



Emploi, métiers et compétences : relever les défis du numérique

Prise de position de Gilles CAMBOURNAC
au nom des Commissions Économie et financement des entreprises
et Droit du travail et questions sociales
adoptée à l'Assemblée générale du 8 novembre 2018



SOMMAIRE

CONTEXTE	3
1. MUTATIONS DE L'EMPLOI, MUTATIONS DU TRAVAIL : LA FIN DU SALARIAT ?	3
2. L'IMPACT DE LA TRANSITION NUMERIQUE SUR L'EMPLOI ET LE TRAVAIL	5
ANALYSE DE LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE	7
1. REMETTRE LA FORMATION CONTINUE AU CENTRE DU JEU	7
1.1 REDEPLOYER LES FONDS DE LA FORMATION VERS CEUX QUI EN ONT LE PLUS BESOIN	7
1.2 PRIVILEGIER LES « SOFT SKILLS » : REPENSER LA PEDAGOGIE AU SERVICE DE LA PROFESSIONNALISATION	8
1.3 ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT	10
2. FACILITER, AU PLAN JURIDIQUE, LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES DES SALARIÉS	11
CONCLUSION	14

CONTEXTE

Travail indépendant, développement de la pluriactivité, automatisation... Le monde du travail est transformé par le nouveau contexte de l'économie numérique. Pour beaucoup, la numérisation de l'économie est source de nombreux maux, en particulier quand il s'agit d'aborder la question du travail, de sa précarisation jusqu'à sa disparition prophétisée. Mais qu'entend-on par « travail » ? Le numérique est venu brouiller le concept même et remettre en cause les repères acquis de l'organisation capitaliste industrielle traditionnelle, à savoir l'entreprise comme espace clos où s'exerce l'activité professionnelle, contractualisée sous le modèle du salariat.

Dans son ouvrage, « Les nouvelles frontières du travail à l'ère numérique », le sociologue Patrice Flichy¹ revient sur les mutations à l'œuvre. Alors que les individus cherchent à travailler « autrement », de façon plus autonome, décentralisée et dynamique, le numérique offre l'opportunité de faire circuler des compétences et de rapprocher passions et travail, remettant ainsi en cause les frontières tracées jadis.

Les innovations numériques seront-elles sources d'opportunités et de création d'emplois ou, au contraire, les détruiront-elles massivement ? L'ère numérique pourrait-elle alors se révéler une formidable aubaine pour libérer le travail ? Dès lors, comment garantir à tous les mêmes droits sociaux tout en assurant un équilibre entre ces nouveaux rapports de force ?

1. Mutations de l'emploi, mutations du travail : la fin du salariat ?

La numérisation ne modifie pas seulement les procédés techniques et économiques : elle a également des effets sur les contenus, les moyens et l'organisation du travail. Ce processus s'étend, bien au-delà du domaine industriel, à l'ensemble du monde du travail et touche ainsi, en particulier, le secteur des services, lequel représente une partie toujours plus importante de la création de valeur et avant tout d'emplois.

Les technologies numériques ne font toutefois pas seulement office de pilotes des modifications des rapports du monde du travail, mais renforcent en même temps l'effet d'autres facteurs, qui ont une influence sur la vie au travail, comme la gestion indirecte des travailleurs par objectifs, l'orientation directe de leur activité aux exigences du marché ainsi que la globalisation et l'accélération des processus de création de valeurs (« compression de l'espace-temps »).

Dans le rayon « ce que fait la technique au travail », l'*ubérisation* apparaît comme un nouvel avatar, aux impacts encore bien plus incertains sur nos structures socio-économiques que l'automatisation. Une requête « fin du salariat » sur un moteur de recherche fait apparaître des dizaines d'articles interrogeant la réalité de cette prévision. Prévision ayant au moins pour mérite d'esquisser un instantané d'un nouveau sentiment collectif : celui de l'impression partagée d'un délitement du fonctionnement actuel du monde du travail.

Ce délitement intervient sous la pression de nouveaux acteurs et usages numériques rompant la cloison vie personnelle/vie professionnelle ou autorisant plus que jamais le travail nomade ou en mobilité et, surtout, en recourant de plus en plus massivement à une main-d'œuvre indépendante et à des formes de travail hybrides. Auto-entrepreneurs, salariés-entrepreneurs, salariés multi-employeurs, travailleurs autonomes, membres de coopérative, micro-jobbeurs et autres viennent donc s'ajouter au toujours ultra-majoritaire salarié.

En effet, l'organisation actuelle du travail est dominée par la relation salariale issue des deux révolutions industrielles précédentes (transport et énergie). Le recours au contrat de travail salarié, fondé sur le principe de subordination, organise la relation de travail. Face à un environnement en pleine mutation, digitalisation des

¹ Éditions Seuil, Paris, 2017.

entreprises, nouvelles formes de travail, intégration des Millennials (nés entre 1980 et 2000) et de la Génération Z (née après 2000), les projections annonçant la fin du salariat sont nombreuses.

Toutefois, d'un point de vue strictement empirique, certains constats viennent contredire ces projections. Le salariat reste encore très largement majoritaire, représentant **88,4 % des actifs**² occupant un emploi en France. Parmi eux, **84,6 % sont en CDI ou fonctionnaires et 10,8 % en contrat à durée déterminée**. Si le contrat à durée indéterminée apparaît comme le type de contrat le plus répandu, l'Insee relève néanmoins qu'il est en **baisse de -1,9 point depuis 2007**. On constate de même une fracture générationnelle à l'égard du CDI : **moins d'un actif de 15-25 ans sur deux (44,9 %) est employé en CDI** alors que c'était le cas des trois quarts (77 %) dans les années 1980. Lui-même évolue avec des formes de CDI plus précaires (CDI intermittent ou CDI de chantier). Enfin, le **volume de travailleurs indépendants est plutôt stable** depuis les années 1990. Les non-salariés ne représentent qu'un **emploi sur dix (soit 3,1 millions de travailleurs indépendants)**³. Cette proportion place l'Hexagone parmi les pays de l'Union européenne où le travail indépendant est le moins répandu. La **moyenne européenne est de 15 %**.

Les changements se situent davantage sur le **développement de la pluriactivité** (ou multi-activité), qui consiste à cumuler plusieurs activités professionnelles. Certains parlent même d'une **généralisation du moonlighting**, désignant le fait de compléter son revenu salarial stable par un revenu complémentaire tiré d'un travail indépendant.

La crise du modèle salarial est pour plusieurs auteurs le résultat d'une vision obsolète de l'économie. D'un côté, certains acteurs la décrivent comme la **conséquence directe de la fin du capitalisme en tant que modèle de création de valeur et de croissance**. De l'autre, certaines analyses, sans remettre en cause le modèle capitaliste, démontrent que la **transformation numérique de l'économie rend de fait obsolète le modèle salarial** comme principale forme d'emploi : dès lors que l'on passe d'une fabrication de produits standardisés de masse sur un marché fixe à la distribution de services issus de processus de travail en réseau, le salariat à plein temps n'apparaît pas nécessaire.

A cela, s'ajoute la question du renforcement de la **segmentation du marché du travail** du fait de la révolution numérique qui comprend à la fois :

- les **phénomènes de dualisation** (entre emplois stables et emplois précaires) ;
- les **phénomènes de polarisation** (entre emplois très qualifiés et emplois peu qualifiés).

Cette segmentation renvoie à la **théorie des insiders-outsiders**. Elle représente le marché du travail de la manière suivante : les **outsiders désignent les nouveaux/futurs venus sur le marché du travail** (jeunes, jeunes diplômés, personnes peu qualifiées, personnes en situation de chômage) qui ne disposent pas des mêmes capacités de négociation que les **insiders (titulaires d'un CDI, bien insérés sur le marché du travail)**, laissant s'installer une précarité durable pour les outsiders et, a fortiori, une forte instabilité du marché du travail (accélération des entrées et sorties). L'économie va **consommer de plus en plus d'emplois très qualifiés et de plus en plus d'emplois peu qualifiés** : cette polarisation du besoin en compétences entraînera une érosion des emplois intermédiaires.

² Une photographie du marché du travail en 2017, Insee, avril 2018

³ Ibid.

La segmentation du marché du travail en France - Quelques chiffres⁴

- Entre 1975 et 2015, la part des actifs qui connaissent en une année un changement d'emploi (passage de l'emploi au chômage, ou du chômage à l'emploi) est passée de **2,7 à 5,2 millions** (cela représente **20 % des actifs**).
- **10 à 15 % des personnes en CDD basculent vers le chômage chaque année** (contre 2 % des personnes en CDI).
- Entre 2000 et 2012, la **part des embauches en contrats à durée limitée a doublé**. Fin 2014, ces contrats représente **86 % des embauches**.
- Sur les 20 millions de contrats proposés chaque année, près de **deux tiers sont des CDD de moins d'un mois**.
- **Plus d'un tiers des CDI sont rompus avant un an**, que ce soit en raison d'une démission ou d'un licenciement – le cas échéant pendant la période d'essai – ou encore d'une rupture conventionnelle.

Sans faire fi des différentes projections et si ces avancées remettent au centre de l'actualité une crainte récurrente du chômage technologique, l'enjeu est moins celui d'une fin du travail que d'une **transformation profonde de l'emploi, de sa structure, de sa localisation, et du contenu des emplois**⁵. Cet environnement technologique dont les évolutions sont très rapides et incertaines est aussi à l'origine de nouveaux défis.

2. L'impact de la transition numérique sur l'emploi et le travail

Le monde du travail, sous l'impulsion de mutations tout à la fois technologiques et sociales, se métamorphose, se décompose et se recompose... Chaque révolution suscite la peur reliée à l'automatisation et à la substitution. En 1930, Keynes parlait déjà de chômage technologique. Il faut savoir qu'il y a deux forces à l'œuvre : **la destruction d'emploi par l'automatisation** et **la création provoquée par l'innovation**, les nouveaux produits et services qui doivent être conçus et mis sur le marché. L'important, c'est la gestion de cette transition et des potentielles iniquités qui se créent par ces deux forces. Le développement de l'économie numérique présente à la fois des aspects de continuité et de rupture.

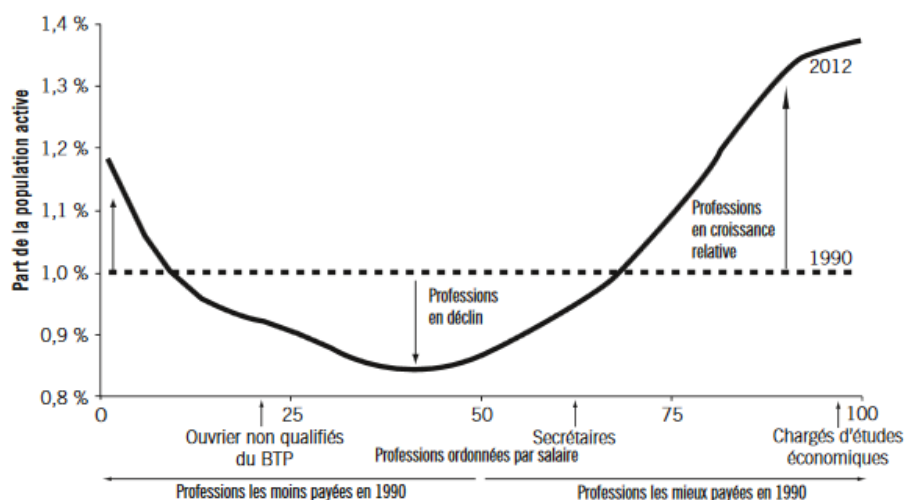
L'émergence de nouveaux modèles d'affaires tend à confirmer un **recul relatif du modèle salarial** comme unique mode de relation de travail. En France, le statut de l'autoentrepreneur est de plus en plus mobilisé tant dans les startups en création que par des entreprises de l'économie collaborative. Le bouleversement des modèles organisationnels induits par le numérique amène aussi les entreprises « traditionnelles » à se tourner vers des travailleurs indépendants spécialistes du numérique pour opérer leur transition.

Avec la numérisation de l'économie, la structure et le contenu des métiers sont impactés directement. Depuis 1990, la tendance observée est celle du **déclin des professions intermédiaires** et de la **progression des métiers les moins qualifiés d'un côté et les plus qualifiés** de l'autre (schéma ci-dessous).

⁴ Sources : « Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret », France Stratégie, octobre 2015 ; « Mobilité et segmentation du marché du travail : quel parcours professionnel après avoir perdu ou quitté son emploi ? » Thomas Amossé, Corinne Perraudin et Héloïse Petit, INSEE, Économie et statistique n° 450, 2011 http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ES450D.pdf ; « Une rotation de la main-d'œuvre presque quintuplée en 30 ans : plus qu'un essor des formes particulières d'emploi, un profond changement de leur usage », Claude Picart, dans Emploi et salaires - Insee références, Edition 2014.

⁵ Rapport du Conseil d'Orientation pour l'emploi, Automatisation, numérisation et emploi, Tome 3, Décembre 2017.

Évolution du poids de chaque catégorie socio-professionnelle dans la population active (1990-2012)⁶



Au sein même des métiers, les **compétences et qualifications exigées évoluent**, du fait des nouveaux outils et modèles économiques : un(e) responsable communication doit désormais maîtriser les règles du *community management* ; un(e) agent administratif doit pouvoir aider les usagers à effectuer des démarches en ligne, et à traiter leurs demandes ; un(e) commerçant(e) peut diversifier sa clientèle en proposant des options de vente en ligne, etc. La modification des chaînes de valeur du fait de la révolution numérique entraîne nécessairement une **réorganisation des métiers** au sein des organisations et accentue l'**augmentation de la demande pour certaines professions très qualifiées** : *data scientists, community managers, CDO, programmeurs, intégrateurs, créatifs*, etc. Il en résulte une **tendance à la polarisation du travail** par niveau de compétence.

Le débat sur la menace qui pèserait sur l'emploi du fait de l'automatisation a été fortement influencé par la publication en 2013 d'une étude⁷ réalisée par Frey et Osborne, deux chercheurs de l'université d'Oxford. D'après leurs travaux, **47 % des emplois aux États-Unis et 35 % au Royaume-Uni présenteraient un risque élevé d'être automatisés au cours des dix ou vingt prochaines années**. De nombreuses études, transposant les résultats de ces recherches à d'autres pays, aboutissent à un ordre de grandeur similaire : **42 % des emplois seraient ainsi menacés en France⁸, 49 % au Japon⁹ et 54 % dans l'union européenne¹⁰**.

Il existe des études plus nuancées, conduites notamment par France Stratégie¹¹, avec une menace sur l'emploi à hauteur de **15 % des emplois** environ ou une plus récente du Conseil d'Orientation pour l'emploi qui estime à environ **10 % les emplois** qui seraient menacés par la transition numérique. Cependant, **50 % des emplois seraient concernés**, leur contenu serait changé du fait de la révolution numérique.

⁶ Enquête Emploi, INSEE, **année**

⁷ Frey C. B. et Osborne M. A. (2013), « The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization? », Oxford Martin School.

⁸ Roland Berger Strategy Consultants (2014), « Les classes moyennes face à la transformation digitale. Comment anticiper ? Comment accompagner ? ».

⁹ La publication du Nomura Research Institute conclut à 49 % d'emplois présentant un haut risque d'automatisation au Japon.

¹⁰ Jeremy Bowles (2014), « Chart of the Week: 54 % of Eu jobs at risk of computerisation », Blog Post, Bruegel, juillet. Les auteurs estiment cette proportion à près de 50 % pour la France.

¹¹ Rapport France Stratégie : L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore, juillet 2016.

Ces proportions d'emplois menacés quatre à cinq fois plus faibles s'expliquent notamment par le fait que cette **étude raisonne en termes de métiers et non de tâches**. Elle englobe donc, dans ses prévisions, des emplois qui requièrent notamment de travailler en équipe, d'interagir socialement ou de faire preuve de flexibilité face à un impondérable, autant de compétences que le robot ne possède pas *a priori* (même à moyen terme) ! De fait, en adoptant une approche en termes de compétences (et non plus de métiers), la prévision tombe à 15 % - **l'approche étant basée ici sur une analyse des déclarations des salariés français concernant leurs tâches et leur environnement de travail**. L'étude de France Stratégie va même plus loin en montrant que le nombre des emplois peu automatisables a augmenté de plus de 30 % depuis 1998, une hausse imputable à la place croissante des services dans l'économie mais aussi, et surtout, à une transformation du contenu des métiers qui se recentre sur les tâches les moins automatisables.

Toutefois, **l'impact de la transition numérique sur l'emploi est difficile à évaluer**. Parce qu'elle relève de **mutations permanentes et extrêmement diffuses** dans l'économie, l'estimation par exemple de la part des emplois automatisables est un exercice incertain. Le fait qu'un emploi ne soit pas nécessairement remplacé par un automate dès qu'une technologie permet de le faire renforce cette difficulté. Deux exemples l'illustrent : la robotisation de l'industrie et la mise en place de caisses automatiques dans la distribution. L'effet net global du progrès technique dépend au final de trois paramètres : le **rythme de destruction d'emplois automatisables**, **l'importance de la transformation des métiers** et le **rythme de création de nouveaux emplois**. Sur chacun pèsent de nombreuses incertitudes.

ANALYSE DE LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

Les technologies numériques ouvrent tant aux employeurs qu'aux salariés de nouvelles perspectives et options d'agir. Néanmoins, elles sont aussi porteuses de défis et de risques, en particulier sous l'angle de l'intensification et de l'absence de délimitation du travail, de l'élargissement des possibilités de contrôle et de surveillance des travailleurs, comme de la nécessité d'une adaptation permanente des salariés. Si la France veut rester compétitive et attractive, elle se doit de repenser la protection des actifs, individualiser les droits, adapter la protection sociale autour de l'économie de plateformes et mieux gérer les droits à formation.

1. Remettre la formation continue au centre du jeu

1.1 REDEPLOYER LES FONDS DE LA FORMATION VERS CEUX QUI EN ONT LE PLUS BESOIN

Face à la transformation numérique, la qualification et la formation continue des salariés sont incontestablement d'une importance centrale. Bien que des montants déjà considérables aient été investis dans ce domaine, la dépense nationale pour la formation professionnelle et l'apprentissage s'élevant à près de 32 milliards d'euros par an¹², le système reste peu efficace et opaque. En effet, pour plus de 61 %, cette dépense globale bénéficie aux « **actifs occupés** » (42 %, soit 13,5 milliards d'euros) -c'est-à-dire aux salariés du privé- et aux **fonctionnaires** (19 %, soit 6 milliards d'euros). Les **jeunes** (24,4 %, soit 7,7 milliards d'euros) et les **demandeurs d'emploi** (14 %, soit 4,3 milliards d'euros) sont ceux qui « profitent » le moins de la formation professionnelle en France. La dépense nationale pour la formation professionnelle bénéficie avant tout aux plus diplômés, aux salariés de moins de 50 ans et à ceux des grandes entreprises. En effet, ce sont les cadres qui suivent le plus de formations, confirme l'Insee dans son suivi sur la formation des adultes¹³.

Ces inégalités soulèvent ici le problème du manque de connaissance et de visibilité du système, les personnes étant mal (voire pas) informées sur les dispositifs existants. Le compte personnel de formation (CPF), dont la

¹² Dares, juin 2017.

¹³ La formation des adultes, Insee, avril 2015.

compréhension et l'aboutissement constituent un réel défi, doit permettre de déclencher une formation plus ciblée et ainsi mieux gérer les droits à formation.

C'est l'un des objectifs de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, qui compte sur l'autonomie des individus et met en place la monétisation et une application dématérialisée du CPF, leur permettant de choisir une formation sans intermédiaire. Un accompagnement des actifs les moins qualifiés dans leur parcours est toutefois nécessaire afin qu'ils puissent s'orienter en toute connaissance de cause.

PROPOSITION

Mettre en place un dispositif d'accompagnement des actifs les moins qualifiés dans la mise en œuvre du compte personnel de formation au service de leur parcours professionnel et de leur employabilité.

1.2 PRIVILEGIER LES « SOFT SKILLS » : REPENSER LA PEDAGOGIE AU SERVICE DE LA PROFESSIONNALISATION

« La durée de vie d'une compétence technique se réduit rapidement. De 20 ans dans les années 70, elle n'est plus que de 2,5 années de nos jours. L'OCDE prévoit même qu'elle tombe à un an en 2025. Toujours selon cette institution internationale, nous passerons 10 % de notre temps hebdomadaire à apprendre en 2060. En équivalent CPF cela représente plus de 200 heures par an. Bien loin des 20 heures actuelles ! Cette situation a sonné le glas des seules « hardskills ». Elles seront à renouveler sans cesse. Le savoir ne sera plus jamais stabilisé. Nous ne pouvons jamais nous reposer sur nos acquis ! »¹⁴.

La technicité ne suffit plus pour désigner le professionnel en activité. Les compétences numériques sont aujourd'hui essentielles dans la formation des professionnels et des citoyens de demain, ainsi que, surtout, **les compétences sociales et transversales**. Savoir résoudre des problèmes complexes, prendre des initiatives, travailler en équipe avec différents niveaux de hiérarchie, assurer du reporting, communiquer, piloter des projets, mettre en perspective, se former par soi-même tout au long de la vie, faire preuve d'ouverture et de curiosité sont autant de *soft skills* essentielles aux professionnels. **A celles-ci s'ajoutent la mobilisation de l'esprit critique et l'exigence de l'éthique.**

Pour dépasser l'obsolescence technique et préparer aux **transformations qui interviendront ainsi tout au long de la vie professionnelle**, il faut **envisager la formation autrement**. D'après le COE¹⁵, trois groupes de compétences sont identifiées comme essentielles pour demain et déjà pertinentes aujourd'hui : des compétences cognitives (maîtriser les chiffres et les mots, posséder socle de connaissances...); des compétences sociales, transversales, situationnelles (travail en équipe, autonomie, apprendre à apprendre, esprit critique...); des compétences numériques et technologiques. Il est donc important d'**établir et maintenir un socle solide de compétences (académiques, techniques et transversales) tout en favorisant une agilité afin de s'adapter tout au long du parcours professionnel**. Les acteurs-clés en sont les **enseignants, formés, en veille, qui permettent de poser des repères chez les apprenants**.

¹⁴ M. Barabel, Des "hard skills" au "mad skills" ? Comment le monde numérique rebat les cartes des compétences ?, ActuelRh, 26 juin 2017.

¹⁵ Automatisation, numérisation et emploi – Rapport du COE (Conseil d'orientation pour l'emploi) – Tome 3 : l'impact sur le travail – Décembre 2017.

PROPOSITION

Développer des parcours de formation associant compétences académiques et techniques d'un côté, compétences sociales et transversales de l'autre, afin de favoriser l'adaptabilité de l'actif au long de son parcours professionnel

En matière de **pédagogie**, de **nouveaux modes de formation et d'apprentissage, diversifiés**, doivent être proposés, tels que les MOOC, SPOC, parcours en ligne ou en blended learning, classes inversées, ainsi que les **pratiques d'enseignement qui favorisent la transversalité et le travail collaboratif**. Elles invitent à interagir avec d'autres, à créer et à produire, à faire le lien entre l'école et l'entreprise et à mettre en perspective. **L'éducation aux médias numériques et à leurs usages** ne doit pas être négligée : savoir s'informer, savoir publier, gérer son identité numérique, distinguer les différents usages du web, les temps de connexion et de déconnexion..., autant de dimensions qui doivent aussi être travaillées dans les enseignements.

PROPOSITION

Renforcer la formation aux médias numériques et à leurs usages et diversifier les modes d'apprentissage privilégiant la transversalité et l'interactivité

L'innovation pédagogique au cœur de la réflexion et des actions des écoles de la CCI Paris Île-de-France

Parce que la formation se transforme, l'innovation pédagogique et l'accompagnement des enseignants sont au cœur des priorités de la **CCI Paris Île-de-France**. Sa **Direction de l'innovation pédagogique**, qui forme les enseignants et les acteurs pédagogiques, stimule et accompagne le développement de projets et de ressources, déploie une R&D éducative au service de la qualité des **19 écoles consulaires** et valorise ses savoir-faire pédagogiques.

La Direction de l'innovation pédagogique anime, par exemple, depuis trois ans une **réflexion sur la classe inversée dans la formation professionnelle en alternance**, forme les enseignants et les équipes pédagogiques et accompagne des expérimentations. Des classes inversées ont été ainsi développées dans toutes les écoles, du bac pro au niveau master, dans les enseignements généraux et professionnels. Ces classes contribuent à **renforcer la professionnalisation des apprentis, à accroître le lien pédagogique avec l'entreprise, à développer, aux côtés des compétences techniques et académiques, des compétences sociales et transversales**.

La Direction de l'innovation pédagogique accompagne également les écoles et les équipes dans le **développement de projets digitaux et la création de ressources pédagogiques**. 54 **MOOC** ont par exemple été réalisés depuis 2014 à HEC, ESSEC, ESCP Europe mais aussi à Gobelins, Ferrandi, ISIPCA, avec le pari de diffuser des savoir-faire d'excellence à grande échelle. Ces MOOC privilégient l'apport d'experts et d'entreprises du secteur dans les contenus, la mise en activité des participants à travers la réalisation de productions personnelles, la collaboration et la coopération via le partage sur les réseaux sociaux.

Dans les **écoles de la CCI Paris Île-de-France**, les pédagogies qui favorisent le travail collaboratif et transversal sont privilégiées, tout en insistant sur l'acquisition des savoirs académiques et métiers fondamentaux.

Des projets collaboratifs et transversaux se réalisent suivant différentes configurations, au sein d'un même programme ou d'une même école, et **surtout entre les écoles** pour favoriser l'ouverture à d'autres métiers (et donc d'autres façons de faire et de penser) et l'hybridation des compétences. Par exemple, la mini-entreprise la Fabrique-ISIPCA-Gobelins, le projet la Fabrique-ESCP Europe-ESIEE où les étudiants travaillent sur des projets de vêtements connectés, la « piscine Python » où les étudiants d'ITESCIA initient les étudiants de l'ESSEC au code..., l'institut Hosted, institut européen dédié au management de l'hôtellerie et du tourisme (alliance des expertises de Ferrandi Paris et ESCP Europe)....

Le monde des emplois se transforme, la notion d'employabilité se modifie, les professions d'aujourd'hui ne sont pas celles de demain, l'environnement de la formation est totalement remis en question, la formation des enseignants est impactée en outre par la digitalisation croissante des informations et à leur accessibilité dans des temps et des espaces revisités, le rapport au savoir et aux compétences est considérablement modifié. **La formation des enseignants à l'apparition de nouvelles compétences est ainsi un enjeu crucial.**

A la CCI Paris Île-de-France, la formation des enseignants et des acteurs éducatifs est une priorité depuis longtemps.

La Direction de l'innovation pédagogique forme et accompagne les équipes éducatives dans le développement de nouvelles approches pédagogiques, intégrant notamment les technologies numériques. Environ 300 enseignants et acteurs éducatifs des écoles de la CCI Paris Ile-de-France participent aux formations chaque année.

Elle propose **un parcours de professionnalisation très complet pour tous les nouveaux enseignants-formateurs** des écoles de la Chambre. Ce parcours leur permet de faciliter leur intégration dans le métier et de développer des ingénieries pédagogiques et pratiques innovantes.

Des formats différents pensés selon les objectifs de formation : d'une demi-journée à plusieurs mois dans une dynamique de projets avec des expérimentations et des moments réflexifs de consolidation.

Les équipes de la Direction de l'innovation pédagogique animent aussi **un catalogue de formation continue « Enseigner, former, apprendre à l'ère numérique »** centré sur les fondamentaux et les tendances en matière d'innovation pédagogique, le développement de projets, l'appropriation des outils numériques et leurs usages en formation.

Cette activité de formation s'appuie sur une veille régulière et une activité de recherche. Des partages d'expériences et échanges de pratiques sont également organisés.

1.3 ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT

L'intelligence artificielle, les apports du numérique dans la gestion des compétences doivent être anticipés afin de relever le défi des transformations de l'emploi.

Dans ce contexte, l'employeur est tenu d'adapter les salariés à l'évolution de leur poste et de veiller « *au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations* »¹⁶. Pour ce faire, il s'appuiera sur le plan de formation et l'accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). Celui-ci, conclu dans les entreprises de 300 salariés, permet « *la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'action cohérents visant à*

¹⁶ Article L. 6321-1 du Code du travail

réduire, de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction d'un plan stratégique, ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés ; et impliquant les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »¹⁷.

Indispensable en période de mutations technologiques, cette démarche suscite néanmoins la réserve des entreprises, *a fortiori* lorsqu'elles n'y sont pas contraintes. Pourtant, les TPE et PME de moins de 300 salariés peuvent bénéficier d'aides au conseil en ressources humaines aujourd'hui méconnues. Il convient donc de renforcer l'information des TPE et PME sur ces dispositifs et d'accroître la prise en charge de leurs dépenses dans ce cadre¹⁸.

PROPOSITION

Renforcer l'information des TPE et PME sur les dispositifs d'aide au conseil en ressources humaines et d'accroître la prise en charge de leurs dépenses dans ce cadre

Au-delà, un effort de pédagogie des pouvoirs publics doit être déployé pour expliquer aux entreprises, soucieuses au regard de la concurrence internationale exacerbée dans de très nombreux domaines d'une rentabilité à court terme de leurs engagements en matière sociale, tout l'intérêt humain et économique à moyen/long terme d'une démarche négociée de GPEC.

Aujourd'hui, le dispositif légal encadrant le licenciement pour motif économique est paradoxalement indifférent aux efforts antérieurs de prévention de l'entreprise. Or, on peut penser que l'application, de manière continue, et en dehors de tout plan de licenciement, de mesures favorisant le maintien et l'adaptation des compétences ou encore la mobilité professionnelle des salariés, caractérise la volonté de l'employeur de préserver l'emploi dans l'entreprise et donc d'éviter les licenciements. Celui-ci devrait alors voir ses obligations, au moment où le licenciement est inévitable, allégées.

Partant, il conviendrait que tout accord d'entreprise qualifié par ses signataires d'accord de GPEC ait cette portée simplificatrice dès lors qu'il inclurait, par exemple des mesures continues d'adaptation et de formation, de mobilité géographique ou professionnelle des salariés.

PROPOSITION

Alléger les obligations procédurales et les exigences de reclassement liées au licenciement économique dès lors que la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences négociée aura été mise en œuvre dans l'entreprise

2. FACILITER, AU PLAN JURIDIQUE, LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES DES SALARIÉS

L'impact du numérique sur le travail doit conduire le législateur à privilégier une approche du marché du travail davantage en termes d'activité qu'en termes de statut. Appelés à se développer, les allers-retours, voire les cumuls, entre contrat de travail et entrepreneuriat se heurtent, en effet, à la qualification juridique de la relation de travail.

L'activité professionnelle peut s'exercer dans deux cadres juridiques distincts et, aujourd'hui, exclusifs l'un de l'autre : le salariat et le travail indépendant. Or, le nombre croissant de *slashers* (*actifs exerçant simultanément*

¹⁷ D. Thierry, La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Edition de l'Harmattan, Paris, 1990.

¹⁸ La prise en charge est aujourd'hui de 50 % des dépenses engagées dans la limite de 15.000 euros.

plusieurs activités), dont 500.000 cumuleraient emploi salarié et activité indépendante, démontre sur le terrain la perméabilité de cette frontière.

Pourtant, en l'absence de définition légale du contrat de travail, le juge érige un principe d'indisponibilité de la qualité de salarié¹⁹, retenant que « l'existence d'une relation de travail ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs ». Le juge recherche alors, dans les faits, les trois critères cumulatifs caractérisant une relation salariée : une prestation de travail, une rémunération et un lien de subordination juridique²⁰.

Sur cette base, le juge social a toujours eu tendance à attirer dans la sphère du salariat le plus grand nombre d'actifs afin de leur faire bénéficier, d'une part, de la protection offerte par le Code du travail en matière de conditions de travail (durée du travail, congés, protection de la santé notamment) et de rupture du contrat de travail (règles du licenciement) et, d'autre part, d'une protection sociale jugée, souvent à tort, plus avantageuse. **Cette tendance est d'autant plus marquée à des périodes où notre économie connaît un bouleversement des activités ou des modes productifs.**

Ainsi, **la tertiarisation de l'économie française, à la fin des années 70, a conduit la Chambre sociale de la Cour de cassation à adopter une acception souple du lien de subordination juridique**, simplement caractérisé par l'intégration du travailleur à un « service organisé »²¹, dans le but d'inclure dans le salariat un ensemble de professions intellectuelles exercées sans que l'employeur ne puisse en contrôler directement l'exécution.

Un même mouvement est sensible à partir de 2010 avec la requalification en contrats de travail de contrats de prestation services conclus avec des auto-entrepreneurs, dès lors que ces derniers ont un client exclusif, le cas échéant leur dernier employeur²².

Cette problématique est aujourd'hui renouvelée avec le développement de l'économie collaborative.

En ce domaine, **l'intermédiation de plateformes de mise à disposition de services marchands**, hypothèse dans laquelle le site internet ou l'application apporte un service ajouté à l'utilisateur et perçoit une rémunération sous forme d'une commission prélevée sur le prix payé au prestataire (chauffeur de personnes, livraisons en tout genre...) questionne les frontières du salariat.

En pratique, les professionnels intervenant dans ce contexte exercent leur activité sous le statut juridique du travail indépendant, relevant le plus souvent du régime social de la micro-entreprise. Ils sont donc présumés ne pas être liés à la plateforme par un contrat de travail²³. Néanmoins, il ne s'agit que d'une présomption réfragable par la démonstration de la réunion des critères du contrat de travail, et spécialement d'un état de subordination du prestataire. **Aussi, en cas de contentieux, le juge devra affecter à la relation contractuelle liant le prestataire et la plateforme sa juste qualification juridique, à partir des conditions matérielles d'exercice de l'activité.**

A ce jour, déboutant aussi bien les livreurs à vélo des entreprises Take it easy ou Tok Tok Tok, que l'Urssaf demandant la requalification des contrats des chauffeurs utilisant la plateforme Uber, **la jurisprudence se montre relativement clémente.** Il faut toutefois en relativiser la portée. Pour l'heure, seules des juridictions du fond se sont prononcées (Conseil de Prud'hommes ou Cour d'appel de Paris) et certains contentieux sont

¹⁹ Ass. Plén. 4 mars 1983, École des Roches

²⁰ Cass. Soc. 10 novembre 1996, Caisse d'épargne

²¹ Ass. Plén. 18 juin 1976, Hebdo Presse

²² Cass. Soc. 6 mai 2015

²³ Conformément à l'article L. 8221-6 du code du travail

toujours en cours. Par ailleurs, dans le litige l'opposant à Uber, le juge a débouté l'Urssaf pour vice de procédure, sans se prononcer sur le statut juridique des chauffeurs. Plus encore, la plateforme LeCab, filiale de la SNCF, a d'ores et déjà été condamnée en décembre 2016 par le Conseil des Prud'hommes de Paris, les juges requalifiant le contrat de prestation de services en contrat de travail au motif de la clause d'exclusivité interdisant au chauffeur de recourir aux services d'un autre prestataire. On rappellera, enfin, s'agissant du transport de personnes, que dans son célèbre arrêt Labanne²⁴, la Chambre sociale de la Cour de cassation a requalifié en contrat de travail un contrat de location d'un véhicule taxi...

L'enjeu est crucial en termes d'emplois et de développement de l'activité des plateformes. Si le juge tranche en faveur d'une relation salariale entre l'exploitant du site internet et les prestataires qui l'utilisent, l'ensemble des règles du droit du travail (salaire minimum, temps de travail et de repos, représentation du personnel, négociation collective...) s'applique et annihile, de fait, le modèle économique des plateformes d'intermédiation de services payants. A l'inverse, retenir la qualification de travail indépendant prive les prestataires d'un ensemble de garanties sociales, spécifiquement en matière de protection contre les accidents du travail. Anecdotique à l'origine, cette question est devenue centrale eu égard à la croissance de ce secteur.

Sans aller jusqu'à clore ce débat, le législateur a tenté d'en résoudre le dilemme dans le cadre de la loi « El Khomri »²⁵, définissant une responsabilité sociale de l'entreprise lorsque celle-ci « *détermine les caractéristiques de la prestation de service fournie ou du bien vendu et fixe son prix* »²⁶. Dans cette situation, la plateforme doit prendre en charge la cotisation d'assurance accident du travail du prestataire lorsque celui-ci choisit d'en souscrire une. Elle reconnaît également à ces travailleurs un droit à la formation professionnelle, à la représentation collective de leurs intérêts et à la grève.

Incontestablement, il s'agit là d'une réelle avancée dans la prise en compte des droits des travailleurs de l'économie collaborative. Pour autant, le risque d'une requalification de la relation contractuelle liant la plateforme et le prestataire n'est aucunement écarté ; et le raisonnement juridique binaire toujours à l'œuvre ne permettra certainement pas de trouver une issue satisfaisante.

Partant, il convient de promouvoir une alternative : la création d'un statut de l'actif.

Cette solution, préconisée par certains auteurs²⁷ et que soutient la CCI Paris Île-de-France, suggère **la création d'un tel statut, indépendant des modalités d'exercice de l'activité et garantissant à tous un socle commun de droit fondamentaux autour de trois piliers : protection sociale, formation professionnelle et représentation des intérêts collectifs.** Cet ensemble de droits serait ensuite complété par voie de négociation collective de branche.

Une telle évolution induit de repenser les paradigmes qui fondent notre « modèle social ». Il s'agit d'en relativiser la nature assurantielle au profit d'une approche solidaire. Cette démarche est déjà à l'œuvre au regard du transfert du financement des régimes d'assurance maladie et d'assurance chômage vers une base fiscale (CSG). Reposant sur l'impôt, ces dispositifs peuvent alors produire des prestations « universelles ». C'est la voie ouverte par l'adossement du RSI au régime général : la mise en place d'un interlocuteur unique, quel que soit le mode d'activité de l'actif, peut préfigurer, à terme, une protection sociale identique ; idée que confortent le souhait d'aligner la protection maternité des indépendantes sur celle des salariés. C'est le sens, également, de l'ouverture, encore timide, de l'assurance chômage aux indépendants. C'est, enfin, l'orientation des pistes de réforme de l'assurance vieillesse soumises au débat public.

²⁴ Cass. Soc. 19 décembre 2000

²⁵ Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, J.O.R.F. du 9 août 2016

²⁶ Article L. 7342-1 du code du travail

²⁷ J. Barthélemy et G. Cette, Travailler au XXIème siècle : l'ubérisation de l'économie ?, Éditions Odile Jacob, Paris, 2017

PROPOSITION

Engager une réflexion pour la création d'un statut de l'actif indépendant des modalités d'exercice de l'activité professionnelle et garantissant un socle commun de droit fondamentaux en termes de protection sociale, de formation professionnelle et de représentation des intérêts collectifs

CONCLUSION

La sociologie et l'histoire du travail rappellent que ce qui apparaît à gros traits comme un mouvement unidirectionnel (la fin du salariat et l'émergence de rapports plus flexibles) n'est pas une nouveauté. Le recours à l'externalisation et à la sous-traitance pour répondre au besoin d'une économie platformisée, mais surtout fonctionnant sur le mode « à la demande », nous ferait en effet ré-entrer dans l'ère de l'artisanat de masse²⁸.

Reste qu'au-delà des grandes métamorphoses liées à la structure du marché de l'emploi, l'imminence d'une société où il n'y aurait plus suffisamment de quoi faire pour tout le monde repose la question de notre rapport au travail.

Un chômage technologique est-il possible ? Même si des suppressions d'emploi et des modifications de la structure des professions ont lieu, l'ampleur de ces changements variera d'un pays à l'autre, reflétant les différences en matière de tissu industriel et de profil de qualifications de la main-d'œuvre. Ces changements peuvent avoir un impact négatif sur les travailleurs qui ne sont pas en mesure de faire la transition vers les nouveaux emplois. Si la polarisation du marché du travail se poursuit, les salariés risquent d'être plus nombreux à se retrouver enfermés dans des emplois peu qualifiés et mal rémunérés, avec peu de possibilités de franchir le fossé de plus en plus large les séparant des emplois assurant une rémunération et un bien-être suffisants.

Les nouveaux entrants, notamment du numérique déstabilisent les modèles d'affaire « traditionnels ». Ils **élargissent le champ d'application des technologies dans les organisations**. Au-delà de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, c'est un nouveau dialogue sur le travail, son organisation, son contenu, sa plasticité de plus en plus grande qui apparaît désormais nécessaire dans l'entreprise.

À l'horizon 2030-2040, contrairement à ce que certains avaient pronostiqué (Jeremy Rifkin par exemple en 1995), ce ne sera **ni la fin du travail, ni la fin du salariat, ni le tout indépendant**. Nous vivons et vivrons l'ère des mutations du travail où l'enjeu-clé est l'adaptation, la réactivité, l'innovation, l'apprentissage et le désapprentissage. Le défi majeur est donc de ne pas se concentrer sur la disparition de certains emplois/métiers (qui de toute façon disparaîtront), mais plutôt sur leur transformation et sur l'apparition de nouveaux métiers.

²⁸ https://www.lesechos.fr/20/12/2016/LesEchos/22343-022-ECH_nous-sommes-entres-dans-l-ere-de-l-artisanat-de-masse.htm

<p>Registre de transparence de l'Union européenne N° 93699614732-82</p>	<p>Chambre de commerce et d'industrie de région Paris Ile-de-France 27, avenue de Friedland F - 75382 Paris Cedex 8 http://www.etudes.cci-paris-idf.fr</p>	<p>Contact experts Henri Hamon tél. : +33 1 55 65 75 62 hhamon@cci-paris-idf.fr Marc Canaple tél. : +33 6 75 14 04 98 mcanaple@cci-paris-idf.fr</p>	<p>Contact presse Isabelle de Battisti tél. : +33 1 55 65 70 65 idebatisti@cci-paris-idf.fr</p>
<p> Suivez-nous sur Twitter : @CCIParisIdf_Vox</p>			

Crédit photo :

Directeur de la publication : Etienne GUYOT
CCI Paris Ile-de-France
27 avenue de Friedland - 75382 Paris cedex 08
Rapports consultables ou téléchargeables sur le site :
www.cci-paris-idf.fr
Dépôt légal :
ISSN : 0995-4457 – Gratuit
ISBN :

