dans la bande dessinée HSE (Human \$tock Exchange<sup>(90)</sup>) dans laquelle un individu gère son capital individuel comme une valeur cotée en bourse, avec des investisseurs qui misent sur lui.

(90) Human Stock Exchange - Demain l'être humain sera coté en Bourse - Dessinateur : Thomas Allart - Scénariste : Xavier Dorison - Ed. Dargaud

### 4.3.2 / Le partage de salariés

Le partage de salariés via des plateformes numériques serait-il appelé à devenir une nouvelle manière d'accompagner les transitions ? S'il est vrai que les groupements d'employeur, n'ont pas connu la croissance escomptée (voir Chap. 1.1.5), peut-être faut-il en rechercher la cause dans le caractère endogène qu'il revêt. De fait le partage ne pouvant être réalisé qu'entre membres d'un même groupement – ayant souvent la même activité - leur organisation limite de facto les possibilités de s'adjoindre des compétences pointues comme de partager ses salariés en cas de sous-activité ou de suractivité.

Or, de nouveaux services numériques tels que celui proposé par plateforme Pilgreem, sont peut-être en passe de donner un nouveau souffle au partage de salariés et de devenir un instrument particulièrement pertinent de préparation aux transitions de salariés qui souhaiteraient changer d'entreprise ou dont les compétences ne seraient plus nécessaires.

#### Les exemples de Pilgreem et d'Apitalent

Pilgreem<sup>(91)</sup> offre une solution simple d'appariement entre les entreprises en sous-activité désireuses de partager leurs salariés et celles ayant besoin de compléter leurs effectifs. La plateforme comprend notamment un algorithme permettant de faire le lien entre ces entreprises sur la base de profils et des compétences communiquées.

En outre elle apporte la sécurité juridique du partage de salariés permettant d'éviter les risques de délit de marchandage ou de prêt illicite de main d'œuvre. L'originalité du dispositif tient également au fait que Pilgreem est également accessible aux salariés désireux de développer leurs compétences ou de préparer leur reconversion vers un autre secteur. Leur démarche reste en outre anonyme tant qu'ils n'ont pas fait leur choix ce qui permet de lever un frein majeur tenant au fait que certains salariés hésitent à parler de leur projet de reconversion à leur supérieur hiérarchique.

Autre plateforme dédiée aux mobilités inter-entreprises, Apitalent<sup>(92)</sup> a fait le choix de cibler avant tout les salariés. En prenant appui sur la Loi Cherpion et sur la Loi de sécurisation des parcours professionnels de 2013, Apitalent se positionne comme un outil de gestion de carrières en proposant aux salariés de vivre différentes formules de mobilité. La mobilité à but temporaire avec maintien du contrat de travail avec son employeur d'origine, mobilité à but définitif dans le cadre duquel le contrat de travail est suspendu le temps de la période d'essai et enfin la mobilité à temps partagé pour laquelle le contrat de travail et la rémunération de l'employeur d'origine sont maintenus.

A l'instar de Pilgreem, la démarche initiale (inscription, mise en ligne de son CV) est totalement anonyme et ce n'est qu'à partir du moment où une opportunité de mobilité se concrétise avec une nouvelle entreprise que le salarié devra en informer son « référent mobilité ». Apitalent accompagne le salarié tout au long

(91) <http://pilgreem.com>

(92) <http://apitalent.fr>

du processus, du recrutement à la gestion des fins de mobilité en passant par la préparation des contrats et le suivi en ligne de la période de mobilité.

Enfin les entreprises en recherche de nouveaux talents ainsi que celles ayant fait le choix d'organiser la mobilité pour leurs salariés ont, pour les premières, accès à une CVthèque de candidats et les secondes, la possibilité d'être accompagnées par Apitalent pour développer des démarches de mobilité dans le cadre de leur GPEC.

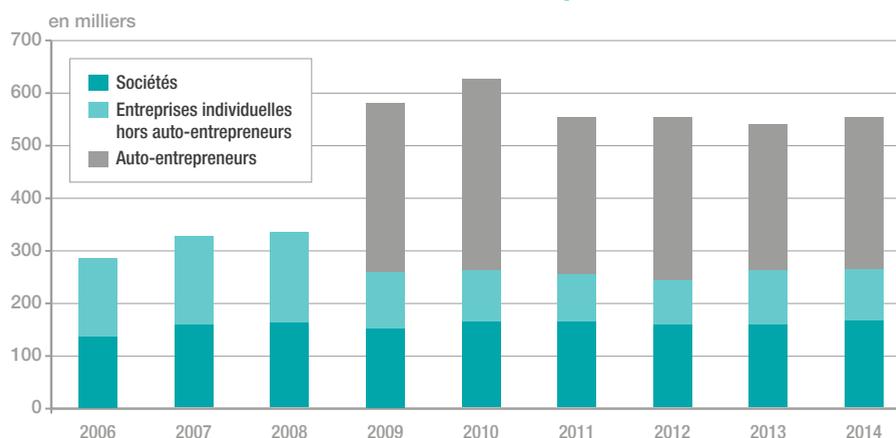
Ces approches sont à ce jour émergentes. Il est cependant probable qu'au-delà du concept initial de partage de salariés, elles rencontreront un succès croissant en tant qu'outil de gestion des transitions professionnelles dans un cadre élargi, grâce au numérique.

### 4.3.3 / La difficile reconversion des créateurs d'entreprise

Nombreuses sont les mesures à la disposition des créateurs d'entreprise – statut d'autoentrepreneur en 2009, aides à la création d'entreprise pour les demandeurs d'emploi, fiscalité et cotisations sociales allégées pendant les premières années, conseils à la création, pépinières d'entreprises. Pour les salariés, outre le congé et période de travail à temps partiel pour la création ou la reprise d'entreprise (accessible à ceux ayant acquis deux années d'ancienneté<sup>(93)</sup>, il n'est pas rare que les créateurs bénéficient d'un accompagnement spécifique voire d'un soutien financier, à la faveur d'une démission ou d'un plan de départ volontaire.

Les chiffres de l'Insee témoignent de la vigueur de l'entrepreneuriat individuel. Parmi les 550 700 entreprises créées en 2014, 283 400 l'ont été sous la forme d'auto-entreprises, sans compter les créations d'entreprises individuelles de type SASU, EURL.<sup>(94)</sup>

#### Évolution du nombre de créations d'entreprises



Lecture : en 2014, le nombre de créations de sociétés s'élève à 165 725.

Champ : ensemble des activités marchandes non agricoles.

Source : Insee, Répertoire des entreprises et des établissements (Sirene).

(93) LOI n°2008-67 du 21 janvier 2008.

(94) Source : Insee Première N° 1534 - janvier 2015.

L'ensemble de ces dispositifs, au-delà de soutenir le développement de l'activité en France, contribue en outre à la réduction du nombre de demandeurs d'emploi<sup>(95)</sup>. En 2014, plus d'un créateur sur quatre était en effet au chômage.

### Répartition selon la situation antérieure des créateurs d'entreprise

Statut du créateur	Cohorte 2014	Cohorte 2010
Indépendant ou à son compte	16,2	14,3
Chef d'entreprise, salarié	9,7	9,2
Salarié, apprenti, stagiaire rémunéré, dont :	35,8	32,3
• agents du public	3,6	3,9
• agents du privé	29,5	28,4
• intérimaire, en CDD, intermittent	2,7	-
Au chômage, dont :	26,8	33,0
• depuis moins d'un an	15,9	22,0
• depuis un an ou plus	10,9	11,1
Sans activité professionnelle	7,6	7,9
• dont retraité	1,9	2,0
Etudiant ou scolaire	3,9	3,2
<b>Ensemble</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Lecture : 16,2 % des créateurs du premier semestre 2014 étaient indépendants ou à leur compte juste avant la création.

Source : Insee, Répertoire des entreprises et des établissements (Sirene).

En outre, les jeunes générations témoignent d'un intérêt marqué pour la création d'entreprise. Un sondage réalisé par l'invest avec Viavoice en avril 2015 indique que « la moitié des jeunes Français de 18 à 24 ans ont envie de créer leur propre entreprise et 13 % d'entre eux ont pour cela un projet concret ».

Cependant au-delà de l'attrait certain qu'ils ont pour l'entrepreneuriat, près d'un créateur d'entreprise individuelle sur deux « met la clef sous la porte » dans les cinq ans suivant le lancement de son activité. Certes, nombreux sont ceux à utiliser ce statut pour s'assurer un complément de revenu tout en restant salarié. Toutefois en appliquant ce ratio sur 5 années, ce sont près de 700 000 personnes qui se retrouvent « en transition » et à devoir se réinsérer sur le marché du travail. Cette situation n'est-elle pas révélatrice d'un paradoxe ?

Alors que les créateurs ont accès à une large palette de services au moment d'entreprendre, au-delà de l'absence de filet de sécurité que constitue l'indemnisation chômage, de quel accompagnement bénéficient-ils pour retrouver une place sur le marché du travail en cas d'échec ?

(95) Source : Insee Première N° 1534 - janvier 2015.

## > **Les entreprises sont-elles prêtes à les (ré)intégrer ?**

« Faut-il parler de son activité d'autoentrepreneur lorsque l'on cherche un emploi ? »

Ce post sur LinkedIn de Thiphanie, entrepreneuse de 26 ans, montre à quel point se reconverter peut s'avérer problématique. Les nombreux commentaires qui ont suivi son post témoignent de cette difficulté. Entre ceux recommandant de jouer la transparence et d'autres relatant la frilosité des recruteurs... jusqu'à ce que disparaisse du CV toute référence à leur période d'entrepreneuriat !

La méfiance à leur égard est réelle. Seront-ils fidèles ? Combien de temps resteront-ils avant de replonger dans l'entrepreneuriat ? Accepteront-ils de se soumettre à un supérieur hiérarchique alors qu'ils ont été leur propre patron ? Que penser d'une personne « en échec » ? Ces questions fréquemment soulevées par les recruteurs, montrent l'ampleur du fossé, en particulier avec les grandes entreprises.

Les commentaires d'ex-entrepreneurs sur ce sujet sur le site de l'Apec montrent d'ailleurs que les PME sont plus ouvertes à l'idée de les intégrer ce qui est certainement à mettre en lien avec la similitude de parcours qu'il y a entre un patron de PME et un entrepreneur individuel<sup>(96)</sup>.

Afin de faciliter les transitions des entrepreneurs, ne faudrait-il pas des opérateurs pour les accompagner dans leur après-entrepreneuriat ? Sensibiliser les entreprises à leur intégration ? Ces dernières, au regard des attentes de la génération Z de travailler en mode projet, selon des approches d'intrapreneuriat, auraient tout à gagner à intégrer de tels profils.

### **4.3.4 / Quel accompagnement des transitions des travailleurs de plateformes ?**

La population des travailleurs de plateforme est plurielle. On y trouve des entrepreneurs individuels, des salariés<sup>(97)</sup>, des étudiants, des demandeurs d'emploi ou encore des personnes en multi-activité. Pour la majorité d'entre eux, il s'agit cependant d'une période transitoire en attendant de (re)trouver un emploi ou de créer leur propre activité.

Dans la perspective d'une recherche d'emploi, la reconnaissance et la capitalisation de leurs périodes d'activité ainsi que de leurs compétences représentent un véritable défi. Certes, les mesures prises dans la Loi El Khomri dans le prolongement des propositions du rapport Terrasse<sup>(98)</sup> sur l'économie collaborative apportent un début de réponse sur le plan de l'évaluation des compétences de ces travailleurs dont les « plateformes de mise en relation électronique » devront assurer le financement.

Cependant ce financement étant - en toute logique - proportionnel au revenu tiré de son activité sur chaque plateforme, il est fort probable que le nombre de bénéficiaires effectif sera en définitive relativement faible.

De la même manière, si le rapport Terrasse précise que « *les plateformes devraient contribuer, au titre de leur responsabilité sociale, à la sécurisation des parcours professionnels de leurs utilisateurs* », les périodes d'activité que réalisent les prestataires auprès d'une même plateforme sont telles qu'il paraît difficilement concevable qu'ils

(96) "Ex-entrepreneur, futur salarié : à dire et à ne pas dire en entretien" - Site Web APEC.

(97) Daniel Benoit - Fondateur de Foule Factory l'une des plus importantes plateformes de Crowdfunding en France indique que près de la moitié de ses contributeurs sont des salariés.

(98) Proposition 6 : Mobiliser le compte personnel d'activité (CPA) pour instaurer une véritable portabilité des droits.

bénéficient en retour d'une aide quelconque de leur part. De bonnes intentions donc, dont les effets seront en revanche minimales.

Enfin, dans le contexte de multi-activité propre aux prestataires de plateformes, les acquis et les expériences peuvent se révéler difficiles à capitaliser tant leur nature est différente. Certes, il y va de l'intérêt des acteurs de l'économie numérique d'investir le champ de l'accompagnement tant les enjeux de fidélisation sont primordiaux pour leur business model. Comme le note encore le rapport Terrasse, « *le modèle économique des plateformes reposant sur la taille de leur réseau d'utilisateurs, elles ont un intérêt bien compris à attirer des prestataires et les conserver. La responsabilité sociale 2.0 qu'elles affichent vis-à-vis de leurs membres est un élément de leur politique commerciale* ».

Cependant, faute de mettre en place un dispositif d'accompagnement tiers, le risque est grand de voir se développer une classe de travailleurs enfermée dans le monde de l'économie numérique sans grand espoir d'évolution professionnelle.



## INTERVIEW

**AMANDINE BRUGIÈRE**

Chef de projet "Digiwork" et "Infolab" à la FING<sup>(99)</sup>

### La « **Guilde des actifs** »

**La "Guilde des actifs" est l'un des trois scénarios de transition ressorti de l'exercice prospectif de la FING Questions Numériques 2015 (à côté des scénarios « La société contributive », ou « Le capitalisme de soi ») - Questions Numériques 2015.**

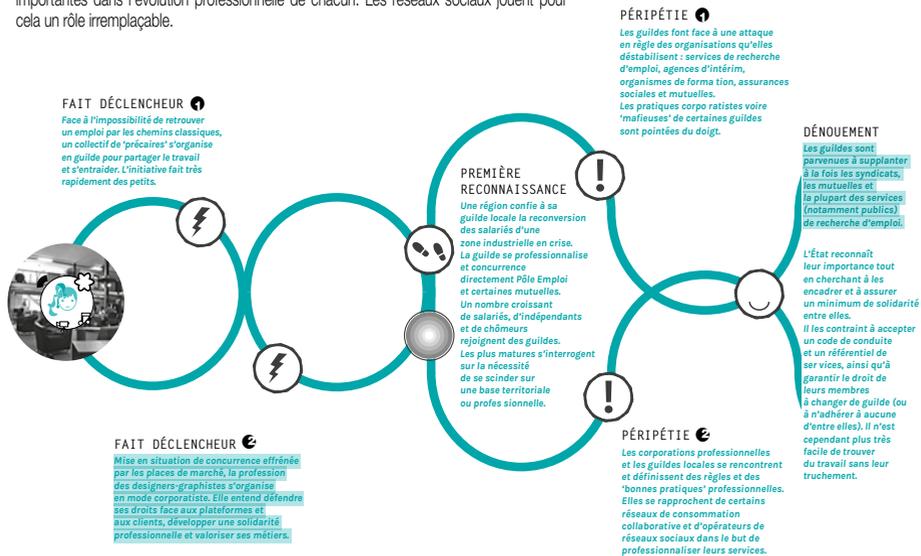
« Le scénario prospectif « La Guilde des actifs » décrit un marché du travail où la gestion du travail et de l'emploi dissocierait deux activités complémentaires : d'un côté, l'entreprise, devenue un pur centre d'activité économique ; de l'autre, de nouvelles organisations baptisées guildes, en charge des ressources humaines. Organisées selon les cas par métiers (parfois à l'échelle internationale) ou par territoires (notamment pour les travailleurs les moins qualifiés), les guildes prendraient en charge le placement de leurs membres, leur formation, leur rémunération et leur protection sociale. Elles se différencieraient par leur capacité à assurer un revenu stable et raisonnable, une protection en cas de coup dur, une évolution professionnelle ou encore, une vie communautaire. Le choix d'une guilde, son développement en son sein mais aussi la préservation d'une certaine autonomie vis-à-vis d'elle, pourraient alors devenir des questions importantes dans l'évolution professionnelle de chacun. Les réseaux sociaux pourraient jouer pour cela un rôle irremplaçable. »

(99) Fondation Internet Nouvelle Génération (FING) - <http://fing.org>

## Histoire de transition

### La guilde des actifs

La gestion du travail et de l'emploi dissocie deux activités complémentaires : d'un côté, l'entreprise, devenue un pur centre d'activité économique ; de l'autre, de nouvelles organisations baptisées 'guildes', en charge des ressources humaines. Organisées selon les cas par métiers (parfois à l'échelle internationale) ou par territoires (notamment pour les travailleurs les moins qualifiés), les guildes prennent en charge le placement de leurs membres, leur formation, leur rémunération et leur protection sociale. En concurrence autour des professions les plus demandées, elles se différencient par leur capacité à assurer un revenu stable et raisonnable, une protection en cas de coup dur, une évolution professionnelle ou encore, une vie communautaire. L'État joue un rôle de régulateur et de réassureur des guildes. Il garantit (difficilement) une péréquation entre les guildes les plus riches et les autres. Il fait en sorte que les guildes n'abusent pas de leur pouvoir vis-à-vis des entreprises (chantage aux talents) ou des individus (racket...). Le choix d'une guilde, son développement en son sein mais aussi la préservation d'une certaine autonomie vis-à-vis d'elle, deviennent des questions importantes dans l'évolution professionnelle de chacun. Les réseaux sociaux jouent pour cela un rôle irremplaçable.



Source : La Fing, 'Questions numériques', cahier d'enjeux et de prospective Transitions, 2015.

## L'exemple des collectifs de travailleurs autonomes en Belgique

Une autre approche envisageable est de favoriser la création de collectifs de travailleurs autonomes comme le propose Hubert Guillaud, rédacteur en chef d'InternetActu.net et responsable de la veille à la Fondation Internet Nouvelle Génération. Il relate l'exemple de la Belgique, où le statut d'autoentrepreneur n'existant pas, les personnes souhaitant contribuer à une plateforme à la demande, qu'il s'agisse de micro-tâches ou de services de livraison à domicile, peuvent s'inscrire à une coopérative afin d'obtenir un statut leur permettant de travailler en indépendant.

Il cite l'exemple de SMart, une coopérative rassemblant des travailleurs indépendants pour lesquels – outre de négocier en leurs noms les conditions de rémunération et de travail avec les plateformes à la demande – elle apporte un certain nombre de services, notamment pour le développement de leur employabilité via la formation. Un modèle intéressant qui permet à ces travailleurs de faciliter leurs transitions via le développement des compétences.

### 4.3.5 / Equiper les individus pour les rendre aptes à gérer leurs transitions : l'exemple de la Musette de l'actif, par Amandine Brugière<sup>(100)</sup>

Les trajectoires professionnelles sont en pleine mutation : discontinuité des parcours, pluriactivité, ... Ces nouvelles formes appellent des instruments nouveaux pour évoluer sur le marché du travail. Le CV ne suffit plus. L'e-portfolio n'a pas pris. La VAE balbutie. La portabilité des droits débute.

L'individu est aujourd'hui en charge d'un véritable "écosystème d'activités", à la fois informationnel, cognitif, relationnel, technique. En plus de ses différents outils de travail, en constante évolution, il gère différents projets ou activités en simultanément ; il collabore avec différents réseaux, auprès desquels il se forme et trouve des opportunités ; il utilise différents registres de compétences, qu'il doit faire évoluer, valoriser.

Le projet Musette numérique de l'actif de la FING est né de la volonté d'apporter aux individus la réflexivité nécessaire à une meilleure construction de leur trajectoire, en renforçant leurs capacités d'analyse, d'anticipation et de rebond.

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. Aujourd'hui, deux tendances modifient en profondeur le rapport de l'individu au travail et aux organisations :

- la prise en compte des activités au sens large (et plus seulement de l'emploi) dans la construction de la trajectoire (cf. CPA, portabilité des droits, reconnaissance du travail bénévole, économie collaborative et revenus complémentaires via les plateformes) ;
- les nouvelles formes de mesure de la production de valeur, où les données sont un nouvel "actif" (big data RH, données personnelles), avec en question, leur accessibilité et leur partage.

La musette, c'est potentiellement :

- un outil fédérateur des droits - qui s'appuie à la fois sur le CPA (comme agrégateur de droits) mais aussi sur d'autres dispositifs existants - réseau social, site web personnel et portfolio... ;
- des méthodes, des pratiques, des ressources, ... pour aider les personnes à analyser leur parcours, à avoir de la réflexivité (autoévaluation, self-RH), mais aussi retrouver du pouvoir d'agir ;
- un réseau humain et des médiations de proximité pour que l'individu outillé ne soit pas solitaire mais au contraire relié, soutenu et capable à son tour de contribuer à son écosystème ».

(100) Chef de projet "Digiwork" et "Infolab" à la Fondation Internet Nouvelle Génération (FING)

## **Le rêve du CSPU<sup>(101)</sup> en matière de transitions**

Extrait du « Le bel avenir du Compte personnel d'activité », exercice de politique fiction réalisé par Terra Nova<sup>(102)</sup>

Le CSPU permet à chacun d'obtenir, de connaître et d'exercer l'ensemble de ses droits sociaux à toutes les étapes de sa vie. Pour les usagers, il se présente comme une page personnelle digitale et sécurisée, sur laquelle apparaissent le profil des droits et les éléments de leur parcours de vie. Sa philosophie est simple : l'utilisateur est au centre de la protection sociale, et se trouve appréhendé de façon globale. L'actif, le parent, le citoyen ne sont plus considérés comme des entités séparées. Les différents événements de la vie (échec scolaire, maladie, mal-logement, handicap, précarisation...) sont mis en relation.

Concrètement, le CSPU prend la forme d'un compte consultable à distance, qui permet de connaître et d'exercer les droits garantis (santé, famille), les droits en dotation (droit à la formation tout au long de la vie professionnelle, rendez-vous d'orientation...), les droits spécifiques (parent isolé, handicap, aidant, etc.) et les droits accumulés (pénibilité, logement, retraite, RTT, compte épargne temps, épargne salariale...). Instrument de communication, il permet aussi d'échanger avec les administrations sociales.

### **Un outil d'articulation des temps de travail, d'activité et de vie**

Il semble bien loin, le temps des débats enflammés sur les 35 heures... Le temps de travail a été réaménagé, non pas selon une approche hebdomadaire mais « tout au long de la vie », en brisant la séquentialité linéaire héritée du taylorisme. Cette dernière interdisait de progresser vers les objectifs sociétaux d'une vie plus harmonieuse mais aussi vers l'amélioration durable des conditions de travail :

**Formation initiale → Entrée tardive et précarisée sur le marché du travail**

**→ Travail excessivement intense et pénalisant les équilibres (personnels, familiaux, sociaux) entre 30 et 45 ans**

**→ Sortie prématurée et douloureuse du marché du travail**

**→ Activation des droits à la retraite**

Pour tenir compte des nouveaux équilibres sociétaux et familiaux, il fallait accompagner les alternances et les chevauchements des temps d'apprentissage, de travail salarié, de travail indépendant, d'expatriation à l'étranger, d'entrée dans la parentalité, de repositionnement professionnel, de soin donné aux autres, de réalisation de projets personnels, de passage « en douceur » vers la retraite.

En jouant sur les différents segments du CSPU, il est désormais possible de fluidifier en douceur son temps de travail en fonction des événements de la vie. Chacun est ainsi à même de pouvoir non seulement « voir grandir », mais aussi aider à grandir ses enfants. La visée intergénérationnelle du CSPU c'est aussi la possibilité de consacrer davantage de temps à ses parents lorsque la nécessité se fait sentir.

Le CSPU accompagne les personnes dans leurs transitions entre différents statuts (étudiant, salariat, création d'entreprise, formation, chômage, intermittence...). Il permet aussi des cumuls d'évolution (reprise d'un travail à temps partiel tout en continuant à percevoir des allocations chômage) et les passerelles entre les différents mondes du travail (fonction publique, secteur privé, entrepreneuriat, bénévolat).

(101) Compte social personnel universel (CSPU).- (102) « Le bel avenir du Compte Personnel d'Activité » Bernard GAZIER, Jean-François LE RUOFF, Arnaud LOPEZ, Thierry PECH, Bruno PALIER, Martin RICHER - Terra Nova 16 février 2016.



## 5<sup>e</sup> PARTIE

# Quelles compétences pour demain ?

VOILÀ DES COMPÉTENCES  
QUI ENRICHIRONT MON CV !





## CHAPITRE 5.1

---

# Les compétences dans un monde du travail en mutation



Les mutations technologiques ont, on le sait, un impact direct sur la structure de l'emploi et des métiers et génèrent des déplacements des besoins de compétences à l'intérieur d'un même secteur d'activité comme d'un secteur vers un autre. Ces mutations ont été accompagnées par une politique de formation et d'adaptation des compétences ciblant notamment les personnes peu ou pas qualifiées dans le but de faciliter leur insertion sur le marché du travail et de limiter les risques de déqualification. Cette politique a tant bien que mal porté ses fruits au cours des dernières décennies évitant à une partie, certes insuffisante, des actifs de tomber dans le chômage.

L'accélération récente de ces mutations, couplée à la robotisation, l'intelligence artificielle et à l'émergence de l'économie du numérique nécessitent un changement de paradigme sur les compétences dont auront besoin nos économies demain. En effet, les emplois non qualifiés ne sont plus les seuls impactés - les professions aux compétences intermédiaires le sont également - et les activités de services, jusque-là préservées, se trouvent désormais directement concernées. En outre les compétences attendues évoluent vers des compétences davantage comportementales que techniques.

Doit-on conclure à un risque de chômage technologique massif ? Difficile d'y répondre tant les facteurs sont multiples. L'histoire et les analyses récentes<sup>(103)</sup> nous montrent toutefois que les mutations de rupture entraînent plus un déplacement des compétences vers de nouveaux métiers et le développement de nouveaux secteurs d'activité qu'une destruction nette d'emplois.

Reste à être en capacité d'adapter les compétences d'aujourd'hui et à préparer celles de demain pour accompagner ces mutations.

### 5.1.1 / Le déplacement des compétences sous l'impact des évolutions technologiques

Depuis le début des années 2000, comme le note Roland Berger Strategy Consultants<sup>(104)</sup>, un nombre croissant de métiers sont impactés par les évolutions technologiques et par la diffusion du numérique à des secteurs d'activité jusque-là relativement préservés. Deux des principales observations sont la diminution du volume des emplois intermédiaires au profit des métiers en amont et en aval de la chaîne de valeur et l'automatisation/numérisation de métiers de services jusqu'alors épargnés par les évolutions technologiques.

Certains métiers et les compétences qui leur sont associées sont potentiellement frappés d'obsolescence alors qu'émergent d'autres pour lesquels les compétences sont encore insuffisamment présentes ou nécessiteront une adaptation des savoirs des actifs.

Le Centre d'Analyse Stratégique (CAS) dans un rapport consacré à l'analyse de l'évolution des secteurs à l'horizon 2030<sup>(105)</sup> identifie trois grandes tendances de réallocation des emplois entre secteurs porteurs et en déclin :

- la croissance des emplois d'utilité collective et des services à la personne ;
- le déclin de l'emploi industriel fortement impacté par la concurrence internationale et des services associés ;
- la stabilité des secteurs d'intermédiation et de la construction.

Le rapport conclut que, si le bilan en termes d'emploi est positif avec près de 1,8 million d'emplois créés, d'importants mouvements de réallocations sectorielles auront lieu, nécessitant un système de formation adapté à la hausse des qualifications et à l'orientation davantage servicielle des métiers.

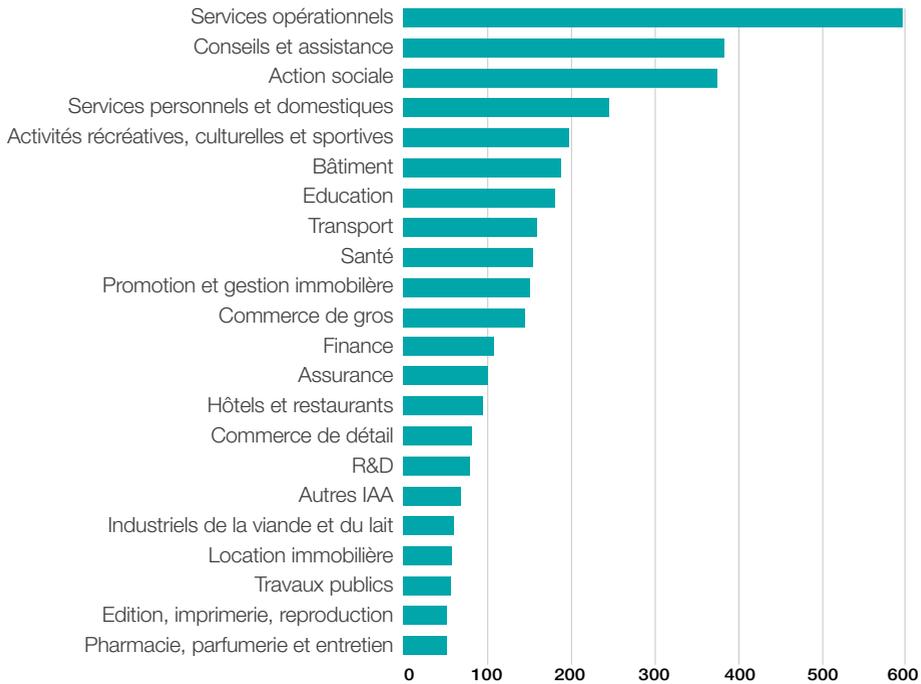
(103) Goos, Konings et Vanderweyer (2015) « Employment growth in Europe : The role of innovation, local job multiplier and institutions » – Utrecht School of Economics Discussion paper Series, Vol 15, N10 dans « Automatisation et travail indépendant dans une économie numérique – Synthèse sur l'avenir du travail – OCDE 2016.

(104) Les classes moyennes face à la transformation digitale, Roland Berger Institute, octobre 2014.

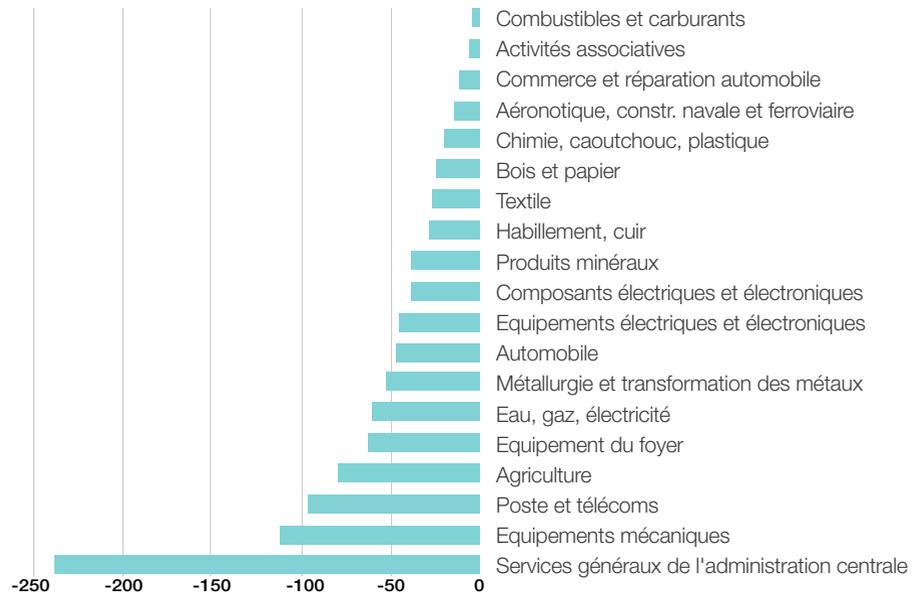
(105) « Les secteurs de la nouvelle croissance : une projection à l'horizon 2030 » – Cécile Joly, Maxime Liégey, Olivier Passet en collaboration avec le Laboratoire Erasme - Centre d'Analyse Stratégique - 2012

## Projections sectorielles de l'emploi, variations nettes de 2010 à 2030

### A) Secteurs créateurs en différentiel de créations d'emplois ; en milliers de personnes physiques



### B) Secteurs destructeurs en différentiel de créations d'emplois ; en milliers de personnes physiques



Source : Insee, calculs Centre d'analyse stratégique-NEMESIS.

En considérant ces évolutions sous l'angle des compétences, les emplois d'utilité collective comme des services à la personne connaîtront probablement un double impact avec d'une part, un phénomène de désintermédiation via le développement de plateformes numériques à la demande de type Uber – de nombreuses plateformes telles qu'Oxilia spécialisées dans les auxiliaires de vie existent déjà – générant des emplois de conception, design, développement, et d'autre part, une montée en compétences des personnes au contact du public sur les aspects comportementaux et de préservation de l'hygiène.

S'agissant des emplois industriels – à l'exclusion des secteurs à forte valeur ajoutée et riches en R&D, moins exposés à la concurrence internationale – la baisse des effectifs de production et des services associés, ne sera pas compensée par le développement de métiers en amont (R&D, conception, ingénierie, design) et en aval (marketing, promotion, distribution) de la chaîne de valeur.

**« Augmenter leurs compétences, pour qu'elles puissent s'adapter aux transitions de leur métier et du marché du travail, en s'appuyant sur les savoir-faire et les savoir-être numériques. »**

Enfin, le CAS note que les secteurs d'intermédiation (industries de réseaux, intermédiation logistique, financière ou commerciale) ont en commun de bénéficier d'une proximité à la demande qui les protège de la concurrence internationale.

Deux enjeux sont à prendre en compte au regard de ces évolutions. Pour les personnes moyennement qualifiées dont les métiers sont impactés par les mutations technologiques - en particulier dans les activités industrielles - il faudra augmenter leurs compétences, comme le recommande le Conseil National du Numérique<sup>(106)</sup>, « pour qu'elles puissent s'adapter aux transitions futures de leur métier en particulier, et du marché du travail en général, et afin d'éviter un "déclassement" généralisé en s'appuyant sur les savoir-faire et les savoir-être numériques pour les adapter à la nouvelle vague d'automatisation ».

Tandis que pour les personnes peu ou pas qualifiées, afin d'éviter le nivellement par le bas, il faudra reconnaître et faire progresser ou évoluer leurs compétences en prenant appui sur de nouvelles approches de reconnaissance mobilisant les possibilités du numérique.

(106) « Travail, Emploi, Numérique – les nouvelles trajectoires » Conseil National du Numérique – Janvier 2016.

## Des métiers appelés à disparaître, d'autres à se maintenir

Les 20 métiers les plus susceptibles de disparaître

1	Démarcheur téléphonique	99 %	11	Employé de banques	96,8 %
2	Dactylographe	98,5 %	12	Employés d'administration financière	96,8 %
3	Secrétaire juridique	97,6 %	13	Directeur d'ONG	96,8 %
4	Gestionnaire de compte financier	97,6 %	14	Responsable administratif au niveau local	96,8 %
5	Peseur, niveleur ou trieur	97,6 %	15	Bibliothécaire	96,7 %
6	Testeur ou inspecteur	97,6 %	16	Assembleur	96,7 %
7	Administrateur des ventes	97,2 %	17	Opérateur dans l'industrie du bois et du papier	96,5 %
8	Expert-comptable	97 %	18	Opérateur de communication	96,5 %
9	Responsable financier	97 %	19	Standardiste	96,5 %
10	Employé d'assurance	97 %	20	Opérateur dans l'industrie textile	96,1 %

Les 20 métiers les moins menacés

1	Conseiller en éducation	0,4 %	11	Professeur du secondaire	0,7 %
2	Tenancier de bar	0,4 %	12	Infirmière	0,9 %
3	Hôteliers	0,4 %	13	Sage-Femme	0,9 %
4	Orthophoniste	0,5 %	14	Analyste TI et administrateur système	1,1 %
5	Employés de l'éducation	0,7 %	15	Educateur spécialisé	1,2 %
6	Responsable de services de santé	0,7 %	16	Ergothérapeute	1,2 %
7	Psychologue	0,7 %	17	Professionnel de la santé	1,2 %
8	Autres thérapeute	0,7 %	18	Pédicure	1,2 %
9	Responsable de services sociaux	0,7 %	19	Pharmacien	1,2 %
10	Professeur	0,7 %	20	Directeur des ventes et du marketing	1,7 %

Sources : « Digitalisation & robotisation : réinventer les métiers ? » - Livre Blanc - Groupe Adecco - Septembre 2016.

Université d'Oxford (en collaboration avec le cabinet Deloitte) - The future of employment : how susceptible are jobs to computerization?

### 5.1.2 / Des compétences pour les métiers de demain

Qui au début des années 2000 aurait pu prédire l'émergence du métier de community manager ou l'apparition du métier de livreur à vélo, rendues possibles par l'émergence

des plateformes de services à la demande. D'après une étude réalisée en 2013 par Wagepoint<sup>(107)</sup>, les dix emplois les plus sollicités aujourd'hui n'existaient pas en 2004. Fait notable, une partie de ces métiers sont exercés par des indépendants à l'exemple du métier de développeur d'applications mobiles.

EY pronostique que 60 % des métiers à l'horizon 2030 n'existent pas encore. En revanche, une certitude est que ces métiers nécessiteront davantage de compétences comportementales.



## INTERVIEW

**PHILIPPE DOLE**

Inspecteur Général des Affaires Sociales (IGAS)<sup>(108)</sup>

### De la difficulté d'adapter les compétences aux mutations de l'emploi

Sans revenir sur le sempiternel problème des jeunes sortis du monde scolaire sans qualification, notre pays a pris un certain retard par rapport à ses voisins en continuant à considérer les compétences sous l'angle de leur reconnaissance sans nous interroger sur notre modèle pédagogique. On est dans un environnement tiré de l'école ; autrement dit marqué par le diplôme, la connaissance académique, bien loin de la compétence, de l'exercice professionnel et de la combinaison des savoirs. De ce fait, les signaux envoyés à un employeur sont totalement inadaptés et viennent questionner notre modèle actuel de certification et de reconnaissance des compétences.

Il est vrai qu'au fil des années, le diplôme s'est teinté de savoir-faire et de savoir-être relationnel à l'aune de l'expérience acquise notamment dans le cadre des parcours de formation en alternance. Cela montre que le sujet est abordé. Cependant est-ce que tout a été exploré, dosé, organisé et structuré de manière efficace pour répondre aux attentes des employeurs en matière d'adaptabilité et de capacité à apprendre sur un marché du travail en mutation permanente ? Il faut reconnaître que la réponse est non. C'est pour cette raison que l'on voit apparaître des modèles alternatifs.

Le cas des titres professionnels tels que le CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) est intéressant en ce qu'il est l'outil des branches et qu'il prend ses racines dans le monde de l'entreprise et du travail. Les personnes qui travaillent sur la construction de ces référentiels se sont attachées à partir de l'activité réelle et des compétences aujourd'hui nécessaires, en particulier celles d'ordre comportementales.

#### **Adapter les référentiels à l'apparition de nouveaux métiers**

L'émergence de nouveaux métiers et de nouvelles formes d'activité soulèvent plusieurs questions en matière de construction de référentiels de reconnaissance des compétences.

(107) Les métiers en 2030 – Wagepoint – Juillet 2013.

(108) Philippe Dole est par ailleurs Délégué national aux contrats de transition professionnelle, responsable du programme contrat de sécurisation professionnelle et depuis février 2015 Directeur général du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP).

Une question d'échelle de reconnaissance tout d'abord. Il faut qu'elle ait une surface suffisante pour être reconnue et être « marchandisable » sur le marché de travail. Qu'elle ait une valeur d'échange.

Or, si l'on considère une compétence très pointue, comme celle que l'on voit apparaître avec l'intelligence artificielle, le numérique ou encore sur un métier émergent, il est très difficile de créer des référentiels pertinents puisque personne ne connaît réellement ce nouveau métier et qu'il n'y a pas de points de repères.

A ce stade, cette compétence émerge. On est dans la réponse à une intuition industrielle ou à un marché qui commence à émerger. La question qui se pose alors, c'est de prendre les risques et les anticipations nécessaires pour pouvoir être prêt à répondre, le moment venu, à une sollicitation croissante de certification. En outre, il s'agit de savoir si le modèle de reconnaissance que l'on emprunte est adapté à ce nouveau métier. Or bien souvent, il ne peut pas l'être car il est marqué par des références tirées du passé, de modèles dominants ; et l'on voudrait que ces modèles s'inscrivent en réponse à quelque chose qui n'existait pas quand ils ont été construits.

Toutes ces constructions, quelle que soit leur pertinence, ne peuvent pas forcément répondre à un besoin s'il n'était pas connu au moment où les référentiels sont bâtis. Aussi faut-il adopter le principe de la créativité et une approche similaire à celle de la recherche, se détacher du modèle et aller explorer des voies que l'on n'avait jamais explorées auparavant.

Ainsi, la question de la reconnaissance va davantage se poser sous l'angle de la méthodologie et de la description. On doit davantage procéder par analogie entre métiers et se dire, puisque cette personne a été capable d'emprunter telle ou telle voie, qu'elle maîtrise telles connaissances fondamentales, cela veut dire que les compétences sont bien transposables à une activité. Reste à changer de grille de lecture et à bâtir ces nouveaux modèles de reconnaissance !

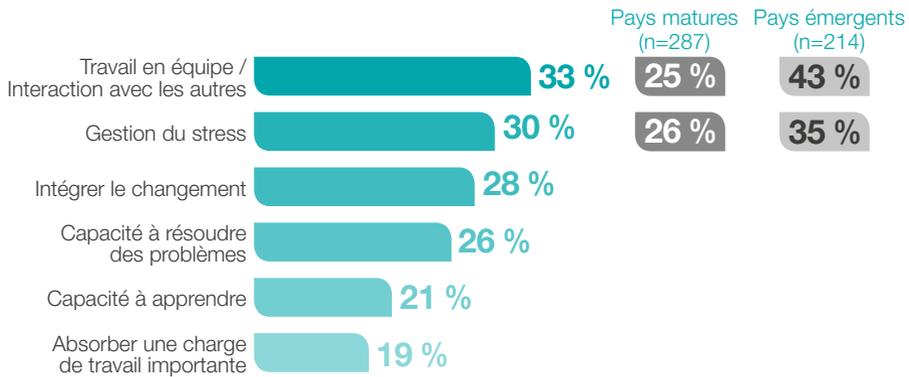
### 5.1.3 / Vers des compétences digitales et comportementales

Pour nombre de ces métiers, plus que des compétences techniques, ce sont les connaissances d'utilisation du numérique, une capacité travailler en équipe, à s'adapter et à résoudre des problèmes, ainsi qu'à gérer les interactions avec les clients et utilisateurs dans un contexte de forte autonomie qui seront nécessaires. Tels sont les enseignements tirés d'une étude réalisée par CSA pour le compte d'EY et LinkedIn à l'origine d'un rapport sur les nouveaux métiers et nouvelles compétences<sup>(109)</sup> publié en 2014.

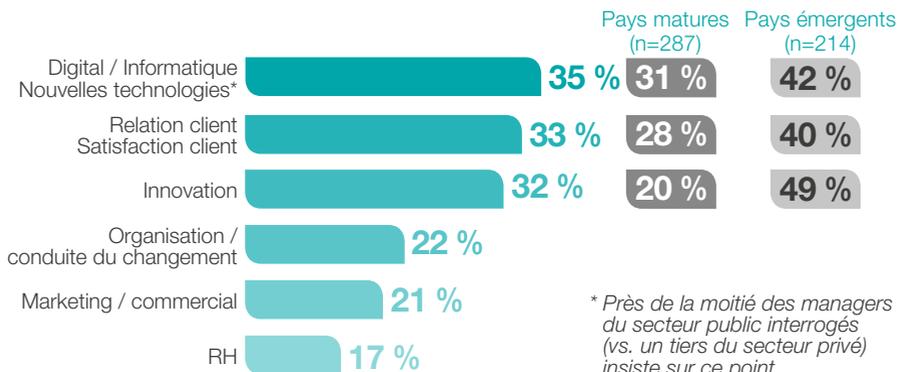
(109) EY-LinkedIn : La révolution des métiers. Nouveaux métiers, nouvelles compétences : quels enjeux pour l'entreprise ?

## Compétences comportementales : travail en équipe et gestion du stress, adaptabilité

1) Selon vous, quelles sont les compétences comportementales qui vont devenir les plus importantes dans les 5 ans à venir ?



2) Selon vous, quelles sont les compétences techniques qui vont devenir les plus importantes dans les 5 ans à venir ?



Source : enquête conduite par l'institut CSA auprès de 501 dirigeants d'entreprises publiques et privées dans 7 pays - 2013.



## POINT DE VUE

**LAURENCE HURNI**

directrice Groupe des Solutions d'Emploi, The Adecco Group

### **Travailler sur les compétences cognitives et adapter les approches d'évaluation et de formation**

Nous assistons à une incroyable accélération des mutations en matière d'évolution des compétences. Les compétences techniques évoluent du fait de l'automatisation à la fois dans les métiers industriels comme de services. Les individus verront leurs compétences évoluer entre 4 et 6 fois dans leur vie professionnelle. Entre outre, les compétences cognitives deviennent plus importantes que les compétences techniques. Les compétences techniques s'acquièrent. En revanche tout le monde ne dispose pas des compétences cognitives pour pouvoir s'adapter aux mutations des métiers. L'enjeu aujourd'hui est de permettre aux individus d'apprendre à apprendre, d'avoir l'agilité nécessaire. Pour des entreprises comme les nôtres, il s'agit d'un vrai changement de paradigme. Il faut passer d'un modèle d'évaluation et de formation fondé sur des compétences techniques à une approche combinant la dimension technique et comportementale. Pour y répondre, nous avons mis en place des outils d'évaluation du quotient émotionnel et d'assessment des capacités cognitives qui nous permettent de travailler sur l'évolution des compétences et des parcours professionnels dans lesquels le comportemental tient désormais une place aussi importante que les compétences techniques.

Prenons l'exemple des caristes. Vous avez aujourd'hui des sites où les caristes ne sont plus sur leur chariot élévateur. Ils les pilotent à distance. Il est évident qu'à terme cela sera le cas dans toutes les entreprises. Cela veut dire que les compétences techniques deviennent presque accessoires et qu'en revanche nous devons doter les individus d'une capacité à évoluer dans leur métier. Les capacités cognitives deviennent essentielles.

L'autre enjeu est l'adaptation de l'offre de formation à l'évolution des métiers et aux métiers de demain. Et pour cela, il faut avoir une démarche qui rassemble à la fois les entreprises, les organismes de formation, les branches avec en particulier leurs observatoires et enfin les financeurs notamment les Conseils régionaux. Notre rôle est d'être ensemblier.

## Pôles de compétences partagées : trouver aujourd'hui les emplois de demain

Sur une zone donnée et sur un secteur d'activité précis, The Adecco Group s'engage à recruter, former et mettre à disposition de ses clients des collaborateurs en CDI intérimaires. Les postes concernés portent sur des métiers en tension ou des métiers de demain. L'objectif est double : consolider la gestion territoriale des emplois et amorcer une vision prospective. Au-delà du recrutement, The Adecco Group s'inscrit dans une gestion des plans de carrière des collaborateurs de ces pôles. Des pôles ont d'ores et déjà été lancés, par exemple sur le secteur automobile/ferroviaire près de Valenciennes ou sur le secteur logistique autour de Bordeaux.

La transformation des métiers et l'émergence de nouveaux nécessiteront de fait d'adapter les compétences des actifs d'aujourd'hui et de préparer les futures générations à s'adapter en permanence à leurs évolutions. Le cas limite des développeurs en informatique relaté par Charles de Froment<sup>(110)</sup> montre à quel point le maintien à jour des compétences devient crucial dans un univers où les langages de programmation se renouvellent en permanence.

### 5.1.4 / Des compétences difficiles à évaluer

En corollaire à la diversification croissante des formes d'emploi et d'activité, l'acquisition de compétences ne se réduit plus à un seul contexte professionnel. Entre un contributeur de plateforme « à la demande » qui aura développé son expertise dans la conception de pages Web en marge de son emploi dans une SSII, un travailleur à temps partagé qui accompagne des PME dans différents secteurs d'activité et le salarié multi-actif qui en complément de son emploi à temps partiel propose ses services de bricolage à domicile, tous auront développé un portefeuille riche en compétences, cependant difficile à valoriser dans la globalité tant les statuts sont différents et les dispositifs de reconnaissance cloisonnés, voire inexistantes.

En outre, dès lors qu'une vie professionnelle est faite d'une succession de périodes d'emploi et d'activité sous des statuts différents, leur capitalisation et leur transférabilité reste un sujet non encore totalement résolu.

#### > *Les compétences des travailleurs de plateformes*

On sait l'enjeu posé aux travailleurs de plateformes, dont une part significative a fait ce choix faute d'accéder au salariat. Ils peuvent certes se satisfaire de cette situation au début de leur vie professionnelle. Mais peut-on espérer en vivre jusqu'à l'hypothétique moment de la retraite. Bien entendu la réponse est non en grande majorité. Aussi, l'évaluation et la matérialisation des compétences qu'ils ont pu développer dans leurs activités est un élément clé pour leur permettre de se valoriser. Il faut donc, au-delà du principe de la VAE posé par la Loi El Khomri, de rendre effective cette évaluation des compétences.

En effet, celle-ci est désormais accessible à tout actif, mais la diversité des temps et contextes d'accumulation fait que ces actifs pourront éprouver des difficultés à choisir et organiser leur évaluation. A ce titre, il y a très certainement lieu de les « provoquer » par la promotion d'une « responsabilité sociale 2.0 » des acteurs des nouvelles formes d'activité.

(110) « L'ère du sur mesure : des solutions pour l'emploi des jeunes » Charles de Froment – Institut de l'Entreprise.



## POINT DE VUE

### PASCAL TERRASSE

Député de la 1<sup>re</sup> circonscription de l'Ardèche  
Auteur d'un rapport au Premier ministre sur l'économie collaborative,  
dans lequel il formule 19 propositions pour accompagner ce secteur.

## Permettre aux travailleurs de plateformes d'accéder à la formation et à la VAE

« Pour beaucoup, devenir professionnel sur une plateforme est l'occasion de lancer son activité ou de mettre un pied dans l'emploi.

Les plateformes, à de rares exceptions, n'investissent pas dans la formation de leurs prestataires parce qu'elles considèrent que la satisfaction de leurs clients passe par la notation qu'ils attribuent aux prestataires. A mon sens, ce n'est pas suffisant et certainement pas viable. Tant qu'il y a peu de concurrence, elles prennent les meilleurs. Mais quand leur nombre va augmenter et que la concurrence va se développer, elles devront trouver d'autres leviers pour augmenter leur qualité de service, attirer et fidéliser leurs prestataires. De ce point de vue la formation à l'initiative des plateformes est essentielle et doit être encouragée. C'est d'ailleurs le sens d'une des propositions<sup>(111)</sup> que j'ai faites dans mon rapport et qui a été reprise dans la Loi El Khomri.

Il y a un deuxième sujet sur lequel j'insiste particulièrement dans mon rapport. C'est celui de la VAE. Il y a toute une population de jeunes qui, pour des raisons d'exclusion sociale, professionnelle ou d'éducation ont trouvé dans l'économie numérique le moyen de s'en sortir. Et je m'en réjouis, car ces jeunes trouvent ainsi le moyen de travailler et de se valoriser. Cependant, pour nombre d'entre eux, cette modalité d'activité est transitoire. Ils voudront s'orienter dans les 2-3 ans à venir vers le salariat ou une activité indépendante « classique ». Et ils auront besoin de faire la démonstration de leurs compétences. De ce point de vue, la VAE, en ce qu'elle permet à des personnes éloignées des sentiers balisés de l'éducation ou de la formation, de valoriser leur parcours professionnel, est l'instrument idéal pour la reconnaissance des acquis des travailleurs de plateformes. C'est ce qui leur permettra de rebondir.

Nous en avons fait la proposition<sup>(112)</sup> dans mon rapport tout en demandant que certains critères soient assouplis, tels que la mesure de la durée d'activité ou encore la justification de ces activités, afin de prendre en compte certaines spécificités des activités des plateformes.»

(111) Proposition N°10 RAPPORT SUR L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE Mission confiée à Pascal Terrasse, Député de l'Ardèche Hôtel de Matignon Février 2016 qui a été reprise dans la Loi El Khomri de juillet 2016.

(112) Proposition N°7 RAPPORT SUR L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE Mission confiée à Pascal Terrasse, Député de l'Ardèche Hôtel de Matignon Février 2016 qui a été reprise dans la Loi El Khomri de juillet 2016.

## 5.1.5 / Développer des compétences quand l'activité se réduit

Les entreprises doivent-elles (et peuvent-elles) imaginer encore investir sur le développement des compétences de leurs collaborateurs alors que la durée de la relation d'emploi s'est considérablement réduite au cours de ces dernières années (voir Chap. 1.4.3 et suivants) et qu'il est très probable que ce mouvement ira en s'amplifiant ? Faut-il qu'elles se tournent davantage vers l'adaptation de leurs compétences ? Doivent-elles adopter une posture de « conseiller » vis-à-vis d'eux alors qu'au fil des évolutions législatives et conventionnelles, la formation devient un droit de l'actif ?

L'enjeu est de taille. Dans l'hypothèse où le comportement des entreprises est amené à suivre cette voie – le développement que connaissent les Mooc en est de ce point de vue l'une des traductions – la responsabilité de la mise en œuvre de formations visant à l'acquisition de compétences « lourdes » sera encore plus qu'hier entre les mains de nos dispositifs d'éducation et de formation.

A charge pour eux d'être suffisamment proches des réalités du marché de l'emploi au plan national et davantage encore au niveau des territoires pour être en mesure d'orienter les formations vers des métiers dont le marché a un réel besoin.

Cela sous-tend de renforcer les échanges et la coordination entre les différents acteurs que sont les Conseils Régionaux, l'Education Nationale, les structures de formation publiques (AFPA) et privées, les observatoires de l'emploi (Observatoire de l'emploi et OREF) et enfin les intermédiaires de l'emploi (Job boards, agences d'emploi, Pôle Emploi, cabinets de recrutement) au plus proche des besoins des entreprises.

Enfin les OPCA, en coordination avec les Observatoires des métiers et les organismes de formation, devront poursuivre leur travail de segmentation des métiers par briques de compétences afin de permettre, aux entreprises comme aux actifs, la mise en œuvre d'actions de formation en phase avec des durées de relation d'emploi plus courtes.

### L'exemple de My Mooc<sup>(113)</sup> ou comment trouver le Mooc qui répond à ses besoins

My Mooc est une plateforme de recensement et de notation de Mooc, créée en 2015 par Clément Meslin, Rémi Lesaint et Raphael Droissart. Elle regroupe aujourd'hui plus de 5 000 Mooc gratuits couvrant un large spectre de formations en ligne. My Mooc revendique plus de 450 établissements partenaires à ce jour.

Cette plateforme permet à tout utilisateur de s'y retrouver dans la profusion de Mooc aujourd'hui disponibles. Son moteur de recherche identifie une formation sur la base de critères de recherche par domaine, université ou encore degré de popularité.

En outre, les Mooc n'étant pas de qualités égales, la plateforme intègre un module de notations données par les Moocers - sorte de TripAdvisor des Mooc - en fonction de la qualité du programme, de son animation et de son ergonomie. Ces notations constituent l'un des plus de cette plateforme alors que les Mooc connaissent un développement quasi exponentiel depuis quelques années.

(113) <https://www.my-mooc.com/fr>



## CHAPITRE 5.2

# Mieux évaluer et former



### 5.2.1 / Evaluer les compétences autrement

#### > *Des barrières à l'évaluation des compétences qui méritent d'être levées*

Prenons l'exemple de Jean, 40 ans. Aujourd'hui chauffeur de bus scolaire à temps partiel dans le Sud de la France. Après avoir été soudeur pendant 15 ans à travailler dans toute la France, il a décidé de retourner au pays. Pour compléter son revenu, il s'est inscrit depuis un an sur une plateforme de travail à la demande où il réalise des bandes son pour des jeux vidéo. Il est par ailleurs bénévole dans l'association de foot de son village où il s'occupe de l'organisation des déplacements des équipes.

Jean dispose à l'évidence d'un large portefeuille de compétences qui pourraient lui être utiles pour évoluer vers d'autres univers professionnels. Cependant hormis celles accumulées en tant que chauffeur de bus, il aura du mal à faire reconnaître ses capacités.

## > **La VAE et la barrière des trois années dans un même métier**

Avec trois années d'expérience en tant que chauffeur, Jean pourrait suivre une VAE sur ce métier. Cependant, il n'a pas l'intention de le rester. Il voudrait changer d'univers professionnel.

Or il lui est nécessaire de justifier d'au moins trois ans d'expérience (professionnelle, extra-professionnelle, bénévole)... en rapport avec la certification visée !

L'histoire de Jean peut paraître un cas extrême en raison la diversité des savoirs et des expériences qu'il a déjà accumulés. Cependant ne risque-t-il pas d'en être de même pour les nouvelles générations tant leur parcours seront (sont) constitués d'expériences acquises dans des contextes différents (CDD, travail à la demande, bénévolat), n'ayant pas de rapport les uns avec les autres et sur des durées souvent inférieures à l'année ?

En outre, qu'aucune ancienneté ne soit requise pour accéder à la VAE lorsqu'on est en CDI alors que 24 mois sont nécessaires pour un CDD a quelque chose d'incongru au regard du fonctionnement actuel du marché du travail. Certes le CPA rend possible la capitalisation des expériences pour faire valoir ses droits à la VAE, cependant reste la fameuse barrière des trois années d'expérience dans un même métier.

Après tout, si Jean est un vrai professionnel de la réalisation des bandes son, pourquoi lui interdire de tenter une VAE ? En outre lorsque l'on sait qu'elle est loin d'être aussi utilisée - à l'initiative de l'actif - qu'espéré originellement il serait grand temps d'en ouvrir les conditions d'accès en considérant trois années d'expériences cumulées... quel que soit le domaine d'activité.

## > **TOUS les bénévoles ne sont pas égaux devant l'évaluation**

Comme Jean, 40,3 % des Français ont été bénévoles en 2013<sup>(114)</sup>. Soit près de 16 millions de personnes de plus de 18 ans<sup>(115)</sup>. Au-delà de renforcer la solidarité et de permettre aux entreprises de participer à cet effort, dans le cadre de leurs engagement RSE, le bénévolat est aujourd'hui pleinement reconnu comme facteur de développement de compétences à la fois utiles à ceux qui s'y engagent et bénéfiques pour les entreprises. Le législateur n'a d'ailleurs pas manqué d'accompagner le mouvement avec notamment l'instauration du mécénat de compétences<sup>(116)</sup> et la possibilité de valider les compétences acquises dans ce cadre<sup>(117)</sup>.

De fait, si des réticences persistent du côté des employeurs au moment de l'embauche, comme le rapporte l'ORSE dans son rapport sur le sujet<sup>(118)</sup>, nombreuses sont les entreprises à favoriser, voire promouvoir l'engagement de leurs salariés dans le bénévolat avec une créativité presque sans borne : RTT (Casino), congés sans solde (Société

**« Le bénévolat est reconnu comme facteur de développement de compétences, utile à ceux qui s'y engagent et bénéfique pour les entreprises. »**

(114) La situation du bénévolat en France en 2013 - France Bénévolat - Enquête IFOP avec le soutien du Crédit Mutuel.

(115) Développer, accompagner et valoriser le bénévolat - CAS.note analyse Sept 2011.

(116) Loi n° 2003-709 du 1er août 2003, dite « loi Aillagon », relative au mécénat, aux associations et aux fondations.

(117) Loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002.

(118) Bougard Jonathan et al., Les effets du bénévolat sur l'accès à l'emploi : une expérience contrôlée sur des jeunes qualifiés d'Île-de-France, Centre d'études de l'emploi, document de travail, n°147, mai 2011.

Générale), forfait temps (SFR), temps partiel senior (Orange), congé rémunéré de solidarité (Carrefour)<sup>(119)</sup>.

Certaines d'entre elles, à l'instar de SFR, vont plus loin en permettant à leurs collaborateurs de valoriser leur engagement au travers de la validation des acquis de l'expérience et il est fort probable que le nombre d'entreprises à proposer ce type de VAE ira croissant dans les années à venir.

Cependant, autant il peut être relativement aisé d'entamer une VAE lorsqu'on est salarié d'une entreprise, autant le chemin devient plus rude via son association – la taille de l'association étant un facteur prégnant – et devient quasiment impossible lorsqu'on est bénévole direct (hors milieu associatif ou autre organisation).

Or le bénévolat direct est celui qui connaît la plus forte progression sur ces dernières années (+31 % entre 2010 et 2013 pour représenter près de 10 millions de personnes). Ce sont en outre les jeunes et les actifs qui tirent la croissance comme l'observe France Bénévolat.

**« Développer  
l'évaluation des  
compétences  
entre pairs pour  
les travailleurs  
indépendants »**

Les compétences accumulées dans le cadre du bénévolat étant reconnues sur le marché du travail, organisation, travail en équipe, animation, efficacité dans des organisations, optimisation des moyens<sup>(120)</sup>, il y aurait lieu de faciliter l'accès à la VAE pour toutes les catégories d'engagement bénévole ainsi que capitaliser sur le numérique pour en simplifier l'accès et la mise en œuvre rendue complexe avec la multiplicité des méthodes et supports utilisés.

### **> Une évaluation des compétences entre pairs pour les prestataires de plateformes ?**

L'évaluation par les pairs (peers review) ou 360° fait depuis plusieurs années partie de l'arsenal utilisé par un grand nombre d'organisations pour l'évaluation de leurs collaborateurs. En revanche, alors qu'une telle approche pourrait être particulièrement utile aux actifs, qui ne sont pas liés à un employeur, dont Jean, il ne semble pourtant pas exister de solutions de même nature au travers de sites dédiés ou encore directement sur les plateformes de services à la demande.

Et pourtant elles existent, appliquées à des domaines comme l'éducation et la recherche scientifique. Ainsi un site néerlandais tel que Turnitin<sup>(121)</sup> (Turnitin Feedback Studio) permet aux étudiants de noter et de commenter de manière anonyme leurs travaux respectifs. Les scientifiques quant à eux sont nombreux – plus de 4 millions dans le monde – à utiliser ResearchGate<sup>(122)</sup> pour commenter, contribuer et évaluer les publications de leurs confrères.

Suivant la logique des notations utilisées pour le commerce en ligne et des évaluations données par les clients des plateformes de services, des initiatives ont vu le jour aux

(119) Valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat associatif – Rapport de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises – juillet 2014.

(120) Extrait de « Les associations, lieux de qualification et de développement des compétences » par Dominique Thierry, Vice-Président de France Bénévolat – 2007. Repris par le Blog du Pro Bono.

(121) <http://turnitin.com/fr/>

(122) <http://www.researchgate.net>

Etats-Unis (voir infra Traity et Karma) visant à permettre aux travailleurs indépendants de centraliser leur réputation.

En prenant appui sur ces expériences et sur la mise en place de plateformes centralisées disposant de critères d'évaluation entre pairs communs à toutes les plateformes, les indépendants pourraient capitaliser sur leurs évaluations et les faire valoir dans leur recherche d'emploi ou encore de nouvelles activités.

### **> Concevoir de nouvelles métriques des compétences communes à toutes les activités**

La Fondation Internet Nouvelle Génération<sup>(123)</sup>, dans son cahier d'enjeux et de prospective 2015, plaide pour « la mesure comme moteur de transformations » et pronostique de nouvelles métriques du travail et des activités intégrant la mesure de soi au travail (Self Assessment, Mooc), la mesure des interactions sociales sur le lieu de travail (People Analytics) et la mesure des contributions par les pairs (open value network).

De fait, le travail étant devenu protéiforme mêlant salariat et activités, cette approche impose de revoir les outils d'évaluation des « compétences » et de commencer par définir de nouveaux critères de mesure mobilisables par tout actif quels que soient son parcours et son (ses) statut(s).

La mise en place de tels critères est une opportunité d'harmoniser des approches déjà différentes, ne serait-ce qu'en matière de VAE tant elles peuvent différer entre les différents acteurs, pour un même métier. Et le numérique représente à ce titre un excellent levier pour faire converger les approches.

Il y a également urgence à définir des « communs » aux différents statuts. En effet quoi de comparable entre l'évaluation des compétences d'un salarié ouvrier du bâtiment, les notations d'un travailleur de plateforme et l'évaluation des compétences d'un bénévole d'association ou encore d'un autoentrepreneur. Et pourtant dans un contexte de développement de la multi-activité, la création de référentiels communs contribuerait grandement à la valorisation de compétences acquises dans des contextes de travail et d'activités simultanés (salariat, travail de plateforme, bénévolat).

Ne faudrait-il pas en outre prendre en compte les « recommandations » entre pairs à l'instar de ce que l'on trouve sur BlaBlaCar ou AirBnB. Celles-ci témoignent d'une forme d'approbation des compétences semblables à celles que l'on trouve sur les profils des membres de LinkedIn. Pour un nombre croissant de recruteurs, ces approbations et les « scores » affichés selon les compétences peuvent, si ce n'est avoir autant de valeur qu'une compétence « validée », témoigner d'une « capacité à » de l'individu. Elles ont en outre le mérite d'être directement attachées à la personne et non spécifiques à une entreprise ou à un moment de son parcours professionnel.

Or, force est de constater qu'à ce jour les notations restent cantonnées au niveau de chaque plateforme, empêchant la possibilité pour un travailleur de centraliser les « scores » qu'il aura obtenus auprès de chacune d'elles.

La centralisation de réputation online existe pourtant déjà aux Etats-Unis dans le domaine de la l'économie de partage avec des plateformes numériques telles que Traity et Karma. Celles-ci centralisent les notations obtenues sur les sites *peer to*

(123) <http://reseau.fing.org/file/download/162586>.

peer (Airbnb, Ebay, Etsy...) et les réseaux sociaux LinkedIn et Facebook pour ensuite les agréger et calculer une note de réputation unique sur la base des évaluations obtenues sur les différents sites.

Un tel modèle appliqué à l'économie collaborative permettrait à chacun de centraliser et partager sa réputation avec de futurs employeurs comme de faciliter la conquête de nouveaux clients.

### > **Le numérique facilitateur de l'auto-évaluation**

Le numérique ouvre de larges horizons sur le champ de l'auto-évaluation et permet, grâce à l'actualisation permanente de la connaissance des nouveaux métiers rendues possible par le Big Data, de déterminer les formations nécessaires pour développer son socle de compétences.

Ainsi la société PerformanSe a développé plus de 250 tests de connaissances en ligne en collaboration avec un réseau d'experts métiers. L'intérêt de ce dispositif est

**« Avec l'émergence des nouvelles formes d'emploi et du numérique, de nouvelles approches de certification voient le jour. »**

qu'au-delà de l'évaluation des capacités techniques et comportementales d'une personne, la plateforme diagnostique les besoins de formation complémentaires et le champ des métiers possibles.

L'e-testing se développe également rapidement. Reste que les individus peuvent se sentir perdus face à la profusion des acteurs. De ce point de

vue, il y aurait lieu de capitaliser sur le digital pour centraliser et rationaliser l'offre, notamment via la certification des acteurs sur la base de leurs référentiels et de leurs pratiques.

### **5.2.2 / Certifier les compétences**

Conséquence de l'émergence de nouvelles formes d'emploi ou d'activité et des possibilités offertes par le numérique, de nouvelles approches de certification voient le jour. Leur volumétrie reste faible et elles ne disposent pas encore à ce jour d'une reconnaissance « officielle ». Elles constituent peut-être, grâce au digital, les prémices, pour paraphraser Alain Supiot d'un « Etat digital des compétences des personnes ».

### > **Les Blockchains pour tracer et certifier les compétences**

Le digital est en soi un extraordinaire facilitateur de conservation et de transfert d'informations de toutes natures. L'envers de cette facilité est qu'il rend relativement aisée la falsification de documents digitaux.

La technologie des blockchains, très en vogue aujourd'hui, apparaît comme une solution qui, appliquée aux compétences, permettrait d'assurer que les compétences d'un individu sont bien « certifiées » tout en rendant possible le partage de ces « certificats » avec des entreprises, des institutions publiques ou encore des organismes de formation. L'association Blockchain France<sup>(124)</sup> définit la blockchain comme « une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle. Une blockchain constitue une base de

(124) <https://blockchainfrance.net>

*données qui contient l'historique de tous les échanges effectués entre ses utilisateurs depuis sa création. Cette base de données est sécurisée et distribuée : elle est partagée par ses différents utilisateurs, sans intermédiaire, ce qui permet à chacun de vérifier la validité de la chaîne ».*

Principalement utilisée dans le domaine monétaire (Bitcoins), elle commence à intéresser le monde universitaire. L'école supérieure d'ingénieurs Léonard-de-Vinci, à La Défense certifie ainsi ses diplômés sur une blockchain. De la même manière Sony a décidé décliné cette technologie pour le monde de l'éducation en considérant qu' « *alors que les modèles d'éducation évoluent, ceci constituerait une innovation technologique diversifiant les façons dont les tests sont conçus et les individus évalués* »<sup>(125)</sup>.

Ainsi, demain une personne ayant fait évaluer ses compétences acquises dans différents contextes, pourra partager son « portefeuille de compétences » avec un tiers, par exemple un futur employeur ou utilisateur de ses services, lequel de son côté s'assurera de son authenticité au moyen du code qui lui aura été transmis. Plus avant cette technologie serait particulièrement appropriée alors que la tendance est à la certification et à la formation par blocs de compétences. Chacun de ces blocs serait regroupé en un même endroit tout en restant propriété de son détenteur.

### **L'exemple de la plateforme de centralisation MykiJob en France**

Poursuivant une logique similaire, le cabinet IDEP France a lancé la plateforme MykiJob pour permettre aux actifs, qu'ils soient salariés en CDI, CDD ou intérim, demandeurs d'emploi, étudiants ou indépendants de centraliser leurs informations professionnelles sous la forme d'un passeport. MykiJob propose à ses utilisateurs un dispositif de certification des lettres de recommandations et des formations. Celles-ci sont stockées dans un coffre-fort électronique, consultable et partageable à tout moment. En outre, Mykijob propose notamment des services de coaching virtuel, d'accompagnement personnalisé pour la recherche de stage et d'emploi ainsi que des formations e-learning aux techniques de recherches de stage et d'emploi.

Cette plateforme a noué des partenariats avec des associations du milieu éducatif (PEEP, Apel) et des Opcas tels que l'Opcalia qui regroupe 29 branches professionnelles de l'industrie et des services et couvre plus de 2 millions de salariés ou le FAF-TT pour la branche de l'intérim.

### **> Les badges, nouveau livret de compagnonnage ?**

Considéré par certains comme la version numérique du livret de compagnonnage du Moyen-Âge, les badges de compétences sont une forme de portfolio numérique qui mis bout à bout témoignent d'une réalisation réussie (notation d'une activité sur une plateforme, compétence acquise en entreprise), d'une formation suivie (Mooc, bloc de compétence) ou encore d'un centre d'intérêt. Chaque badge (certificat) est la propriété de son détenteur mais est délivré et validé par son émetteur. Il prend la forme d'un symbole et intègre des métadonnées comprenant sa date d'émission, les domaines de réussite et des données d'authentification de manière garantir l'authenticité du badge.

(125) Ridha Loukil dans l'Usine Digitale – 23 février 2016

Ces badges peuvent ensuite être mis en avant sur un CV ou sur Internet comme sur LinkedIn qui dispose d'un module d'intégration des badges sur le profil de ses membres.

Lancé en 2012 par Mozilla et la Fondation McArthur, qui ont conçu l'écosystème « Open Badge<sup>(126)</sup> », le système des badges a commencé à être utilisé par quelques entreprises pour la reconnaissance des acquis informels de leurs collaborateurs.

Ce dispositif de reconnaissance pourrait utilement héberger les certifications de compétences obtenues, à l'instar des CQP et de la VAE en donnant à leurs détenteurs la possibilité de mettre en avant ces acquis sur Internet.

En outre, il pourrait être particulièrement utile aux actifs dont la relation d'emploi ou les activités s'inscrivent dans des horizons temporels de plus en plus réduits. En effet quoi de plus difficile pour une personne multipliant des CDD, des missions d'intérim ou des missions sur une plateforme à la demande que de valoriser ses compétences au travers de multiples certificats de travail ou justificatifs de prestations sur une plateforme.

Elles ont pourtant été acquises dans des contextes variés et démontrent au-delà des compétences techniques, des aptitudes en termes de réactivité, d'adaptabilité et bien souvent de polyvalence.

En les « certifiant » via l'attribution de badges, les employeurs comme les plateformes concourraient à la valorisation des compétences des actifs.

### **> Porter ses compétences dans un monde en perpétuel mouvement**

La portabilité de ses expériences et de ses compétences reste un enjeu majeur tant sont divers les contextes de leur accumulation et en conséquence leur mode de capitalisation. Entre les formations suivies, les expériences accumulées en entreprise ou sur une plateforme, dans le cadre du bénévolat ou encore les recommandations sur LinkedIn de quel outil faudra-t-il se servir, au-delà de son CV, pour centraliser et porter son capital d'employabilité ?

(126) <http://openbadges.org>



## CHAPITRE 5.3

# Anticiper et accompagner



Les évolutions législatives et les accords interprofessionnels tendant vers une conception de la formation en tant que droit attaché à la personne, soulèvent plusieurs questions de fond nécessitant un changement de paradigme :

- un changement de posture pour les entreprises vers une logique davantage accompagnante que centrée sur l'acquisition de compétences liées au poste de travail ;
- des personnes qui doivent désormais se prendre en charge et savoir naviguer dans leurs choix d'évaluations comme de formations ;
- enfin un renforcement du rôle des structures d'accompagnement, publics et privés, en sorte d'agir comme de véritables impresarii de formation, en particulier pour le compte des personnes plus éloignées du marché du travail.

### 5.3.1 / Agir en amont de la vie professionnelle

Au motif que nous sommes rentrés dans l'ère de l'entrepreneur de soi – concept des plus pertinents tant le monde du travail est en perpétuel mouvement et oblige à devoir s'adapter en permanence – et que chacun devra trouver SA solution sur Internet, on en oublierait presque que tous ne disposent pas des clefs pour se prendre en charge.

Figure en premier lieu la littératie numérique dont doivent être dotés tous les jeunes en amont de leur entrée dans la vie active. Comme le note très justement le rapport du Conseil National du Numérique « Jules Ferry 3.0<sup>(127)</sup> » « *pour qu'un individu puisse être acteur de sa vie dans un monde numérique, il a besoin bien entendu d'un certain nombre de connaissances, mais plus encore de compétences, de méthodes qui sont porteuses d'une transformation du rapport même aux savoirs et aux apprentissages* ».

De fait, alors que les Mooc viennent révolutionner le monde de l'éducation, et que les acteurs de l'économie numérique y voient un gisement quasi inépuisable d'opportunités de busines, la littératie numérique n'en deviendra que plus essentielle pour quiconque souhaitera développer ses savoirs et ses compétences.

Or il n'est pas certain qu'elle puisse être uniquement acquise en ligne. Le rôle des enseignants n'en sera que plus essentiel et risque pour autant de n'être pas suffisant.

Aussi des initiatives d'associations telles que celle d'Entreprendre pour Apprendre (voir chapitre 4.2.2.) visant à transmettre aux jeunes scolarisés des savoirs en matière d'utilisation d'Internet ainsi que des clefs de compréhension des métiers et des compétences, resteront nécessaires pendant probablement encore longtemps.

### 5.3.2 / Inscire la formation dans une perspective de mobilité externe

Dans une tribune aux Echos<sup>(128)</sup>, François Moreau, DG adjoint d'Altedia plaide pour que les entreprises s'engagent davantage dans l'accompagnement des mobilités professionnelles. « *Dans une économie remodelée par le numérique, les innovations de rupture ne bouleversent pas que les modèles économiques, elles transforment les métiers, rendent obsolètes des compétences et en inventent de nouvelles. Faut-il s'accrocher à un monde qui s'effondre ou se préparer à l'émergence de nouvelles activités ?* »

Il observe que, « *ce sujet devient stratégique pour les DRH non seulement afin que leurs collaborateurs aient les compétences pour s'adapter à l'évolution de leurs propres métiers, mais également pour répondre au désir grandissant d'autonomie dont ils font preuve* ».

De fait, il en va désormais de l'intérêt et de la responsabilité « 2.0 » des entreprises d'accompagner les compétences de leurs collaborateurs vers plus de mobilité en leur ouvrant le champ des possibles entre mobilités internes et externes pour notamment s'orienter vers de nouvelles formes d'activité (entrepreneuriat, portage salarial, multi-activité). En somme les aider à préparer le coup d'après.

(127) « Jules Ferry 3.0 - Bâtir une école créative et juste dans un monde numérique » Conseil National du Numérique - 2014.

(128) In les Echos – 15 juin 2016 « la mobilité professionnelle, un nouveau devoir social ».

La GPEC prend dans ces conditions une nouvelle dimension en intégrant des dispositifs destinés à doter les collaborateurs de compétences utiles notamment à ceux qui voudraient se lancer dans l'entrepreneuriat ou le travail indépendant. La diffusion des espaces de co working où voisinent salariés et indépendants, l'association de travailleurs externes à l'entreprise à ses projets, comme envoyer ses salariés "faire un tour" pour se frotter au monde des start-up y contribuent d'ailleurs fortement. En outre la GPEC traditionnellement tournée vers les personnes en transition de plus de 40 ans, intéresse désormais une population beaucoup plus jeune et sensible aux sirènes du travailler autrement.

Comme l'écrivait Bernard Gazier, il faut doter l'individu d'une « *capacité à intéresser successivement plusieurs employeurs, à changer de voie, à forger son itinéraire professionnel* »<sup>(129)</sup>.

### 5.3.3 / Former aussi des travailleurs indépendants

Conscientes que l'accompagnement de leurs « prestataires » va devenir un enjeu de fidélisation dans les prochaines années, certaines plateformes commencent à investir le champ de la formation. Cependant elle est en elle-même facteur de risques de requalification des contrats de services en contrat de travail. La Loi El Khomry a de ce point de vue adopté une posture singulière sur cette question en reconnaissant le droit des travailleurs de plateformes à accéder à la formation tout en imposant à ces dernières de contribuer à la formation professionnelle de leurs prestataires (sur la base du régime des travailleurs indépendants). Est-ce à dire que la formation ne pourra être initiée par la plateforme... afin d'éviter tout risque de requalification.

Pour autant des initiatives voient le jour ainsi que le mentionne le rapport Terrasse en citant Frizbiz et Heetch. La première qui est un site de mise en relation entre « jobbers » pour des prestations de services de bricolage, de services aux particuliers et de cours, offre à ses membres des formations gratuites. Ces formations en ligne ou en présentiel sont

**« Mutualiser les efforts entre plateformes pour sécuriser les parcours personnels, en développant des offres relatives à la formation professionnelle... »**

réalisées dans le cadre d'un partenariat avec Leroy Merlin qui en est l'un des actionnaires.

Heetch, plateforme de partage de trajets entre particuliers durant la soirée, propose des formations à ceux de ses membres ayant atteint un certain niveau de prestations afin qu'ils puissent devenir des professionnels. Heetch propose ainsi d'accompagner ses membres en présentant des offres de formation à des tarifs négociés avec des organismes tel que l'Institut National de Formation

à la Sécurité, pour la préparation à la licence VTC.

Le site de VTC LeCab.fr a ouvert récemment sa propre école de formation (LeCab Academy) en partenariat avec le centre de formation professionnelle IFCV.

Quelles que soient les initiatives prises à ce jour, elles n'engagent pas directement les plateformes et prennent davantage la forme de partenariats ou de tarifs négociés pour le compte de leurs membres. Il est probable que tant que l'ombre de la requalification planera sur l'économie à la demande, l'engagement de ses acteurs restera limité.

(129) « Tous sublimes. Vers un nouveau plein emploi » Flammarion, 2003, p. 97.

De ce point de vue, la proposition avancée par David Ménascé de « *mutualiser les efforts entre plateformes pour sécuriser les parcours personnels, en développant des offres relatives à la formation professionnelle...* »<sup>(130)</sup> va dans le bon sens.

Les plateformes y trouveraient leur intérêt en pouvant justifier – par la formation de leurs membres – de tarifs plus élevés tout en fidélisant leurs prestataires avec des rémunérations plus élevées.

Cette situation de blocage pouvant être amenée à perdurer tant que le législateur n'engagera pas une modification de fond sur le statut des travailleurs indépendants dépendants ; les plateformes devraient plutôt envisager de s'appuyer sur des opérateurs tiers en capacité de conseiller et d'orienter leurs prestataires vers les formations les plus appropriées à leur parcours professionnel et dans une perspective à long terme.

### 5.3.4 / De l'importance de l'accompagnement

On le sait, la formation comme droit attaché à la personne, en mettant chacun en face de ses choix, ne permettra pas au plus grand nombre de savoir identifier leurs besoins de formation, ce qui manque à leurs compétences pour progresser ou changer de métier. Ce constat est encore plus vrai pour les travailleurs « isolés » de la nouvelle économie qui n'ont ni accès à un interlocuteur RH ni la possibilité d'échanger avec leurs pairs.

L'accompagnement, qu'il soit virtuel ou non, est devenu une absolue nécessité dans un monde où les compétences dépassent le niveau d'un métier, où les frontières entre salariat et activités s'estompent. Un monde où le temps court de la relation de travail nécessite de remettre de la perspective faute de quoi les actifs risqueront leur déqualification du marché du travail.

#### > **Créer des impresarii de la formation**

Le numérique combiné avec le big data a déjà permis l'émergence de conseillers emploi virtuels (voir exemple de JobiJoba – Chap. 2.1.5.) rapprochant les offres et demandes d'emploi sur la base des compétences décrites dans les offres d'emploi.

De là à imaginer l'apparition prochaine des conseillers formation virtuels, il n'y a qu'un pas ! Grâce au Big Data, il devrait être possible de faire une photographie à l'instant T des compétences d'une personne croisées avec celles attendues pour un métier sur la base du contenu des offres d'emploi. En tirer les briques de compétences manquantes n'en serait que le prolongement naturel.

D'ores et déjà JobiJba offre l'accès à plus de 30 000 formations sur son site. L'utilisateur est invité à rechercher la formation qu'il souhaite par compétence, par métier ou encore par secteur d'activité. Un algorithme indique ensuite les formations disponibles en fonction de la durée (mois de 3 mois, 3 à 6 mois ou plus de 6 mois) et de la distance qu'il aura saisies et l'orientera vers la page de l'organisme qu'il aura retenu.

Le site MétéoJob dispose également d'un moteur de recherche de formations organisé par domaines de formation (BTP, commerce, Internet ...), mode de formation (présentiel, online ou mixte) et par types de formation (certifiante, qualifiante, diplômante ou encore éligible au CPF).

Reste que si ces sites offrent un accès facilité à tout l'éventail des formations et des organismes disponibles, rares sont les personnes en mesure d'être actrices de leur

(130) Travail à la demande : quel modèle social ? Par David Ménascé – Notes de l'Institut – Institut Montaigne – Mai 2016.

propre parcours de formation. Il leur faudra le plus souvent pouvoir prendre appui sur des médiateurs pour les aider à choisir, décider et les accompagner durant leur parcours de formation.

Pour Charles de Froment auteur de « L'ère du sur-mesure : Solutions pour l'emploi des jeunes »<sup>(131)</sup>, « *il faut donc craindre que les jeunes les moins habitués à l'effort scolaire soient aussi les moins bien armés pour tirer parti du potentiel du numérique. Le risque est ainsi que les jeunes les plus fragiles passent à côté de cette révolution et que ne se constitue, comme l'annonce l'économiste américain Tyler Cowen, une « hyper-méritocratie » où s'aggravaient les inégalités entre individus* ».



## POINT DE VUE

**MARIE-LAURE EVEN**

Responsable Marketing, Opcalia

### Structurer et accompagner les formations par blocs de compétences

« On observe une très nette accélération des logiques de blocs de compétences en réponse aux enjeux croissants de mobilité et de polyvalence sur le marché du travail. Il est nécessaire d'accompagner le mouvement parce que la demande est forte. Il y a un vaste chantier à mener pour une structuration de l'offre de formation par blocs de compétences. Et il faut aller au-delà. Certes, les salariés et plus généralement les actifs sont de plus en plus entrepreneurs d'eux-mêmes. Certes, l'intérêt majeur des plates-formes est de pouvoir réaliser une photographie du décalage qu'il peut y avoir entre les compétences d'un individu et les attentes du marché du travail. Mais il faut accompagner les actifs car ils peuvent se sentir perdus face à la multitude de contenus et d'organismes de formation à leur disposition. Il faut investir dans la dimension conseil pour permettre l'ajustement du parcours de formation avec un médiateur dont c'est l'expertise ».

#### > **L'exemple de l'accompagnement des parcours de formation des intérimaires**

Le cas de l'intérim apporte une illustration intéressante de ce que pourrait être l'accompagnement vers la formation des actifs de demain. Des actifs ayant des missions ou des périodes d'emploi de courte durée, sous statut indépendant ou salarié.

Les intérimaires dont les missions sont par nature de courte durée – de l'ordre de deux semaines – accumulent des compétences certaines tirées notamment de la variété des contextes de travail et des entreprises dans lesquelles ils travaillent.

Ils ne sont cependant salariés que le temps de leurs missions, ce qui rend difficile la construction d'un parcours de formation.

(131) "L'ère du sur-mesure : Solutions pour l'emploi des jeunes" Charles de Froment, expert associé à l'Institut de l'entreprise - les notes de l'Institut

Pour pallier cette contrainte, la branche de l'intérim a mis en place un dispositif et des approches originales permettant de rendre effective la formation des intérimaires.

Les partenaires sociaux de la branche ont tout d'abord instauré des droits à la formation attachés au statut d'intérimaire. Ceci afin qu'ils puissent cumuler leurs droits à la formation indépendamment de leurs employeurs successifs.

La profession dispose en outre d'un dispositif d'accompagnement des intérimaires à deux niveaux :

- D'une part au niveau de l'OPCA de la branche (FAF-TT) qui intervient pour informer, conseiller – notamment au travers d'une plateforme dédiée au Conseil en Évolution Professionnelle<sup>(132)</sup> - et orienter les intérimaires dans leur projet, en particulier pour la VAE et le CIF.
- D'autre part, au niveau des agences d'emploi qui vont repérer les opportunités d'emploi au plan local au regard du métier envisagé. Puis, en prenant appui sur l'expertise de l'OPCA et du CEP, elles identifieront les briques de compétences manquantes et sélectionneront avec l'intérimaire l'organisme de formation le plus adapté au type de formation envisagée. Enfin et surtout, elles vont accompagner l'intérimaire tout au long de son parcours.

Parallèlement, l'agence d'emploi échangera avec l'organisme de formation pour adapter le contenu de la formation aux attentes spécifiques des entreprises proposant des emplois correspondant au profil de compétences visé.

L'agence d'emploi, appuyée par le FAF-TT, agit de fait en véritable imprésario de formation et capitalise sur la proximité avec les bassins d'emploi pour garantir que la personne formée puisse accéder à un emploi à l'issue de son parcours.

Enfin, bien que de plus en plus d'agences soient spécialisées par métier ou par secteur d'activité, la dimension multi-sectorielle propre à l'intérim, permet d'élargir le champ des possibles à l'échelle des territoires.

### **> L'option de la formation au sein des coopératives d'activité et d'emploi**

Coopaname en est une bonne illustration. Créée en 2004, cette Scop fonctionnant sur le modèle d'une CAE, regroupe plus de 800 membres en 2015<sup>(133)</sup>. Leurs activités se répartissent à parts égales entre services aux entreprises, services à la personne et artisanat. Dans son dernier rapport d'activité, Coopaname indique avoir financé pour près de 50 000 euros de formation dans des domaines tels que la santé, l'entretien des espaces verts, l'informatique, la soudure et le développement commercial. Cette somme peut paraître relativement modeste, cependant il est fort probable qu'en l'absence d'appui de ses permanents, aucune action de formation n'aurait été engagée.

(132) [www.moncep.faftt.fr](http://www.moncep.faftt.fr)

(133) <http://www.coopaname.coop/actualite/rapport-dactivite-2015>.



## 6<sup>e</sup> PARTIE

# Propositions pour action





# 13 propositions pour aller plus loin

## PROPOSITION ①

### **Recréer de la continuité de travail pour les actifs en instaurant des opérateurs d'accompagnement multi-statuts**

La diminution de la durée de la relation des actifs avec le marché du travail, la multiplication des passages d'un statut à un autre comme le développement de la multi-activité sont des phénomènes très certainement irréversibles. Ils viennent impacter durablement la capacité des actifs à gérer leurs parcours professionnels, à disposer d'un revenu décent et à bénéficier d'une continuité de droits.

Sur le front des droits, le législateur et les partenaires sociaux ont ouvert le chantier de leur alignement entre les différentes catégories d'actifs. Cette démarche ne parviendra probablement pas à son terme avant plusieurs années tant les organisations qui les portent et les modes de financement sont disparates.

En revanche, sur celui de la continuité de la relation d'emploi des solutions existent d'ores et déjà. Ce sont notamment les coopératives d'activité et d'emploi, les groupements d'employeurs et dans une moindre mesure le portage salarial. Cependant, leur rôle se limite le plus souvent à « porter » administrativement les personnes.

Selon le secteur d'activité, le type de compétences et le moment de leur parcours de vie professionnelle, les actifs pourront préférer être "hébergés" en tant que salarié, auto-entrepreneur ou encore travailleur indépendant.

La création d'opérateurs d'accompagnement multi-statuts permettrait de répondre à l'enjeu de la continuité d'activité tout en offrant un cadre sécurisé. Ces opérateurs pourraient à la fois « proposer et porter » les actifs ayant des statuts différents, les accompagner dans la gestion et la progression de leur employabilité et enfin organiser la mutualisation de leurs droits acquis dans des cadres juridiques différents.

Sorte de guichet unique, ils offriraient enfin l'opportunité aux entreprises, en particulier aux PME, de trouver les compétences qui leur font défaut tout en leur garantissant une sécurité juridique.

## PROPOSITION ②

### **Créer un dispositif de notation et de certification sociale des acteurs de l'économie numérique**

Le Rapport Terrasse a proposé la création d'un espace de notation des plateformes sur un site Internet pour aider les consommateurs à mieux comprendre les pratiques commerciales des plateformes, et de mieux les comparer.

Dans le même esprit, un dispositif de notation et de « certification sociale » des plateformes pourrait être instauré.

Pour la partie notation, les plateformes se verraient attribuer par les prestataires une note pour chaque critère social.

La partie certification, fonctionnant selon le principe du volontariat, intégrerait la conformité à des critères tels que les conditions de travail, les conditions de conclusion et de rupture des relations contractuelles, les niveaux et modalités de rémunérations des prestataires et les éventuels bénéfices qu'elles leur proposent.

La combinaison des notations et des réponses données par les plateformes aux critères sociaux donnerait lieu à l'attribution d'un label qu'elles pourraient afficher sur la page de garde de leur site.

### PROPOSITION ③

#### **Rendre transparents le contenu et les modalités de recours aux plateformes de la nouvelle économie**

Créer des plateformes intermédiaires tierce parties, sur lesquelles sont répertoriées l'ensemble des plateformes de l'économie collaborative classées par catégories de services (livraison, design, rédaction, développement IT, ...). Accessibles à tous, elles répondraient à la fois aux attentes des entreprises clientes et à celle des prestataires.

Celles-ci en détailleraient le fonctionnement et les modalités de facturation et de rémunération des prestataires ; les dispositions contractuelles et les responsabilités des différentes parties-prenantes.

Elles pourraient également comprendre des forums de discussion entre prestataires et entre entreprises clientes sur lesquels ils partageraient des conseils et témoigneraient de leurs expériences.

Un tel dispositif contribuerait très certainement à équilibrer les rapports de forces entre prestataires et plateformes.

Enfin, en apportant une information transparente et accessible à tous, elles seraient un gage de confiance et contribueraient à favoriser celles des plateformes offrant les meilleurs services et à créer une dynamique positive de responsabilité sociale et de qualité de services.

### PROPOSITION ④

#### **Créer des communautés d'échanges et de discussion pour les indépendants**

Une solution envisageable face à cet émiettement des collectifs pourrait être la création de communautés en ligne transversales, par métier, regroupant indépendants et travailleurs à la demande exerçant les mêmes activités. Des espaces de discussion entre professionnels et jeunes et organisés par métiers existent déjà (voir l'exemple de JobIRL Chap. 4.3.2.). Ils pourraient évoluer dans le temps vers des communautés par métiers indépendamment du statut de chacun.

A la fois lieux d'échanges, de partage de bonnes pratiques, d'information sur les droits et les conditions de travail, de conseils en ligne pour aider à identifier des

services/prestataires en matière d'évaluation des compétences et de formation elles pourraient abriter les prémices d'une nouvelle forme de dialogue social. Leur gouvernance serait assurée sous forme collaborative, réunissant travailleurs indépendants, des organisations représentatives de métiers (guildes, corporations ou syndicats) des représentants de plateformes collaboratives. A ce titre, le cadre coopératif pourrait être mobilisé pour héberger de telles communautés.

#### PROPOSITION 5

##### **Créer des collectifs ouverts et temporaires prenant appui sur le digital**

Parallèlement à la généralisation des modes de management par projet, il conviendrait de développer des plateformes collaboratives ouvertes, réunissant à la fois les contributeurs internes et externes à l'organisation : salariés, indépendants, salariés « délégués » par des intermédiaires (intérim, sous-traitants, sociétés de portage salarial, groupements d'employeurs, travailleurs de plateforme).

En capitalisant sur le digital, l'implication du management de proximité et l'ouverture sur l'extérieur, de telles plateformes en ligne permettent de casser le cloisonnement résultant de la diversité des statuts des personnes réunies autour d'un même projet, de favoriser de nouvelles modalités d'interaction entre contributeurs (comme avec la hiérarchie ou le donneur d'ordre) et de renforcer le sentiment d'appartenance de tous à un collectif.

Tout en étant des lieux d'intelligence collective et de partage d'expériences et de savoirs sur un projet, ces collectifs pourraient également être l'opportunité de rassembler les collaborateurs internes et externes autour de communautés de discussions par métier. L'entreprise, au travers de sa DRH, y assurerait un rôle de facilitateur et d'apporteur d'informations sur les filières métiers, les opportunités d'évolution au sein comme à l'extérieur de l'organisation jusqu'au possibilités de mobilité une fois le projet terminé.

#### PROPOSITION 6

##### **Développer des lieux de corporate working réunissant collaborateurs internes et externes à l'entreprise**

Le concept du corporate working, dès lors qu'il est animé et soutenu au plus haut niveau, porte en lui des avantages indéniables en matière de récréation de collectifs. Il apparaît particulièrement adapté aux attentes des nouvelles générations et peut en outre constituer une réponse pertinente à l'éclatement des statuts des personnes travaillant pour une même entreprise.

L'étude réalisée par HR & D montre qu'ils sont vecteurs d'échanges, d'ouverture, de qualité de vie au travail, d'efficacité et d'engagement.

Cependant pour être pleinement efficaces, ils doivent être considérés à l'échelle de l'ensemble de ses salariés et faire l'objet d'un accompagnement et de modes

d'animation adaptés, en particulier pour ceux ayant la plus forte ancienneté et d'autres habitudes de relation au travail.

Enfin, en permettant d'y réunir collaborateurs internes et externes, ils contribuent à casser le cloisonnement entre personnes aux statuts différents ainsi qu'à ouvrir de nouveaux horizons professionnels tant pour les uns que pour les autres

## PROPOSITION 7

### **Combiner le virtuel et le réel pour outiller les jeunes sur la connaissance des métiers et la recherche d'emploi**

Les jeunes, dans leur majorité, souffrent d'une double méconnaissance préjudiciable à leur orientation et à leur recherche d'emploi. Comme on l'a observé, bien qu'ils soient digital native, ils ne disposent pas des aptitudes suffisantes pour organiser leur recherche d'emploi. De nombreuses initiatives venant pour la plupart du monde associatif existent. Cependant elles ne sont pas à l'échelle des enjeux posés par toute une génération. De même s'agissant de la connaissance de métiers – dont certains sont en pleine mutation et d'autres à peine émergents – les jeunes doivent pouvoir être facilement informés sur les métiers porteurs de créations d'emplois.

La réponse à ces enjeux doit passer par la généralisation d'outils en ligne d'apprentissage à la recherche d'emploi que les personnes en charge de l'orientation (Education Nationale, associations, Missions locales) puissent mobiliser auprès des jeunes.

Ces outils devraient pouvoir être également mobilisés par les entreprises dans les programmes d'intégration de tout nouvel embauché, ceci dans la perspective de l'accompagnement de leurs transitions professionnelles.

En complément à ces programmes de sensibilisation, il faudrait développer des plateformes de discussion entre professionnels et jeunes – celles-ci devant être organisées non seulement par métiers mais également par compétences ou par formations – qui permettent aux jeunes de connaître l'éventail et le contenu des métiers porteurs.

Ces plateformes devront en complément permettre la rencontre physique avec des professionnels des métiers concernés, qu'ils représentent les entreprises ou des intermédiaires de recrutement. Elles pourront enfin faciliter le contrôle de références.

De telles plateformes pourraient être développées par les acteurs de l'économie numérique en prenant appui sur la puissance du Big Data, ainsi que par les branches professionnelles sur la base des données tirées de leurs observatoires des emplois et des qualifications, en particulier sur les mutations que connaissent les métiers comme sur l'apparition de nouveaux.

Compte tenu de la place croissante des métiers de l'économie collaborative, leurs acteurs devraient également être impliqués dans ces initiatives.

## PROPOSITION 8

### Organiser l'accompagnement des indépendants en phase de transition

Qu'ils soient entrepreneurs individuels n'étant pas parvenus à pérenniser leur entreprise, ou travailleurs de l'économie collaborative confrontés à l'insuffisance des revenus procurés par leur activité, il n'est guère acceptable que les indépendants soient des laissés pour compte de l'accompagnement des transitions. Ceci alors même que l'entrepreneuriat est à ce point plébiscité par les médias et soutenu par les pouvoirs publics.

Certes, le Conseil en Évolution Professionnelle instauré en 2014 a vocation à permettre à tout actif, quel que soit son statut, de faire le point sur sa situation et d'engager une démarche d'évolution professionnelle. Cependant, il ne constitue qu'une première étape, très en amont du retour à l'emploi.

Aussi, leur droit au CEP devrait être complété par un droit de tirage permettant de bénéficier d'un accompagnement pour identifier les secteurs et les emplois vers lesquels s'orienter en fonction des opportunités sur les bassins d'emploi, de connaître les codes de l'entreprise et enfin de pouvoir se préparer aux différentes étapes d'un recrutement.

Les droits relatifs à la formation instaurés par la Loi El Khomri pourraient être mobilisés en instaurant un principe de fongibilité permettant d'assurer le financement de cet accompagnement.

Enfin, à l'instar de ce qui est prévu pour le Conseil en Évolution Professionnelle, les indépendants pourraient se faire accompagner par des organismes publics tels que Pôle Emploi ou des opérateurs privés agréés qui interviendraient auprès d'eux comme des « agences de transition professionnelle ».

## PROPOSITION 9

### Créer des opérateurs certifiés de centralisation des droits et d'accompagnement des transitions

Pourquoi, dans ces conditions, ne pas centraliser les droits des travailleurs et les contributions des plateformes auprès d'opérateurs agréés qu'ils soient publics ou privés. Ces opérateurs pourraient à la fois capitaliser leurs droits accumulés auprès des différentes plateformes – directement auprès des travailleurs ou sur la base des informations transmises par les plateformes - et les accompagner dans leurs transitions.

Certes le CPA répond – pour partie – à l'enjeu de la centralisation. Cependant sa vocation n'est pas d'accompagner les bénéficiaires.

Comme le précise le document d'orientation adressé aux partenaires sociaux en novembre 2015 qui énonce les thèmes sur lesquels engager les négociations « La capacité d'action donnée à l'individu par le CPA ne doit faire oublier ni la nécessité d'organiser un cadre collectif pour le recours à ce droit, ni la responsabilité de l'employeur dans le parcours de ses salariés, ni le rôle des

pouvoirs publics » ... Auxquels pourraient être ajouté le rôle des prestataires privés spécialisés dans l'accompagnement.

Une telle approche de centralisation, de portabilité et d'accompagnement mériterait de s'inspirer de ce que l'intérim a mis en place depuis de nombreuses années pour rendre effectif l'accès à la formation à des populations dont la relation d'emploi est par nature temporaire et répétée.

### PROPOSITION 10

#### **Mettre en commun les travaux et les données des observatoires des métiers pour déterminer les compétences et les formations nécessaires pour les emplois de demain.**

Les métiers évoluent, d'autres apparaissent sous l'impulsion de l'automatisation et de la digitalisation de l'économie. Ces transformations viennent notablement changer la nature des métiers et conduisent pour certains à les rendre transversaux d'un secteur à un autre. En parallèle, plusieurs observatoires de branche n'ont pas attendu pour entreprendre la mise à jour de leur référentiels métiers et des compétences associées.

Leurs travaux restent cependant trop souvent cloisonnés alors même qu'un nombre croissant de métiers sont transversaux à plusieurs secteurs. Ainsi l'OPIIEC<sup>(134)</sup> a établi les compétences relatives au métier de « Business Information Modeling Manager<sup>(135)</sup> », particulièrement important dans le secteur de l'ingénierie. Or ce métier connaît un développement significatif dans le secteur du bâtiment et des travaux publics. Il ne figure cependant pas (au jour de l'écriture de ce rapport) dans la liste des métiers de l'observatoire des métiers du bâtiment<sup>(136)</sup>!

#### **Travailler ensemble**

La transversalité des métiers étant appelée à se renforcer, les observatoires auraient tout intérêt à identifier ceux des métiers à dimension intersectorielle afin de travailler ensemble à l'élaboration de leurs descriptifs, sans omettre d'identifier les secteurs de débouchés potentiels.

#### **Centraliser les informations sur une plateforme unique**

En outre par la mise en commun de leurs données, en un lieu unique en accès ouvert sur le modèle de l'Open data, les Observatoires des métiers contribueront à : faciliter les recherches des jeunes, alimenter les espaces d'information sur les métiers des sites d'emploi et à aider les conseillers d'orientation, organismes de formation et intermédiaires de l'emploi dans leur mission d'accompagnement des compétences et des transitions.

(134) Observatoire la branche Du Numérique, De L'ingénierie, Des Études Et Du Conseil Et De L'évènement.

(135) <http://referentiels-metiers.opiiec.fr/fiche-metier/55-bim-manager>

(136) <http://www.metiers-btp.fr>

## PROPOSITION 11

### **Créer des plateformes numériques permettant aux actifs de déterminer les briques de compétences nécessaires à l'exercice d'un métier**

Comme le note Marie-Laure Even, responsable Marketing d'Opcalia (voir encadré 5.3.2), les pratiques de formation par blocs de compétences sont en très nette augmentation du fait de l'accélération des mutations que connaissent les métiers.

Les actifs les plus agiles ne manqueront certainement pas d'identifier rapidement celles qui leur seront nécessaires pour obtenir une certification professionnelle. D'autres pourront s'appuyer sur l'un des opérateurs désignés pour la mise en œuvre du Conseil en Evolution Professionnelle.

Il n'est cependant pas certain que tous les publics voulant faire le point sur leurs compétences aient accès à ces dispositifs tant ils sont déjà fortement sollicités. Aussi créer une plateforme numérique qui en fonction des compétences que l'actif aura renseignées, permettrait d'identifier l'éventail des métiers vers lesquels il pourrait s'orienter et les blocs de compétences à obtenir pour y accéder, offrirait une solution simple et efficace à leurs questionnements.

Cette plateforme serait accessible aux actifs, aux entreprises dans le cadre de leur GPEC, aux structures en charge de l'accompagnement des parcours professionnels, aux intermédiaires publics et privés étant conduits à accompagner les actifs à un moment ou un autre de leur parcours professionnel.

Les Observatoires des métiers et des compétences des branches seront invités à communiquer et à actualiser leurs référentiels de métiers et de compétences. Ceux-ci seront ensuite croisés avec les travaux des certificateurs visant à déterminer les blocs de compétences constitutifs d'une certification professionnelle en sorte de permettre à tous ses utilisateurs de disposer d'une base de métiers la plus exhaustive et à jour.

Enfin, compte tenu de la place croissante occupée par l'économie numérique, ses acteurs seraient invités à contribuer aux référentiels des métiers des branches afin d'adapter les compétences requises aux exigences spécifiques des services qu'elles délivrent (par exemple la maîtrise de dispositifs de géolocalisation pour les livreurs).

## PROPOSITION 12

### **Créer un livret digital des expériences et des compétences**

Certains ont envisagé de remettre au goût du jour le livret ouvrier inventé au XVIII<sup>e</sup>. Cependant sans aller jusqu'à instaurer un instrument qui tout en listant les expériences et les avis des employeurs, visait également à surveiller les mouvements des ouvriers d'une commune à l'autre, créer un livret des compétences digital, propriété de l'actif et communicable de sa propre initiative, lui permettant de réunir en un seul lieu ses acquis et ses expériences ferait sens.

## Ce livret digital des expériences et des compétences :

- serait créé sur une plateforme en ligne
- à l'initiative de l'actif
- intégrerait ses différentes expériences
- les formations suivies, Mooc et validations d'acquis eux-mêmes certifiés via des blockchains ou des badges
- auxquels il pourrait associer les compétences liées choisies dans une liste prédéfinie.
- au regard des expériences et des formations suivies, il pourrait solliciter des recommandations auprès de ses formateurs, pairs et de sa hiérarchie, soit sous la forme de texte libre, soit sous la forme de cases à cocher.
- son propriétaire pourrait de la même manière créer une liste de personnes ayant accepté de le recommander dans la perspective d'un futur emploi.
- enfin il lui serait possible de mettre un lien html sur son CV, ses profils en ligne (Viadeo, LinkedIn) ou de le communiquer directement à un employeur ou client potentiel.

### PROPOSITION 13

#### Créer des médiateurs d'accompagnement des compétences 2.0

Comme le note très justement le COE à propos de l'accès aux offres d'emploi<sup>(137)</sup>, « du côté des candidats, la démultiplication de l'information suscitée par internet est peut-être (encore plus) lourde de conséquences ». Il complète plus loin en considérant que trouver une offre d'emploi « ... nécessite de s'approprier les codes d'Internet. Faire une recherche d'emploi sur Internet demande de savoir d'une part sur quel site aller en fonction du type de métier recherché et du secteur, car beaucoup de sites sont spécialisés, quoiqu'à des échelles très différentes. Mais cela requiert aussi de savoir quels mots saisir dans le champ de la recherche, comment sont exprimées les offres, comment associer une recherche par mots-clés avec une recherche par critères etc ».

Or, le même phénomène avec les mêmes conséquences est en train de se produire en matière de formation. Les offres et les organismes de formation pullulent et nombreux sont les sites à prodiguer chacun ses conseils sur les débouchés de telle ou telle formation. Certes on commence à voir apparaître des plateformes qui, à l'instar des agrégateurs d'offres d'emplois, permettent de trouver une formation en fonction de critères de recherche plus ou moins élaborés (voir supra). Peut-on considérer que cela est suffisant, en particulier s'agissant de publics fragiles ? De même que pour l'accès à l'emploi, il conviendrait de mettre en place des médiateurs d'accompagnement des compétences, à l'échelle des territoires, qui puissent orienter et accompagner les actifs désirant se former jusqu'à leur mise à l'emploi.

(137) l'impact d'Internet sur le fonctionnement du marché du travail - Conseil d'Oriantation pour l'Emploi - 3 mars 2015.

Certes pour partie ces missions relèvent des Conseils en Évolution Professionnelle. Il n'est cependant pas certains qu'ils soient outillés pour faire le lien entre niveau de qualification de départ, formation, et débouchés en matière d'emploi ou d'activité. En outre, on sait l'importance particulière que revêt l'accompagnement dans le succès d'un parcours de formation.

Ces nouvelles structures d'accompagnement des compétences 2.0 auraient à la fois un rôle d'accompagnement des actifs, d'ensemblier des expertises et données mobilisées et de coordination des différents acteurs de la formation ainsi que de leur financement.

- Un rôle d'accompagnement dans le choix des formations les plus appropriées au regard des potentialités du marché du travail ainsi que tout au long de son déroulement.
- Un rôle d'ensemblier afin de d'identifier et mobiliser les ressources nécessaires. Elles comprennent l'organisme de formation, les financeurs, les éventuelles structures d'aides sociales et d'apprentissage des codes du numérique et les intermédiaires de l'emploi (publics et privés).
- Un rôle enfin de coordination entre les acteurs aux différentes étapes du parcours



# Quel scénario pour demain ?

L'étude « Penser l'emploi autrement » est née du constat de l'émergence de nouvelles formes d'emploi et d'une métamorphose profonde du travail sous l'effet de la numérisation de l'économie, de l'évolution des aspirations des personnes à davantage d'indépendance professionnelle et des changements de mode d'organisation des entreprises.

La numérisation, qui facilite la mise en relation directe d'un donneur d'ordre et d'un prestataire indépendant via des plateformes, place de nouveaux télétravailleurs, freelancers, autoentrepreneurs ... en dehors de la relation classique du salariat. Même si les contrats longs restent encore -loin s'en faut- la forme majoritaire, les lieux du travail évoluent, le temps du travail évolue, la nature même du travail évolue.

Ces transformations majeures impliquent pour les entreprises de devoir disposer de nouvelles compétences. Certains individus sont d'ores-et-déjà armés pour affronter ces changements ; d'autres devront être accompagnés pour renforcer leur employabilité et éviter de creuser encore davantage la dualité entre insiders et outsiders sur le marché de l'emploi.

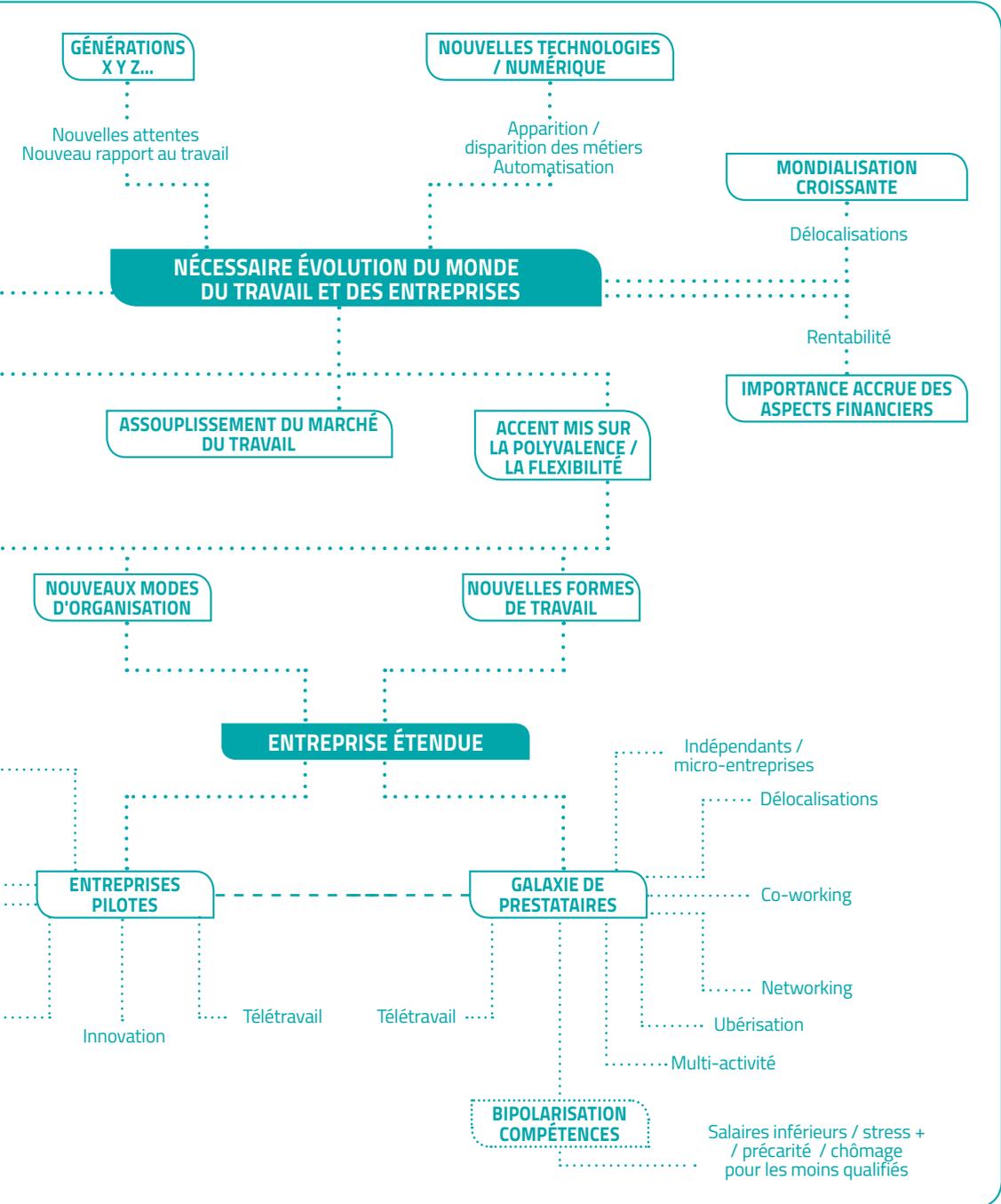
L'enquête quantitative menée par le Lab'Ho a permis de conforter cette vision. Dans l'analyse des verbatims des presque 5 600 répondants, l'avenir du travail se dessine en filigrane : l'emploi réinventé s'exercerait au sein d'une entreprise recentrée sur son cœur de métier, entourée d'une galaxie de collaborateurs aux statuts variés, fédérés autour de projets. Une évolution qui ne va pas sans inquiéter les moins solidement armés. L'avenir du travail est au centre d'un profond débat de société.

**SORTIE DES BABY BOOMER  
DU MONDE DU TRAVAIL**

**RECENTRAGE  
DES ENTREPRISES SUR  
LEUR CŒUR D'ACTIVITÉS**

Recentrage sur l'humain ...  
Épanouissement / bien-être .....  
Management participatif .....  
Soft skills ...

# Conclusion





## ANNEXES

---



## ANNEXE 1

# Enquête quantitative Lab'Ho pour l'étude « Penser l'emploi autrement »

## APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

### ÉCHANTILLON

- 5 592 répondants issus des bases candidats, intérimaires, consultants The Adecco Group :
  - Adecco
  - Badenoch & Clark
  - Spring
  - Adecco Medical
- AXES DE QUESTIONNEMENT :
  1. Aspirations des individus en matière de rapport au travail :
    - Forme d'emploi / flexibilité / sécurité... ;
    - Conditions de travail / missions / recherche de sens / rémunération... ;
    - Organisation personnelle / horaires / équilibre vie privée - vie professionnelle ;
    - Entourage professionnel : rapport à la hiérarchie / collègues... ;
  2. Place et rôle de l'entreprise dans l'esprit des individus ;
  3. Notoriété et degré d'ouverture aux évolutions du marché de l'emploi et aux nouvelles formes de travail (ubérisation, travail à distance / télétravail, multi-activité, co-working).

### MATÉRIEL UTILISÉ

- Enquête anonyme réalisée par Internet

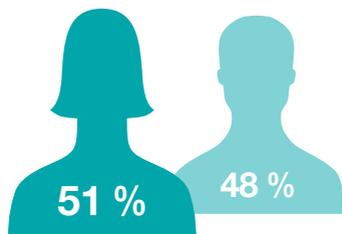
### DATE DE TERRAIN

- Du lundi 23 mai 2016 au vendredi 3 juin 2016

Cette étude quantitative du Lab'Ho a été menée par Vianney Vandewalle, consultant études décisionnelles, stratégie et prospective.

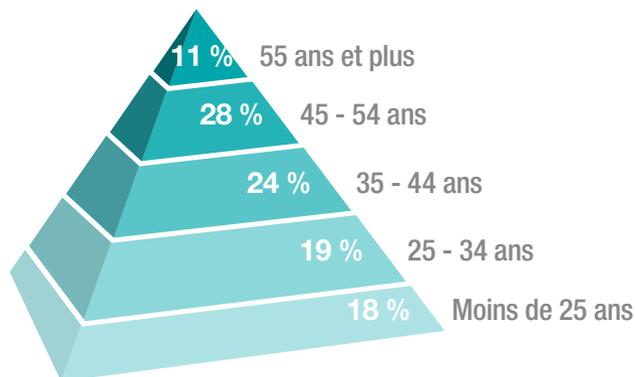
## Profil des répondants - 5592 personnes

### Sexe



Non renseigné : 1 %

### Age



### Situation professionnelle

CDI 13 %

CDD 7 %

Intérim 25 %

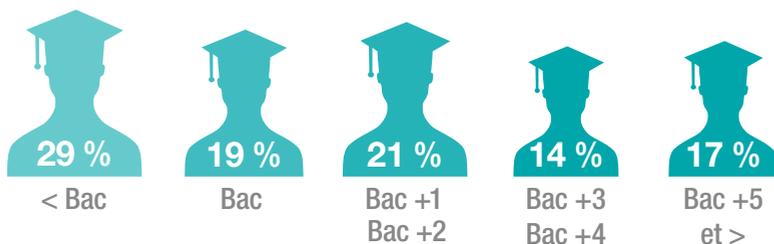
Recherche d'emploi 45 %

Étudiants 5 %

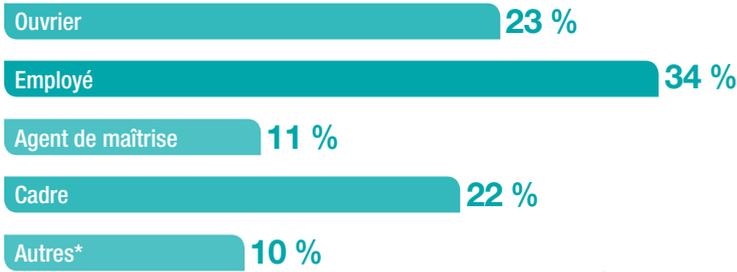
Autres\* 5 %

\* Indépendant / formation / maladie...

### Niveau d'études

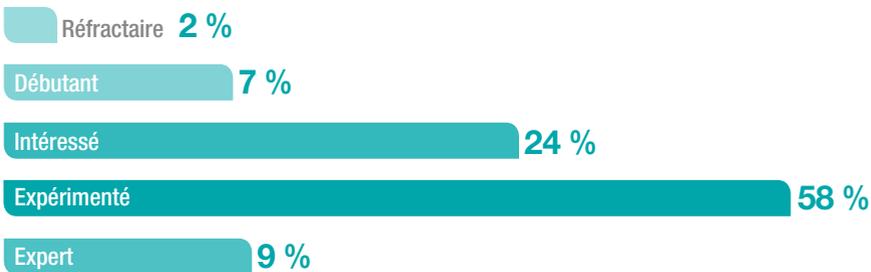


## Catégorie professionnelle

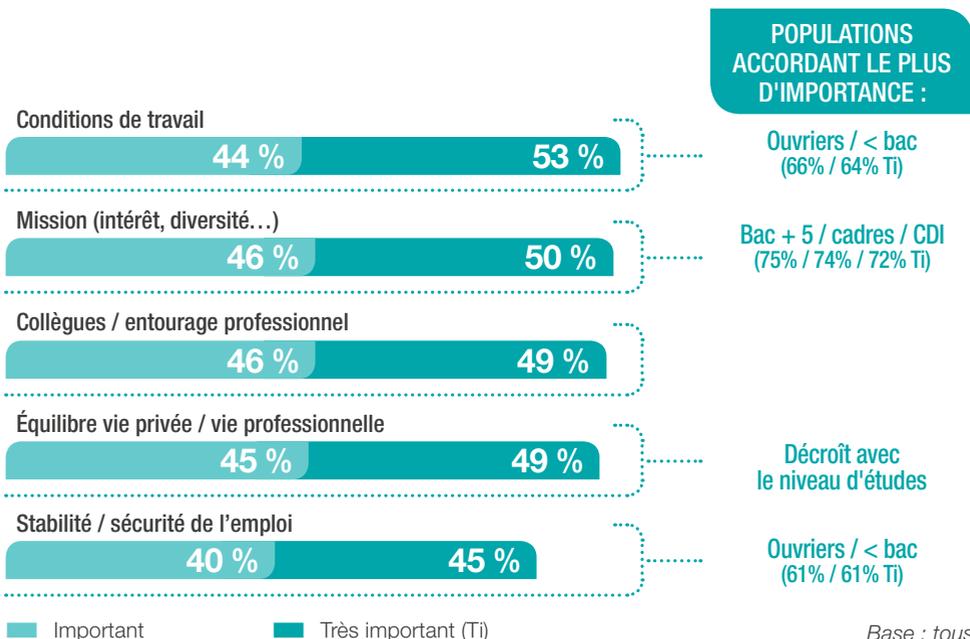


\* Artisan / chef entreprise / étudiant / retraité

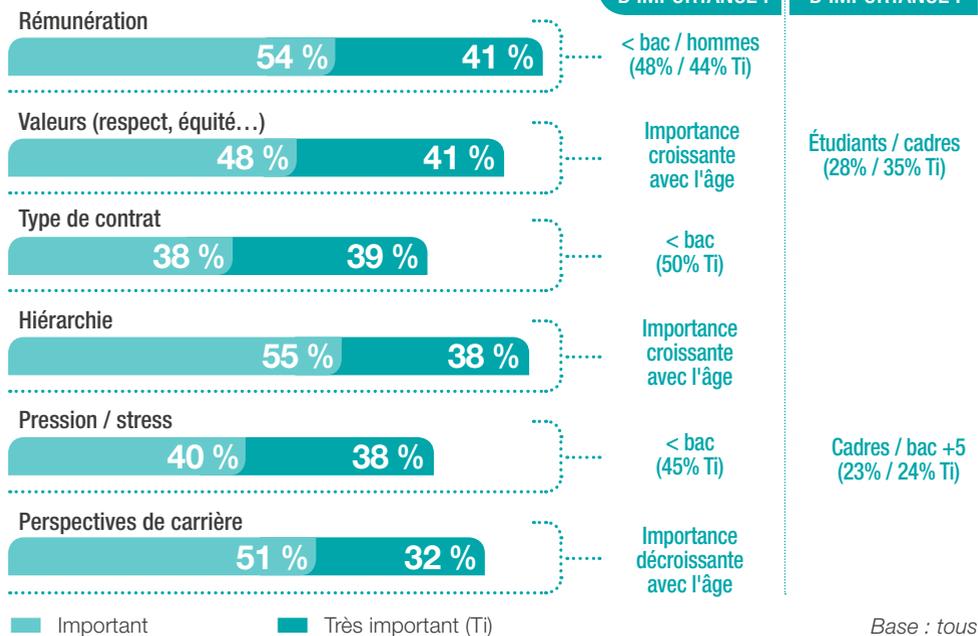
## Profil numérique



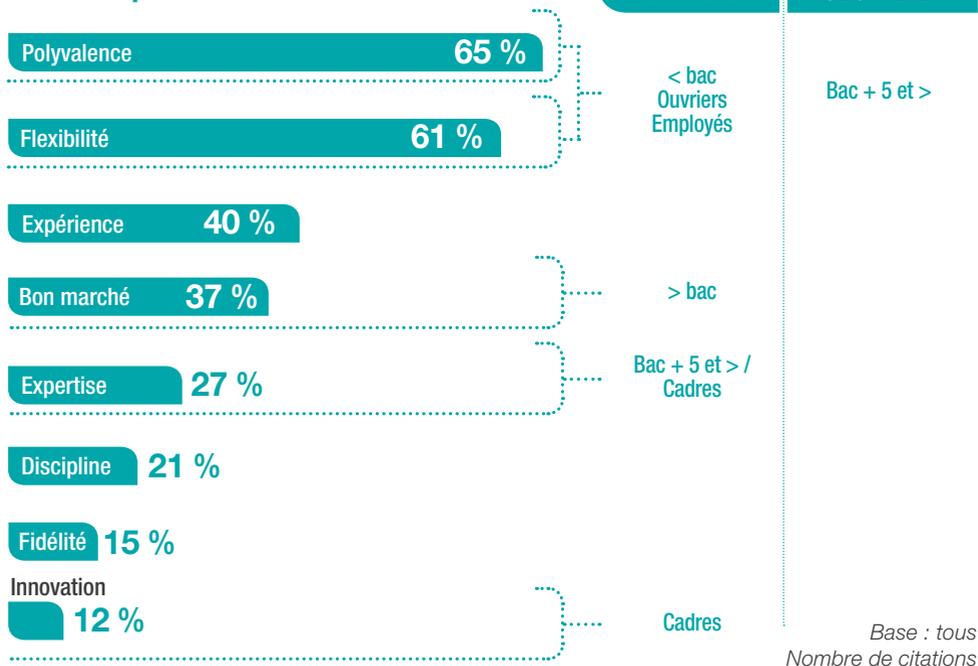
## Principales attentes professionnelles (1/2)



## Principales attentes professionnelles des individus (2/2)

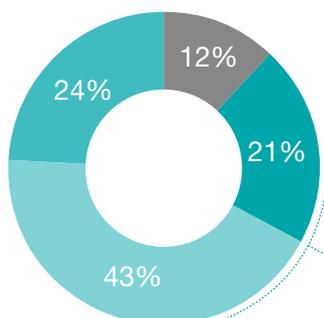


## Priorités des entreprises en matière de recrutement dans l'esprit des individus

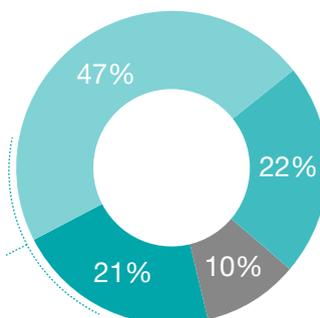


## Quel rôle pour les entreprises ?

Lieu d'épanouissement personnel ?

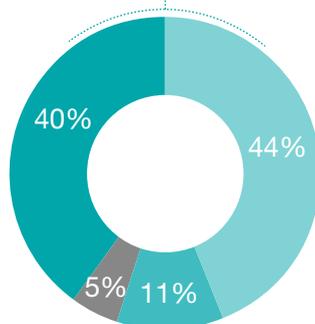


Lieu de développement social ?

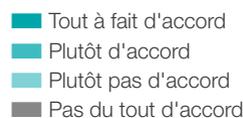


DES RÉPONSES GLOBALEMENT HOMOGENES PAR PROFIL

Lieu de développement des compétences ?

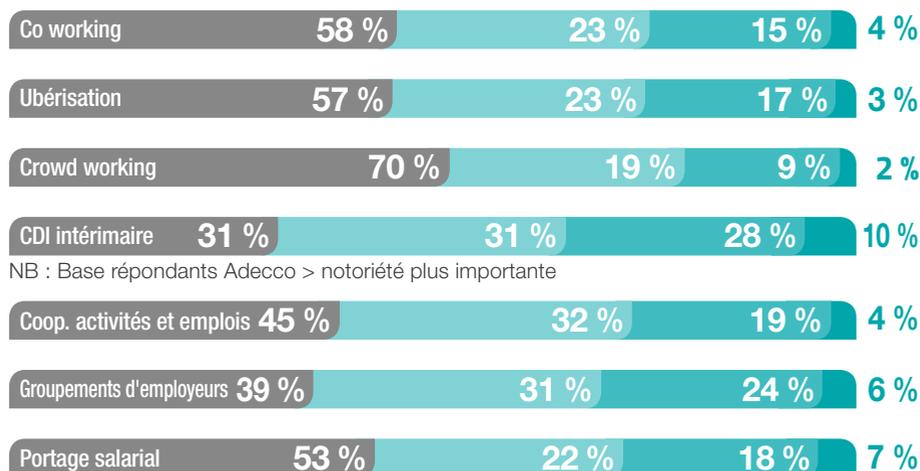


Base : répondants



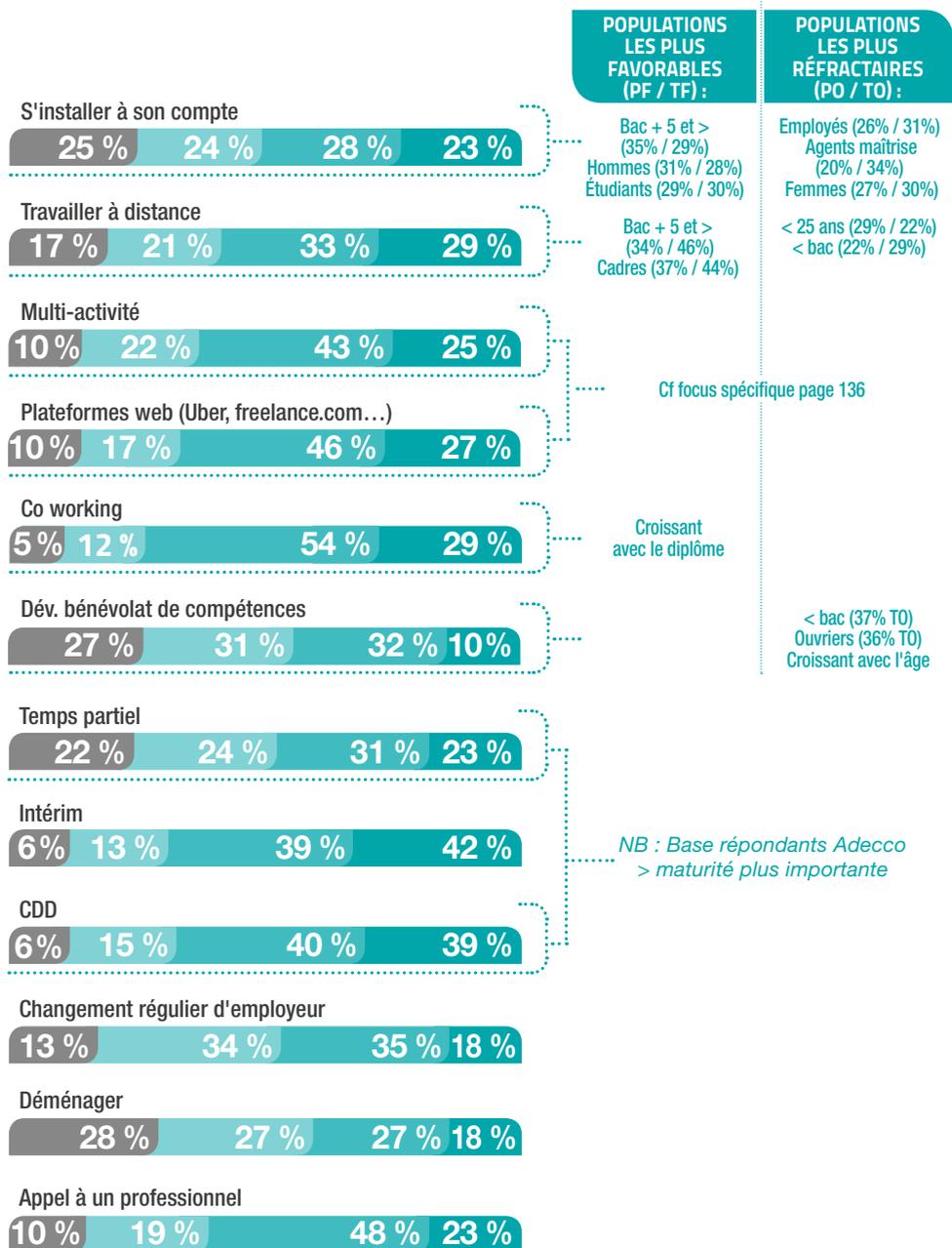
## Notoriété des nouveaux modes de travail

Des nouveaux modes de travail qui restent relativement confidentiels



Base : répondants

## Quel accueil pour les évolutions du monde du travail ?



**POPULATIONS LES PLUS FAVORABLES (PF / TF) :**

- Bac + 5 et > (35% / 29%)
- Hommes (31% / 28%)
- Étudiants (29% / 30%)
- Bac + 5 et > (34% / 46%)
- Cadres (37% / 44%)

**POPULATIONS LES PLUS RÉFRACTAIRES (PO / TO) :**

- Employés (26% / 31%)
- Agents maîtrise (20% / 34%)
- Femmes (27% / 30%)
- < 25 ans (29% / 22%)
- < bac (22% / 29%)
- < bac (37% TO)
- Ouvriers (36% TO)
- Croissant avec l'âge

Cf focus spécifique page 136

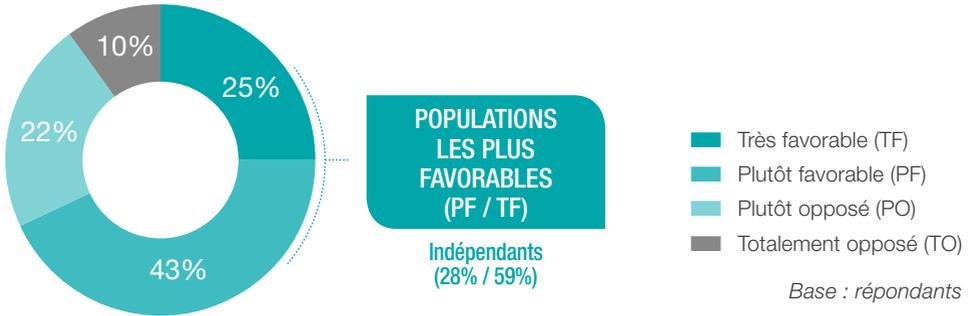
Croissant avec le diplôme

- Totalement opposé (TO)
- Plutôt opposé (PO)
- Plutôt favorable (PF)
- Tout à fait favorable (TF)

Base : répondants

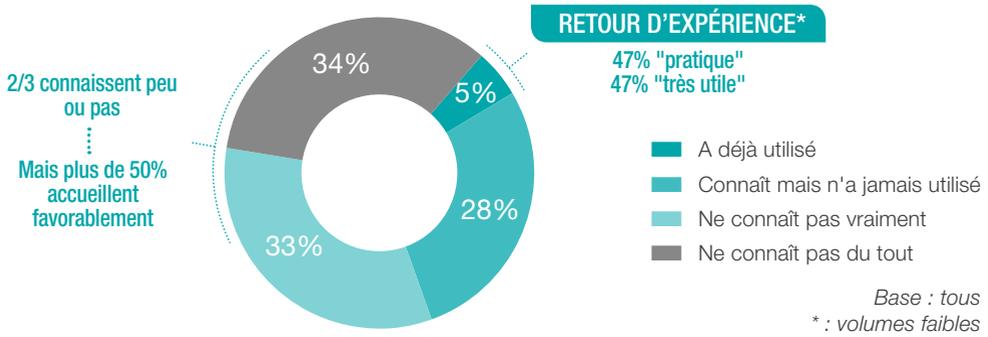
## Accueil de la multi-activité

Pas de rejet du principe, même pour les répondants en poste.  
Homogénéité globale des réponses des différents profils.

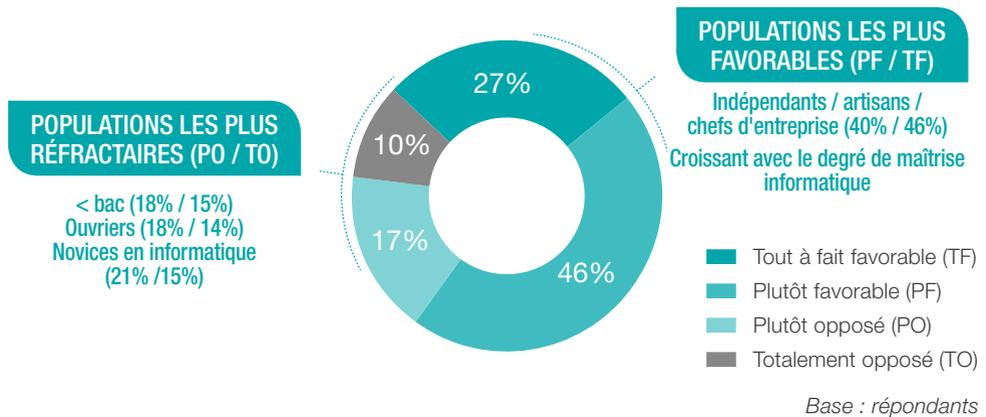


## Notoriété des plateformes permettant de compléter son revenu

Une possibilité encore peu connue et donc peu utilisée...



... mais néanmoins accueillie plutôt favorablement





## ANNEXE 2

### Focus groupe à Laval

# Une entreprise décloisonnée et recentrée sur son cœur de métier

Au cours de cette étude, le Lab'Ho a sollicité plusieurs entreprises du bassin d'emploi de Laval, en Mayenne, pour notamment en confronter les premières conclusions à leur réalité et à leur expérience de l'emploi.

Le groupe de travail s'est tenu fin juin 2016 autour de Dominique Raymond (Kéolis Laval), Sophie Meignan (Europlastiques), Eric Hunaut (P-DG de Faral), Benoit Grandemange (DG d'Ouest Accro), Frédéric Mellier (responsable du service Emploi de Laval Agglomération, Anais Cerisier (Blanchisserie du Maine) et Thierry Ducloz, directeur des agences Adecco Laval.

Les participants ont réagi aux données quantitatives de l'étude, en mettant l'accent en premier lieu sur leur difficulté à recruter notamment dans les métiers de l'industrie. Ils constatent unanimement une raréfaction des compétences et des vocations, une perte d'attractivité de ces métiers connotés très négativement dans l'esprit de leurs candidats.

Les participants ont souligné l'augmentation des comportements individualistes et l'éclatement de la notion de collectif, notamment chez les jeunes, évoquant l'apparition de cette « génération ultra-individualiste » qui appréhende très différemment de ses aînés le rapport à l'entreprise et au travail. L'enjeu des entreprises serait alors de recréer un collectif durable, pour faire cohabiter ces générations qui se côtoient sans toujours se comprendre. Plusieurs affirment que c'est l'entreprise qui doit s'adapter aux nouvelles attentes de ses salariés et non l'inverse : il s'agit de construire avec les collaborateurs des « parcours professionnels » davantage que des « plans de carrière », de travailler sur la marque employeur, l'offre RH, l'attractivité ; d'améliorer l'ergonomie des postes de travail et des infrastructures...

En filigrane se dessine une entreprise repensée, carrefour d'échanges, de compétences et de formation : un modèle décloisonné, travaillant en mode projet, incubant des autoentrepreneurs au sein même de l'entreprise, offrant aux salariés l'équité et le bien-être qu'ils attendent. Pourquoi ne pas également accompagner les collaborateurs dans leurs projets personnels, leur offrir cette souplesse que certains réclament, quitte à les réintégrer ensuite au sein de l'entreprise au terme d'un parcours de découverte, sous une forme contractuelle plus traditionnelle et stable.

D'autres évoquent enfin une entreprise recentrée sur son cœur de métier. « On sent une tendance se dessiner dans le tertiaire, avec par exemple l'externalisation des services comme la comptabilité ou le juridique, même si de nombreux entrepreneurs restent dans le déni vis-à-vis de l'ubérisation de leur activité, » affirme l'un d'eux. Pour un autre, c'est plutôt l'ubérisation des recrutements qui serait en réflexion.

Pour accompagner tous ces changements, tous en appellent à un assouplissement des réglementations et à la formation, comme clé de voute de l'émergence des compétences qui leur font aujourd'hui défaut.



## ANNEXE 3

Livre blanc The Adecco Group

# Digitalisation et robotisation : réinventer les métiers

Le chiffre d'affaires des entreprises numériquement matures est six fois plus élevé que les autres ! Or, la digitalisation concerne tous les métiers et tous les secteurs d'activité. Cette publication The Adecco Group fait le point sur les ruptures technologiques, les impacts sur l'emploi et les nouveaux métiers de demain, autour de 4 grandes questions :

- Transition numérique : quelles évolutions pour les métiers ?
- Les robots vont-ils vraiment remplacer les humains ?
- Quelles sont les fonctions clés de la digitalisation ?
- Comment les révolutions digitales créent de nouveaux métiers ?

Retrouvez ce livre blanc sur <http://www.groupe-adecco.fr/livres-blancs/>





## ANNEXE 4

# Biographies

### ***Claude-Emmanuel Triomphe (préface)***

Né en 1958 à Strasbourg.

Etudes d'économie à Strasbourg puis à Paris Panthéon-Sorbonne (1975-1980).

Enseignant d'économie et d'histoire géographique à Madagascar (1981-1983).

Entrée à l'inspection du travail en 1984. Directeur-adjoint du travail en Ile-de-France (1992-2002).

Directeur du travail, mis à disposition depuis 2004.

Maître de conférences à l'IEP Paris (1989-1999).

Chargé de cours à l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées depuis 2002.

Expert sur les relations du travail et la santé sécurité dans les pays baltes pour le BIT puis pour le ministère français du Travail (1996 - 2005).

Chroniqueur pour « Libération » puis « Le Monde » ; directeur de la publication en ligne "Métis – correspondances européennes du travail" [www.metiseurope.eu](http://www.metiseurope.eu).

Fondateur puis délégué général de l'Université Européenne du Travail.

Co-fondateur et délégué général de l'Association Travail, Emploi, Europe, Société (ASTREES, [www.astrees.org](http://www.astrees.org)) qui travaille sur les restructurations, le dialogue social, les conditions de travail et la responsabilité sociale en Europe.

### ***Tristan d'Avezac (auteur)***

Né en 1963, diplômé de l'IEP de Bordeaux, Tristan d'Avezac a accumulé plus de 20 années d'expérience dans le domaine de l'emploi. Après avoir dirigé les affaires économiques et relations extérieures de Prism'Emploi (Fédération des agences d'emploi privées), il a rejoint le groupe Adecco pour piloter les affaires publiques du groupe en France, puis au niveau européen et enfin au niveau mondial. A ce titre, il a été vice-président d'EuroCiett (Fédération Européenne des agences d'emploi privées) et membre du conseil d'administration de la fédération mondiale (Ciett).

Durant ces années, Tristan d'Avezac s'est particulièrement investi dans les politiques actives du marché du travail, les nouvelles formes d'emploi et d'intermédiation et le développement de partenariats entre opérateurs publics et privés.

Il a fondé en 2010, Territoires Humains, cabinet d'étude et de conseil spécialisé dans l'accompagnement des organisations mobilisant le digital et le conseil stratégique sur leurs enjeux d'attractivité employeur.

***Travailler pour soi***

Denis Pennel - Seuil 2013

***Salariat et non-salariat dans une perspective historique***

O. Marchand : Économie et statistique, N°319-320, Décembre 1998

***L'évolution des formes d'emploi***

COE Avril 2014 ; Tavan C. (2008)

***Public, privé, indépendant : des changements des statuts nombreux au fil de la carrière***

Chloé Tavan dans L'emploi, nouveaux enjeux, Insee 2008

***La France du Bon Coin - Le micro-entrepreneuriat à l'heure de l'économie collaborative.***

Note de l'Institut de l'entreprise, septembre 2015

***The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995-2015***

Lawrence F. Katz Harvard University and NBER and Alan B. Krueger - Princeton University and NBER - March 29, 2016

***Les classes moyennes face à la transformation digitale***

Think Act Roland Berger Strategy Consultants - Octobre 2014

***La machine et le chômage - Le progrès technique et l'emploi***

Alfred Sauvy. Ed. Dunod 1981

***Productivity and Unemployment***

Olivier Blanchard, Robert Solow and Beth Anne Wilson, MIT - 2011

***Le Travail en miettes***

Georges Friedmann - Collection Idées (n° 51), Gallimard

***Consumer Intelligence Series: The Sharing Economy***

Publiée par PwC en avril 2015

***Le travail : une valeur en voie de disparition***

Dominique Méda - éd. Aubier, 120 F

***Le développement du télétravail dans la société numérique de demain***

Conseil d'Analyse Stratégique - Novembre 2009

### ***Les nouvelles théories de l'entreprise***

Olivier Weinstein, Professeur émérite à l'université Paris XIII. Auteur, avec Benjamin Coriat, coll. Le livre de poche, éd. Hachette

### ***Turkopticon: Interrupting Worker Invisibility in Amazon Mechanical Turk***

Lilly C. Irani et M. Six Silberman - 2013

### ***Corporate Coworking : quelle(s) réalité(s) derrière le coworking en entreprise ?***

Etude exploratoire européenne HR&D. - Octobre 2015

### ***Junior Achievement Ireland***

Enterprise Challenge programm 2010/2011. National Evaluation Report

### ***The NFTE Difference: Examining the Impact of Entrepreneurship Education***

Vanessa E. Beary (2013)

### ***L'impact d'internet sur le fonctionnement du marché du travail***

COE - Mars 2015

### ***Les pratiques numériques des jeunes en insertion socioprofessionnelle***

Yves-Marie DAVENEL - Les Etudes Connexions Solidaires - Mai 2015

### ***The Fallacy of the 'Digital Native' : Why Young People Need to Develop their Digital Skills***

© ECDL Foundation 2014

### ***Le bel avenir du Compte Personnel d'Activité***

Bernard GAZIER, Jean-François LE RUOF, Arnaud LOPEZ, Thierry PECH, Bruno PALIER, Martin RICHER - Terra Nova 16 février 2016

### ***Les secteurs de la nouvelle croissance : une projection à l'horizon 2030***

Cécile Jolly, Maxime Liégey, Olivier Passet en collaboration avec le Laboratoire Erasme - Centre d'Analyse Stratégique - 2012

### ***Travail, Emploi, Numérique – les nouvelles trajectoires***

Conseil National du Numérique - Janvier 2016

### ***L'ère du sur mesure : des solutions pour l'emploi des jeunes***

Charles de Froment - Institut de l'Entreprise

### ***Bougard Jonathan et al., Les effets du bénévolat sur l'accès à l'emploi : une expérience contrôlée sur des jeunes qualifiés d'Île-de-France***

Centre d'Etudes de l'Emploi, document de travail, n°147, mai 2011

***Valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat associatif***

Rapport de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises - juillet 2014

***Jules Ferry 3.0 - Bâtir une école créative et juste dans un monde numérique***

Conseil National du Numérique - 2014

***Tous sublimes. Vers un nouveau plein emploi***

Bernard Gazier - Flammarion, 2003

***Travail à la demande : quel modèle social ?***

Par David Ménascé - Notes de l'Institut - Institut Montaigne - Mai 2016

***L'impact d'internet sur le fonctionnement du marché du travail***

Conseil d'Orientation pour l'Emploi - 3 mars 2015

Dans la continuité de « *Recruter, recrutez, recruté(e)s autrement* » et « *Former et transmettre autrement* », l'étude « *Penser l'emploi autrement* » est née d'un constat, celui de l'émergence de nouvelles formes d'emploi et de nouveaux rapports au travail, en raison notamment de la numérisation de l'économie, de l'évolution des aspirations des personnes et des changements en cours dans les modes d'organisation des entreprises. Elle a poursuivi un triple objectif :

- dresser un panorama des formes d'emploi et des compétences nécessaires pour faire face à ces évolutions ;
- analyser les enjeux en résultant ;
- identifier des voies d'action pour que les entreprises et les acteurs institutionnels puissent accompagner ces évolutions.

Cet ouvrage a été élaboré avec la participation active, pendant plusieurs mois, d'un groupe de travail dont nous remercions chaleureusement les membres : Tristan d'Avezac (Territoires Humains, auteur de l'étude), Sorya Beaume (Altedia), Jacques Delsaut, Marie-Laure Even (Opcalia), Laurence Hurni (The Adecco Group), Nicolas Koster Vasseur (Entreprendre pour apprendre), Véronique Milsant (The Adecco Group), Béatrice Moal (ARP- Astrance), Bénédicte Pourtal (Altedia), Olivier Riboud (Veolia), Thierry Roger (Carrefour), Hanan Sedkaoui (Lab'Ho), Eric Spielmann (GCC), Romain Trebuil (L'Oréal) et Julien Vasseur (Entreprendre pour apprendre).

Nous remercions également Christophe Everaere<sup>(138)</sup>(IAE Lyon III), pour le cadrage initial qu'il a bien voulu donner à cette étude. Nous saluons en outre le travail des experts qui nous ont fait le plaisir de partager leur point de vue ainsi que toutes les personnes interviewées, qui, par leurs témoignages et leurs bonnes pratiques, ont contribué à enrichir notre contenu.

Nous avons complété notre démarche par une enquête quantitative organisée par l'équipe de Karine Roux (The Adecco Group) et menée par Vianney Vandewalle, que nous remercions vivement pour leur appui efficace, et nous saluons les 5 592 personnes qui ont bien voulu nous faire ainsi part de leur avis. Nous avons poursuivi notre enquête sur le terrain en confrontant nos premiers résultats à un groupe de réflexion organisé à Laval (Voir Annexe 2 page 136) dont nous remercions les participants pour l'intérêt de leur vision et les organisateurs Christophe Terrien et Manuela Joufflineau pour leur aide précieuse.

Nous adressons enfin des remerciements tout particuliers à Claude-Emmanuel Triomphe pour avoir bien voulu préfacier cet ouvrage et à Christophe Catoir et Laurence Hurni pour l'impulsion donnée à ce travail.

(138) Directeur de l'école doctorale Sciences Economiques et de Gestion et responsable du pôle d'enseignement et de recherche en ressources humaines et organisations de l'IAE Lyon III



Rédaction : Tristan d'Avezac de Moran  
Enquête quantitative : Vianney Vandewalle  
Relecture : Jean-François Connan, Laurence Hurni, Cécile Mathivet, Bruce Roch  
Suivi de fabrication : Hanan Sedkaoui  
Conception graphique : zaostratecrea.com - Maquette et mise en page : Dalton  
Crédit photos : banque d'images The Adecco Group  
Illustrations pages 9, 31, 45, 63, 89, 115 : Pierre Chatillon (Les Toiles Mystérieuses, Studio 109)  
Imprimé par HandiPRINT - Entreprise Adaptée et Solidaire



Dépôt légal : décembre 2016

Le Lab'Ho est une initiative The Adecco Group  
Adecco Groupe France S.A.S. au capital de 1 038 060 € - 451 148 209 R.C.S. LYON.  
Siège social : 2 rue Henri Legay, 69100 Villeurbanne

Cécile Mathivet, directrice du Lab'Ho  
Tour Winterthur, 102 Terrasse Boieldieu - 92085 Paris La Défense  
Tel : +33 (0)1 77 69 10 18 - [www.labho.fr](http://www.labho.fr) - [@labho\\_RH](https://twitter.com/labho_RH).fr





## Le Lab'Ho, observatoire des hommes et des organisations

Créé par The Adecco Group, le Lab'Ho a pour ambition d'éclairer de façon innovante et prospective les sujets de société liés à l'emploi et aux trajectoires professionnelles, notamment en matière d'emploi durable, d'emploi des jeunes, de diversité et d'insertion.

Think tank collaboratif, il mène ses travaux avec des entreprises partenaires et des représentants des mondes académique, associatif et institutionnel. A travers ses productions (études, vidéos, cahiers périodiques ou baromètre), il propose, face à l'ampleur et la durée de la crise de l'emploi, de prendre de la hauteur par rapport aux impératifs et urgences du terrain, pour initier des solutions différentes et ainsi contribuer au combat pour l'emploi.

---

Décembre 2016 - Etude produite par :



**THE ADECCO GROUP**



---

Le Lab'Ho est une initiative  
The Adecco Group.  
Adecco Groupe France  
S.A.S. au capital de 1 038 060 €  
451 148 209 R.C.S. LYON.  
Siège social : 2 rue Henri Legay  
69100 Villeurbanne.

[www.labho.fr](http://www.labho.fr)  
@LabHo\_RH