

# **LES MUTATIONS**

## **Cahier n° 3 : nouvelles formes d'emploi, nouvelles formes de travail : prendre l'initiative**

5 décembre 2017



**LES MUTATIONS**  
**Cahier n° 3 : nouvelles formes d'emploi,**  
**nouvelles formes de travail :**  
**prendre l'initiative**

**Rapporteur**

M. Jean-Yves LE CAM

Président de la commission n° 1 « Activités économiques, emploi et innovation »

M. Michel WEILL

Président de la commission n° 3 « Orientation, Éducation, Formation, Parcours professionnels »

**Contribution n°2017-23**

5 décembre 2017

### Le CESER en quelques mots...

Le Code Général des collectivités territoriales précise en son article L 4134-1 :

« Le conseil économique, social et environnemental régional est, auprès du conseil régional et du président du conseil régional, une assemblée consultative.

Il a pour mission **d'informer le conseil régional** sur les enjeux et conséquences économiques, sociaux et environnementaux des politiques régionales, de **participer aux consultations** organisées à l'échelle régionale, ainsi que de **contribuer à des évaluations** et à un suivi des **politiques publiques régionales**. »

Le CESER est l'assemblée consultative, représentative de la vie économique, sociale et environnementale de la région. Elle émet des **avis** (saisines) et **contributions** (autosaisines).

**Expression de la société civile organisée** dans toute sa diversité, les propositions du CESER éclairent les choix des décideurs régionaux.

Ainsi, le CESER concourt à l'administration de la région aux côtés du Conseil régional et de son Président.

Vous souhaitez suivre l'actualité du CESER Auvergne-Rhône-Alpes,  
inscrivez-vous à la lettre.ceser@auvergnerhonealpes.eu

ou

retrouvez les informations sur  
le site internet de la Région Auvergne-Rhône-Alpes :  
[www.auvergnerhonealpes.eu/ceser](http://www.auvergnerhonealpes.eu/ceser)

Cette contribution a été adoptée à 146 voix pour, 3 abstentions et 11 voix contre  
par le Conseil économique, social et environnemental régional Auvergne-Rhône-Alpes  
lors de son Assemblée plénière du 5 décembre 2017.

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>1. Nouvelles formes d'emploi et de travail : de quoi parle-t-on ?</b>	<b>8</b>
1.1. Des tendances à l'œuvre	9
1.2. L'auto-entreprenariat : une évolution majeure	9
1.3. Des formes atypiques d'emploi en développement...	11
1.4. ...qui impactent le travail et les organisations	13
<b>2. Activités, accompagnement : des enjeux multiples et complexes</b>	<b>17</b>
2.1. Au niveau des activités	17
2.1.1. Le tourisme	17
2.1.2. L'industrie	20
2.1.3. La santé	21
2.1.4. Le transport : un exemple	23
2.2. Les organisations professionnelles sont confrontées à de nouveaux défis en matière d'accompagnement	24
2.2.1. L'artisanat	24
2.2.2. Les professions libérales	25
2.3. Le mouvement syndical s'empare progressivement de cet enjeu	26
2.4. D'approches empiriques partielles à une construction collective régionale	27
<b>3. A l'échelle régionale des points de vigilance, des zones d'impacts pour mobiliser les acteurs</b>	<b>30</b>
<b>Conclusion</b>	<b>34</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>35</b>
<b>Remerciements</b>	<b>37</b>
<b>Déclarations des groupes</b>	<b>39</b>



## Introduction

Il n'y a pas d'avenir sans la jeunesse, ni de jeunesse sans avenir : que l'on parle de « génération Y » ou de NEET (Neither in Employment nor in Education or Training<sup>1</sup>), la question du rapport au travail des nouvelles générations est un sujet partagé de préoccupations. Si cet enjeu n'est pas totalement nouveau, une transformation profonde des référentiels du travail est à l'œuvre, un déplacement du sens du travail qui impacte particulièrement les jeunes générations. Cette évolution n'est pas monolithique et connaît ses propres contradictions, entre risques et opportunités, entre aspiration à la liberté, à l'autonomie, et besoin de cadres et de sécurité.

D'un point de vue économique, ces transformations portent de nouvelles opportunités mais elles posent aussi la question de l'impact social des transformations du travail et des organisations.

La réflexion sur les nouvelles formes d'emploi et de travail s'inscrit assez naturellement dans la continuité des contributions du CESER sur les mutations et sur la formation des actifs. L'impact des mutations sur l'emploi et le travail est au cœur des préoccupations de nos concitoyens et les modalités de l'accompagnement des entreprises et des individus se trouvent fortement questionnées.

Par ailleurs, ce sujet, s'il relève de réalités sociales et économiques tangibles, comporte une dimension sociétale forte que le CESER entend aborder : sens du travail, émancipation et relations sociales...

De plus, si les changements à l'œuvre ne sont pas tous totalement nouveaux, il existe un sentiment partagé d'accélération de ces mutations, sous l'effet notamment de la digitalisation de l'économie et du travail, de l'évolution des comportements, mais aussi d'une concurrence internationale exacerbée. Cela se traduit-il par un mouvement profond de substitution du contrat de travail salarial par un contrat de nature commerciale ? Quels impacts ont le développement des économies disruptives (cahier 1) et les problématiques d'accès à l'innovation (cahier 2) sur les organisations, les emplois et le travail ? Le sens du travail est au cœur du sujet car le changement des référentiels que l'on pressent est source de tensions pour les individus ou les entreprises ; entre la satisfaction de plus de liberté et d'agilité dans le travail et les besoins naturels de sécurité des individus, et les préoccupations des entreprises de maintenir ou développer leur capacité de production.

En identifiant les principales évolutions du point de vue de l'emploi, du travail et des organisations, nous en dégagerons les enjeux tant sur le développement des activités que sur celui des parcours des personnes à partir des questions suivantes :

**?** Comment les nouveaux statuts et les nouvelles activités s'articulent-ils ? Comment les différentes formes de statuts d'emploi, nouveaux ou traditionnels, se cumulent-ils et cohabitent-ils ? Dans quelle mesure ces nouveaux statuts correspondent-ils à l'émergence de nouveaux métiers ou de nouvelles chaînes de valeur ? Quels sont les effets d'entraînement ou les opportunités pour le développement d'autres secteurs ?

**?** Quelles évolutions en termes de métiers et de compétences ? Quel équilibre entre autonomie et contrôle du travail ? Ces nouvelles formes d'emploi et de travail conduisent-elles à un isolement croissant des individus dans la sphère professionnelle ou au contraire de nouvelles formes de socialisation par la construction de nouveaux réseaux ? Quels types de collectif de travail permettent-elles d'imaginer ? Quels sont les besoins d'accompagnement individuel ou collectif ? Et comment peut-on les anticiper ? Quelles sont les réponses institutionnelles à imaginer, à adapter ? Comment faire émerger les besoins pour ce public ? Comment agir sur la qualité de vie au travail dans ce contexte incertain ?

<sup>1</sup> « Sans emploi, ne suivant ni études, ni formation ».

Au-delà des questions relatives aux dimensions juridiques, réglementaires et au champ de la protection sociale (retraite, maladie, accident du travail...) qui relèvent du niveau national, le CESER a souhaité explorer l'impact du développement de ces formes sur les activités et les parcours des individus.

Ce thème souvent évoqué, reste malgré tout mal connu quantitativement et qualitativement ce qui empêche de formuler précisément les questions qu'il pose à court, moyen et long terme. Son approche est nécessairement multiforme. Elle recouvre des situations très différentes pour lesquelles une réponse unique serait inopérante.

Ces situations impactent les organisations du travail, les modes de management et la vie de l'entreprise mobilisant des travailleurs aux statuts différents. Comment accompagner cette évolution ?

Du point de vue des individus, les travailleurs, suivant leur statut, ont des accès très différents aux dispositifs d'accompagnement. Comment les acteurs régionaux peuvent-ils prendre en compte ces évolutions et les intégrer à leur politique ?

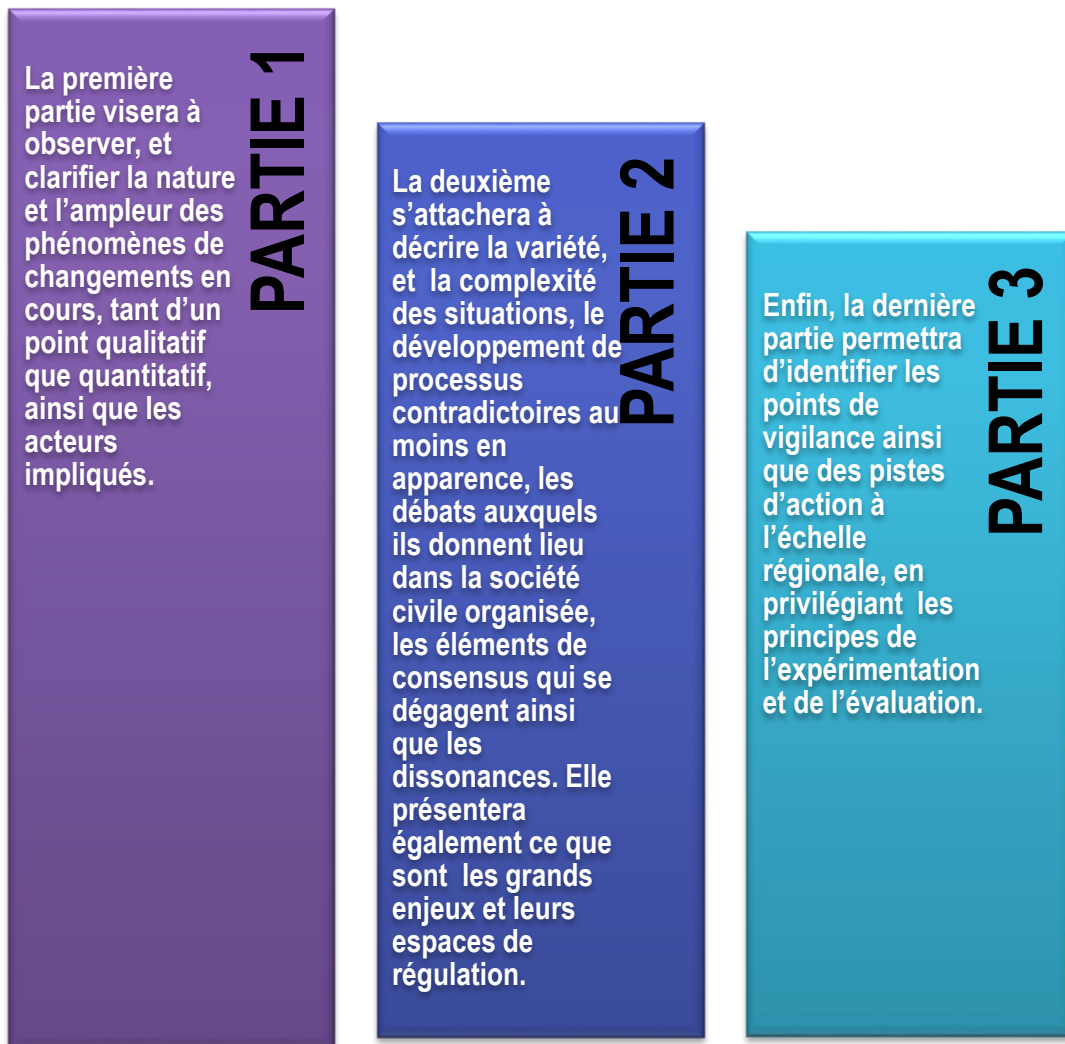
Plus largement ces évolutions impactent l'organisation de la société. Comment les acteurs régionaux peuvent-ils prendre en compte ces évolutions et les intégrer à leur politique ? Comment encourager des initiatives sur le thème plutôt que d'adopter une position par trop défensive ?

Les **objectifs généraux** que se fixe le CESER à travers cette contribution sont les suivants :





Elle s'organisera en **trois parties** :



## 1. Nouvelles formes d'emploi et de travail : de quoi parle-t-on ?

Ces deux notions sont souvent considérées comme identiques dans le langage usuel, la distinction sur laquelle le CESER souhaite insister s'appuie sur les définitions suivantes :

### L'EMPLOI

Un emploi est assimilable à un contrat passé entre deux parties, l'employeur et le salarié, pour la réalisation d'un travail contre une rémunération, par l'exercice d'une profession, ou bien pour un travailleur indépendant, la réalisation de multiples contrats implicites ou explicites dans le cadre de l'exercice d'une profession. Une personne bénévole n'occupe pas un emploi au sens strict du terme.



### LE TRAVAIL

Au sens usuel, le travail est l'activité rémunérée qui permet la production de biens et services. Avec le capital, c'est un facteur de production de l'économie. Il est essentiellement fourni par des employés en échange d'un salaire et contribue à l'activité économique et sociale.

Le CESER souhaite aborder les nouvelles formes d'emploi mais également de travail. Cette distinction peut paraître subtile et superflue mais il n'en est rien. Dans la question de l'emploi, (voir définition ci-contre) centrale pour nos concitoyens, sont abordés principalement des éléments quantitatifs et objectifs. Les enjeux liés à l'emploi dominent le débat et occultent trop souvent la question du travail, ce que les personnes mettent réellement en œuvre pour arriver à faire ce qu'elles font. Ceci implique d'aborder la subjectivité du travail à travers l'engagement des personnes et le sens du travail. Ne pas évoquer cet aspect serait passer à côté des mutations en cours qui ne sont pas seulement économiques mais aussi sociales et sociétales.

Pour le CESER, ces aspects sont au centre de l'évolution en cours, ils traduisent une volonté d'émancipation des personnes et questionnent le lien de subordination inhérent au travail salarié. Ces évolutions ont par exemple pour conséquence que des personnes quittent un emploi salarié classique, pour d'autres formes d'emploi.

## 1.1. Des tendances à l'œuvre

Anne-Lise Ulmann<sup>2</sup> décrit ainsi les principales **évolutions** :

- Le développement d'une économie servicielle qui prend le relais d'une économie de production, déplace les professionnels dans l'espace public. Le destinataire du service a des exigences, il a des arbitrages à faire : dans de nombreux secteurs la question de l'organisation du travail revient au centre du débat. Cela interroge les modes de coopération au sein de l'entreprise ;
- L'évolution des parcours professionnels, avec davantage d'employeurs et de transitions au cours d'une vie, et des aspirations professionnelles qui se traduisent par de nouveaux rapports au travail ;
- Les nouvelles formes de travail ne concernent pas que les chômeurs qui souhaitent se réintégrer ou des personnes peu qualifiées qui cherchent à progresser mais également ceux qui quittent un emploi stable ;
- Les nouvelles aspirations chez les professionnels avec de nouvelles formes d'emploi qui se créent entre deux pôles : un modèle ancien, le modèle industriel et salarial et un modèle nouveau dans lequel le contrat commercial se substitue au contrat salarial, avec pour conséquence une « déprescription » totale du travail (c'est-à-dire que ce qui est attendu du travailleur est moins formalisé dans des procédures, des directives, des marches à suivre, des codes, ou des programmes).

Au-delà de ces observations, le CESER estime que d'autres phénomènes sont à prendre en compte :

- ✚ L'élévation du niveau de qualification, moins d'emplois d'opérateurs et davantage d'emplois intermédiaires,
- ✚ Des formes nouvelles de consommation davantage tournées vers l'usage que vers la propriété du bien. Le critère du prix et la recherche du moindre coût prennent une place croissante dans les modes de consommation,
- ✚ Le développement de nouvelles activités économiques dans le domaine des services, au détriment d'autres secteurs,
- ✚ Une évolution des besoins de formation, notamment pour les personnes les moins qualifiées, vers des enjeux de savoir relationnel et de comportement.



Ces formes sont-elles réellement nouvelles ? Et si oui, en quoi ? **Pour traiter cette question, il faut se placer dans une perspective historique de temps long et étudier l'accélération de phénomènes, qui sans être nouveaux dans leur forme, le sont dans leur ampleur, leur vitesse de développement et leur généralisation à des catégories différentes de travailleurs.**

## 1.2. L'auto-entrepreneuriat : une évolution majeure



Si depuis les années 70, le nombre de travailleurs indépendants n'a cessé de baisser par rapport au salariat, on note depuis 2009 et le développement de l'auto-entrepreneuriat, une nouvelle forme du travail indépendant. Cette évolution doit cependant être relativisée : **le développement de la micro-entreprise est un phénomène massif mais difficile à appréhender, beaucoup n'ont pas d'activité et on constate un phénomène permanent d'entrée et sortie dans le dispositif.**

<sup>2</sup> Maître de conférences au CNAM

## DE L'AUTO-ENTREPRENARIAT A LA MICRO-ENTREPRISE

### Janvier 2009 : création du régime de l'auto-entrepreneur

#### Caractéristiques :

- Plafond de chiffres d'affaires
- Charges sociales et fiscales calculées sur la base du chiffre réalisé
- Ouvert à tous (créateur d'entreprise, salarié, retraité)
- Deux options possibles : activité principale ou activité secondaire
- Pas de TVA facturée et récupérée
- Obligation d'une qualification pour les métiers concernés.

### En décembre 2014 : le régime devient micro-entrepreneur

#### Plafonds actuels qui encadrent le régime :

- Prestataire de service : plafond de 33 100 euros
- Activité vente et prestations : plafond de 82 800 euros

Une hausse de ces plafonds est envisagée pour 2018

Quelques chiffres sur les micro-entrepreneurs (Source ACOSStat/caisse nationale des URSSAF).

Au niveau national, le dispositif concerne 1 072 000 personnes, 331 000 inscriptions ont été recensées en 2016 soit une augmentation de 7 % sur un an. On note aussi 261 000 radiations.

670 000 micro-entreprises déclarent un CA positif au 4ème trimestre 2016. Parmi celles-ci, le chiffre d'affaires moyen est de 3 518 € en 2016.

Les secteurs les plus représentés sont les VTC et coursiers à vélo, puis les activités immobilières, d'hébergement-restauration, de santé et de nettoyage.

Seules 38 % des autoentreprises sont pérennes à 5 ans contre 50 % pour les entreprises classiques. Les secteurs les plus fragiles sont l'information-communication et le commerce ; seules 19 % des entreprises passeraient les 5 ans.

La région Auvergne-Rhône-Alpes connaît une progression annuelle plus forte que le niveau national :

- Du nombre de micro-entrepreneurs actifs en 2015/2016 (+7,2% contre 6,1% au national)
- De l'évolution du CA entre 2015 et 2016 (+ 10,9% contre 8,9% au national).

Ce succès s'explique par plusieurs facteurs :

- ➔ La simplicité du dispositif,
- ➔ Un régime fiscal et social attractif en deçà de certains effets de seuil,
- ➔ La banalisation du travail indépendant à travers des prestations payées à l'heure ou à la tâche,
- ➔ Le développement de l'économie digitale à partir de plate-formes où le travailleur est employeur de lui-même. Cela s'accompagne d'une dérèglementation du travail, d'une moindre protection sociale et de questionnements concernant les droits à la retraite mais cela se traduit surtout par un isolement du travailleur par rapport à un collectif,
- ➔ La persistance d'un chômage de masse qui limite les possibilités d'insertion professionnelle pour une partie de la population.

La place du sens du travail dans les choix ressort fortement des enquêtes. Ainsi les travailleurs Uber interrogés, s'ils émettent de nombreuses critiques et plaintes, mettent en avant également les aspects positifs de leur travail : la construction d'un lien au client, le sentiment d'apporter un plus, de répondre à un besoin et d'identifier un sens à leur travail.

En effet, les nouvelles formes d'emploi entraînent pour les professionnels plus d'horizontalité dans les rapports sociaux. Les personnes souhaitent être entendues sur ce qu'elles veulent faire, peuvent faire et demandent une transformation du sens de leur travail : l'impact de ces nouvelles formes d'emploi sur la transformation du travail est important à observer pour analyser dans quelle mesure elles répondent à de nouveaux besoins des entreprises et des travailleurs.

**Face au développement de ces nouvelles formes d'emploi qui tendent parfois à individualiser le rapport au travail et à isoler les travailleurs, des processus de substitution se mettent en place à travers le développement de processus coopératifs. Des enjeux apparaissent comme créer des espaces coopératifs, de réflexion et de collaboration, plus largement de mise en réseau. Il faut souligner toutefois que sur ce thème, la diversité des profils des personnes concernées : âge, formation, expérience..., génèrent des situations, des besoins très différents et qu'il faut se garder de toute forme de réponse uniforme.** Au-delà des contraintes, ces nouvelles formes posent la question des modes de collaboration entre travailleurs sur un même territoire : comment organiser des connexions, des réseaux entre services marchands et non marchands ?

Comment transformer ces évolutions en opportunité pour les territoires en inventant de nouvelles formes de collaboration ? Comment articuler global et local, plateforme numérique et proximité géographique ?

Ces questionnements remettent sur le devant de la scène la dimension politique du travail, au-delà de son impact sur le fonctionnement de l'entreprise ; ils incitent à se réinterroger sur la dimension créative du travail au-delà de celles de protection et de durabilité.

### 1.3. Des formes atypiques d'emploi en développement...

Les emplois salariés comportent deux caractéristiques contrastées : **alors que la grande majorité des emplois existants, le stock, est composé d'une très grande majorité de CDI, les créations d'emplois, le flux, comportent majoritairement des emplois moins pérennes, CDD ou intérim.** L'ARACT Auvergne-Rhône-Alpes, dans une étude récente, définit les emplois « atypiques » : tous ceux qui ne répondent pas à la définition de l'emploi « typique » tel qu'énoncé dans le code du travail, c'est-à-dire le CDI à temps plein pour un seul employeur exercé dans les mêmes locaux.

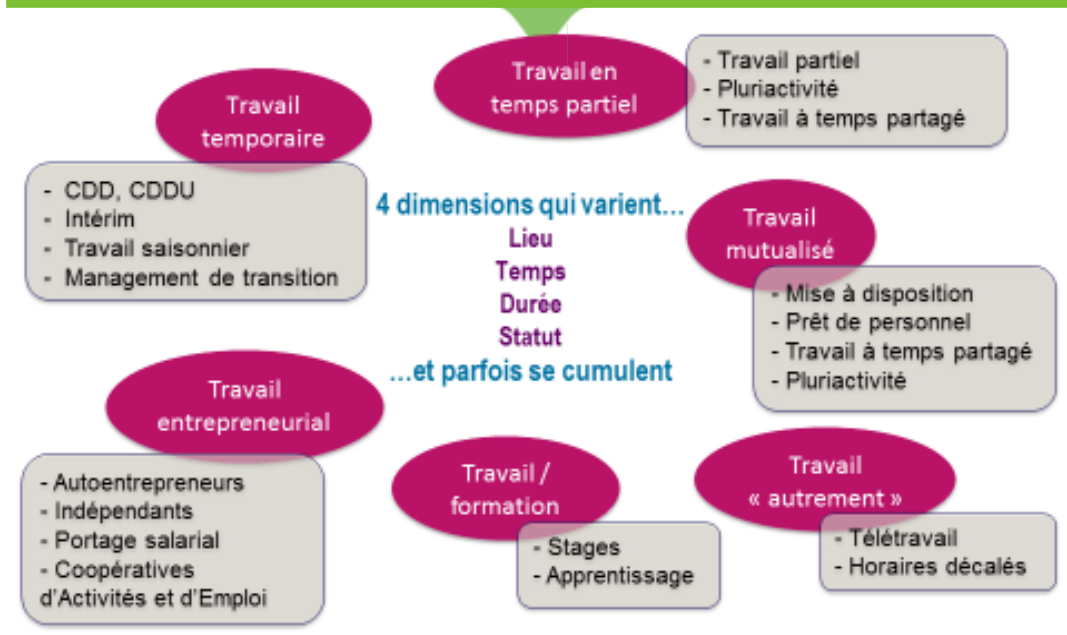
Ces formes « atypiques » sont très hétérogènes notamment selon qu'elles sont subies ou choisies. Certaines sont très répandues, d'autres plus confidentielles. Toutes ne seront pas traitées ici (intermittence, bénévolat...).

Concernant le stock d'emploi, selon le Conseil d'orientation pour l'emploi, le CDI représente 77 % de l'emploi total et 86 % de l'emploi salarié global. Les formes dites atypiques ne constituent donc que 14 % de l'emploi salarié ou 23 % de l'emploi total, soit assez peu ; mais dans le flux d'embauches, le CDI ne représente plus que 20 à 25 %, le CDD et l'intérim 75 %, l'intérim représentant 2,1 % de l'emploi salarié total.

L'ESSENTIEL

L'ESSENTIEL

# Les formes atypiques



Source : ARACT Auvergne-Rhône-Alpes



Le marché du travail est caractérisé par une mobilité très importante. Selon le LAB'HO d'ADECCO, **un actif sur 4 connaît dans l'année au niveau national une transition professionnelle<sup>3</sup>**, soit 7 millions de personnes ; on peut considérer que **cela représente environ 800 000 personnes en Auvergne-Rhône-Alpes**, dont les plus concernés sont les 27/34 ans. L'importance quantitative de ces transitions professionnelles permet de mesurer l'enjeu que constitue leur accompagnement, même si tous n'en n'ont pas besoin ou conscience.

Le CDI n'est pas pour autant forcément pérenne : 36 % des CDI rompus en 2012 ont duré moins d'un an, 50 % moins de deux et 59 % moins de trois ans. Les raisons en sont multiples et il existe de grandes différences selon les secteurs et les publics.

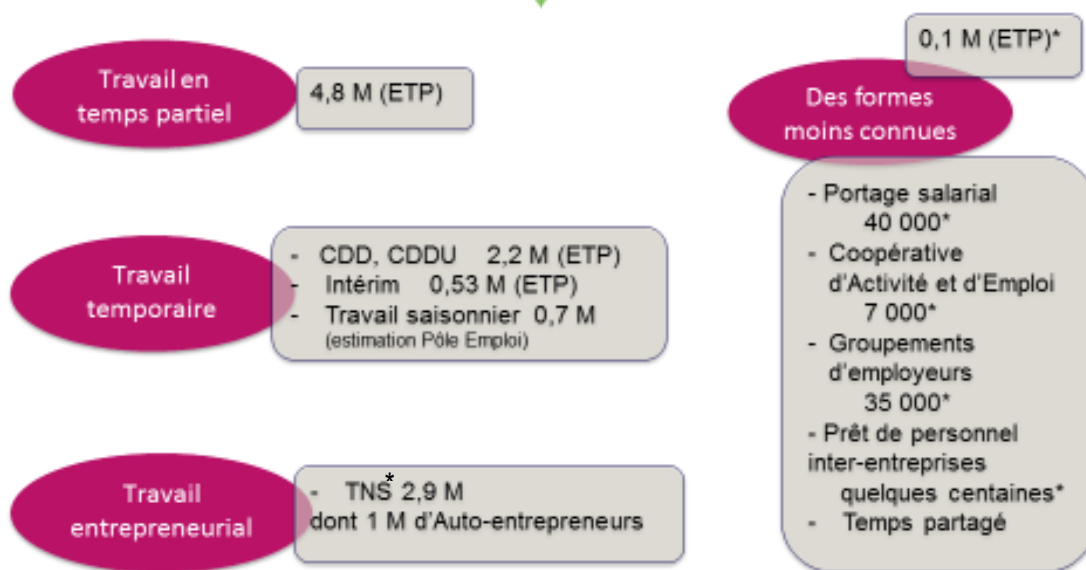
Les formes atypiques les plus connues sont le temps partiel, le CDD, l'intérim, l'apprentissage et les contrats aidés. D'autres formes se sont développées telles que le portage salarial, les groupements d'employeurs. On peut aussi citer : les intermittents, les travailleurs détachés, les contrats de mise à disposition et notamment le « facility management », ...

Les CDD d'une durée supérieure à un mois représentaient en 2012, 21 % du total des CDD contre 37% en 2000 ; tous secteurs confondus leur durée moyenne est de moins de deux semaines.

Autre forme de travail atypique, l'effectif des salariés à temps partiel est de 4,8 millions, effectif considérable qui pose lui aussi des problèmes spécifiques.

<sup>3</sup> On considère qu'une transition professionnelle est un changement d'emploi ou un changement de statut ex : accès à un emploi d'un demandeur d'emploi ou perte d'emploi d'un travailleur.

# Les formes atypiques



Source : ARACT Auvergne-Rhône-Alpes

\*TNS : Travailleurs Non Salariés

## 1.4. ...qui impactent le travail et les organisations

Le développement des formes atypiques au sein d'une même équipe conduit le manager à avoir à gérer de plus en plus des relations au sein d'équipes mixtes en termes de statut, d'emploi et de travail ; cela génère de la complexité, voire des tensions. C'est par exemple le cas avec le recours à des prestataires indépendants, ou le développement du télétravail.

Le contexte de développement du numérique influence le développement de formes atypiques. Certaines d'entre elles ont des caractéristiques communes : travail temporaire, groupement d'employeurs, coopératives d'activités et portage salarial comportent un tiers employeur entraînant une relation triangulaire entre le salarié, le tiers employeur et le responsable hiérarchique.

Pour les entreprises, le développement de ces nouvelles formes répond à un souci de performance, qui doit être concilié avec des besoins de recrutement, de fidélisation et de formation des collaborateurs.

Les impacts sont significatifs pour les organisations, qui doivent prendre en compte ces différents objectifs, et s'adapter à ces nouvelles formes d'emploi et de travail qui génèrent de nouvelles formes d'organisation, davantage complexes : elles doivent s'appuyer sur un management rénové, prenant en compte la diversité et l'hétérogénéité des statuts des collaborateurs.

Pour les collaborateurs, l'arbitrage est délicat entre aspirations à la mobilité et à l'autonomie d'une part et, aspirations à la stabilité et à la sécurité de l'emploi d'autre part.

Les formes nouvelles tentent de répondre à ces objectifs. **Elles sont cependant, selon leur mise en œuvre, synonymes de plus ou moins de fragilité pour la personne et de plus ou moins de performance pour l'entreprise. Aussi la question de l'accompagnement des personnes et des organisations utilisant ces formes est posée.** Si les grandes entreprises peuvent anticiper et manager, les TPE-PME sont moins outillées pour répondre à ces nouveaux enjeux.

### PRO SERVICE CONSULTING PSC

Créée en 2011, à l'origine, il s'agit d'actions pour le retour à l'emploi des seniors.

Le principe : embaucher en CDI des salariés mis ensuite à disposition des entreprises utilisatrices, au départ des intérimaires en fin de contrat.

Pour les entreprises, cela correspond à un besoin de flexibilité structurelle, de fidélisation et de formation des salariés. Les mises à disposition sont prévues pour 3 ans, avec un délai de prévenance de rupture de 15 jours.

Les salariés bénéficient d'un CDI, et donc de la protection sociale et d'une participation : les missions sont non-imposées (dans la limite de 3 refus) ; le salaire est maintenu dans les intermissions.

Ils bénéficient également d'un accompagnement RH et de formations : 30% des effectifs ont été formés (bilan Opcalia), dont 60 % pour des formations certifiantes.

L'entreprise réalise un CA de 14 M€, avec 4 implantations : Centre-Ouest, Ile-De-France, Alsace-Lorraine et Rhône-Alpes.

- 910 embauches en CDI depuis 2011, avec le lancement d'une campagne de recrutement de 3000 CDI d'ici 2019,
- 81 % d'ouvriers qualifiés, 8 % d'employés administratifs et 11 % de cadres et techniciens,
- 379 sorties (42 % embauchés par les entreprises utilisatrices),
- Salaire moyen : 2 000 euros.

### LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS DE HAUTE-SAVOIE

Créé en 2008, à l'initiative de la CAPEB Haute-Savoie, avec un appui territorial via les organisations professionnelles et les acteurs publics.

L'ambition est d'utiliser le temps partiel partagé dans les fonctions administratives pour faciliter et sécuriser le développement des TPE et des entreprises artisanales.

Pour les entreprises, c'est une réponse à un besoin de compétences régulier mais partiel, hors cœur de métier, qui permet une meilleure gestion de l'activité.

Le Groupement d'employeurs (GE) prend en charge le recrutement, la formation et le suivi des salariés.

C'est une adhésion qui ne nécessite pas de réelle implication dans le GE : c'est le temps partiel plus que le temps partagé qui attire les entreprises.

Pour les salariés, c'est un CDI avec un employeur (le groupement) qui gère la formation. C'est un emploi sécurisé et à temps partiel choisi. Les missions ne sont pas imposées (dans la limite de 3 refus) et le salaire est maintenu dans les intermissions. C'est une activité en autonomie pour laquelle le GE s'occupe uniquement de la gestion, de la prospection, et de la formation.

Ce système bénéficie de la confiance des entreprises et se traduit par une augmentation des heures des salariés. Le GE assure un suivi et une vigilance sur les conditions de travail, les déplacements, les congés....

## EXEMPLES





## Présentation de l'enquête « Penser l'emploi autrement » du LAB'HO (Décembre 2016) par Cécile Mathivet directrice du LAB'HO

Cette étude avait pour objet de faire le point sur les nouvelles formes d'emploi, avec une partie quantitative réalisée auprès des intérimaires du groupe ADECCO et une partie qualitative, avec une quinzaine d'entreprises et une trentaine d'experts.

Un premier constat : les nouveaux modes de travail, qu'il s'agisse du co-working, du travail via les plateformes, ou le télétravail sont très peu connus. Ceux qui connaissent le mieux ces formes d'emploi sont ceux qui sont en CDI. Parmi ceux qui les connaissaient mal, 50 % se déclarent intéressés pour en savoir plus. Les travailleurs les plus qualifiés et plutôt à l'aise avec l'informatique sont les plus attirés : ils expriment de fortes attentes en termes d'accompagnement de ces nouvelles formes d'emploi et d'intermédiation. L'intérêt pour ces nouvelles formes répond à des attentes en termes de liberté et de sens du travail.

Le deuxième constat concerne les attentes des entreprises : pour les ouvriers, les employés, d'un niveau de formation inférieur au bac, les entreprises attendent de la polyvalence et de la flexibilité, alors que pour les plus diplômés, l'entreprise attend de l'expertise.

En matière de management, les individus attendent de l'entreprise des conditions de travail, une diversité de missions, une qualité d'entourage professionnel avant la rémunération. Ils la voient non comme un lieu de travail mais un lieu d'épanouissement, de développement des compétences, de création de lien social.

Ce qui fédère et fédérera les individus, plus que le fait d'appartenir à l'entreprise, c'est le travail en mode projet dans « l'entreprise étendue ».

Le groupe de travail qui a piloté l'étude, a formulé 13 préconisations parmi lesquelles des dispositifs d'évaluation des plates-formes et surtout créer des systèmes d'accompagnement des individus, d'identification et de prise en compte des compétences.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Cf rapport du LAB'HO, « Penser l'emploi autrement », Décembre 2016

## L'ESSENTIEL

- Pour traiter la question des nouvelles formes d'emploi et de travail, il faut se placer dans une perspective historique de temps long et étudier l'accélération de phénomènes qui sans être nouveaux dans leur forme le sont dans leur ampleur, leur vitesse de développement et leur généralisation à des catégories différentes de travailleurs.
- Le développement de la micro-entreprise est un phénomène massif mais difficile à appréhender : beaucoup n'ont pas d'activités et on constate un phénomène permanent d'entrée et de sortie dans le dispositif.
- Face au développement de ces nouvelles formes d'emploi qui tendent parfois à individualiser le rapport au travail et à isoler les travailleurs, des processus de substitution se mettent en place à travers le développement de processus coopératifs. Des enjeux apparaissent comme créer des espaces coopératifs, de collaboration d'échange et de partage de pratiques, plus largement de mise en réseau. Il faut souligner toutefois que sur ce thème, la diversité des profils des personnes concernées : âge, formation, expérience..., génèrent des situations, des besoins très différents et qu'il faut se garder de toute forme de réponse uniforme
- Alors que la grande majorité des emplois existants sont des CDI, les créations d'emplois concernent très majoritairement des emplois moins pérennes. Un actif sur 4 connaît dans l'année une transition professionnelle, soit environ 800 000 personnes en Auvergne-Rhône-Alpes.
- Selon leur mise en œuvre, ces formes sont synonymes de plus ou moins de précarité pour la personne et de plus ou moins de performance pour l'entreprise. Aussi la question de l'accompagnement de ces formes, et du management des organisations qui les utilisent est posée.

**L'ESSENTIEL**

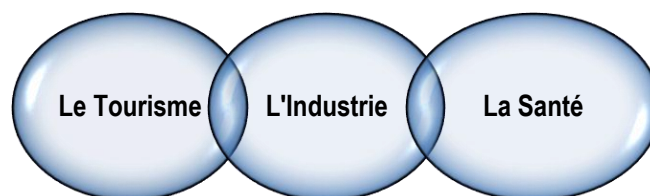
## 2. Activités, accompagnement : des enjeux multiples et complexes

Le déploiement de nouvelles formes d'emploi et de travail, et de nouvelles activités, ne se traduit pas par des impacts uniformes selon les secteurs et les individus. Cela vaut autant en termes de besoins identifiés que d'effets sur la protection sociale, d'incidences sur la législation que d'actions possibles des différents acteurs : pouvoirs publics, acteurs privés.

C'est cette diversité qui va être présentée à partir d'éléments recueillis par le travail des commissions. Cet éclairage n'ayant bien entendu pas vocation à être exhaustif ni définitif compte tenu du caractère extrêmement mouvant des évolutions en cours.

### 2.1. Au niveau des activités

La partie « Activités » a été observée à partir de **trois grands secteurs** :



Ces secteurs qui avaient été pointés comme des secteurs particulièrement impactés dans le cahier 1 des mutations consacrées aux économies disruptives sont observés ici du point de vue des nouvelles formes d'emploi et de travail. Si de l'observation du tourisme semblent se dégager une analyse partagée par l'ensemble des acteurs et des éléments de réponse, si les acteurs de l'industrie à travers les réflexions liées à l'usine du futur se préoccupent activement de ces questions, le secteur de la santé nous semblent davantage relever à ce stade d'une démarche plus prospective ; les éléments apportés ici auront le statut de pistes à consolider plutôt que d'orientations. Le secteur des transports a également été abordé dans la suite du témoignage de Sarah Dufour ; secteur emblématique mais également très particulier, de la question des nouvelles formes d'emploi et de travail, nous évoquerons les questions ou points de tension qu'il soulève le plus souvent d'un point de vue juridique et réglementaire.

#### 2.1.1. Le tourisme

Le tourisme, secteur<sup>5</sup> dont le poids dans l'économie régionale est très important, constitue 8 %, toutes activités confondues, du PIB régional. Ce secteur représente 138 373 emplois (référence PRAO 2015). Il est marqué par une saisonnalité très importante, 35 800 postes saisonniers en été et 18 000 en hiver. (Pour l'année 2015 en Hôtels-Cafés-restaurants (HCR). C'est par ailleurs un secteur qui recrute (HCR : + 12 %), Hôtellerie de Plein Air (HPA) : + 21 % et Tourisme Social et Familial (TSF) : + 12 % en 7 ans (référence PRAO).

<sup>5</sup> Pour l'Organisation Mondiale du Tourisme le tourisme, ce sont : « Les activités déployées par des personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel, pour affaires et autres motifs ». On peut décomposer le tourisme en trois filières métiers :

- ✦ La Restauration et l'Hébergement qui représentent plus de la moitié des emplois touristiques.
- ✦ L'animation et le sport : très structurés avec des diplômes d'Etat
- ✦ L'accueil et l'Information des touristes : avec un niveau de culture générale élevé (minimum BTS) et de bonnes connaissances dans les langues étrangères.

Pour s'exercer le tourisme mobilise plusieurs secteurs économiques :

- ✦ Le transport : Aérien, maritime, ferroviaire et bus mais aussi la voiture, le vélo et la marche à pied.
- ✦ Le réceptif : Hôtellerie, villages de vacances et gîtes, camping, immobilier de loisirs, résidences secondaires.
- ✦ Les outils de promotion et de commercialisation Tour Opérateur, Agence de Voyages, Office de Tourisme et syndicat d'initiatives



Au-delà de ces évolutions, les activités du tourisme et des loisirs sont soumises à des contraintes structurelles : elles sont liées aux saisons climatiques et à la vie hors travail.

Du fait de cette demande fluctuante, les emplois sont soumis à la saisonnalité et aux formes les plus flexibles du travail. **Comment fidéliser la main d'œuvre pour rendre un service de qualité aux touristes avec ces travailleurs pour certains en grande partie précarisés, telle est la question qui se pose aux professionnels.**

Pour beaucoup de jeunes, les métiers du tourisme sont une porte d'entrée sur le marché du travail.

Le tourisme est un secteur « de première insertion », important pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes.

Les emplois du secteur ont des caractéristiques spécifiques :

- ⊙ Des emplois atypiques : avec un taux important de contrats de travail saisonniers ou à temps partiel,
- ⊙ Des conditions de travail difficiles avec une durée du travail pouvant atteindre 50 heures par semaine et souvent des conditions de logement précaires,
- ⊙ Des rémunérations et des grilles de classifications négociées avec une variation des salaires de 1 à 4 en Europe,
- ⊙ Des qualifications traditionnelles dans l'hôtellerie et des nouvelles compétences dans le tourisme,
- ⊙ Des possibilités de formation professionnelle réduites du fait des petites équipes de travail et de la difficulté d'évolution professionnelle dans la multitude de petites entreprises du secteur,
- ⊙ A l'échelle régionale, une concentration de l'emploi sur certains départements.

☑ **Les enjeux du secteur**

Ce secteur est confronté à une saison de plus en plus courte (calendrier scolaire et météo). Il est fortement impacté par l'incidence des nouvelles technologies avec l'importance du personnel non qualifié dans le secteur. Le secteur traditionnel subit de plein fouet la concurrence des nouveaux modes de réservation et d'hébergement (Airbnb).

**Par ailleurs, le secteur est confronté à une évolution forte des comportements et attentes des clients. Le client devient de plus en plus zappeur et nomade. Il devient acteur, réserve lui-même « on line » et veut avoir une réponse immédiate.**

**De nouveaux « indicateurs » et « prescripteurs » disponibles en temps réel influent sur son choix. Ainsi, il est sensible à la « e-réputation » de l'établissement, fait son marché en utilisant les sites de comparaison des prix.**

Il réserve à court terme : le coup de cœur et la séduction sont majeurs pour des séjours plus courts qu'ils ne l'étaient. Aussi son attente vis-à-vis du service s'est accrue ; le client recherche des équipes dynamiques, réactives, pour l'accueil et le service d'où la nécessité pour les professionnels d'avoir des collaborateurs « malins ». Ainsi au tourisme de séjour se substitue le tourisme « expérientiel ». La personne veut rompre avec son quotidien et se voir proposer et vivre une expérience immersive, ré-enchantée et décalée.

Le tourisme national est un secteur fortement concurrencé par des destinations à bas coût et les prévisions vont dans le sens d'une plus grande mobilité. Ainsi on relève plus d'un milliard de touristes internationaux (2012) dans le monde avec une prévision de 1,6 milliard en 2020 selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, avec les impacts suivants :

- ⊙ Le développement des vols à bas coûts met en concurrence les destinations lointaines avec l'offre touristique locale,
- ⊙ Le besoin d'une main d'œuvre qualifiée connaissant les langues et les cultures des clientèles qu'elle accueille.

### ☑ Les impacts sur l'emploi et le travail



**Toutes ces évolutions créent des modifications fortes des métiers, de l'emploi et de la manière de l'exercer. Ainsi de nouveaux métiers apparaissent.** On peut notamment citer la création du métier de « Revenue Manager » ou de « Yield manager » qui permet, en utilisant l'historique de l'établissement, et en ajustant les tarifs selon la période concernée, d'optimiser le Chiffre d'Affaires. La gestion du site internet, le suivi des réseaux sociaux, le suivi de l'e-réputation sont assurés par le Community Manager.

Mais si dans les structures importantes ces missions peuvent être des postes en tant que tel, ces compétences, dans les TPE qui constituent la majorité des entreprises du secteur, doivent être assurées par le chef d'entreprise ou par le personnel de réception ; cela nécessite de se former à ces outils et à la manière de les utiliser. La gestion de nouveaux outils dans la restauration (prise de commande sur tablette ou sur téléphone), l'évolution de certains métiers (conciergerie, service en salle...) se traduisent par la recherche de plus de polyvalence (CDD vers CDI).

De même la volonté de positionner l'hôtel, qui est ouvert 24 heures sur 24, comme un vrai lieu de vie, dans son environnement local font que de nouveaux services se développent. On peut citer « Allo Match » : ouverture de l'hôtel aux voisins pour visionner un match, possibilité d'acheter un petit déjeuner « To good to Go », la démarche « Accor local » qui permet à l'hôtel d'être visible par les personnes situées à proximité (partenariat avec un pressing, consigne bagage, fleuriste...)

Les équipes doivent être professionnelles, mais doivent également savoir travailler dans l'émotion. Elles deviennent « proactives » (cours de théâtre) : dans certains CFA on met en place des ateliers axés sur le développement du savoir être et la confiance en soi.

### ☑ Des réponses en construction



**Cela se traduit par des évolutions dans les cursus de formation : rénovation des référentiels des diplômes afin de les rendre plus adaptés aux exigences actuelles (CAP, BAC PRO, BTS...) ou rénovation de titres professionnels du ministère du travail : agent de loisirs, conseiller vendeur en voyage, chargé d'accueil touristique et de loisirs.** On note aussi la création des CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) afin d'aider à la professionnalisation du personnel (Dans les HCR, il existe 21 CQP).

Cela conduit également à un développement des échanges avec des professionnels de pays étrangers (pays européens, Chine...). Cela se traduit par un besoin de formation complémentaire pour le personnel en activité sur les nouvelles technologies et sur les nouvelles attitudes. Les saisons deviennent plus courtes, d'où une précarisation des emplois. Par ailleurs, des questions anciennes demeurent comme : le logement des saisonniers qui, même avec l'implication de groupements d'employeurs et de certaines communautés de communes n'est pas suffisant.

**Des actions volontaristes de la profession sont engagées** comme la signature d'un contrat d'objectif « emploi formation » entre 3 secteurs du tourisme (HCR, HPA et TSF) afin de développer la transversalité entre les différents métiers.

#### **Quelques autres actions menées :**

- ② **La mise en place de dispositifs par les OPCA, tel que la pro-saison pour les HCR.**
  - **Objectif : essayer d'annualiser le contrat de travail grâce au financement de formation avant, et entre les saisons,**
- ② **Mise en place d'un « job rotation » afin de permettre aux salariés des TPE de pouvoir suivre des formations (financement du remplaçant du salarié qui part en formation), en étant remplacés dans leur fonction**
- ② **Mise en place de groupements d'employeurs interprofessionnels afin de fidéliser les saisonniers et prolonger leur contrat,**
- ② **Formation sur le territoire de l'Oisans : préparer et réussir sa saison (1 semaine en novembre).**

Ce besoin de qualification face aux nouvelles attentes de la clientèle se heurte aux caractéristiques du secteur :

- Ⓜ Du fait de la saisonnalité, le contrat de travail à durée déterminée est la référence dans le tourisme, mais sans obligation de dates de fin de contrat et en l'absence de prime de précarité,
- Ⓜ La Loi Travail et certaines conventions collectives ou des accords d'entreprises prévoient la reconduction pour la saison suivante du contrat de travail.

Des solutions se mettent en place avec plus ou moins de réussite ainsi **le groupement d'employeurs** permet aux entreprises de se grouper pour trouver une complémentarité d'emploi sur l'année avec la difficulté que souvent les entreprises ont des besoins au même moment et donc des creux au même moment. **La coopérative d'activité et d'emploi** apporte également des réponses et permet de développer une activité dans le tourisme au sein d'un collectif. Enfin, certaines activités relèvent du régime fiscal des micro-entreprises avec des charges sociales simplifiées.

On peut voir quelques pistes se dessiner sur le « travailler dans le tourisme demain » : l'émergence de nouvelles formes de travail qui associent créativité et autonomie, mais aussi incertitude et précarité. Une partie de l'emploi pourrait se transformer en Travail Autonome Mobile (TAM) avec des changements de statut social, une formation tout au long de la vie et le développement de la mobilité géographique (les professionnels mobiles) ou professionnelles (les pluriactifs locaux).

## 2.1.2. L'industrie

L'industrie fait face à de nouveaux besoins. Auvergne-Rhône-Alpes est la première région industrielle de France. Les métiers de l'industrie 4.0 sont pour partie identifiés, grâce à la réflexion menée par certains pôles de compétitivité en collaboration avec les branches et les fédérations professionnelles.

### **Les enjeux**

On peut identifier un certain nombre d'évolutions des compétences technologiques et numériques. Ainsi, le développement de la robotisation, de capteurs connectés qui permettent de recueillir des données massives fait apparaître de nouveaux besoins tel l'UX design, soit la conception orientée vers l'utilisateur, mais également le traitement de données massives qui permet d'améliorer les process et d'en créer de nouveaux.



*Le développement du numérique dans l'industrie permet d'identifier un premier enjeu lié aux métiers : former un nombre suffisant d'ingénieurs et de techniciens aux métiers du numérique et de la robotique, ayant la capacité d'apprendre tout au long de la vie. Cela signifie qu'au-delà de la maîtrise de la technologie doivent être privilégiées les méthodes permettant de :*

- ◆ « Apprendre à apprendre »,
- ◆ « Apprendre à poser les bons problèmes ».

Le process industriel évolue d'une organisation jusqu'alors « taylorisée » à une organisation collaborative ; cela engendre de nouvelles exigences dans le pilotage des ateliers où on observe des transformations managériales et une nouvelle organisation du temps. En matière de maintenance prédictive et de maîtrise des processus industriels, l'exploitation de la masse des données connectées va entraîner des évolutions majeures. Dans tous ces aspects et de manière transversale, **la conduite du changement devient fondamentale** ; elle s'appuie sur des apports des sciences humaines et sociales.

Plus globalement, la formation du personnel de l'entreprise, l'augmentation des niveaux de qualification, mais aussi la capacité à travailler en confiance et la revalorisation des métiers d'opérateurs, notamment par le développement dans les organisations du travail du partage des informations et de l'autonomie, constituent les facteurs clés à la fois de la performance et de la fidélisation d'un personnel dont on sait qu'il devient de plus en plus « zappeur ».

Cette évolution se situe dans un contexte de redistribution des rôles le long des chaînes de valeur. Celle-ci se caractérise par une dynamique collaborative entre entreprises entraînant un changement d'approche et le passage d'un modèle individuel à un modèle plus collectif souvent appelé « entreprise étendue ».

Le développement d'une culture de l'innovation nécessite d'intégrer de nouveaux maillons dans la chaîne de valeur. Les rapports de force ne dépendent plus systématiquement de la taille des entreprises : des PME ou des start-ups peuvent jouer un rôle clé dans le processus de production et acquérir une grande capacité de négociation.

L'ESSENTIEL

*Comme le CESER l'a souligné à plusieurs reprises et notamment dans le Cahier 2 des Mutations consacrées à l'innovation, la force des écosystèmes, des réseaux, et de l'innovation collaborative dans le processus de production est plus que jamais prépondérante. Elle est source de différenciation et donc de compétitivité sur un marché.*

Par ailleurs, la notion de coûts environnementaux globaux et l'importance d'une économie circulaire à l'échelle des territoires obligent à des échanges avec d'autres acteurs, externes à l'entreprise.

#### **Les impacts sur l'emploi et le travail**

Le besoin de compétences transverses et d'animateurs de réseaux internes et externes à l'entreprise constitue le corollaire de ces évolutions. Dans le développement de ces compétences, le rôle des structures d'accompagnement est fondamental.

L'ESSENTIEL

*Travailler ensemble devient une nécessité ; cette transformation peut être source de craintes compte tenu des changements que cela provoque, mais c'est aussi une nouvelle opportunité d'attractivité vers les métiers industriels.*

*L'évolution des métiers dans l'industrie, au-delà des nécessaires formations aux technologies numérique et à la maîtrise des nouveaux outils, se fera par un changement organisationnel et managérial permettant de replacer les hommes au cœur des systèmes de production.*

### 2.1.3. La santé

Le poids économique de la santé représente 200 milliards d'euros en France, soit plus de 20 milliards d'euros au niveau régional et 5 000 milliards de \$ au niveau des pays de l'OCDE. Au-delà de l'enjeu social, il s'agit donc d'un enjeu économique très important. Il s'accompagne d'une concentration de plus en plus forte des entreprises du secteur face aux coûts de recherche et développement de nouveaux médicaments ou dispositifs médicaux qui explosent.

L'ESSENTIEL

#### **Les enjeux**

*Le développement du numérique modifie en profondeur les techniques et les référentiels changent compte tenu de la collecte de données massives.*

Paradoxalement, la réflexion portant sur les nouveaux métiers de la santé est relativement peu fournie, approchée uniquement à partir de bouleversements mineurs dans une réglementation « sanctuarisée », le code de santé publique. Elle est quasiment exclusivement tournée vers le système de soins. Le développement de la délégation est souvent l'axe majeur de cette réflexion. Les nouveaux métiers sont pensés à partir de l'existant quel que soit le contexte.

Or, le contexte va évoluer fortement d'ici 2030. Les Français vivront en moyenne trois années de plus : leur espérance de vie s'établirait à 81,5 ans pour les hommes et 87,6 ans pour les femmes, avec bien sûr de fortes disparités sociales. Un cadre qui fête aujourd'hui ses 60 ans vivra encore 24 années contre 19,6 années pour l'ouvrier. Ces écarts résultent de comportements sociologiques différenciés qui ont trait à des modes de consommation et des modes de vie, de recours d'accès aux soins différenciés, à une exposition à des risques environnementaux et à des conditions de travail et de vie différentes selon les métiers.

De ce point de vue, la prévention, qui représente aujourd'hui moins de 10 milliards d'euros sur les 200 milliards d'euros globaux des dépenses de santé, pourrait constituer un levier fort de la « performance sanitaire ». Elle contient également des gisements d'emplois pour résorber ces inégalités, en particulier de mesure des risques, d'éducation à la santé...

En projection, les maladies chroniques sont le grand enjeu de demain. Or, elles sont en partie évitables par la prévention, les facteurs de développement étant souvent environnementaux et sociaux. On peut citer l'obésité, le tabagisme, l'alcoolisme, les drogues, les accidents cardio-vasculaires et le stress. Les déterminants sont nombreux : l'environnement socio-économique et le biotope jouent sur la vie en collectivité et sur les conditions de travail, et influencent les choix individuels.

A côté du système de soins d'autres déterminants de la santé existent parmi lesquels l'alimentation, le logement, la mobilité, l'hygiène, le chômage, l'environnement de travail, la formation. Ils ont historiquement joué un rôle plus important dans l'amélioration de la santé que l'évolution des soins.

La France a un bon système de soins, mais elle connaît un taux de mortalité prématurée (avant 65 ans) parmi les plus élevés d'Europe. Elle paie très cher ses insuffisances en matière de prévention des maladies chroniques. Un développement quantitatif et qualitatif des savoirs et des métiers est à encourager sur les problématiques de santé publique et d'épidémiologie afin de mettre en place une politique de prévention performante.

En 2030, les plus de 59 ans représenteront 29 % de la population. L'augmentation de la dépendance, les tarifs pratiqués dans les maisons de retraite (1,5 fois aujourd'hui, demain 2 fois les niveaux de retraite) vont augmenter la demande de prise en charge à domicile. Cette tendance se conjugue avec la demande de maintien à domicile des personnes âgées, souvent facteur d'allongement de l'espérance de vie en bonne santé. **L'augmentation de la médecine ambulatoire offre des opportunités de développement de métiers** liés à la surveillance et à la coordination des soins pour que se relaient au lit du patient différents professionnels ; cela pourrait se traduire par le développement du travail indépendant payé à l'heure au domicile et supportant le temps des transports.

Le secteur de la santé est donc susceptible de connaître **une période d'innovations techniques, et organisationnelles au caractère radical et disruptif.**

Sur quels sujets faut-il faire porter la réflexion et avec quelle méthode ?

Pour réfléchir aux métiers nouveaux, on ne peut s'appuyer uniquement sur les professionnels du secteur : ils sont trop centrés sur l'existant et cela conduirait à une hyperspécialisation. La santé est pensée et organisée en tuyaux d'orgues verticaux selon les spécialités et les niveaux de qualification alors que le patient traverse ces verticalités. La notion même d'acte médical, et donc la place des personnes habilitées à les délivrer, doivent être repensées.

A partir de cela, on peut identifier plusieurs **défis** :

- **Défi de l'industrialisation** : la concentration de l'industrie du soin et le poids financier du secteur de la santé amènent à les considérer comme une filière industrielle. Or à l'inverse, il y a peu de collectif chez les praticiens. La technologie (robotisation, téléconsultation, télé-prescription, télésurveillance) va faire évoluer le modèle.
- **Rapport praticien/patient** : aujourd'hui, le praticien a le choix pour se former de recours soit aux connaissances « profanes » disponibles sur les réseaux sociaux, soit aux publications que le foisonnement et le manque de temps lui interdisent de consulter. On assiste à une généralisation de logiciels de diagnostics de plus en plus performants. Ils existent aujourd'hui mais peu de médecins s'en servent. Demain, ils seront à la disposition des patients : qu'en résultera-t-il pour le rapport médecin/patient ?
- **Rapport praticien/hôpital** : on peut imaginer le développement de sociétés de médecins décidant d'agir sur un territoire et considérant les plateaux techniques des hôpitaux ou des cliniques comme des plateformes à louer. Ceci existe déjà en urologie, cardiologie ou ophtalmologie. Plusieurs pistes sont possibles, des sociétés de médecins se constituant comme les sociétés d'avocats, sociétés rémunérées à l'acte et salariant ceux qui le préfèrent ; ce système est utilisé aujourd'hui en obstétrique. On peut aussi imaginer des médecins salariant uniquement des infirmières ou aides-soignantes pour des prises en charge globales comme le font les radiologues.
- **Déserts médicaux** : du côté des patients, la concentration de la médecine dans les villes et des populations vieillissantes ailleurs sur le territoire interpelle. Comment va-t-on traiter le problème ? Le développement de la médecine à distance, mais sous quelle forme ? Exemple : en Suisse, la consultation à distance se fait dans les pharmacies.



**Carte médicale et hospitalière** : le parcours du combattant du patient face à une profession organisée par spécialités. Comment choisir le professionnel ? Quel hôpital ? Combien de pratiques par an ? La question de la classification et de la coordination est fondamentale.

Le paiement à l'acte est-il un facteur pénalisant à une réorganisation du secteur ?

**Rôle de l'Etat** : l'Etat est confronté au coût de la santé, à l'évaluation des personnels, à l'égalité devant la santé. Il a besoin de courage politique pour réformer l'organisation.

**Les impacts sur l'emploi et le travail**



**L'évolution des métiers, des formes d'emploi et de travail devra être principalement soucieuse d'intégrer la volonté croissante du patient d'être sujet et acteur, et pas objet de son traitement.**

Cela implique la définition de nouveaux métiers centrés sur l'information « qualifiée » sur la santé, la coordination des professionnels entre eux (gérer le back-office médical pour le patient), la régulation des acteurs nécessaires pour éviter les redondances, et le financement de ces nouvelles prestations globales.

Le maintien à domicile implique d'autres manières de rendre le service, de faire face à des besoins nouveaux.

### 2.1.4. Le transport : un exemple

L'encadré reprend le témoignage de la société YORKLER, et les questions et remarques que ce témoignage a suscitées.



#### Sarah DUFOUR CYCLOPOLITAIN devenu YORKLERS

La société a été créée en 2003 par deux étudiants de l'EM Lyon, sur un principe simple : créer une nouvelle mobilité à partir du vélo, avec des triporteurs doté d'un petit moteur électrique et pouvant transporter 3 personnes ou 2m3 de chargement tout en circulant comme un vélo. La société est devenue le principal constructeur de ce genre de véhicules : 1 500 sont en circulation dans 30 pays différents. Derrière chaque Yorkler, un emploi a pu être créé, avec la mise en place d'un système de microfranchise.

La société a aussi développé le concept « mon coursier de quartier » : création de microentreprise avec accompagnement : transport de voyageur, de marchandises (dernier Km) et support publicitaire : revenu supérieur au SMIC dès les premiers mois, revenu moyen supérieur à 1800 au bout de six mois. Désir de personnes de se mettre à leur compte, créer leur activité avec des profils et des âges très variés.

40 % des coursiers de quartier achète un deuxième véhicule pour augmenter leur flotte. Elles embauchent ou font appel à un chauffeur indépendant. 50 % des salariés voudraient être leur propre patron

**Ce témoignage a provoqué des interpellations, des questionnements, des remarques sur le thème du transport, ces questions relevant davantage de questions nationales que régionales :**

**Ces nouvelles formes de transport sont-elles en conformité avec la réglementation ?**

**Il n'y a pas d'innovation qui ne crée pas un marché et bouscule la concurrence : la question est que fait-on ? La combinaison des nouvelles technologies et des besoins non satisfaits crée de nouvelles activités qui ne rentrent pas dans le cadre existant ; ces activités ne se développeront que si les cadres existants évoluent d'où la nécessité de faire des expérimentations.**



- Dans le domaine du transport, l'exemple d'Uber souvent cité, ne doit pas obérer que certains chauffeurs y trouvent leur compte, parfois bien plus que des chauffeurs qui travaillaient dans la messagerie et qui étaient en sous-traitance à plusieurs niveaux. Ils y trouvent des avantages par rapport aux emplois traditionnels, notamment travailler dans plusieurs endroits. Mais un déséquilibre s'est créé au cours du temps. C'est à la puissance publique d'être garante de cet équilibre. La concurrence doit être libre et non faussée ; la réglementation doit permettre de respecter cette concurrence.
- La couverture sociale pour les nouvelles formes d'emploi : comment est-elle assumée dans le temps ? A quelle échelle de temps raisonne-t-on ? Dans la conjoncture, ou davantage à long terme ? Le maximum est-il l'optimum en matière de réglementation ? N'est-ce pas un moyen de protéger des monopoles ?
- Il ne faut pas généraliser les situations à partir du transport et notamment Uber, qui n'est qu'une expérience, il est nécessaire d'avoir une vision fine selon les expériences, il faut identifier les éléments d'obédience régionale.



## 2.2. Les organisations professionnelles sont confrontées à de nouveaux défis en matière d'accompagnement

### 2.2.1. L'artisanat

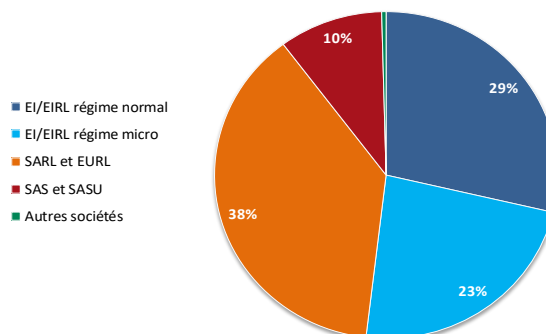
Les nouvelles formes d'emploi et de travail posent de nouvelles questions en matière d'accompagnement des parcours pour les organisations professionnelles, notamment les chambres de métiers et de l'artisanat.

Le succès du statut de la micro-entreprise répond à des motivations très diverses, selon qu'il s'agisse d'une activité principale (60 % des cas) ou d'une activité secondaire (40 % des cas) en complément de revenu. Pour beaucoup, ce statut offre la possibilité d'expérimenter la viabilité d'une activité avant une « véritable » création d'entreprise.

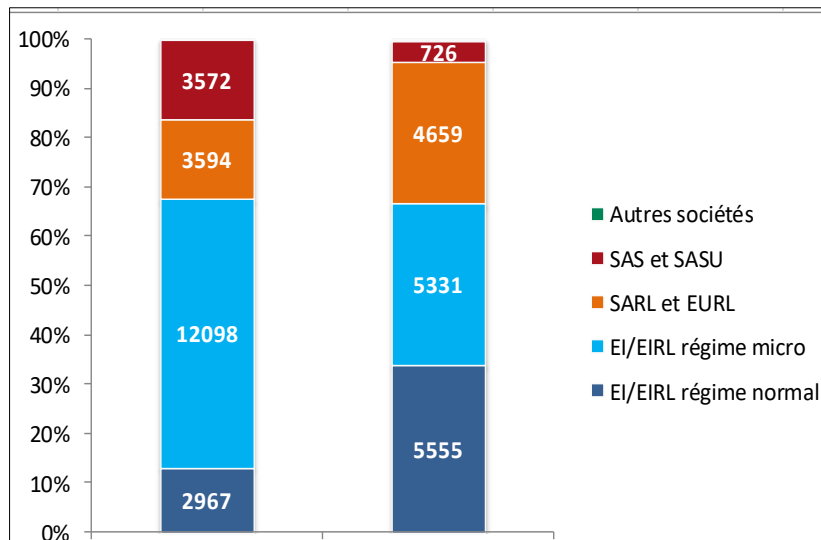
Ce statut peut aussi être choisi par injonction d'un employeur qui trouve ainsi un moyen de se libérer de certaines obligations légales ou par choix d'un salarié qui souhaite gagner en indépendance.

Ce statut est aussi souvent conseillé à des demandeurs d'emploi ou à des personnes bénéficiaires des minima sociaux, en raison de sa simplicité de fonctionnement. Il permet en effet de démarrer une activité sans démarches administratives lourdes, et de régler les charges après la réalisation d'un chiffre d'affaires, avec des obligations comptables très allégées. Il apparaît donc particulièrement adapté pour des publics éloignés de l'emploi en cours de réinsertion professionnelle.

Régroupements de formes juridiques	Nombre d'entreprises 2016
EI/EIRL régime normal	47068
EI/EIRL régime micro	38127
SARL et EURL	62222
SAS et SASU	16126
Autres sociétés	679
<b>TOTAL</b>	<b>164222</b>



En 2016, la part des entreprises individuelles a légèrement reculé en Auvergne-Rhône-Alpes, au profit des sociétés (SARL et SAS). En effet, le régime de la SAS, et en particulier de la SASU, a connu un fort engouement des dernières années. Parmi les entreprises individuelles, la part de celles qui ont fait le choix du régime de la microentreprise gagne en importance, pour atteindre de 23 % des entreprises artisanales existantes fin 2016.



La tendance, constatée ci-dessus, est confortée par une analyse de la forme juridique des entreprises nouvellement créées en 2016. 16 % des créateurs ont fait le choix de la SAS/SASU autant que pour la SARL/EURL. Le régime de la microentreprise reste plébiscité par 55 % des artisans qui se sont installés en 2016.

Ils représentent 80 % des créateurs d'entreprises individuelles.

Le solde de créations net s'établissait autour de 6 000 entreprises en 2016, avec un nombre d'immatriculations (plus de 22 000) nettement supérieur à celui des radiations (environ 16 000).

Source : Chambre régionale des métiers et de l'artisanat

Les stages d'installation organisés par les Chambres des Métiers sont des étapes obligatoires dans le parcours des créateurs d'entreprise : ils permettent de les sensibiliser aux avantages mais aussi aux contraintes et limites de la microentreprise qui sont souvent sous-estimées, notamment en matière de niveau de revenus et de protection sociale.

**Pour l'artisanat, le développement de ce statut pose aussi des questions importantes en matière de formation et de transmission des savoir-faire. S'ils sont juridiquement possibles, les contrats en alternance (apprentissage ou professionnalisation) ne sont pas adaptés au fonctionnement des microentreprises,** qui ne permettent généralement pas de dégager plus d'un seul revenu.

Le succès de ce statut peut aussi mettre en difficulté des entreprises qui doivent faire face à la concurrence déloyale de professionnels qui cherchent un complément de revenu, et qui n'ont donc pas les mêmes contraintes. Des évolutions législatives sont nécessaires pour mieux encadrer ces activités, selon qu'il s'agisse d'une activité exercée à titre principal, ou bien qu'il s'agisse d'une activité secondaire, pour laquelle le statut de la micro-entreprise est bien adapté.

## 2.2.2 Les professions libérales

Le travail indépendant est par nature une caractéristique des professions libérales ; les organisations professionnelles constatent une montée en puissance de la micro-entreprise au détriment d'autres statuts. Ce développement concerne principalement la « 3<sup>ème</sup> catégorie » des professions libérales, relative aux « techniques et cadre de vie » : il s'agit essentiellement de prestations de service dans des domaines tels que la sécurité, la conception des matériaux, le digital et les jeux vidéo, ou le bien-être.

Il s'agit de marchés difficiles, procurant des revenus très aléatoires : le choix du statut d'exercice est un des enjeux majeurs de la formation à l'installation proposée sur 5 jours par l'ORIFF-PL (Organisme Régional d'Information et de Formation des Professions Libérales), et qui se poursuit par un accompagnement individualisé souvent bénévole en fonction des besoins.

Ces besoins peuvent être très variables en fonction du profil du créateur d'entreprise, selon qu'il s'agisse d'un jeune récemment sorti de formation initiale, d'une personne en reconversion, d'un demandeur d'emploi de longue durée... *La question de l'isolement professionnel est une difficulté partagée qui appelle des réponses spécifiques en matière de formation et d'accompagnement, en particulier dans le choix du statut d'exercice de l'activité professionnelle.*

Le recours croissant à des travailleurs indépendants au sein des organisations de travail pose de nouveaux enjeux en matière d'évolution des compétences : la compétence du travailleur de demain reposera davantage sur son savoir-faire, son expérience et l'étendue de ses domaines d'expertise. Il reviendra à chacun d'entretenir ce capital, en mobilisant les dispositifs de formation disponibles.

### Quelques éléments chiffrés (fin 2015) concernant la 3<sup>ème</sup> catégorie des professions libérales

#### ➔ Au niveau national :

+ 10% des créations soit 886 000 contre +4 % en droit (72 000) et +3 % en santé (382 000). Juste après on trouve les artisans BTP avec 586 000.

#### ➔ Au niveau de la Région Auvergne-Rhône-Alpes :

Création de 18 000 entreprises en 3<sup>ème</sup> catégorie (contre 460 en droit et 3500 en santé), après on retrouve les artisans BTP (8200) dans le monde des petites structures.

Par ailleurs, 36% des femmes constituent cette catégorie contre 62% pour la santé et le droit 52% et les artisans de service 44%.

En emplois salariés, 177 000 en 3<sup>ème</sup> catégorie devant les artisans BTP (89 000) ...Mais prudence sur cette analyse...Enfin, concernant l'apprentissage, 1 790 apprentis loin derrière les autres TPE mais devant les autres professions libérales (5 en droit et 620 en santé).

## 2.3. Le mouvement syndical s'empare progressivement de cet enjeu

Depuis quelques années, le mouvement syndical européen et les confédérations nationales s'interrogent de plus en plus sur les impacts sociaux de la numérisation, ses risques et ses opportunités.

On assiste à l'émergence d'un nouveau business model, celui d'une économie de plateforme dans laquelle les individus sont éparpillés, dispersés : ils sont indépendants ou autoentrepreneurs, et travaillent en free-lance pour des plateformes digitales.

Christophe DEGRYSE, Chercheur à l'Institut Syndical Européen, a identifié 3 séries d'impacts :

- Des destructions d'emplois dont on ne connaît pas l'échelle : les projections vont de 9 à 52 %, et il est donc difficile de se prononcer ;
- La transformation des emplois existants, avec une évolution significative de la valeur travail : des consignes qui peuvent venir d'un algorithme par exemple, et un renforcement du contrôle du travail à travers la géolocalisation ;
- L'adaptation de ces nouvelles formes d'emploi à la législation, avec une tendance croissante à la division des tâches en plus petites unités et le déplacement des emplois sous l'effet de la digitalisation.



*Pour le mouvement syndical qui s'est historiquement construit sur l'action collective, ces nouveaux modèles économiques sont un nouveau défi : l'enjeu est de recréer du sens collectif dans ces nouvelles formes d'emploi et de travail.*

Des initiatives ont été déjà prises au niveau européen : il existe des comités de dialogue social sectoriels, 6 ou 7 secteurs se sont penchés sur la question et ont adopté des embryons de positions communes et d'engagements réciproques entre fédérations patronales et syndicats (tourisme, transport, chimie, métallurgie.)

Dans le monde syndical européen, on observe des divergences entre les Allemands, les Autrichiens d'un côté, plutôt favorable à l'évolution digitale et le monde méditerranéen où davantage de craintes s'expriment.

Quid des pratiques sociales pour ces formes atypiques ?

## **2.4. D'approches empiriques partielles à une construction collective régionale**

Ces différents exemples permettent d'identifier un certain nombre d'acteurs concernés, et font apparaître des processus contradictoires, au moins en apparence.

Ainsi, pour les individus, l'aspiration à l'émancipation et la volonté de s'affranchir du lien de subordination peuvent se trouver en contradiction avec la sécurité que celui-ci procure aussi. Les actifs doivent arbitrer leurs parcours professionnels entre aspiration à la sécurisation de l'emploi et du travail et prise de risque dans le cadre du développement professionnel.

Ces nouveaux modèles économiques déplacent l'injonction du supérieur et la relation hiérarchique vers un autre type d'injonction, celle du client. La logique du contrat de travail est ainsi supplantée par la relation commerciale. Si ce déplacement peut répondre à des aspirations en matière d'autonomie, il a aussi pour conséquence un isolement croissant du travailleur. L'économie servicielle pose aussi des questions en matière de formation : le développement de l'autonomie doit-il être son principal objectif, notamment en formation initiale ? Ce contexte amène à repenser les modes d'accompagnement des actifs, dont les besoins peuvent davantage porter sur la médiation.

Pour leur part, les employeurs sont confrontés à des arbitrages entre des logiques de court terme (flexibilité, performance) et de long terme (transmission des savoir-faire...), mais aussi entre une approche individuelle et collective de la performance.

Dans ce contexte, si la question du niveau optimal de législation et de réglementation se pose pour l'ensemble des acteurs concernés, celui-ci relève du niveau national.

Par contre, sur les autres thèmes, accompagnement des entreprises et des individus face à ces évolutions, on voit que les acteurs tentent chacun d'apporter des éléments de réponse relatifs à leurs préoccupations.

## Extrait de la résolution de la Conférence Européenne des Syndicats (CES) sur la numérisation : "Vers un travail numérique équitable"

*adoptée lors du Comité exécutif des 8-9 juin 2016*

La CES encourage :

- Les comités d'entreprise, les CEE et les représentants des travailleurs en général et au sein des conseils d'administration en particulier à examiner de près la sous-traitance à l'extérieur et à s'assurer que les conditions de travail habituelles et les salaires stipulés dans les conventions sont pleinement appliqués. Il est nécessaire de superviser, dès le début, les nouvelles pratiques commerciales dans le domaine numérique ainsi que l'introduction des nouvelles TIC. Dans certains pays, force est de constater que le nombre de conventions au niveau de l'entreprise augmente rapidement. Dans d'autres, ces activités commencent à peine. Des questions épineuses de longue date comme la durée excessive du temps de travail, le stress, les compétences numériques et le déséquilibre vie privée - vie professionnelle s'aggravent ; il est absolument nécessaire de s'y attaquer ;
- Les fédérations syndicales européennes (FSE) doivent explorer activement des moyens de négocier des accords transnationaux d'entreprise (ATE) à propos de la numérisation, veiller à ce que les règles communes soient établies et respectées dans l'entière de l'entreprise et de la chaîne des valeurs ce qui comprend, par exemple, la participation des représentants des travailleurs dans l'introduction des nouvelles TIC (aucun prétexte au licenciement), de l'impression en 3-D, des lunettes intelligentes, des automates, des règles appropriées en matière de protection des données, des données volumineuses mais exclut les contrôles de la performance ou du comportement ou les contrôles à distance, l'utilisation privée et opérationnelle d'Internet (le « courriel lors des vacances » sur une base volontaire, le remplacement lors de vacances ou d'absence du bureau, la gestion d'un dispositif mobile, le droit de se déconnecter), l'utilisation des médias sociaux, comme cela est déjà le cas dans de nombreux accords d'entreprise nationaux. Les accords transnationaux d'entreprise (ATE) peuvent représenter un élément important de la stratégie du syndicat pour une numérisation juste. Une action au niveau européen peut aider à atténuer la fracture numérique afin de garantir une égalité de traitement et à transformer les menaces en opportunités ;
- Les syndicats doivent surveiller de plus près les stratégies des entreprises à propos de la numérisation, ce qui n'est pas encore le cas dans tous les pays. Les problèmes identifiés dans le présent document doivent être mis en évidence à tous les niveaux de l'organisation syndicale en Europe ;
- Exiger de nouveaux droits tels que la suspension temporaire des décisions prises par la direction à propos de l'organisation du travail liée à l'introduction de nouvelles technologies ;
- **Ouvrir les syndicats, organiser et mieux protéger les travailleurs indépendants tel que prévu dans la stratégie de la CES à propos du travail atypique.**

# L'ESSENTIEL

- Comment fidéliser la main d'œuvre pour rendre un service de qualité avec des travailleurs pour certains précarisés ?
- Toutes ces évolutions créent des modifications fortes sur les métiers, l'emploi et la manière de l'exercer. De nouveaux métiers apparaissent.
- Des évolutions dans les cursus de formation sont nécessaires : rénovation des référentiels des diplômés afin de les rendre plus adaptés aux exigences actuelles.
- Le développement du numérique dans l'industrie permet d'identifier un enjeu lié aux métiers : former un nombre suffisant d'ingénieurs et de techniciens aux métiers du numérique et de la robotique, ayant la capacité d'apprendre tout au long de la vie.
- Travailler ensemble devient une nécessité, cette transformation peut être source de craintes compte tenu des changements que cela provoque, mais c'est aussi une nouvelle opportunité d'attractivité vers les métiers industriels.
- L'évolution des métiers dans l'industrie, au-delà des nécessaires formations aux technologies numériques et à la maîtrise des nouveaux outils, se fera par un changement organisationnel et managérial permettant de replacer les hommes au cœur des systèmes de production.
- Le développement du numérique modifie en profondeur les techniques ; les référentiels changent compte tenu de la collecte de données massives.
- Dans le secteur de la santé, les métiers et les nouvelles formes d'emploi et de travail devront intégrer la volonté croissante du patient d'être sujet et pas objet de son traitement.
- Il n'y a pas d'innovation qui ne crée pas un marché et bouscule la concurrence : que fait-on ? La combinaison des nouvelles technologies et des besoins non satisfaits crée de nouvelles activités qui ne rentrent pas dans le cadre existant, ces activités ne se développeront que si les cadres existants évoluent d'où la nécessité de faire des expérimentations.
- La réflexion de la couverture sociale des nouvelles formes d'emploi dans le temps, comment est-elle assumée ? A quelle échelle du temps raisonne-t-on ? Dans la conjoncture, ou davantage à long terme ? Le maximum est-il l'optimum en matière de réglementation ? N'est-ce pas un moyen de protéger des monopoles ?
- Pour l'artisanat, le développement du statut de micro-entrepreneur pose des questions importantes en matière de formation et de transmission des savoir-faire. S'ils sont juridiquement possibles, les contrats en alternance (apprentissage ou professionnalisation) ne sont pas adaptés au fonctionnement des microentreprises.
- La question de l'isolement professionnel est une difficulté partagée qui appelle des réponses spécifiques en matière de formation et d'accompagnement, en particulier dans le choix du statut d'exercice de l'activité professionnelle, mais aussi d'organisation du travail collectif et en réseau.
- Pour le mouvement syndical qui s'est historiquement construit sur l'action collective, ces nouveaux modèles économiques constituent un défi : l'enjeu est de recréer du sens collectif dans ces nouvelles formes d'emploi et de travail. La Confédération européenne des syndicats a pris une résolution sur le numérique : elle encourage notamment à « Ouvrir les syndicats, organiser et mieux protéger les travailleurs indépendants tel que prévu dans la stratégie de la CES à propos du travail atypique ». (Extrait)

**L'ESSENTIEL**

### **3. A l'échelle régionale des points de vigilance, des zones d'impacts pour mobiliser les acteurs**

Les nouvelles formes d'emploi et de travail comportent des enjeux se situant au croisement de trois types de modifications majeures : celles qui concernent les activités, celles qui concernent les compétences et enfin celles qui impactent la société et le territoire.

Pour le CESER, il est nécessaire d'identifier les tendances de fond et les points de vigilance à partir desquels l'action pourrait se décliner.

Ces tendances et ces points de vigilance sont pointés dans le schéma ci-contre.



## DES TENDANCES, DES POINTS DE VIGILANCE

### LES ACTIVITÉS

- D**es impacts sur les nouvelles formes d'emploi liés à l'évolution des modes de consommation et à la numérisation de l'économie
- D**es opportunités et des risques générés par une "prise de pouvoir" du consommateur
- L**'émergence de nouveaux modes d'organisation pour les entreprises, mais qui cohabitent avec d'anciens modèles
- D**es pistes d'innovation sociale, mais une exigence de vigilance accrue par rapport aux nouvelles technologies
- U**ne tendance : rapprocher le producteur du consommateur et développer une demande de proximité

### LES COMPÉTENCES

- B**esoin d'évolution de la personne en lien avec les nouvelles activités
- T**ension possible entre nécessité d'adapter la formation professionnelle pour intégrer les mobilités professionnelles et nécessité de formation au métier
- H**ierarchiser entre compétences sociales, compétences transversales/transférables à identifier pour faciliter les parcours
- R**echerche d'autonomie et de polyvalence
- L**a Formation tout au long de la Vie facilitée
- D**es impacts sur la formation initiale
- L**a valorisation du savoir relationnel
- L**a transmission des savoirs

### ENJEUX DE SOCIÉTÉ ET DE TERRITOIRE

- E**njeux de la régulation : concurrence, protection sociale, droit du travail, fiscalité, sécurité des consommateurs
- E**njeux de l'équilibre des territoires : télétravail, co-working
- E**njeux de l'évolution des statuts : répondre aux aspirations individuelles dans un cadre collectif
- E**njeu d'inclusion sociale et d'accès à l'emploi

Plus encore que de souligner des points de vigilance, le CESER entend proposer une méthode à même de mobiliser les acteurs régionaux sur les nouvelles formes d'emploi et de travail, méthode articulée autour de **5 objectifs**.

Comme dans tout projet, il convient de s'assurer de la maîtrise d'œuvre qui relève de la responsabilité politique et de la maîtrise d'ouvrage dont la vocation est de se saisir de chantiers ou d'expérimentations spécifiques.

Au titre de la maîtrise d'ouvrage, nous pensons en premier chef à l'Exécutif Régional du fait de sa compétence élargie en matière d'animation économique et de sa relation privilégiée aux territoires, à l'Etat bien sûr, particulièrement pour ce qui relève de la formation initiale et de sa main mise sur la réglementation du travail, mais aussi aux partenaires sociaux régionaux, dans leurs composantes patronales et syndicales, naturellement engagés dans les organes paritaires et à même de faciliter l'accès aux expérimentations.

Au rang des maîtres d'œuvre, sans volonté d'exhaustivité, le CESER entend tous les acteurs existants susceptibles sur leur champ de compétences respectif de mener des réflexions, des expérimentations et des évaluations spécifiques. Il est clair, à ce titre, que la volonté n'est pas de créer une instance nouvelle mais plutôt de mobiliser les compétences existantes sur un sujet, par essence, en évolution permanente.

## OBJECTIF 1

Renforcer les connaissances  
Analyser  
Informer

- CARIF-OREF
- Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT)
- Contrats d'Études Prospectives (CEP)
- CESER (veille)

## OBJECTIF 2

Faire de ce thème, le sujet d'un dialogue  
tri ou quadripartite  
Stimuler les approches collectives et la  
dimension prospective

- Comité Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelle (CREFOP)
- Comité Paritaire Interprofessionnel Régional pour l'Emploi et la Formation Professionnelle (COPAREF)
- COEF (Contrat d'Objectifs Emploi-Formation)
- Concertation économique

## OBJECTIF 3

Eclairer et soutenir les entreprises, en  
particulier les TPE-PME en s'attachant à  
l'évolution du management

- Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises
- Branches professionnelles
- Chambres consulaires
- Pôles de compétitivité
- DIRECCTE

## OBJECTIF 4

Eclairer et soutenir les  
démarches individuelles et les créateurs  
d'entreprise

- Organisations professionnelles (professions libérales, artisanat...)
- OPCA
- Collectivités locales
- Espaces de co-working
- Pôle emploi, Service Public de l'Emploi
- Service Public Régional de l'Orientation, Conseil en Evolution Professionnelle (CEP)

## OBJECTIF 5

Développer les compétences  
complémentaires inhérentes  
aux nouvelles formes d'emploi  
Apprendre à apprendre  
Autonomie  
Polyvalence  
Habilité relationnelle  
Gestion de projets  
au travers de la formation initiale et  
tout au long de la vie

- Appel à projets régional pour un programme expérimental d'ingénieries de formation, déployé territorialement, associant plusieurs acteurs (branches, formation initiale et continue, enseignement supérieur...)

## Conclusion

Le développement des nouvelles formes d'emploi et de travail s'inscrit dans une tendance de fond : elles révèlent des mutations profondes du modèle salarial traditionnel, mais aussi une transformation des référentiels du travail pour les nouvelles générations.

Plus qu'un phénomène générationnel, il s'agit là d'une évolution dont la caractéristique est la rapidité et qui interroge ainsi sur l'adéquation de nos formations qu'elles soient initiales ou tout au long de la vie.

À ce titre, l'enjeu d'ajouter à une formation socle, à la fois générale et spécialisée, la prise en compte de facteurs d'agilité comme la créativité, l'autonomie ou la capacité relationnelle prend tout son sens.

Ne nous leurrions pas, si le modèle salarial traditionnel ne peut plus être présenté aux jeunes générations comme l'unique voie d'accès à l'emploi et d'émancipation dans le travail, il convient de mieux connaître les difficultés des différents modes d'exercice d'une activité professionnelle et de ne pas occulter les limites inhérentes à chacun d'eux.

Ces nouvelles formes d'emploi et nouvelles formes de travail et la dimension numérique qui leur est souvent associée interroge nos choix de société. Cela appelle, et c'est notre responsabilité à tous, de se saisir, dès à présent de ces défis et d'offrir aux nouvelles générations, dans un contexte de changements profonds, un champ de réponses élargi en regard de leurs aspirations.

## Bibliographie

ALPTIS et FUTURIBLES, « Travail indépendant : quels scénarios pour la France en 2030 ? Infographie », *Futuribles*, 27 mars 2017, [en ligne], consulté le 20 novembre 2017. Disponible à l'adresse <URL : <https://www.futuribles.com/fr/fr/document/travail-independant-quels-scenarios-pour-la-fran-3/>>

ALTERNATIVES ECONOMIQUES, « Comment travaillerons-nous demain ? », *Alternatives Economiques*, mai 2017, [en ligne], consulté le 20 novembre 2017. Disponible à l'adresse <URL : <https://www.alternatives-economiques.fr/travaillerons-demain/00078666>>

AMAR Nicolas et VIOSSAT Louis-Charles, *Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale*, Inspection générale des Affaires sociales, mai 2016, 166 p.

AVEZAC (D') DE MORAN Tristan, *Penser l'emploi autrement : nouvelles formes d'emplois, nouvelles compétences, nouveaux rapports au travail*, Lab'Ho, décembre 2016, 144 p.

BARBAROUX Catherine, *Lever les freins à l'entrepreneuriat individuel*, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, décembre 2015, 70 p.

BENHAMOU Salima, *Imaginer l'avenir du travail : quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030*, France Stratégie, avril 2017, 41 p.

COMITE ECONOMIQUE ET SOCIAL EUROPEEN, *Rôle et perspectives des partenaires sociaux et autres organisations de la société civile dans le contexte des nouvelles formes de travail*, Comité économique et social européen, septembre 2017, 11 p.

COMITE ECONOMIQUE ET SOCIAL EUROPEEN, *Fourniture et développement de compétences, y compris les compétences numériques, dans le contexte des nouvelles formes de travail : nouvelles politiques et évolution des rôles et des responsabilités*, Comité économique et social européen, septembre 2017, 13 p.

CONFEDERATION EUROPEENNE DES SYNDICATS, « Résolution CES sur la numérisation : vers un travail numérique équitable », juin 2016

CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI, *Automatisation, numérisation et emploi. Tome 2 : l'impact sur les compétences*, Conseil d'orientation pour l'emploi, septembre 2017, 172 p.

COUPRIE Hélène et JOUTARD Xavier, *La place des emplois atypiques dans les trajectoires d'entrée dans la vie active : évolutions depuis une décennie*, Céreq, décembre 2016, 19 p.

DEGRYSE Christophe et ETUI, « Façonner le monde du travail dans l'économie digitale », *Notes de prospective*, janvier 2017, n° 1, 14 p.

DORTIER Jean-François et RYMARSKI Christophe, « Comment allons-nous travailler demain ? », *Sciences Humaines*, novembre 2016, n° 286

JOLLY Cécile et PROUET Emmanuelle, *L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ?*, France Stratégie, mars 2016, 60 p.

JOLLY Cécile, PROUET Emmanuelle et WISNIA-WEILL Vanessa, *Nouvelles formes du travail et de la protection sociale des actifs*, France Stratégie, mars 2016, 8 p.

LEMOUZY Laurence, « Sous le double impact de la plateformes et de la blockchain, on voit réapparaître les petits métiers qui avaient disparu au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Entretien avec Grégoire Leclerc », *Pouvoirs locaux*, 2017, 1/2017, n° 109, pp. 20-25

METTLING Bruno, *Transformation numérique et vie au travail*, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, septembre 2015, 69 p.

PRINA Chantal, MARCHAND Zélia et BERTIN Jérôme, *Formes atypiques d'emploi et de travail : pour des pratiques sécurisantes et performantes*, Aravis, décembre 2015, 27 p.

« L'avenir du travail », *Futuribles*, septembre 2017, [en ligne], consulté le 20 novembre 2017. Disponible à l'adresse <URL : <https://www.futuribles.com/fr/travail-futuribles-septembre-2017/>>

« Les micro-entrepreneurs fin 2016 », *ACOSSTAT*, juillet 2017, n° 252, 4 p.

« Demain, quel travail ? », *Cahiers français*, juin 2017, n° 398

## Remerciements

Nous exprimons nos remerciements à tous ceux qui ont accepté d'éclairer notre réflexion et de participer à nos travaux, et plus particulièrement aux personnes auditionnées :

- ◆ **M. Jean CHABBAL**, représentant des pôles de compétitivité au CESER, le mercredi 4 octobre et le jeudi 19 octobre 2017
- ◆ **M. Pierre CORMORECHE**, représentant de la Chambre régionale des métiers et de l'artisanat au CESER, le jeudi 19 octobre 2017
- ◆ **M. Frédéric CHOMILIER**, représentant l'UNAPL au CESER, le jeudi 19 octobre 2017
- ◆ **M. Christophe DEGRYSE**, Chercheur à l'Institut Syndical Européen, Responsable de l'Unité « Prospective » et Auteur de la note « *Façonner le monde du travail dans l'économie digitale* », le mercredi 5 juillet 2017
- ◆ **Mme Sarah DUFOUR**, Directrice Générale associée de l'Entreprise Cyclopolitain, le mercredi 5 juillet 2017
- ◆ **Mme Cécile MATHVET**, Directrice du LAB'HO-ADECCO, le mercredi 5 juillet 2017
- ◆ **Mme Chantal PRINA**, Chargée de Mission à l'ARACT Auvergne-Rhône-Alpes, le mercredi 5 juillet 2017
- ◆ **Mme Anne-Lise ULMANN**, Maître de conférences au CNAM, le mercredi 5 juillet 2017





# Déclarations des groupes

## Intervention de M. Claude BORDES, au nom du collège 1

Madame la Présidente,  
Chers Collègues,

Notre collège s'est impliqué avec beaucoup d'intérêt dans le travail de nos commissions 1 et 3 sur la contribution présentée aujourd'hui.

Réfléchir aux nouvelles formes d'emploi et de travail est un sujet majeur, voire un défi qui s'inscrit pleinement dans la nouvelle réalité des entreprises et sans doute de l'ensemble de la société. Nous ne sommes plus désormais avec l'avènement de la numérisation sur des modèles techniques et/ou organisationnels et ce, dans une ère du risque dans laquelle nous pouvions nous assurer, mais bien dorénavant dans une ère d'incertitude.

Nos entreprises sont désormais devant des défis qui s'apparentent à des sortes de vents invisibles venant de directions multiples et qui pourraient se transformer brutalement et sans alerte préalable en ouragans dévastateurs !

Une prise de conscience s'impose à nous tous et notre CESER a eu raison de se préoccuper de la transformation de nos formes d'emploi et de travail pour demain. Ce n'est plus désormais un sujet d'étude mais bien un quotidien avec son lot de bouleversements, un quotidien où le doute devient la règle, non pas pour empêcher d'agir mais pour accepter de se tromper.

Nous sommes convaincus que les structures traditionnelles vont exploser parce que ne pouvant contenir et intégrer ces turbulences qui trouvent leurs origines dans cette formidable mutation numérique et dans de nouvelles attentes de nos jeunes générations ainsi que des consommateurs pour demain.

Le challenge nous semble-t-il, notre challenge pour contenir ces turbulences, sera dans notre capacité à conduire davantage le changement dans nos organisations que dans la seule maîtrise technologique.

Les défis à relever sont nombreux et cette contribution aura eu le mérite de les mettre en exergue.

Nous souhaiterions cependant mettre l'accent sur quelques points :

1. Nous devons disposer dans nos organisations d'une capacité d'intégration de nouvelles générations de salariés, demain sources d'accélération et d'innovation. D'ici 2020, ce n'est pas moins de 4 générations qui travailleront ensemble (d'un côté quelques baby-boomers et la génération X, de l'autre les « millennials » avec la fameuse Génération Y et la génération Z « digital natives ou net génération »). Si la capacité à se mobiliser sur un projet d'entreprise existera toujours, cette capacité se déploiera sur des temporalités plus courtes de nature à remettre en cause le sentiment d'appartenance, sentiment qui deviendra désormais plus conditionnel.
2. Nous connaissons une modification substantielle de la relation collaborateur-entreprise. Il faudra que chacun accepte que son patrimoine de compétences puisse se déprécier s'il n'est pas entretenu avec la notion d'employabilité. Notion d'employabilité qui, pour nous, est la capacité d'un individu à disposer de compétences pour trouver sa place sur le marché du travail et, de fait, lui permettre de rebondir en cas de coup dur. Il est important à nos yeux que chaque individu la considère comme son problème et non uniquement comme celui de la seule entreprise (même si celle-ci a son rôle à jouer et sa responsabilité dans la formation et l'accompagnement de ses collaborateurs). Chacun devra prendre soin et se préoccuper de renforcer son patrimoine personnel car personne ne le fera à sa place, et ce quelque soit d'ailleurs son statut (auto-entrepreneur, salarié, libéral, ...). Chacun doit prendre conscience que désormais le risque est grand de ne plus voir de carrières linéaires et que sa sécurité dépend plus désormais de ses compétences que de la solidité du contrat de travail. Expérience, apprentissage continu, employabilité, changement de relations entre employeurs et collaborateurs, capacité d'attraction de talents deviennent désormais pour demain des éléments de réussite.
3. Dans nos organisations demain, il sera de moins en moins question d'horizontalité, de verticalité ou même de transversalité. Ces notions n'existeront plus. Elles deviendront presque obsolètes. Nos modes d'organisations seront plus agiles, plus dynamiques et de nature à remettre en cause nos modèles sociaux actuels pour aller vers des modes de gestion de plus en plus par projets. Il faudra s'adapter au cas par cas avec des collaborateurs salariés mais aussi des intervenants externes (travailleurs indépendants, entrepreneurs individuels, management de transition, sous-traitants, experts, etc). Nous allons devoir rompre avec le statu quo et accepter de reconsidérer avec le digital notre vision du monde et des affaires. Nous réussirons dans des organisations ayant capacité à conduire les changements nécessaires et à disposer de l'agilité suffisante pour vaincre les obstacles.
4. Il ne faudra pas négliger le fait que les structures opérationnelles des entreprises seront impactées parce qu'il sera désormais de plus en plus possible d'exercer son activité en dehors de son lieu physique de travail. Dans le même temps, une prise en compte d'une demande croissante d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle sera nécessaire et l'impact de ce phénomène ne sera pas, non plus, à négliger sur l'organisation du travail.

Des transformations de nos modèles organisationnels nous attendent comme d'ailleurs cette contribution a bien su le relever. Et pour conduire ces transformations, il paraît utile de se souvenir que le challenge sera davantage dans la conduite du changement que dans la seule maîtrise technologique et que l'essentiel réside et résidera dans l'humain, les compétences, le savoir-faire, autour de valeurs développant sentiment de fierté et d'appartenance, mais donnant aussi du sens au travail de chacun.

5. Le rôle des dirigeants sera de donner, en effet, plus que jamais du sens sur les orientations à prendre en matière d'organisation, d'expliquer comment environnement et contexte concurrentiel évoluent, d'exposer les enjeux et de convaincre sur la meilleure stratégie à mettre en place. La résistance au changement sera forte et c'est par un langage de vérité que l'on gagnera. Cela nous renforce dans l'idée que les modalités de dialogue social dans les entreprises devront prendre désormais en compte ces nouveaux contextes pour réussir.
6. Chacun de nous est désormais concerné à titre individuel ou collectif par cette mutation profonde qui s'annonce, inédite par son ampleur et sa vitesse, source de nombreux espoirs mais aussi de mille inquiétudes.

Nous allons devoir tout revoir dans nos formes d'emploi et de travail à l'aune de nouvelles façons de concevoir, de produire, de distribuer, de consommer également. Le modèle social va devoir s'adapter sans pour autant déboucher sur plus de précarité ou plus de stress pour tout le monde. Espérons que, comme nous avons du et su le faire dans des périodes de grand changement, nous saurons concilier les intérêts apparemment divergents mais bien collectivement liés des différents acteurs !

Pour conclure, le collège 1 tient à saluer le travail de fond et de réflexion menés par les commissions 1 et 3 ainsi que les échanges et collaborations inter-collèges qui furent particulièrement fructueux. Nos remerciements vont aussi aux deux présidents de commissions ainsi qu'aux chargés d'études Laurent DE PESSEMIER et Tristan DESFRENNES pour leur aide toujours ô combien efficace et précieuse.

Sous réserve d'avis individuels, le collège 1 votera favorablement cette contribution.

---

#### **Intervention de M. Gérard LENOIR, au nom de la CFDT**

Les entreprises et le monde du travail, salariés et travailleurs indépendants, sont impactés par les transformations profondes et transversales de l'économie. L'économie s'est mondialisée, libéralisée, digitalisée, tournée de plus en plus vers les services.

Le salariat traditionnel à majorité de CDI existe toujours mais il est touché à la fois dans sa forme, son contenu et son importance numérique. Les salariés suivent ces évolutions mais surtout les subissent. Ils doivent s'adapter aux nouvelles méthodes de management, aux exigences de compétences et être capables d'évoluer tout au long de leur vie professionnelle face à des environnements nouveaux. Comme le rappelle le rapport, un actif sur 4 connaît chaque année une transition professionnelle, c'est à dire un changement de statut.

De nouvelles formes de travail ont émergé avec des statuts divers : auto ou micro-entrepreneurs, travailleurs des plateformes pour la plupart liées à l'économie digitale. Les variables du temps, de la durée et du lieu diversifient ces formes de travail et en complexifient l'appréhension. Ces formes atypiques sont, pour le moment, largement minoritaires, mais montent en charge de manière accélérée dans les créations d'emploi. Les nouvelles générations trouvent souvent un fort intérêt pour ces nouvelles formes d'emploi et de travail car elles correspondent à de nouvelles mentalités et à de nouveaux comportements.

Les salariés en CDI ou en CDD, comme les intérimaires ou les travailleurs indépendants, sont massivement concernés par la mobilité professionnelle. Ils le sont donc aussi par la formation, qu'elle soit interne ou externe, à leur initiative ou à celle de l'entreprise, pendant le temps de travail dans la continuité d'un contrat, entre deux contrats ou entre deux formes de travail atypiques. Leur accès à la protection sociale, contre les accidents du travail, à la défense collective et individuelle sont néanmoins très inégaux, les seconds étant beaucoup plus fragilisés.

Dans le choix de certaines formes atypiques, le rejet de certaines pratiques de management stressantes ou qui ôtent au travail son sens aux yeux des salariés joue un rôle important. Il est donc inlassablement nécessaire de repenser la question des bonnes pratiques en ce domaine tant pour la performance que pour la qualité de vie au travail.

Les secteurs sont différemment impactés. Celui du tourisme l'est particulièrement, d'autant plus qu'il occupe une place importante dans la région. Il subit de plein fouet cette mutation. Les acteurs traditionnels doivent évoluer. Les nouveaux s'adaptent aux exigences de la clientèle dont il faut souligner la responsabilité. Cette clientèle et les entreprises du secteur exigent de l'immédiateté, de la réactivité et de l'efficacité de la part des services et des salariés. Les compétences exigées sont plus étendues, de nouveaux métiers émergent. Ce secteur comporte de nombreux saisonniers qui occupent des emplois atypiques et qui sont les travailleurs les plus fragiles et les plus précarisés. Ils doivent avoir accès à la formation, à la sécurisation de leur contrat et de leur parcours professionnel. Les quelques expérimentations doivent être étendues (le travail d'information, de conseil et d'accompagnement fourni par les OS est primordial).

Si certains secteurs sont plus particulièrement concernés, tous doivent conduire une réflexion et des actions pour accompagner les travailleurs atypiques dans leur parcours professionnel et leur besoin de formation. Les micro-entrepreneurs eux-mêmes doivent prendre conscience de la nécessité de se former.

Ces évolutions engendrent à la fois des conséquences positives en terme de gain d'autonomie et de sens du travail et des conséquences négatives, souffrances, croissance des inégalités sociales et territoriales. Pour maximiser les premières et minimiser les secondes, une évolution des cadres réglementaires est nécessaire à différentes échelles, celles de l'Europe, de l'Etat et de la Région. Le législateur doit s'emparer du sujet comme a commencé à le faire la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. Dans son article 60 sur les « travailleurs utilisant une plateforme de mise en relation par voie électronique », elle reconnaît aux plateformes une responsabilité sociale. C'est une ébauche mais qui ouvre la voie vers une prise en compte de ces évolutions.

Sur tous ces sujets, le rapport du CESER reflète bien nos préoccupations. Nous avons particulièrement apprécié la présentation dans la partie 3 des 5 objectifs concrets assortis de la présentation d'outils ou d'institutions concernées. Ils méritent toute l'attention des décideurs.

Vous avez compris que nous voterons cette contribution.

Pour cette dernière séance, permettez- moi de citer Pierre DAC « L'avenir est du passé en préparation ».

---

### Intervention de M. Alexandre DUPONT, au nom de la CFE-CGC

Madame la Présidente,  
Chers Collègues,

Voici le « 3<sup>ème</sup> volet » de cette trilogie consacrée aux Mutations. Celui-ci a pour sous-titre « nouvelles formes d'emploi: prendre l'initiative ». après avoir défini et différencié, les termes d'emploi et de travail (ce qui cadre bien ce dont on parle).

Ces évolutions correspondent a des tendances qui se sont accélérées et ont pris de l'ampleur à partir de divers éléments : une offre et une demande mondialisée, une impuissance des états à imposer, des règles du jeu fiscales et sociales, une financiarisation sans limite de l'économie.

L'emploi salarié est de moins en moins à durée indéterminée et de plus en plus précaire. Se sont alors développé des formes atypiques d'emploi dont les plus touchés sont les jeunes entrant dans le marché du travail (y compris certains diplômés aux formations inadaptées, aux besoins du marché de l'emploi), et les femmes. Le temps partiel c'est 4,8 millions de salariés (80 % de femmes) et 1 million de micro-entrepreneurs (ex auto-entrepreneurs), soit 1/3 des TNS. Avec ces chiffres, on voit bien le bouleversement du marché du travail. Concernant l'entreprise traditionnelle, de type pyramidal, celle-ci n'a pas cessé de se transformer dans son organisation sociale, son management, et son rapport à l'actionnariat. Ce qui nous pose problème à la CFE-CGC, ce sont les nouvelles formes de travail à partir de plateformes équipées d'algorithmes puissants (l'ubérisation). Cette mise en relation directe entre une tâche à effectuer et des internautes, permet de contourner ouvertement les règles fiscales et sociales.

La brutalité de ces bouleversements sans régulation, attaque les équilibres économiques sociaux et environnementaux de notre pays. Ils mettent en danger la santé physique et mentale des salariés notamment ceux de l'encadrement, avec une expansion anormale des risques psychosociaux.

Pour la CFE-CGC, il ne s'agit pas de refuser, par principe, l'évolution sociétale, ni d'être dans une acceptation passive. Mais il nous paraît indispensable de mettre en place une grande stratégie d'accompagnement des mutations dans le monde du travail.

L'état et la Région et les Entreprises ont à s'impliquer et à s'engager dans ces transformations sociétales.

Ainsi notre organisation propose pour accompagner ces mutations :

- la mise en place au niveau national et européen d'une véritable réglementation et uniformisation des règles fiscales et sociales de ces plateformes,
- la présence d'administrateurs salariés dans les Conseils d'administration des Entreprises.

Dans le cadre des politiques régionales d'accompagnement aux mutations, la CFE-CGC fait les propositions suivantes :

- sanctuariser les budgets de la formation et de l'apprentissage au même niveau que celui des transports,
- créer un fond d'accompagnement qui sous diverses formes pourra aider, dans divers sujets, les jeunes diplômés qui rentrent dans la vie active et qui n'ont pas de CDI (système de dépôt de garantie pour accéder à un logement, étendre à toutes les banques la nécessité de délivrer une carte bancaire, facilitation par un système de caution pour obtenir un crédit).

Enfin, la contribution n'en fait pas beaucoup état mais ces nouvelles formes de travail atypique impactent aussi les 3 Fonctions Publiques.

Au-delà de ces remarques, notre groupe votera ce projet d'avis

Je vous remercie

### Intervention de M. Jacques BALAIN, au nom de la CFTC

Ce cahier n°3 : projet d'avis sur les mutations et sa contribution sur les nouvelles formes d'emploi, nouvelles formes de travail, fait suite à un travail commun et remarquable de réflexion réalisé par la Commission 1 « Activités économiques, emploi et innovation » et la Commission 3 « Orientation, éducation, formation et parcours professionnels ».

Ces nouvelles formes d'emploi ou de travail, qu'elles soient choisies ou imposées, sont d'ores et déjà au cœur des préoccupations de chaque concitoyen, elles comportent des dimensions tant sociales que sociétales qui impacteront inévitablement l'organisation du travail, le management, la vie dans l'entreprise et la vie familiale. Pour autant, répondent-elles au besoin des travailleurs, des entreprises ?

Ce projet du CESER, en partant de la distinction « emploi » et « travail » aborde avec lucidité tous les points liés à ces évolutions qu'elles soient dues à la mondialisation, au comportement des consommateurs ou de la recherche d'une autre forme de société ou de qualité de vie.

Devant la pertinence et ses observations, la CFTC adhère complètement au projet qui nous est proposé.

Ceci dit, avec l'Usine du futur, la CFTC posait la question : faut-il partager le travail ou faut-il partager la précarité ?

Car, à travers ces nouvelles formes de travail et d'emploi, ce sont bien de vrais enjeux de société qui se mettent en place, et pour nous, CFTC, nous sommes en plein cœur du sujet et si nous voulons éviter cette précarité et ces exclusions, il y a beaucoup de défis à relever :

- défi lié à l'évolution des modes de consommation,
- défi sur la numérisation et la robotique,
- défi sur l'évolution des parcours professionnels,
- défi sur l'adaptation rapide des cursus de formations professionnelles et des nouveaux métiers liés aux évolutions et aux besoins de la société,
- défi sur la redistribution des rôles dans la chaîne de valeur,
- défi sur les couvertures sociales pour les nouvelles formes d'emploi,
- défi des métiers sans cadre de vie.
- défi des modes de changement organisationnel et managérial en remplaçant l'homme au cœur du système de production, l'entreprise libérée en est un bon exemple,
- défi sur la formation et la transmission du savoir faire.

Enfin, le rôle des plateformes et donneurs d'ordres qu'il faudra bien arriver à canaliser.

Certes, l'auto-entrepreneuriat et la micro-entreprise offrent de la souplesse qui peut correspondre à des solutions temporaires, mais ne laissent-elles pas aussi apparaître un isolement croissant des individus.

Alors oui il n'y pas d'avenir sans jeunesse ni de jeunesse sans avenir, mais sûrement pas d'avenir sans clairvoyance et lucidité, et un travail commun de la société civile organisée.

Nous remercions de ce travail difficile les 2 Présidents de commissions MM. Jean- Yves LE CAM et Michel WEILL et de nos 2 Chargés d'études, M. Laurent DE PESSEMIER et Tristan DESFRENNES.

La CFTC votera cet avis.

Je profite de cette dernière plénière pour remercier toutes celles et tous ceux qui ont su donner ses lettres de noblesse à cette institution et j'ai été heureux de participer pendant 13 ans à cet organisme que je n'avais pas le loisir de connaître.

Bonne continuation et Bon Noël à toutes et tous.

---

### Intervention de Mme Rosemonde WOJCIECHOWSKI, au nom de la CGT

Nous tenons tout d'abord à saluer le travail qui vient de vous être présenté. Il se prolongera par un colloque bienvenu, et sans doute par nombre de contributions ultérieures.

Ce cahier n° 3 met l'accent sur le sens du travail dans la nouvelle économie, dite disruptive. Bien entendu, dans l'état actuel de notre environnement économique, il pose des questions loin d'être résolues, mais il a le mérite de structurer les questionnements et dégage 5 objectifs que nous ne pouvons que soutenir.

La CGT a évidemment mis toute la question du travail, en lien avec l'emploi, au cœur de son propre projet.

Nous avons cependant des remarques à faire sur les orientations arrêtées dans ce cahier. La première concerne deux stéréotypes qu'il convient d'amender : les salariés ne sont pas seulement en recherche de sécurité, qui serait le corollaire d'un lien de subordination accepté, et pas forcément non plus en recherche de polyvalence.

L'obsolescence de certains métiers appelle plutôt une montée en qualification qu'une diversification médiocre de tâches nouvelles. Nous ne nions pas que la sécurité de l'emploi et la continuité du travail soient déterminants dans une trajectoire de vie, au contraire, nous y veillons, mais nous prétendons aller beaucoup plus loin dans le sens de l'émancipation humaine. Le rapport pose très justement la question : quels types d'accompagnements (au pluriel) pour que le travail émancipe et que son organisation structure au mieux la société ?

La définition donnée du travail est très réductrice : « activité rémunérée qui permet la production de biens et services ». De cette définition découleraient les problématiques suivantes :

- le contrat commercial va-t-il se substituer au contrat salarial ?
- l'économie servicielle doit-elle devenir prépondérante ?
- les personnes les plus éloignées de l'emploi n'ont-elles besoin que de formations comportementales et polyvalentes ?

Mais ces seules réponses sont-elles celles que la jeunesse attend ou devra-t-elle inventer les siennes ? Et, dans cet entre-deux mondes, combien de temps de chaos et de souffrances ?

Actuellement, nous assistons globalement à une double dérive : quand l'entreprise grandit, elle détruit physiquement, si elle s'arrête, elle détruit socialement. Comment sortir de ce dilemme ? L'exigence de santé, de bien-être au travail, de liberté, de solidarité est à la source d'un développement humain durable de la société. Tous les travailleurs, salariés, indépendants, font le lien entre finalité du travail et qualité du travail. Malheureusement, les expériences tournées vers les enjeux sociaux ne sont pas celles qui génèrent le plus d'argent.

Le travail est bien plus qu'un simple rapport économique ou utilitaire. Il est avant tout la mise en œuvre d'un bouquet de qualifications, qu'on nomme aussi compétences. Et chacun dans la société en possède un qui lui est propre.

La récompense de la mise en œuvre de ces compétences ne saurait être délimitée par les seuls salaires ou rétribution du service rendu, qui restent toujours limités par un contrat social.

Les travailleurs accordent d'autres valeurs que vénales à la mobilisation de leur énergie. Chacune et chacun d'entre nous cherchons à « faire quelque chose de notre vie », nous voulons à la fois être utiles aux autres et réaliser nos désirs. Dans cette double aspiration, le travail occupe une place essentielle. Simone WEIL l'a traduit à sa façon : « Quelle merveilleuse plénitude de vie ne pourrait-on pas attendre d'une civilisation où le travail serait assez transformé pour exercer pleinement toutes les facultés, pour constituer l'acte humain par excellence ? Il devrait alors se trouver au centre même de la culture ».\*

#### **« Et toi, tu fais quoi dans la vie ? »\***

« Je suis chercheuse, je suis chaudronnier ... ». Cette simple phrase révèle la dimension d'identité sociale du métier, terme qui doit être pris dans un sens évolutif, et non tel qu'on le trouve dans le compagnonnage. Selon la sociologue Michèle DESCOLONGES, le métier est un « corpus de savoirs et de savoir-faire relativement homogènes, mais aussi un ensemble de règles morales, une identité permettant de se définir socialement, et une perspective d'approfondir les savoirs et savoir-faire par l'expérience accumulée ». Il y a donc un coût d'entrée dans le métier, avec des études, un apprentissage, une formation professionnelle, et jusqu'à présent et pour longtemps, personne ne sait vraiment prédire la réussite d'un individu. L'humain est ainsi fait qu'il ne cesse de nous surprendre. Outre la formation des personnes, la constitution ou la pérennité d'un métier passe aussi par la construction d'une organisation et de structures spécifiques du travail. Le métier, c'est une façon commune de traiter le travail ; en plus, c'est une construction permanente.

Bien entendu les organisations de travail qui cherchent à décrire par le menu l'activité professionnelle et les moyens à mettre en œuvre pour la réaliser éloignent les managers de la connaissance du métier. C'est pourquoi les critères d'évaluation portent de plus en plus sur la personne et non plus sur le travail qu'elle réalise en collaboration avec d'autres.

Autrement dit, une partie de l'investissement que le travailleur met dans son travail, à travers sa formation et son épanouissement social, cette composante socialisée du travail modifie l'image classique du rapport de production entre capital et travail.

Le développement des hommes sous forme de droits individuels est devenu une question économique. La CGT s'attache à construire un nouveau statut du travail bâti à partir de droits divers attachés à la personne, mais garantis collectivement.

On devrait donc bientôt cesser d'invoquer le « capital humain ». On a besoin d'une perspective de plein accomplissement des capacités humaines, visant autant l'accomplissement individuel que l'accomplissement collectif. Il s'agit là d'un nouveau type de plein emploi, non pas quantitatif mais qualitatif. Une telle rupture culturelle oblige à repenser les rapports entre le social et l'économique. Les secteurs de l'industrie et des services s'interpénètrent ; la tertiarisation est avant tout la marque des transformations que connaît l'ensemble du système de production, et par là, le travail lui-même.

Il faut donc repenser la réforme des politiques publiques, enfermée depuis trente ans dans l'impasse des allègements du coût du travail. La notion d'entreprise est bousculée simultanément par le comportement des actionnaires, les relations interentreprises (« entreprise étendue », ...), par une aspiration accrue à la liberté d'entreprendre ou par de nouveaux enjeux de management. Les travailleurs doivent devenir « agiles », entrepreneurs d'eux-mêmes, confiants dans l'avenir mais aussi résistants à la concurrence et imperméables à l'échec.

Les meilleurs moyens de résistances à la concurrence humaine effrénée et à l'échec des individus doivent donc être recherchés non seulement dans la formation et la réalisation individuelles, mais aussi dans la capacité à délibérer, à recréer le travail et les métiers, et dans la capacité à transmettre ses valeurs. Face au monstre gestionnaire qui se cache derrière le concept de « chaîne globale de valeur », l'enjeu est de définir et mettre en œuvre, en région, en France, en Europe, ... une politique globale du travail qui donne toutes leurs places aux capacités humaines et à l'intervention des hommes et des femmes, à tous les niveaux de qualification et d'expérience. Ce qui suppose une politique radicalement inverse de celle qui est mise en place dans cette région Auvergne-Rhône-Alpes, qui remplace l'intention constitutionnelle d'éducation et de formation professionnelle pour tous, en un vivier de travailleurs triés et choisis uniquement pour répondre aux injonctions patronales à court terme.

Le « sens du travail » est une question fondamentale et devrait faire l'objet d'une recherche prospective. Au cœur des nouvelles formes d'emploi et des nouvelles formes de travail, ce sont les « contraintes économiques » et les « aspirations sociales » qui s'entrechoquent encore, sous des formes nouvelles, mais aussi avec des possibilités nouvelles de réponses aux besoins sociaux.

Compte tenu de la qualité de cette première série de réflexions, la CGT votera pour la présente contribution.

\* « *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale* », texte écrit en 1934 par Simone Weil, édité chez Gallimard en 1955.

---

### Intervention de M. Pierre COUSIN, au nom des collègues 3 et 4

Madame la Présidente,  
Mesdames, Messieurs,  
Chers Collègues,

La contribution qui nous est présentée s'inscrit dans la continuité des travaux encore récents des commissions, groupes de travail et des colloques de notre CESER ; pour n'en citer que quelques-uns : "Le fait industriel, l'usine du futur, industrie du futur, métiers de demain ; Le fait industriel ; Les cahiers des mutations, Former pour travailler..."

A la convergence des travaux sur les mutations économiques, sur l'évolution des compétences des actifs, sur la formation des jeunes et des sans emploi, cette contribution indique clairement de nombreux objectifs à l'ensemble des acteurs régionaux. Le contexte économique, le rapport au travail des nouvelles générations, modifient progressivement les formes traditionnelles d'emploi et de travail sans bouleversements majeurs à court terme. La poursuite de la production de richesses et de leur redistribution, de la croissance et de la consommation, mais aussi de la qualité de vie et de la justice sociale, sont encore d'actualité.

Cependant, pour envisager de nouvelles formes de travail et d'emploi, ne faut-il pas anticiper les modes de vie et de consommation de demain ? C'est ce que proposent en ce moment les "Acteurs de l'économie, La Tribune" dans leur forum « Génération 2050 ».

Bien sûr, il s'agit de visions prospectives un peu lointaines, mais ce n'est pas de la science-fiction. Les scénarios d'évolution s'appuient sur de très sérieux rapports de l'ADEME, des études démographiques et sociales de l'INSEE, de Futuribles, de l'Agence Nationale de Sécurité Sanitaire, qui prévoient une transformation progressive de notre vie et de notre activité.

La plupart des visions prospectives prennent en compte le double impératif de réduire les gaz à effet de serre ainsi que les consommations d'eau et d'énergie. On peut donc envisager une société qui cherchera à maîtriser sa consommation de ressources et ses impacts environnementaux. En conséquence, l'industrie devra développer entre autres, les capteurs intelligents régulant luminosité et consommation d'énergie, de plus en plus solaire. Il en sera de même pour réduire la consommation d'eau.

La concentration irréversible de notre population en zones urbaines va accentuer l'évolution de nos modes de déplacements : transports en commun, vélo et autres véhicules à énergie électrique. Dans ce domaine également, les évolutions technologiques offrent des opportunités.

La "révolution numérique" et la transformation digitale de notre société va sans doute introduire de nouveaux usages à nos smartphones et autres développements, qu'il est encore difficile d'imaginer.

Les acteurs du forum pointent aussi de probables changements dans les comportements consommateurs. Le modèle de l'hyperconsommation et l'obsolescence programmée des objets aura vécu ; il s'agira bien de renforcer la durabilité des biens. Quant aux choix alimentaires, ils évolueront par l'information des consommateurs sur les besoins nutritionnels, l'exposition aux contaminants chimiques et agents cancérigènes. Ainsi, l'agriculture "bio", les circuits courts, la "traçabilité" se développeront.

Dans les prochaines décennies, le vieillissement inéluctable de notre population induit naturellement des adaptations en termes d'équipements (hôpitaux, maisons de retraites) et de services de soins, d'aide à la personne, de livraison de repas, favorisant le maintien à domicile des personnes âgées. Dans ses projections de population à l'horizon 2050, l'INSEE prévoit qu'un habitant sur trois serait âgé de plus de 60 ans, ce qui doublerait pratiquement ce tronçon de la pyramide des âges en moins d'un demi-siècle alors que la population totale de notre pays atteindrait seulement 70 millions d'habitants. C'est une projection qui paraît lointaine, l'évolution sera progressive, mais nonobstant, les questions purement économiques des coûts de prise en charge des personnes âgées, se posent dès aujourd'hui : celles des équipements pour l'accueil des personnes dépendantes (dans les EHPAD) mais aussi des compétences liées au maintien et à l'aide à domicile.

Du médecin à l'auxiliaire de vie, ce sont tous les métiers du secteur sanitaire et social, déjà en tension, qui sont concernés. Ce secteur est créateur d'emplois et nous rappelons dans une de nos contributions sur les schémas régionaux des FSS que la Région a compétence pour développer ces formations. Faut-il aussi que les métiers difficiles du service à la personne soient revalorisés pour rester attractifs et tendent vers plus de mixité.

Vous nous pardonnerez cette digression de prospective un peu lointaine, mais elle n'est pas étrangère aux évolutions proches ou plus lointaines de notre société, qui auront leur influence sur les nouvelles formes d'emploi et de travail.

Quelle formation pour les "génération Y" et à venir ?

Christophe DEGRYSE, Chercheur à l'Institut Syndical Européen de Bruxelles nous disait récemment : « Comment former aujourd'hui pour les métiers de demain dont on ignore tout, ou presque ? ».

L'objectif 5 de cette contribution apporte déjà quelques propositions : « Développer les compétences complémentaires inhérentes aux nouvelles formes d'emploi, apprendre à apprendre, développer autonomie et polyvalence,... ».

Sans nous projeter sur un avenir lointain, nous devons nous interroger sur les contenus référentiels et objectifs de nos formations, au regard des mutations en cours ; plus particulièrement les formations professionnelles et l'enseignement supérieur (la réforme du BAC étant amorcée). Il va de soi d'ajouter au socle des compétences de base, une maîtrise de l'outil informatique.

Les nouvelles générations nous apprennent un nouveau rapport au travail ; je me permets d'emprunter le propos que nous tenait Anne-Lise ULMANN, Maître de conférence du CNAM, lors du colloque des Commissions 1 et 3, en juillet dernier : « La nécessité de travail écrase encore trop les formes de travail, il faut s'en libérer. L'activité demande l'engagement de la personne, d'y mettre du sien. Il faut trouver du sens à son travail pour avoir envie d'y rester. Il n'y a pas d'avenir sans la jeunesse ; sachons l'accompagner pour qu'elle trouve un sens au travail et confiance en son avenir.

Les collègues 3 et 4 voteront cette contribution.

---

### **Intervention de M. Yves LEUCURAS, au nom du Comité Olympique et Sportif**

Madame la Présidente,

J'ai beaucoup apprécié l'intervention de MM. Jean-Yves LE CAM et de Michel WEIL sur le fond et dans la forme.

Je voudrais préciser que le mouvement sportif est également fortement impacté par la création de nouveaux « métiers », « tâches rémunérées », par exemple : les « coachs », les « agents de joueurs ou d'athlètes », les « stadiers » et diverses catégories d'entraîneurs ou de dirigeants qui arrivent sur le « marché » avec la création de nouvelles disciplines sportives : danses (ex. : « ZUMBA »), ou nouveaux jeux.

D'autre part, le fonctionnement des associations sportives qui représentent plus de deux millions de sportifs et de sportives dans la grande région Auvergne-Rhône-Alpes repose essentiellement sur les milliers de bénévoles qui animent les associations.

Ce sont des personnes qui par leur activité produisent des richesses ou tout au moins quelques revenus et ont un rôle économique et social important. Leur activité n'est pas salariée mais gratuite et souvent prise en compte dans les demandes de subventions. Peut-on parler de travail ?

Je sais que cette question est parfois sujette à polémique, en effet, je dois rappeler qu'une autosaisine réalisée il y a quelques années par le CESER Auvergne sur le thème du « Bénévolat » a été la seule qui n'ait pas été acceptée lors de son vote en Assemblée plénière.

Je vous remercie.

La réflexion sur les nouvelles formes d'emploi et de travail s'inscrit assez naturellement dans la continuité des contributions du CESER sur les mutations et sur la formation des actifs. L'impact des mutations sur l'emploi et le travail est au cœur des préoccupations de nos concitoyens et les modalités de l'accompagnement des entreprises et des individus se trouvent fortement questionnées.

Ce sujet, s'il relève de réalités sociales et économiques tangibles, comporte une dimension sociétale forte que le CESER a souhaité aborder : sens du travail, émancipation et relations sociales.

Ce thème souvent évoqué, reste malgré tout mal connu quantitativement et qualitativement ce qui empêche de formuler précisément les questions qu'il pose à court, moyen et long terme.

Ces évolutions impactent, en effet, les organisations du travail, les modes de management et la vie de l'entreprise mobilisant des travailleurs aux statuts différents. Plus largement, ces évolutions impactent l'organisation de la société. Pour le CESER, il est essentiel que les acteurs régionaux prennent en compte ces évolutions et les intègrent à leur politique. Il propose d'encourager des initiatives sur le thème plutôt que d'adopter une position par trop défensive.

**MUTATION ECONOMIQUE • TRAVAIL  
EMPLOI • TRAVAILLEUR INDEPENDANT  
COMPETENCE PROFESSIONNELLE  
FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE  
ECONOMIE COLLABORATIVE  
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES**

**CESER Auvergne – Rhône-Alpes / Lyon**

8 rue Paul Montrochet – CS 90051 – 69285 Lyon cedex 2  
T.04 26 73 49 73 – F. 04 26 73 51 98

**CESER Auvergne – Rhône-Alpes / Clermont-Ferrand**

59 Bb Léon Jouhaux – CS 90706 – 63050 Clermont-Ferrand cedex 2  
T. 04 73 29 45 29 – F. 04 73 29 45 20

**[www.auvergnerhonealpes.eu/ceser](http://www.auvergnerhonealpes.eu/ceser)**