



ASSOCIATION POUR L'ÉTUDE JURIDIQUE
DES QUESTIONS SOCIALES

**Étude relative à l'évolution du cadre juridique du travail en réponse aux enjeux
des nouvelles formes de travail et de l'allongement de la durée d'activité
professionnelle des plus anciens**

Présentée par le Master 2 Droit et Pratiques des Relations de Travail

Université de Montpellier 1



SOMMAIRE

Introduction

Objet d'étude numéro 1 - La transformation profonde du travail

- Partie 1 : Le contexte de transformation profonde du travail
- Partie 2 : Les enjeux liés à la transformation profonde du travail
- Partie 3 : Les propositions pour accompagner la transformation profonde du travail

Objet d'étude numéro 2 - Une nouvelle forme de travail : les travailleurs de plateformes

- Partie 1 : Le contexte de l'émergence d'une nouvelle forme de travail
- Partie 2 : Les enjeux liés à l'émergence d'une nouvelle forme de travail
- Partie 3 : Les propositions en lien avec l'émergence d'une nouvelle forme de travail

Objet d'étude numéro 3 - L'allongement des carrières et l'emploi des seniors

- Partie 1 : Le contexte de l'allongement des carrières
- Partie 2 : Les enjeux liés à l'allongement des carrières
- Partie 3 : Les propositions en matière d'emploi des seniors

Conclusion

INTRODUCTION

« *Le droit du travail est-il commandé dans son évolution par l'état de la technologie ? Y'a-t-il un droit du travail correspondant au moulin à vent et à la marine à voile ; un autre lié à l'essor de la machine à vapeur ou de l'électricité ? Un droit de l'énergie atomique ? Plus précisément, serait-il une formation juridique transitoire correspondant dans ses grandes lignes à l'expansion de la grande industrie, et appelée à disparaître avec le déclin de celle-ci et la fin des concentrations humaines dans les usines qui la symbolisait ? A-t-il en un mot "fait son temps" ?* ». Cette réflexion conduite par le Professeur Gérard Lyon-Caen¹ fait écho à notre questionnement sur l'adaptation du droit du travail actuel aux évolutions sociétales et transformations technologiques qui touchent l'ensemble de notre société.

L'évolution des technologies de l'information et de la communication qu'a connue le XXI^e siècle a conduit à des transformations technologiques majeures qui ont profondément révolutionné notre quotidien et qui ont marqué un tournant dans les modes d'interactions sociales. Dans le milieu de l'entreprise, ces transformations se sont traduites notamment par une évolution du numérique et de l'intelligence artificielle, conduisant au remplacement de nombreux salariés.

Cette évolution du monde du travail se traduit également par une augmentation croissante du nombre de travailleurs indépendants. En 2019, leur chiffre a atteint son plus haut niveau depuis 20 ans, s'élevant à 12,1 % de l'emploi total². Cette augmentation du nombre de travailleurs indépendants s'explique par le souhait d'une autonomie par une grande partie des travailleurs. Le développement important du nombre de travailleurs de plateformes est une réponse à cette quête d'autonomie. Cependant, le droit du travail tel qu'il a été construit à l'ère industrielle n'est pas adapté aux spécificités de cette nouvelle forme d'activité. En effet, la dichotomie existante entre travailleurs indépendants et salariés ne permet pas de protéger ces nouveaux travailleurs autonomes, mais pas réellement indépendants. De ce fait, le droit social doit évoluer afin de leur offrir une protection, mais surtout pour répondre à l'accroissement de ces situations.

¹ G. LYON-CAEN, « Le droit du travail. Une technique réversible », Dalloz, Connaissance du Droit, 1995, p.1.

² Institut national de la statistique et des études économiques, "Les indépendants : le rebond amorcé dans les années 2000 se poursuit en 2016", 2019.

L'évolution du monde du travail s'accompagne d'une transformation globale du rapport des individus au travail. Les parcours professionnels se doivent d'être adaptés à la volonté croissante d'une grande partie des travailleurs d'évoluer dans différentes structures tout au long de leur carrière. De même, la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ainsi que la quête de sens au travail revêt une importance croissante pour les individus.

En parallèle de ces évolutions, l'allongement de la durée d'activité professionnelle des plus anciens, lié plus généralement à une augmentation de la durée de vie et à un départ à la retraite de plus en plus tardif, doit également être pris en considération. L'allongement de la durée d'activité professionnelle n'est pas sans conséquence sur l'emploi des seniors, qui ont de plus en plus de difficultés à s'insérer sur le marché de l'emploi. En témoigne notamment le taux d'emploi des salariés seniors, qui reste faible en France malgré une augmentation du nombre de seniors en activité : en 2019, le taux d'emploi est de 80,6 % pour les 50-54 ans, 77,2 % pour les 55-59 ans, et tombe drastiquement à 31 % pour les 60-64 ans³.

Aussi, l'intégration économique aux niveaux international et européen, le développement des nouvelles technologies, le vieillissement démographique, et la segmentation progressive des marchés du travail entraînent une évolution rapide des marchés du travail dans un contexte de mondialisation, nécessitant une adaptation constante de la part des entreprises et des travailleurs. Dans ce cadre, le concept de flexisécurité s'est ancré au niveau européen dans la stratégie de Lisbonne. Définie par la Commission européenne en 2007, la flexisécurité vise à renforcer à la fois la flexibilité et la sécurité sur le marché du travail, dans le but de concilier les besoins des employeurs en matière de flexibilité de la main-d'œuvre, et les besoins des travailleurs en matière de sécurité de l'emploi. La France, bien qu'ayant élaboré son droit du travail dans cette stratégie depuis une vingtaine d'années, requiert aujourd'hui de rénover son modèle social, en combinant la flexibilité de l'économie et du marché du travail, et la sécurisation des parcours professionnels.

Nombre de ces constats prennent une résonance particulière au regard de la crise sanitaire actuelle liée à l'épidémie du Covid-19. Apparue dans un contexte de développement des nouvelles technologies dans l'entreprise, et de transformation progressive du rapport au travail, la crise sanitaire conduit à une accélération globale de ces phénomènes.

³ DARES, Tableau de bord – Activité des seniors et politique d'emploi, janvier 2020.

Au regard de ces constats, il convient de se demander : *quelles sont les évolutions juridiques nécessaires à la relation entreprise/individu-travailleur face aux mutations technologiques et à la nécessaire transmission du savoir ?*

L'objet de cette étude porte sur trois principales thématiques. L'étude de la transformation profonde du travail dans ces multiples aspects fera l'objet d'une première partie (**objet d'étude n°1**). Une deuxième partie sera consacrée à l'enjeu des nouvelles formes de travail au travers du prisme des travailleurs de plateformes (**objet d'étude 2**). Enfin, les réponses aux enjeux de l'allongement de la durée d'activité professionnelle des seniors feront l'objet d'une troisième partie (**objet d'étude 3**).

Objet d'étude n°1 :

LA TRANSFORMATION PROFONDE DU TRAVAIL

Objet d'étude n°1

Première partie :

LE CONTEXTE DE TRANSFORMATION PROFONDE DU TRAVAIL

Objet d'étude n°1 — Première partie

Les mutations qui apparaissent dans le monde du travail forment un contexte général qui se répercute sur la perception du travail et les nouvelles aspirations des travailleurs. Il convient tout d'abord de préciser le contexte général dans lequel l'emploi évolue, avant de s'intéresser aux nouveaux rapports des travailleurs à l'emploi.

D'une part, l'heure est à la tertiarisation combinée à la précarisation de l'emploi. La tertiarisation accrue de l'économie conduit à une augmentation des emplois à la personne, et ce dans toutes les catégories d'emplois. Les métiers les plus créateurs d'emplois relèvent effectivement du domaine tertiaire, au détriment des secteurs agricoles, industriels et artisanaux. La tertiarisation conduit à une baisse de l'emploi dans le domaine agricole ainsi qu'à une chute des effectifs non qualifiés dans les métiers de l'industrie⁴. La tertiarisation de l'emploi s'accompagne en outre d'une précarisation de celui-ci. Bien que le CDI (contrat à durée indéterminée) reste la forme la plus répandue de travail, on observe une augmentation de la part du CDD (contrat à durée déterminée) dans les flux d'embauches ces vingt dernières années, tandis que l'embauche en CDI recule. En 2017, la part des CDD dans les flux d'embauches est de 87 %, contre 76 % en 1993. Par ailleurs, les contrats de très courte durée sont également en hausse, particulièrement dans le secteur tertiaire où les CDD de courte durée se succèdent. En 2017, la part des personnes signant uniquement des CDD très courts (d'une durée inférieure à un mois), sur un trimestre, est de 40 %. Les pratiques ont également évolué s'agissant des ruptures de contrats : les démissions et les fins de périodes d'essai représentent d'ailleurs les motifs de rupture anticipée les plus importants⁵. En outre, la précarisation de l'emploi se traduit également par une hausse importante du *turn-over*, en particulier dans le secteur tertiaire. Depuis vingt-cinq ans, ce taux présente une forte tendance à la hausse puisqu'il s'établit à 95,8 % en 2017 pour l'ensemble des établissements de plus de cinquante salariés, contre 28,7 % en 1993. Enfin, la crise sanitaire actuelle liée à l'épidémie de Covid-19 n'est pas sans conséquence et impacte de plein fouet l'emploi déjà précarisé. Face aux difficultés économiques, les entreprises ont principalement privilégié le maintien de CDI stables, au détriment de CDD et de contrats intérimaires, tandis que les salariés récemment embauchés ont vu leur période d'essai rompue⁶. Indéniablement, les suites du

⁴ DARES, « Comment ont évolué les métiers en France depuis 30 ans ? Forte progression des métiers du tertiaire et des métiers les plus qualifiés », Dares analyses, n° 3, janvier 2017.

⁵ DARES, préc., 20% des ruptures anticipées de contrats sont dues à une rupture de période d'essai.

⁶ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/>, DARES, situation sur le marché du travail durant la crise sanitaire au 5 mai 2020.

Covid-19 tendent à évoluer dans le sens d'une protection des actifs déjà stables, et une fragilisation de populations de travailleurs déjà instables.

D'autre part, les transformations profondes de l'emploi s'ancrent également dans un contexte de bouleversements technologiques et écologiques. En effet, la digitalisation des emplois ayant bondi ces dernières années, ses effets sur celui-ci ont été conséquents. La numérisation a inéluctablement conduit à la suppression de certains postes. Toutefois, cette destruction d'emplois ne peut être appréciée indépendamment de la création d'emplois par ailleurs générée. Le métier de secrétaire par exemple connaît une tendance en baisse tandis que celui des ingénieurs informatiques n'a cessé d'augmenter sur la même période⁷. Ainsi le marché de l'emploi se voit-il bouleversé par cette digitalisation « *destructrice-créatrice* »⁸ qui alimente tant des craintes que des espoirs. Enfin, les enjeux écologiques appellent à une transition qui se veut urgente, englobant tous les secteurs de l'économie. Face à ces problématiques, les organisations internationales et pouvoirs publics n'hésitent pas à orienter les entreprises et les impliquer dans la réalisation de ces nouveaux objectifs⁹.

Dans ce contexte général d'évolutions profondes du travail et du marché, les rapports des travailleurs à l'emploi se sont progressivement transformés. Toutes tranches d'âges confondues, les travailleurs présentent des aspirations et des besoins nouveaux, en particulier chez les jeunes¹⁰. Certaines problématiques leur sont propres, pour autant, l'évolution du rapport des jeunes au travail est représentative d'une dynamique générale. Une problématique propre à celle des jeunes est la difficulté à s'insérer sur le marché du travail. De façon générale, la qualification des travailleurs est de plus en plus élevée, et particulièrement chez les jeunes en raison d'une massification de l'accès à l'enseignement supérieur. Paradoxalement, leur entrée sur le marché du travail s'avère de plus en plus difficile, la structure de l'emploi n'ayant pas suivi le rythme de cette évolution. Par conséquent, alors même que les jeunes accèdent à des postes plus qualifiés, l'entrée sur le marché du travail s'accompagne d'une dévalorisation de leurs compétences. Précisons toutefois que le clivage entre les jeunes qualifiés et non qualifiés reste encore important. Les critères de recrutement des entreprises se polarisent sur l'expérience et les diplômes. À défaut d'expérience, la qualification des jeunes est

⁷ C. JOLLY et E. PROUET, « L'avenir du travail: quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ? », France stratégie, Document de travail n°2016-04, mars 2016, p. 23.

⁸ CESE, Avis du CESE « Les jeunes et l'avenir du travail », 2019.

⁹ OCDE (2019), « Rapport annuel 2018 sur les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ».

¹⁰ CESE, préc., p.10.

appréciée en fonction de leurs diplômes, au détriment des jeunes peu ou non diplômés. N'ayant pas non plus d'expérience, ces jeunes se retrouvent doublement pénalisés et se voient obligés de rechercher activement des stages qui leur permettront de faire leurs preuves « à faibles coûts ». Le contexte actuel de pandémie mondiale ne contribue pas à nourrir un espoir d'amélioration de l'accès des jeunes à l'emploi. Les entreprises déjà hésitantes quant à l'idée d'embaucher un travailleur sans expérience, préfèrent dans ce contexte de difficultés économiques miser sur des salariés dont les compétences ne sont plus à prouver.

Face au contexte général de transformation de l'emploi, des aspirations et motivations nouvelles apparaissent chez les travailleurs. Selon une enquête de l'ISSP¹¹, si les Français sont partagés sur le sens du travail, beaucoup ne le considèrent pas comme une simple source de revenus. Le travail est désormais valorisé, au-delà de l'objectif économique : en 2015, pour 69 % des travailleurs, il est très important que le travail soit intéressant. Le caractère altruiste, l'intérêt et l'utilité sociale des tâches effectuées revêtent une importance grandissante¹². La recherche de sens au travail est particulièrement accrue chez les jeunes qui aspirent à un travail utile et intéressant. Cette constatation doit toutefois être tempérée. En effet, la propension globalement minoritaire à considérer le travail comme un simple gagne-pain est plus fréquente chez les moins de 35 ans et chez les personnes les moins diplômées connaissant des difficultés à entrer sur le marché du travail. Après vingt-quatre ans, il semble que le sentiment de reconnaissance et la recherche de sens au travail chutent drastiquement, suite aux déceptions concernant le monde du travail. D'ailleurs, ces difficultés à trouver un sens au travail se manifestent de plus en plus fréquemment par une volonté de reconversion des jeunes diplômés vers un métier plus concret, après quelques années d'exercice. Ainsi ces personnes expriment le désir de « *retrouver une qualité de vie et du sens au travail via des métiers plus concrets et de proximité* »¹³. La recherche de sens au travail s'accompagne d'une recherche de reconnaissance au travail, mais aussi d'un certain bien-être. La recherche d'un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle est un besoin perceptible chez l'ensemble de la population de travailleurs. En 2015, 36,6 % des travailleurs affirment avoir déjà renoncé à des opportunités professionnelles pour privilégier leur vie de famille et pouvoir le refaire : 34,2 % disent ne l'avoir jamais fait, mais envisagent de le faire. La vie personnelle est privilégiée à la vie professionnelle et

¹¹ ISSP France, Résultats pour la France - Sens au travail, Programme international d'enquêtes sociales, 2015.

¹² ISSP France, préc., p.7.

¹³ Cf. J.-L. CASSELY, « La révolte des premiers de la classe », Le Monde.fr le 12 février 2019.

le travail n'a plus une place centrale. Une fois encore, ce constat est particulièrement présent chez les jeunes : en 2008, déjà, 27 % des jeunes interrogés considèrent que « le travail devrait toujours passer en premier », contre 42 % pour l'ensemble de la population¹⁴.

En outre, la vision de la vie professionnelle a également évolué, la mobilité professionnelle étant davantage envisagée par les travailleurs en général. Cette vision non statique de la vie professionnelle est d'autant plus accrue chez les jeunes dont 47 % envisagent de changer fréquemment d'employeur pour progresser¹⁵. Le rapport à l'entreprise évolue : la fidélité des générations précédentes de travailleurs est remplacée par le désir d'évolution des jeunes. Le rapport au travail n'est plus celui d'un enracinement au métier, mais d'une évolution progressive. Selon un sondage de l'IFOP, la mobilité est d'ailleurs perçue comme une expérience positive par 70 % des 18-24 ans, contre 62 % des travailleurs toutes catégories confondues¹⁶. Après le salaire, les raisons de la mobilité s'expliquent par le souhait d'avoir un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle (48 % des travailleurs souhaitant une mobilité professionnelle) ainsi que le besoin de changer d'environnement de travail (47 % des travailleurs souhaitant une mobilité). Un tel résultat témoigne de la place accordée au travail, non plus seulement par les jeunes, mais par toutes les catégories de travailleurs : le travail devient, certes, source d'épanouissement, mais sa place n'est plus centrale dans la vie des travailleurs. Néanmoins, parallèlement au désir d'épanouissement, et la recherche de sens au travail, le travail synonyme de sécurité subsiste¹⁷.

Un autre constat est celui de l'engagement des travailleurs, d'autant plus prononcé chez les jeunes. Désormais, en plus d'être synonyme de sens, le travail doit également être en accord avec les valeurs portées par les travailleurs. La sensibilité des jeunes aux enjeux environnementaux et sociaux se confirme et leurs attentes évoluent quant à leur activité professionnelle. Aussi les jeunes sont-ils plus sensibles aux modèles d'organisation collaboratifs et remettent en cause la hiérarchie. Les attentes s'agissant de l'entreprise d'accueil se modifient : le lieu d'évolution du salarié doit être en adéquation avec les valeurs portées par celui-ci. En dépit de l'engagement de certains pour les causes environnementales et sociétales, l'engagement syndical ne prend pas plus de vigueur.

¹⁴ European Values Study (EVS), Enquête « Valeurs », 2008.

¹⁵ CFTD, Enquête « Parlons travail », 2017.

¹⁶ IFOP, Sondage « Les français et la mobilité professionnelle, Vague 2 », Mars 2018.

¹⁷ ISSP France, préc., p.7., en 2015, 65,3% des répondant considèrent la sécurité de l'emploi très importante et 26% comme assez importante. Bien que l'importance du sens au travail dépasse légèrement celle de la sécurité dans le sondage, il est indéniable que cette dernière subsiste.

Enfin, le contexte actuel de crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 accélère considérablement l'évolution des modes de travail, en particulier le développement accru du télétravail. Le développement du télétravail en France connaissait un retard par rapport au reste de l'Europe, avec environ 17 % de télétravailleurs contre 20 à 35 % dans les autres pays européens. Lors de la grève des transports à la fin de l'année 2019 et au début de l'année 2020, le télétravail a connu un premier développement notable dans les entreprises. Aujourd'hui, c'est bien la crise sanitaire liée à l'épidémie mondiale qui accélère considérablement son évolution. Ce dispositif est encouragé, voire exigé par le gouvernement afin de réduire la propagation du virus en cette période d'épidémie. La ministre du Travail Murielle Pénicaud exprime à ce titre que « *tout ce qui peut être fait en télétravail doit être fait en télétravail* »¹⁸, ce qui représente « *à peu près un emploi sur trois* »¹⁹ en France. Toutefois, le cadre juridique du télétravail n'est pas modifié par la loi d'urgence n° 2020-290 du 23 mars 2020. Le recours du télétravail en situation d'épidémie est prévu par l'article L. 1222-11 du Code du travail qui prévoit : « *en cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, où en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés* ».

De récentes études montrent que les salariés ayant découvert le télétravail depuis le début du confinement s'y sont accoutumés et y ont pris goût. En effet, 62 %²⁰ à 73 %²¹ des salariés souhaiteraient pratiquer davantage le télétravail après la période de crise sanitaire. Les employeurs semblent eux aussi s'être habitués à cette pratique. En effet, s'il est demandé aux employeurs de maintenir le télétravail au moins jusqu'au 2 juin, certaines entreprises ont annoncé son maintien jusqu'au mois de septembre. C'est le cas notamment du groupe PSA (Peugeot Société Anonyme), qui a annoncé que le télétravail deviendrait la nouvelle norme pour les activités qui ne sont pas directement liées à la production. S'il s'agit de la première entreprise française à tirer une conséquence pérenne de la crise sanitaire sur l'organisation du travail, l'intégration du télétravail au sein des pratiques courantes d'entreprises, sera très probablement l'une des conséquences de la crise sanitaire actuelle.

¹⁸ Murielle Pénicaud, interrogée dans le « 8h30 de franceinfo », 13 mars 2020.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Enquête réalisée par Deskeo, 4 avril 2020.

²¹ Enquête réalisée par CSA pour Malakoff Humanis, 6 mai 2020.

En conclusion, le contexte général de mutations technologiques, d'urgence écologique et de transformation et précarisation de l'emploi a mené à une évolution des aspirations et des besoins des travailleurs, précisément mise en exergue chez les jeunes générations. Nonobstant une qualification grandissante chez les jeunes, l'incertitude concernant l'avenir et la dévalorisation de leurs compétences entraînent un besoin de sens au travail, mais également de reconnaissance, et plus généralement de bien-être au travail. Plus que rémunérateur, le travail doit être utile et intéressant, tout en restant sécurisant. La carrière professionnelle est perçue comme évolutive, la recherche étant axée vers l'amélioration des compétences et de la qualité de vie au travail. Indéniablement, le rapport des jeunes générations au travail n'est plus le même : il doit être source d'épanouissement et doit concorder avec les valeurs individuellement portées. La sensibilisation particulière des travailleurs aux enjeux environnementaux et sociétaux pousse les entreprises à s'adapter : elles doivent être actrices d'une évolution entrant en adéquation avec ces nouveaux besoins. Enfin, le contexte actuel de crise liée au Covid-19 a fait apparaître de nouveaux modes de travail en généralisant le recours au télétravail. Séduits par ce mode d'organisation, les salariés comme les employeurs semblent s'orienter vers un maintien de celui-ci. En tout état de cause, ce n'est plus aux travailleurs de s'adapter à l'emploi, mais aux entreprises d'entrer en conformité avec ces nouvelles attentes afin de s'inscrire dans cette nouvelle dynamique et de préserver leur pérennité.

Objet d'étude n°1

Deuxième partie :

LES ENJEUX LIÉS À LA TRANSFORMATION PROFONDE DU TRAVAIL

Objet d'étude n°1 — Deuxième partie

Premier enjeu — Trouver un compromis adapté entre flexibilité et sécurisation de l'emploi

L'objectif de la stratégie européenne pour la réforme économique, sociale et environnementale, issue du Traité de Lisbonne, consiste à assouplir les règles relatives aux marchés européens, tout en assurant un bon niveau de protection²².

S'agissant du volet flexibilité, l'objectif de la Commission européenne est de «*faciliter la progression des travailleurs vers de meilleurs emplois, de favoriser la "mobilité ascensionnelle" et le développement optimal des talents*»²³. La flexisécurité ainsi définie n'a donc pas simplement vocation à combiner flexibilité et sécurité : elle promeut une flexibilité à double sens, favorable à l'entrepreneur et au salarié, qui consacre non seulement la liberté d'entreprendre, mais encore la liberté de travailler et de se développer professionnellement. Le rapport de la DARES de 2019²⁴ distingue deux types de flexibilité : d'une part la flexibilité dans la gestion courante des flux, qui concerne la flexibilité des salaires, des horaires, de l'organisation, des emplois, et des techniques, et d'autre part la flexibilité en temps de crise, qui vise les flux d'emplois au regard des difficultés rencontrées par les entreprises (fusions, restructurations, faillites). Pour l'Institut Montaigne en 2017²⁵, le volet flexisécurité semble bien engagé en France, du fait des réformes décidées au cours des dernières années. Plusieurs dispositions du droit du travail visent à faciliter les ruptures du contrat de travail dans le cadre à la fois de ruptures unilatérales, via des licenciements collectifs ou individuels, et de ruptures conventionnelles. Le barème des ordonnances du 22 septembre 2017 a également contribué à «*faciliter*» la rupture des contrats de travail pour les employeurs. En parallèle, les emplois temporaires augmentent, aux dépens des emplois permanents, et les diverses formes de CDD tendent à être instituées comme contrats de droit commun pour les nouvelles embauches, bien au-delà des cas de recours limitativement fixés par le Code du travail. En 2016, si 85 % des salariés sont en CDI et 10 % en CDD, les CDD représentent 87 % des nouveaux contrats signés²⁶.

²² « Flexicurité: la solution à l'emploi en Europe? », *Euractiv*, janvier 2008.

²³ Commission européenne, « Vers des principes communs de flexicurité : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité », 27 juin 2007.

²⁴ « Passer en revue 40 ans de travail et emploi », DARES Travail et emploi, n°158, pp. 7 - 42, 2019.

²⁵ B. MARTINOT, E. SAUVAT, « Un capital emploi formation pour tous », *Institut Montaigne*, janvier 2017.

²⁶ INSEE, « Tableaux de l'économie », *Collection Insee références*, 2016.

S'agissant du volet sécurité, dans le cadre des objectifs de Lisbonne, à savoir créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité, la Commission européenne en 2007 mettait en exergue la nécessité pour les individus d'une « sécurité dans l'emploi » et non d'une « sécurité de l'emploi », car ils sont de moins en moins nombreux à avoir le même emploi à vie. L'enjeu principal est donc de sécuriser les parcours professionnels, définis par le rapport de l'Institut Montaigne de 2017²⁷ comme l'ensemble de ressources, publiques ou privées, que peut mobiliser un actif pour prévenir les ruptures professionnelles ou en limiter l'impact négatif. La sécurisation des parcours professionnels vise tant l'intégration en emploi des jeunes, le maintien en emploi des seniors, les mutations technologiques, et les mobilités professionnelles, qui regroupent les flux de marché, à savoir les entrées dans et sorties de l'emploi, les mouvements géographiques, parfois au sein de la même entreprise, les promotions, les réaffectations, et enfin la mobilité sociale, avec les processus d'ascension sociale et de déclassement²⁸.

Le rapport précité tend à montrer que les mesures de flexibilité ont eu davantage d'impact que les mesures de protection, contribuant au sentiment d'insécurité professionnelle. Les contreparties accordées aux salariés seraient trop concentrées dans les grandes entreprises, et les moyens trop orientés sur l'indemnisation et insuffisamment sur les dispositifs d'accompagnement et de reconversion. Une autre problématique concerne le système de formation confus et inefficace favorisant les « *insiders* », à savoir les salariés en CDI à temps plein, au détriment des « *outsiders* », les salariés en CDD ou à temps partiel, indépendants et chômeurs. C'est enfin la mauvaise gestion des moyens financiers alloués aux dispositifs de sécurisation qui fait l'objet de critiques, ainsi que l'inégalité de traitement dans l'accompagnement des transitions professionnelles. À ce titre, si la portabilité des droits sociaux, renforcée suite à l'instauration du compte personnel d'activité début 2017, permet de mieux sécuriser les parcours professionnels, les financements sont trop faibles et illisibles pour avoir un réel impact.

En réalité, l'enjeu n'est pas de faire de la sécurisation des parcours professionnels une simple correction de situations en évitant leur dérive vers la précarité voire l'exclusion, mais de traiter préventivement les risques affectant les actifs dans leur diversité, au cœur comme aux marges du

²⁷ B. MARTINOT, E. SAUVAT, « Un capital emploi formation pour tous », *Institut Montaigne*, janvier 2017.

²⁸ B. GAZIER, H. PETIT, « Les mouvements sur le marché du travail », in *Economie du travail et de l'emploi*, pp. 167 - 208, 2019.

salariat. Plusieurs instruments, à vocation générale, comme le compte personnel de formation, ou spécifique, comme le contrat de sécurisation professionnelle, ou l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi, se sont mis en place. Ce sont toutefois des « briques » de la sécurisation des parcours professionnels²⁹.

Il apparaît donc nécessaire de passer de « briques empilées » à une véritable construction systémique, qui suppose de prendre en compte de façon équilibrée et réaliste des transformations du marché du travail.

Deuxième enjeu — Engager l'entreprise dans les transformations de l'emploi

En définitive, les enjeux d'une transformation aussi vive de l'emploi pèsent principalement sur l'entreprise. Au XXI^e siècle, la finalité de celle-ci doit se transformer afin qu'elle devienne actrice des nouveaux enjeux environnementaux, sociétaux et économiques. L'heure est à l'anticipation et l'innovation. Pour s'adapter au nouveau contexte, l'entreprise doit être capable d'anticiper les métiers de demain et se réorganiser. Entamée par les pouvoirs publics à travers la loi PACTE, une telle initiative doit être complétée par une réponse des acteurs économiques. La sécurisation des parcours professionnels est plus que nécessaire : il est primordial de faire correspondre les nouveaux besoins en matière d'emploi à la qualification des travailleurs, mais aussi à leur recherche constante d'amélioration des compétences. À cette fin, l'accompagnement des jeunes dans leur démarche d'insertion professionnelle est primordial, comme il semble également nécessaire de faire évoluer les nouvelles pratiques de recrutement afin de les faire évoluer vers une prise en compte du savoir-être et de l'expérience. Aussi est-il essentiel d'ouvrir les politiques de GEPP³⁰ à la formation et la mobilité professionnelle, qu'elle soit interne ou externe. La sécurisation des parcours professionnels s'accompagne également d'un enrichissement du sens donné au travail. Les entreprises doivent faire de leurs collaborateurs des acteurs en les impliquant dans les débats concernant le projet d'entreprise, l'organisation du travail et la qualité de vie au travail. Les politiques de management et d'organisation de l'entreprise doivent être revues afin de permettre une inclusion de tous les collaborateurs, indispensable à la mutation vers une entreprise collaborative poursuivant une finalité commune et

²⁹ F. GUYOT, J. FAYOLLE, « Une réponse systémique à la société du risque ? », in *La sécurisation des parcours professionnels*, pp. 9 - 15, 2014.

³⁰ Anciennement appelé GPEC

répondant à des valeurs actuelles. Plus que jamais, l'entreprise doit prendre les devants en matière de RSE et initier des démarches citoyennes et matière d'éthique et de transparence. Nécessairement, l'enjeu est celui du développement d'initiatives à travers le dialogue social. D'ailleurs, l'engagement syndical, notamment auprès des jeunes, continue à la promotion de la négociation collective comme instrument d'adaptation de l'entreprise. C'est la voie qu'ont choisie certaines entreprises comme la MAIF ou encore VEOLIA qui, passant par la négociation collective, ont donné un sens à l'objet de la société.

Troisième enjeu — Accompagner l'évolution du télétravail

Le développement du télétravail répond d'abord à des enjeux humains : d'après une enquête réalisée par l'OBERGO en 2018³¹, environ 95 % de télétravailleurs estiment que le télétravail améliore leur qualité de vie personnelle. Cette amélioration de la qualité de vie nous semble résulter de deux causes principales. En premier lieu, le télétravail permet une meilleure adaptabilité de la journée de travail : tout en respectant les plages horaires durant lesquelles le salarié doit rester à la disposition de son employeur, le télétravailleur économise au moins le temps habituellement nécessaire à ses trajets entre le lieu de travail et le domicile. En 2018, environ 84 % des télétravailleurs considèrent que l'économie de ce temps de trajet contribue à une meilleure répartition entre le temps dédié à l'activité professionnelle et le temps dédié aux activités sociales, personnelles et familiales³². En second lieu, le télétravail réduit la fatigue et le stress induits par les trajets entre le lieu de travail et le domicile, notamment en cas de trajets longs, ou impliquant de réaliser de nombreuses correspondances, ou encore en cas d'embouteillages réguliers aux heures de pointe. En 2018, environ 82 % des télétravailleurs déclarent ressentir cette diminution de stress lié aux transports.

Le développement du télétravail répond ensuite à des enjeux écologiques. Le télétravail, plus particulièrement lorsqu'il est réalisé à domicile, participe à la réduction des embouteillages ainsi qu'à la baisse de fréquentation des transports en commun. Plus largement, il contribue donc à une réduction de la pollution atmosphérique et sonore. À titre d'illustration, une personne résidant à 25 km de son lieu de travail et qui passe 2 jours par semaine en télétravail à son domicile économise environ 512 litres d'essence par an, soit 2 tonnes équivalent carbone en moins dans l'atmosphère³³.

³¹ Enquête réalisée par l'OBERGO (Observatoire du télétravail et de l'ERGOSTRESSIE), 16 mai 2018.

³² *Ibid.*

³³ Saint Quentin en Yvelines, « Télétravail : un enjeu économique, social, et environnemental », 4 octobre 2017, accessible sur www.sqyentreprises.com.

Le développement du télétravail répond ensuite à des enjeux économiques. L'enjeu pour l'entreprise est aussi économique puisqu'il contribue à l'amélioration de la qualité et la productivité des salariés au travail : environ 85 % des salariés estiment que le télétravail améliore la qualité de leur travail et leur productivité pour l'entreprise³⁴. Par ailleurs, l'organisation du télétravail dans l'entreprise à raison d'un ou deux jours par salariés, sur des jours différents dans la semaine, permettrait de réduire le nombre de salariés présents chaque jour dans les locaux de l'entreprise. Ceci permettrait donc de privilégier les *open spaces* et les organisations en *flex-desk* aux bureaux attitrés, et ainsi réduire la surface des espaces de travail et par conséquent la charge immobilière. Une enquête réalisée en mars 2020 a d'ailleurs révélé que 79 % des travailleurs sondés étaient prêts à renoncer à leur bureau attitré pour davantage de télétravail³⁵.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ Enquête réalisée par Deskeo, 14 avril 2020.

Objet d'étude n°1

Troisième partie :

PROPOSITIONS POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION PROFONDE DU TRAVAIL

Objet d'étude n°1 — Troisième partie

Nos propositions pour accompagner la transformation profonde du travail s'articuleront autour de trois axes : l'anticipation des compétences des travailleurs (I), et l'anticipation des conséquences de la crise sanitaire sur l'organisation du travail (II).

I/ L'anticipation des compétences des travailleurs

Les entreprises doivent adapter « à court et moyen termes les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique »³⁶. Selon un rapport de Dell et « l'Institut pour le Futur »³⁷, 85 % des métiers de 2030 n'ont pas encore été inventés. Les entreprises doivent anticiper les métiers de demain. Pour ce faire, des outils RH et juridiques permettent d'anticiper l'existence de ces futures professions qui seront mises en place dans les entreprises.

Proposition numéro 1 — Développer la GEPP pour toutes les entreprises

L'ordonnance n° 2017-1718 du 20 décembre 2017³⁸ enjoint aux entreprises de plus de 300 salariés de prévoir une négociation tous les quatre ans portant sur la gestion des emplois et des parcours professionnels, avec pour acronyme GEPP³⁹. Ce dispositif permet d'anticiper les compétences futures des entreprises. Ce mécanisme cartographie les emplois qui existent dans l'entreprise, permet de se projeter sur les futures compétences indispensables à l'entreprise et permet ainsi aux emplois d'aujourd'hui d'évoluer vers les emplois de demain, notamment grâce à la formation. Les entreprises doivent faire un effort d'exercice de projection. Cet exercice n'est pas évident, mais est indispensable à la survie tant économique, écologique que sociale des entreprises.

³⁶ Fiche du Ministère du Travail relative à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

³⁷ <https://www.pole-emploi.fr/actualites/le-dossier/les-metiers-de-demain/85-des-emplois-de-2030-nexistent.html>.

³⁸ Ordonnance n° 2017-1718 du 20 décembre 2017 visant à compléter et mettre en cohérence les dispositions prises en application de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social.

³⁹ Des dispositions similaires précédaient déjà celles de l'ordonnance, introduites par la Loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale qui prévoyait la négociation triennale d'une GPEC pour ces mêmes entreprises. C'est la raison pour laquelle cette étude renverra parfois à la notion de GPEC, en référence aux anciennes dispositions.

Cependant, cette démarche ne doit pas simplement être réservée aux grandes entreprises de plus de 300 salariés. L'ensemble des entreprises doivent être dans cette stratégie d'anticipation des emplois de l'avenir et faire en sorte de former leurs salariés en cohérence avec l'évolution des emplois de demain. Chaque entreprise doit construire sa propre GEPP. Pour Éric Lhomme, directeur activité stratégie RH du cabinet Oasy « *la GPEC est une fusée à trois étages. Le premier, c'est la cartographie. Le deuxième, les projections sur les métiers à venir. Le dernier consiste à réduire l'écart entre l'existant et la cible. Un plan d'action porte sur la formation, sur la mobilité, sur le recrutement. En matière de formation, il faut jouer sur toute la palette : alternance, présentiel, e-learning, blended learning, autoformation...* »⁴⁰. Les entreprises doivent s'appuyer sur un dialogue social concret comme le prévoit la loi avec la concertation des partenaires sociaux. Il faut communiquer auprès des salariés de manière ciblée en fonction des degrés de transformation touchant les métiers. « *Les personnes dont les métiers sont faiblement impactés ont besoin d'une information globale. À l'inverse, des employés qui verront leur métier changer radicalement, voire disparaître, doivent être accompagnés.* »⁴¹ Selon Éric Lhomme, la mise en avant des dispositifs du plan d'action est importante. « *Si elle est faite de façon pédagogique, la GPEC participe à la qualité de vie au travail en donnant la possibilité aux collaborateurs de maintenir leur employabilité, mais aussi une visibilité sur le futur de leurs métiers. Elle peut aussi favoriser l'attraction et la rétention des talents.* »⁴² La GEPP doit se construire dans la durée. « *Réaliser une GPEC tous les dix ans n'a plus de sens. Il faut entrer dans une logique d'observatoire des métiers.* »⁴³

Proposition numéro 2 — Développer les contrats de transition écologique

Le contrat de transition écologique cherche à inventer un nouveau modèle à la fois écologique, économique et solidaire. Ces contrats traduisent les engagements environnementaux pris par la France tant au niveau local qu'à l'échelle des territoires. Ce contrat est mis en place avec une ou plusieurs intercommunalités en vue de réaliser trois principaux objectifs : « *démontrer par l'action que l'écologie est un moteur de l'économie, et développer l'emploi local par la transition écologique (structuration de filières, création de formations) ; agir avec tous les acteurs du territoire, publics comme privés pour traduire concrètement la transition écologique ; accompagner de manière*

⁴⁰ La GPEC, ou comment anticiper les compétences de demain, 17 juin 2019, apecita.

⁴¹ *Ibid.*

⁴² *Ibid.*

⁴³ *Ibid.*

opérationnelle les situations de reconversion industrielle d'un territoire (formation professionnelle, reconversion de sites) »⁴⁴. Le développement de ces contrats sur le territoire français permet un accompagnement des travailleurs qui risquent de perdre leur emploi vers des secteurs d'activités d'avenir (énergies renouvelables, mobilité, économie circulaire, biodiversité).

Proposition numéro 3 — Sécuriser les parcours professionnels

La sécurisation des parcours professionnels est nécessaire. La loi PACTE attache désormais les droits de formation du salarié sur le compte personnel de formation (CPF). Ce compte permet au salarié ou au demandeur d'emploi de suivre une formation. Cependant, ce n'est pas suffisant, il faut aller plus loin et créer un compte personnel d'activité, avec tous les droits attachés à la personne dans sa globalité et non plus ceux attachés uniquement à une activité professionnelle. Concernant la sécurisation des parcours professionnels pour les jeunes travailleurs, l'implication des branches professionnelles dans la formation complémentaire des jeunes qui connaissent des difficultés à trouver un emploi à la sortie de leur formation initiale semble nécessaire.

Dans cette optique, et dans un contexte de perte de confiance générale et de manque de lisibilité des droits des travailleurs, l'enjeu est finalement de passer de droits acquis assez théoriques, dont la longue liste est aujourd'hui fixée par un Code du travail « pléthorique », à des droits concrets, financés et mobilisables librement par l'intéressé aux moments clés de sa vie professionnelle et des transitions qui la composent. Il s'agit donc moins de recourir à des ressources financières supplémentaires que de mobiliser beaucoup plus efficacement les ressources existantes. Il est donc nécessaire de simplifier drastiquement un système aujourd'hui constitué d'une multitude de dispositifs et d'intermédiaires qui forment une chaîne à la fois segmentée et illisible. L'objectif est donc d'inverser la logique et d'attribuer directement au travailleur, quel que soit son statut, les moyens d'anticiper et de réagir au mieux face aux aléas de la vie professionnelle.

En 2010, le rapport de Pierre Morange⁴⁵ proposait déjà l'idée d'un compte social de droits portables tout au long de la carrière. Les parcours professionnels étant de plus en plus discontinus, les droits en matière de formation, de couverture complémentaire de santé et de prévoyance, et d'épargne salariale, doivent être portables. C'est dans cette logique que ce dernier proposait de passer du compte épargne-temps au compte social.

⁴⁴ <https://cte.ecologique-solidaire.gouv.fr/>.

⁴⁵ P. MORANGE, « Conclusion des travaux de la mission sur la flexicurité à la française », *Commission des affaires sociales - Assemblée nationale*, av. 2010.

C'est dans ce cadre que l'Institut Montaigne proposait en 2017 le « capital emploi formation » pour tous les actifs. Ce dispositif répond à trois objectifs : couvrir tous les actifs, en donnant la priorité à ceux qui subissent les ruptures professionnelles les plus fréquentes ; octroyer aux bénéficiaires une autonomie suffisante pour organiser leur sécurisation professionnelle en connaissance de cause, ce qui suppose un accès à l'information et à un conseil personnalisé de qualité ; et améliorer la qualité de l'accompagnement et les performances sociales des acteurs en matière de placement, en encourageant l'émergence d'un véritable marché de l'accompagnement professionnel sur lequel les droits sont mobilisables entre les prestataires, stimulant la concurrence, l'innovation et améliorant la qualité globale de l'offre de service.

Proposition numéro 4 — Favoriser de nouvelles méthodes de recrutement

Pour favoriser l'entrée des jeunes sur le marché du travail, il est nécessaire de favoriser d'autres critères que le diplôme et l'expérience. Les expériences passées autres que professionnelles, l'investissement dans des projets extra scolaires tout comme les emplois saisonniers peuvent témoigner d'un certain savoir-être et savoir-faire, qualités indispensables à l'intégration du salarié dans une entreprise. Ces critères permettent de compenser l'absence d'expérience professionnelle pour les jeunes diplômés, mais aussi l'absence de diplôme pour certains. Cette nouvelle vision pourrait être synonyme de reconnaissance au travail et de confiance, mais permet également de limiter le clivage créé entre diplômés et non diplômés.

Proposition numéro 5 — Anticiper les métiers futurs

Certains auteurs ont tenté d'anticiper les futures professions comme Isabelle Rouhan et Clara Doïna Schmelk, auteures du livre « Les métiers du futur ». Elles élaborent une trentaine de fiches métiers sur les métiers du futur. L'automatisation, la révolution technologique, la digitalisation et de l'intelligence artificielle sont des causes de transformation de métiers et en feront disparaître d'autres. Dans ce livre, elles dressent une typologie des métiers du futur en trois types : les métiers en évolution, les métiers en révolution et les métiers d'innovation radicale.

Dans les métiers en évolution, elles donnent pour exemple de métiers l'interprète des DATA, l'avocat du futur ou encore le nouveau coach. Concernant l'interprète des DATA, « le new data scientist », elles indiquent que son rôle : « *consiste à poser la bonne problématique à résoudre grâce à la datascience (qu'il s'agisse d'expliquer un comportement ou de prédire une performance ou une*

action avec un intervalle de confiance acceptable) et à interpréter de manière utile les résultats obtenus. Il est le garant de l'absence de biais dans les algorithmes». ⁴⁶ Pour ce métier, les compétences requises sont les suivantes : « à la fois posséder une expérience en stratégie d'entreprise, en statistiques/ modélisation/ économétrie et un savoir-faire technologique. À cela s'ajoute une compétence en communication. Notamment pour vulgariser au maximum le propos auprès d'autres interlocuteurs moins technophiles comme les directions générales. Il faut à ce propos être persévérant, car influencer sur une stratégie d'entreprise peut prendre beaucoup, beaucoup de temps »⁴⁷. Dans les métiers en révolution, il est fait référence au neuro-manager ou brain manager. Ce métier constitue à s'appuyer sur les neurosciences et plus précisément la plasticité neuronale afin de manager les équipes. « Tout l'enjeu est de mieux utiliser les particularités du cerveau humain pour faire avancer efficacement une organisation ou une équipe ». Pour ce faire, une formation sur les applications pratiques des neurosciences est indispensable : « cela inclut la compréhension des rudiments de la biologie et de la chimie du cerveau, ainsi que de la psychologie, afin d'identifier le déclenchement et le rôle des émotions dans un processus de décision, et ce, quel que soit le domaine : finance, marketing... »⁴⁸. Dans les métiers d'innovations radicales, il pourrait selon les auteurs exister un éducateur de robot. Cet éducateur permettrait de fixer des limites aux robots en permettant d'apprendre « aux algorithmes à bien penser et surtout à ne pas biaiser leur raisonnement »⁴⁹.

Ainsi, à travers cette étude, le constat est le suivant : certains métiers vont évoluer, d'autres vont disparaître et certains seront totalement nouveaux. Les entreprises doivent se projeter dans l'avenir, anticiper leurs futurs besoins. Au regard de cette projection, elle devra alors mettre en place des plans d'action pour permettre progressivement l'évolution permettant l'adaptation des salariés aux futures professions.

II/ L'anticipation des conséquences de la crise sanitaire

La crise sanitaire liée au Covid-19 s'inscrit dans un contexte général de transformation profonde du travail et accélère considérablement cette évolution, principalement sur deux points : l'évolution du rapport au travail et la digitalisation des relations de travail. Ainsi, il est nécessaire d'anticiper les conséquences de la crise sanitaires sur ces deux aspects.

⁴⁶ 7 métiers du futur que pourraient bientôt exercer les cadres, 16 avril 2019, CADREMPLOI

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ *Ibid.*

Proposition numéro 6 — Développer le télétravail en réponse aux besoins des individus

Le développement du télétravail peut s'avérer bénéfique tant d'un point de vue écologique et économique que d'un point de vue humain, et permet de répondre à la fois tant aux besoins des entreprises que des individus. L'expansion du télétravail doit s'accompagner d'un effort de la part des pouvoirs publics. L'organisation juridique du télétravail doit d'abord être repensée par le législateur, car le cadre juridique n'est pas adapté à la réalité du travail à domicile. En théorie, le télétravailleur doit se voir appliquer les mêmes règles qu'au sein de l'entreprise. En pratique, ces règles sont inadaptées, notamment en matière de règles d'hygiène et de sécurité. Le régime accompagnant le télétravail doit prendre en compte les particularités de l'environnement sur lequel l'employeur n'a pas forcément la main dans le cadre d'un travail réalisé à domicile.

En réponse aux enjeux économiques pour les entreprises, il est nécessaire de repenser l'organisation du travail en « *flesk-desk* » (ou sans bureau fixe) et ainsi réduire la charge immobilière. Ces économies peuvent être réinvesties dans du mobilier et des équipements qui permettront de favoriser la qualité de vie au travail, ou encore dans l'organisation d'événements et activités pour favoriser la cohésion des équipes.

En réponse au besoin croissant des individus, notamment en matière d'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, il est nécessaire de prendre en compte ces aspirations par le développement et l'accompagnement du télétravail, notamment en effectuant un bilan « *post-covid* ». Celui-ci pourrait reprendre les difficultés rencontrées par les salariés durant cette période et créer une commission paritaire (direction et représentants des salariés) chargée d'apporter des solutions afin de favoriser la poursuite du télétravail en entreprise. Toutefois, le développement du télétravail n'est pas la réponse unique pour répondre à cet enjeu d'équilibre entre vie personnelle et professionnelle : un enjeu important est celui de la naissance et de l'égalité homme femme, il existe une forte propension d'hommes qui utilisent le congé paternité, démontrant alors leurs volontés d'aller vers un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. À cet égard ne faudrait-il pas allonger davantage le congé paternité ? Enfin, le développement du télétravail ne doit pas se faire au détriment du droit à la déconnexion, aussi serait-il envisageable de mettre en place un indicateur tel qu'il peut exister en matière d'égalité homme / femme.

Proposition numéro 7 — Développer les nouvelles techniques de management

Chaque entreprise doit adapter un modèle sur mesure concernant son management. Cependant, les salariés aspirent désormais à un monde du travail plus libre. Le management collaboratif est le management qui est mis en avant, mais qui risque d'être d'autant plus utilisé après la crise Covid-19. En effet, ce management aspire à une volonté d'interaction et de collaboration avec les salariés, à une liberté d'agir et à un assouplissement de la hiérarchie. L'entreprise se libère d'un fonctionnement hyper hiérarchique. Au regard de la crise, beaucoup de salariés ont dû être en télétravail, de ce fait une liberté et une absence de hiérarchie ont pu être constatées. Les entreprises peuvent alors utiliser les conséquences de cette crise de manière positive en réorganisant les méthodes de management dans leurs structures. Cette réorganisation mettrait davantage en avant l'autonomisation et la responsabilisation des salariés afin d'anticiper de prochaines crises sanitaires, environnementales, etc. Ainsi, « *les bons managers se révèlent en tant que leaders dans les périodes de crise, et la menace sanitaire à laquelle nous avons dû faire face ne fait pas exception à ce constat* », affirme Guy Mamou-Mani. Cette tendance est également reprise par Viviane de Beaufort, qui insiste sur la « *notion de collaborateur qui remplace celle de salarié : l'autonomisation forcée liée à la crise a déclenché une implication plus forte et le droit à la parole dans le design de nouvelles solutions* »⁵⁰. Il faut s'inspirer « *des changements positifs sur la gouvernance des organisations, pour faire de la période post-confinement une opportunité de bâtir une gouvernance 3.0 qui fasse sens, dans une logique plus inclusive et plus durable. Il appartient en effet aux leaders et dirigeants de faire de l'après un monde où ces changements seront des opportunités de transformation à grande échelle. Ce type de situation de crise fait ressortir chez le dirigeant sa capacité à voir, penser, dire et accompagner* »⁵¹.

Les entreprises vont devoir aller vers une gouvernance plus digitale. Celles qui n'ont pas évolué avec les transformations numériques risquent de dépérir à la suite de la crise du Covid-19. Les entreprises iront également vers une gouvernance plus diversifiée. Suite à cette crise, elles risquent de requérir de nouvelles compétences, notamment dans les domaines des nouvelles technologies et du digital. « *La conviction de Viviane de Beaufort comme de Guy Mamou-Mani est que la crise sanitaire va agir comme un accélérateur de prise de conscience au plus haut niveau pour renforcer la prise en compte de la diversité dans la gouvernance, dans un souci de performance. Comme le note l'étude annuelle de Spencer Stuart Board Index 2018 : "les compétences technologiques et*

⁵⁰ I. ROUHAN, « Repenser le leadership dans un monde post COVID-19 », 27 avril 2020.

⁵¹ *Ibid.*

*digitales sont toujours recherchées afin d'apporter au conseil les clés de lecture des transformations auxquelles sont confrontées les entreprises. D'où une arrivée de nouveaux administrateurs souvent plus jeunes et apportant l'expérience de la nouvelle économie.»*⁵² La crise sanitaire est l'occasion pour les entreprises de changer dans leurs organisations et dans la gestion des salariés. « *Nous aurons d'autres crises dans le futur* », affirme Guy Mamou-Mani. « *La crise fait partie de l'humanité, La réponse n'est pas de subir, mais de s'y préparer, notamment en éduquant, en formant et en rendant le digital accessible au plus grand nombre.* »⁵³ Pour Viviane de Beaufort, cette période « *est un bouleversement de tout notre système de pensée, dans le rapport à l'autre, à nos priorités professionnelles et même personnelles et, à l'économie. C'est une opportunité pour redistribuer les cartes et réaffecter des fonds publics et privés aux filières prioritaires : numérique, changement climatique et aux services fondamentaux que nous avons minorés, comme la santé & l'éducation.* »⁵⁴

Une enquête a été réalisée du 10 au 26 avril 2020 par Identité RH pour connaître les conséquences potentielles de la crise sur les politiques des ressources humaines des entreprises. Au regard des réponses, le constat est le suivant⁵⁵ : les répondants (DRH et dirigeants) ont la volonté de réinventer l'entreprise. Ils positionnent le curseur des transformations nécessaires à 7,4 sur 10. Cette volonté de transformation connaît une demande relativement forte de la part des entreprises. Ces dernières ont mobilisé plusieurs leviers RH décisifs pour relever les défis post Covid-19 sont : pour 72 % des entreprises veiller à l'engagement des collaborateurs, 69 % à repenser la gestion d'emplois et des compétences, 68 % à revoir les modalités de rétribution des collaborateurs, 54 % à modifier la gestion des différentes populations et, enfin, plus de 89 % placent l'évolution de l'organisation du travail comme une priorité de sortie de crise (évolution de la culture du présentéisme, droit à la déconnexion, transformation des pratiques de management...).

Il faut rester optimiste et utiliser les conséquences liées à la crise du Covid-19 pour permettre aux entreprises d'évoluer dans un sens plus positif et respectueux des enjeux environnementaux, sociaux et économiques. Il est donc nécessaire de former les managers aux nouvelles formes de management moins prescriptives comme la recherche d'horizontalité dans le management. Il faut évoluer vers des formes moins hiérarchiques qui facilitent la création de liens directs avec les managers, amenant une individualité des relations et ainsi une gestion plus facile des carrières, mais aussi peut-être un sentiment d'être davantage reconnu au regard d'une hiérarchie moins marquée.

⁵² *Ibid.*

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ Identité RH, Ressources humaines et Croissance, Enquête réalisée sur l'après-crise auprès de 157 dirigeants.

Aussi, le management doit se concentrer sur l'accompagnement des salariés en début de carrière. Nous avons en effet remarqué une déception des jeunes après 24 ans, d'où la nécessité de répondre à un besoin de reconnaissance afin de garder la motivation des salariés.

Proposition numéro 8 — Développer la raison d'être des entreprises

La loi PACTE du 23 mai 2019 met en avant les politiques « Responsabilité Sociétale et Environnementale » (RSE), en établissant trois principales mesures. Les deux premières mesures sont relatives à l'objet social de l'entreprise et désormais inscrites à l'article 1833 du Code civil. L'intérêt social devient un impératif de bonne gestion des sociétés ainsi que de gestion des entreprises qui doivent prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans leur activité. Le non-respect de ces obligations engage la responsabilité du dirigeant et peut aller jusqu'à constituer un motif de révocation. La troisième mesure est désormais inscrite à l'article 1835 du Code civil qui prévoit que l'entreprise peuvent se doter d'une raison d'être « *constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité* »⁵⁶. « *En d'autres termes, il s'agirait de la finalité de l'entreprise, sa contribution à la Société et plus globalement à la Planète. C'est en tout cas un préalable indispensable à l'obtention du statut d'entreprise à mission : il s'agit d'une labellisation de sociétés qui respectent les deux premières mesures — intérêt social et prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux — et se sont dotées d'une raison d'être. Une fois cette labellisation obtenue, la société peut afficher cette qualité aux yeux des tiers (ex. : sur son K-bis, son site internet, ses papiers d'en-tête...)* »⁵⁷.

Certaines entreprises sont précurseur de ces questions notamment l'entreprise Veolia qui se dote d'une raison d'être officiellement à l'occasion de l'Assemblée générale mixte du 18 avril 2019. « *La raison d'être de Veolia est de contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de Développement durable définis par l'ONU afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de "Ressourcer le monde", en exerçant son métier de services à l'environnement.* »⁵⁸ D'autres entreprises se sont dotées d'une raison d'être telles que : Michelin, Atos, SNCF, Orange, Carrefour ou PwC. Elles restent cependant encore minoritaires.

⁵⁶ C.civ., art 1835.

⁵⁷ <https://www.editions-legislatives.fr/loi-pacte-principales-mesures-pour-entreprises>.

⁵⁸ <https://www.veolia.com/sites/g/files/dvc2491/files/document/2019/04/Veolia-raison-d-etre-FR.pdf>.

La crise sanitaire du Covid-19 va certainement permettre aux entreprises de donner un accélérateur aux développements ou à la construction d'une raison d'être dans leurs entreprises, comme le constatent de nombreux observateurs. Guy Mamou-Mani confirme notamment que « *la crise mettra en avant les sujets d'éthique et de responsabilité encore plus fortement qu'avant (...) la reprise de la croissance est indispensable, mais dans une logique responsable. Elle est nécessaire, mais pas suffisante. Les salariés, tout comme l'ensemble des parties prenantes, sont attachés à cette recherche de sens* ».

Objet d'étude n°2 :

**UNE NOUVELLE FORME DE TRAVAIL :
LES TRAVAILLEURS DE PLATEFORMES**

Objet d'étude n°2

Première partie :

**LE CONTEXTE DE L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE
FORME DE TRAVAIL**

Objet d'étude n°2 — Première partie

L'analyse du contexte actuel permet de relever plusieurs tendances.

La première tendance est une augmentation croissante du nombre de travailleurs indépendants. Ce regain d'intérêt pour le statut de travailleur indépendant s'explique par plusieurs raisons. D'abord, les travailleurs de plateformes ont massivement recours au statut de travailleur indépendant en s'inscrivant comme micro-entrepreneur. Le micro-entrepreneuriat est très prisé par ces travailleurs puisqu'il concerne des activités générant un chiffre d'affaires inférieur au seuil de la microentreprise à savoir 32 900 euros pour les prestations de services. Ensuite, ce statut est particulièrement adapté aux travailleurs qui créent une activité indépendante de complément. Selon l'étude de l'Institut Montaigne, 62 % déclarent être travailleurs indépendants et utiliser les plateformes comme forme d'activité exclusive, principale ou secondaire.

La seconde tendance, en parallèle de la première, est le ralentissement de l'emploi salarié. En 2018, l'emploi salarié a augmenté de 154 000 emplois soit deux fois moins qu'en 2017⁵⁹. Cette baisse de l'emploi salarié peut s'expliquer par une remise en cause de plus en plus forte de la pertinence du contrat à durée indéterminée (CDI). Certes, le CDI reste encore la norme, mais l'embauche en CDI est en baisse et l'on remarque beaucoup d'instabilité dans les débuts de CDI, avec beaucoup de ruptures avant la date d'anniversaire. De ce fait, le statut d'indépendant répond à une volonté de plus en plus croissante des travailleurs qu'est la liberté dans l'organisation de leur travail. Avec l'apparition des plateformes, les jeunes actifs se tournent de plus en plus vers le statut d'indépendant qui leur offre une large flexibilité.

La troisième tendance est l'augmentation du numérique au sein des entreprises. La place de plus en plus croissante des algorithmes dans les relations de travail maintient le travailleur dans une certaine invisibilité d'abord, par l'absence de relation managériale et ensuite, par un contact plus limité avec les clients. De plus, les algorithmes entraînent une disparition des liens prescripteurs/travailleurs. De même, souvent anonyme, ce lien crée une méfiance réciproque liée à la mise en place de systèmes de surveillance intrusifs dans la liberté du travailleur⁶⁰.

⁵⁹ Institut national de la statistique et des études économiques, "Les (: le rebond amorcé dans les années 2000 se poursuit en 2016", 2019.

⁶⁰ A-M. NICOT, "Les enjeux du travail dans l'économie des plateformes", Revue Regards, 2019, p. 54, n° 55.

La quatrième tendance est une évolution générale du travail. Cette évolution du travail s'explique par une évolution du numérique. La généralisation de l'accès aux nouvelles technologies de l'information et de la communication a conduit à une désindustrialisation de l'emploi au profit de l'émergence d'une communauté numérique. Ces nouvelles technologies permettent de nouvelles organisations du travail de plus en plus autonomes. Par exemple, le développement du télétravail, la grande autonomie laissée aux cadres et le développement du travail sur les plateformes numériques continuent à rapprocher le salariat au statut d'indépendant. Ces évolutions du monde du travail tendent à rendre la distinction entre travailleur indépendant et travailleur salarié de plus en plus fine. Les plateformes qui prônent le statut d'indépendant tendent à donner l'illusion qu'il s'agit de salariat. Preuve en a été d'abord faite le 28 novembre 2018 avec l'arrêt *Take It Easy*, mais a été confirmée plus récemment par l'arrêt *Uber* le 4 mars 2020.

Objet d'étude n°2

Deuxième partie :

**LES ENJEUX LIÉS À L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE
FORME DE TRAVAIL**

Objet d'étude n°2 — Deuxième partie

Ces nouvelles tendances entraînent de nombreux enjeux auxquels le droit social, de manière générale, doit faire face. En effet, le développement de « zones grises » à la frontière entre travail indépendant et travail salarié est de plus en plus fréquent.

Premier enjeu — S'interroger sur le statut social des travailleurs de plateformes

Une première vision évolutive du monde du travail conduirait à s'interroger sur la pertinence de la dualité du régime juridique du salariat et du travail indépendant sur lequel repose historiquement le modèle français. À ce titre, peut-on rester dans le cadre actuel de la distinction entre salariat et travail indépendant ? Ne faut-il pas aller plus loin et considérer la distinction salariat/indépendant comme dépassée ? Et proposer, alors, la création d'une catégorie intermédiaire à la frontière de ces deux statuts ? Il semble possible de se demander si la Cour de cassation lors du célèbre arrêt Uber⁶¹ ne nous invite pas « à emprunter cette fameuse troisième voie »⁶².

Au contraire, une vision statique du droit du travail tendrait à faire rentrer cette nouvelle activité dans le modèle salarial et à élargir une nouvelle fois son champ d'application. Cette solution est celle pour laquelle opte le législateur depuis un certain nombre d'années. En effet, le modèle salarial a de nombreuses fois été élargi pour y faire rentrer de nouvelles catégories de travailleurs comme les voyageurs et représentants de commerces, les travailleurs à domicile, les gérants de succursales, les journalistes, etc.

Deuxième enjeu — Assurer une protection aux travailleurs de plateformes

Alors que le statut de salarié et le statut d'indépendant se confondent et se ressemblent de plus en plus, n'est-il pas plus judicieux de les harmoniser afin de donner une définition d'un droit de l'activité professionnelle plutôt (que d'un ?) qu'un droit du travail ? Cela reviendrait à repenser la protection attachée au travailleur et non plus au statut en créant une protection plus universelle, une assurance chômage et retraite, etc.

⁶¹ Note explicative relative à l'arrêt "Uber" n° 374 du 4 mars 2020, n° 19-13.316.

⁶² P-H. ANTONMATTEI, "La Cour de cassation requalifie en contrat de travail la relation contractuelle entre la société Uber et un chauffeur VTC", Droit social, Dalloz, 2020, p. 374.

Tel que le relève l'Institut Montaigne, « *pour une partie des travailleurs indépendants, la couverture contre les risques santé, retraite ou accident du travail est aujourd'hui une affaire de responsabilité individuelle* ». En effet, la loi travail de 2016 a imposé aux plateformes de prendre en charge l'assurance couvrant le risque d'accident du travail, mais uniquement si elle a été souscrite volontairement par le travailleur et qu'il a réalisé un chiffre d'affaires au moins égal à 5 347 euros dans l'année avec une ou plusieurs plateformes. De même, ces travailleurs ne bénéficient d'aucune protection contre la rupture de la relation de travail : d'abord s'agissant d'éventuels abus de la plateforme en termes de « *déconnexion* », mais également contre le risque de pertes de revenus, d'autant que les travailleurs de plateformes sont essentiellement des jeunes actifs, des actifs peu qualifiés ou des personnes dans une situation instable. Selon l'étude de l'Institut Montaigne, 57 % d'entre eux sont des étudiants et 37 % sont d'anciens chômeurs.

Historiquement, ces différences entre travail indépendant et travail salarié étaient justifiées par plusieurs raisons. D'abord, le statut de salarié implique une protection forte de ce dernier en raison du lien de subordination dans lequel il est placé. Au contraire, le travailleur indépendant, libre d'organiser son activité devait en supporter les risques. Celui-ci pouvait se constituer un « patrimoine professionnel » qui lui permettait de faire face à ces risques. Toutefois, à l'heure actuelle cette justification tend à s'effacer par la dépendance de plus en plus forte de certains travailleurs indépendants qui ne peuvent se constituer une véritable clientèle. De ce fait, ce patrimoine professionnel « *tend à être souvent absent chez les nouveaux indépendants* »⁶³ notamment ceux travaillant sur des plateformes. En conséquence, ils ne peuvent, seuls, faire face à ces aléas.

⁶³ Institut Montaigne, "Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi", Rapport avril 2019, p.20.

Objet d'étude n°2

Troisième partie :

LES PROPOSITIONS EN LIEN AVEC L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE FORME DE TRAVAIL

Objet d'étude n°2 — Troisième partie

La principale proposition pour les travailleurs de plateformes est la création d'un statut hybride adapté à cette nouvelle activité. Afin d'appuyer, la pertinence de cette proposition, il convient au préalable d'écarter une « *non-proposition* ».

Non-proposition — Assimiler les travailleurs de plateformes à des travailleurs salariés

Le rapport remis par Bruno Mettling⁶⁴ propose d'assimiler ces travailleurs à des salariés en reprenant un critère ancien : celui de la dépendance économique. L'auteur dans son rapport « *révèle une volonté de préserver le modèle salarial* ». Pour l'auteur, aucun autre statut ne peut être envisagé, car le statut de salarié « *offre à ses bénéficiaires des protections largement supérieures à celles des autres formes d'emploi. Les droits sociaux qui y sont attachés sont plus importants, plus protecteurs que ceux des indépendants* ».

Certes, la tentation d'assimiler les travailleurs de plateformes à des salariés est grande, car elle permettrait de résoudre un certain nombre de problématiques. Tel que le met en avant le rapport Montaigne, cela aurait d'abord pour effet de résoudre la question de leurs protections sociales. Ensuite, cela permettrait de supprimer la concurrence fiscale et sociale entre le travail indépendant sur les plateformes et le travail salarié. Enfin, cela mettrait fin à de nombreux contentieux intentés pour obtenir des requalifications. Néanmoins, selon les rédacteurs de ce rapport, cette solution n'est pas envisageable. À l'appui de leur affirmation, ils évoquent un certain nombre d'arguments.

Dans un premier temps, cette solution « *feint d'ignorer les profondes différences qui existent entre le fait de travailler à son compte pour autrui, et de travailler sous l'autorité directe d'un employeur, à moins que la plateforme n'exerce une forme tout à fait exceptionnelle de contrôle* »⁶⁵. Il est vrai que le lien de subordination exercé par un employeur sur un salarié, et le lien de subordination exercé par la plateforme sur un travailleur sont fondamentalement différents. Les travailleurs de plateformes ne sont pas totalement indépendants notamment à cause des décisions algorithmiques, cependant, ils bénéficient d'une large autonomie qui n'est pas comparable à un salarié classique. Des pratiques abusives de la part de certaines plateformes existent, elles méritent d'être encadrées à juste titre, mais un tel statut n'est pas la réponse appropriée.

⁶⁴ B. METTLING, « Transformation numérique et vie au travail », Rapport remis à la Ministre du Travail, septembre 2015, p. 8.

⁶⁵ Institut Montaigne, « Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi », Rapport préc., 2019, p. 144.

Dans un second temps, « *qualifier ces travailleurs de salariés changerait radicalement les conditions d'exercice de ces métiers et mettrait en danger l'existence des plateformes et de leurs travailleurs, lesquels ne souhaitent d'ailleurs pas, pour leur immense majorité, rebasculer dans le monde du salariat* »⁶⁶. En effet, l'application du droit du travail impliquerait d'importants changements dans les conditions d'exercice des travailleurs de plateformes. D'abord, l'application de la législation sociale induirait sûrement des procédures de recrutement, or comme il a été évoqué précédemment, l'économie des plateformes permet de faire travailler un grand nombre de personnes jusqu'alors exclues du monde du travail. Ensuite, la liberté actuellement accordée aux salariés, quant à la durée et aux horaires de travail, sera fortement réduite (bien que le respect des durées maximales de travail qui en découlerait serait une sécurité pour le travailleur, mais aussi pour les passagers).

Enfin, opter pour le statut de salarié reviendrait à nier l'évolution et la perception du monde du travail par les individus. Aujourd'hui, une grande majorité des travailleurs de plateformes ne souhaite pas être assimilée à des salariés. Une telle solution reviendrait à occulter la spécificité de cette nouvelle forme de travail qu'est la flexibilité. Tel que l'affirment le Professeur Antonmattei et Monsieur Sciberras dans leur rapport « *cette voie paraît constituer une impasse, car le travail économiquement dépendant qui retient désormais l'attention se trouve sur le territoire du travailleur indépendant* »⁶⁷.

Proposition — Créer un statut hybride adapté à la spécificité de cette nouvelle forme de travail

À titre liminaire, il semble important d'évoquer la loi d'Orientation des mobilités⁶⁸ (LOM) du 24 décembre 2019. En effet, en son article 44, cette loi a offert la faculté aux plateformes de mise en relation par voie électronique d'établir : « *une charte précisant les contours de leur responsabilité sociale, de manière à offrir des droits sociaux supplémentaires aux travailleurs indépendants qui ont recours à leur service* ». De plus, initialement, cet article prévoyait qu'« *afin de sécuriser la relation entre les plateformes et ces travailleurs, l'existence de cette charte et le respect de certains engagements qu'elle contient ne peuvent constituer des indices de requalification de la relation contractuelle en salariat* ».

⁶⁶ Institut Montaigne, « *Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi* », Rapport préc., 2019, p. 144.

⁶⁷ P-H. ANTONMATTEI, J-C. SCIBERRAS, « *Le travailleur économiquement dépendant : quelle protection ?* », Rapport à M. le Ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité, p. 20.

⁶⁸ Loi d'orientation des mobilités, 24 déc. 2019, n° 2019-1428.

L'objectif initial des chartes est d'encadrer la relation de travail des travailleurs de plateformes, mais surtout de sécuriser les plateformes contre les risques de requalifications, objectif cependant censuré par le Conseil constitutionnel lors de l'analyse de la constitutionnalité de la loi. En effet, à la suite d'une saisine du Conseil constitutionnel⁶⁹, celui-ci s'est prononcé sur la portée juridique de ces chartes. D'abord, celui-ci valide leur contenu et considère que « *la charte n'a pour seul objet de permettre à cette entreprise de définir les droits et obligations qu'elle entend respecter à l'égard des travailleurs avec lesquelles elle est en relation commerciale et ceux qui s'imposent à ces derniers dans ce cadre* ». Ainsi, le dispositif est conforme à la Constitution, dans la mesure où il a pour but d'énumérer les thématiques devant être abordées par la charte.

Ensuite, le Conseil constitutionnel s'est prononcé sur la validité de l'article 44 en ce qu'il prévoyait une impossibilité pour le juge de requalifier la relation de travail. C'est sur ce point que le Conseil vient censurer partiellement ce dispositif, car le législateur a méconnu sa propre compétence en prévoyant une telle disposition. Il déclare qu'il n'appartient pas aux personnes privées de fixer des règles de droit du travail. Ainsi il n'est pas possible d'empêcher le juge de requalifier en contrat de travail la relation entre les travailleurs indépendants et les plateformes numériques. Cette censure partielle opérée par le Conseil constitutionnel a touché le cœur même du dispositif prévu par la loi LOM. Cependant, l'étude des thématiques pouvant être abordées dans cette charte interroge sur la volonté du législateur de créer un « embryon de statut social ». En effet, ces dernières peuvent prévoir : les conditions d'exercice de l'activité professionnelle des travailleurs, les modalités visant à permettre d'obtenir un prix décent pour leur prestation de services, les modalités de développement des compétences professionnelles et de sécurisation des parcours professionnels, des mesures visant à prévenir les risques professionnels des travailleurs, etc.

Il semble possible d'affirmer que ces différentes thématiques sont des rubriques présentes dans tout statut. Le législateur a peut-être par conséquent laissé le soin aux plateformes d'élaborer pour leurs travailleurs un « embryon de statut social ». Cependant, la principale problématique de ces chartes est qu'elles sont facultatives, les plateformes n'ayant aucune obligation d'en élaborer. De plus, ces chartes sont établies unilatéralement par la plateforme et ne sont pas négociées collectivement. De ce fait, cet « embryon de statut social » n'est pas suffisant pour protéger ces nouveaux travailleurs. C'est pourquoi la création d'un statut hybride semble nécessaire.

⁶⁹ Cons. const. n° 2019-794 DC du 20 déc. 2019.

Sous-proposition numéro 1 – Le statut de travailleur indépendant économiquement dépendant

À la lumière de nombreux pays européens, la création d'un statut de travailleur indépendant économiquement dépendant retient notre attention. C'est d'ailleurs la proposition qui a été faite dans le rapport du Professeur Antonmattei et de Monsieur Sciberras en 2008. Selon eux, il faut sortir de cette logique d'élargissement ou de rétrécissement du domaine du droit du travail et admettre « *l'originalité de la situation du travailleur économiquement dépendant et chercher à l'identifier plus précisément* ».

D'abord, le Professeur Antonmattei et Monsieur Sciberras se sont interrogés sur les travailleurs devant faire l'objet d'une telle protection. Selon eux, le travailleur économiquement dépendant appartient à la catégorie du travailleur indépendant et ils s'accordent ainsi sur la définition du professeur Perulli : « *le travailleur économiquement dépendant est actuellement inclus dans la catégorie du travail indépendant, il s'agit donc d'un travail indépendant bien que présentant des traits particuliers* ». Ensuite, ce travailleur doit exercer son activité professionnelle seul. De plus, les auteurs du rapport se sont demandé quelle dépendance économique devait faire l'objet d'une protection. S'agissant du chiffre d'affaires, ils relèvent que la dépendance économique « *apparaît lorsqu'un opérateur réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires avec un seul client* ». À ce titre, en s'appuyant sur des seuils déjà mis en place dans des législations étrangères, ils proposent un seuil de 50 % pouvant être augmenté par le jeu de la négociation collective. S'agissant de la durée de la relation d'activité, ils proposent à l'instar de la solution italienne, une durée minimale de deux mois qui selon les secteurs d'activités peut être conventionnellement augmentée. Enfin, ils relèvent le critère de la dépendance de l'organisation productive du travailleur par rapport à l'activité du donneur d'ordres. En effet, « *un travailleur indépendant peut réserver l'exclusivité de sa prestation à un client pendant une certaine période et à l'extinction programmée de la relation contractuelle ne pas être en situation de faiblesse sur le marché* ». De ce fait, il est nécessaire que le travailleur exécute sa prestation dans le cadre d'une organisation productive dépendante de l'activité de son donneur d'ordres.

S'il remplit tous les critères alors le travailleur économiquement dépendant pourra bénéficier d'une protection attachée à ce statut. Il convient d'étudier désormais plus précisément la protection attachée à ce statut.

Sous-proposition numéro 2 — Encadrer la rémunération des travailleurs de plateformes

Enjeux — Les rémunérations des travailleurs de plateformes méritent d’être encadrées, car pour l’heure de nombreux abus existent. D’abord, s’agissant des plateformes de services virtuels, sur Amazon MechanicalTurk, une plateforme de services virtuels proposant des microtâches simples (classification de tweets par catégories, marquage de photos, etc.), « 90 % des tâches proposées par Amazon MechanicalTurk sont évaluées à moins de 7 centimes d’euros »⁷⁰. De même, la plateforme Google, lors de la mise en œuvre de son programme visant à reconnecter les jeunes femmes africaines au monde du travail grâce aux microtâches numériques, proposait une rémunération de 2,86 euros de l’heure⁷¹. La rémunération des travailleurs de plateformes œuvrant sur le marché des services virtuels doit être encadrée, car sur ce marché « les travailleurs européens sont mis en concurrence avec des travailleurs de pays où la main d’œuvre est bien meilleur marché, tels que l’Inde »⁷². Cette mise en concurrence tire la rémunération des travailleurs de plateformes vers le bas, car les travailleurs de pays européens sont contraints, du fait de cette dépendance économique, d’accepter des tâches très peu rémunérées sous peine de les voir acceptées par les travailleurs des pays où la main d’œuvre est moins chère. En effet, « plus un travailleur dépend des revenus des plateformes pour vivre et plus il est amené à accepter des conditions que d’autres, moins dépendants de ces revenus refusent »⁷³. Cette problématique s’explique en micro-économie par la théorie des jeux et notamment le « dilemme du prisonnier » : « celui qui baisse ses prix peut vendre plus facilement ses services et accroître son revenu, mais si les concurrents en font autant, cela génère une spirale de baisse des prix où tout le monde y perd à moyen terme »⁷⁴. Ensuite, les plateformes œuvrant dans le secteur des services physiques telles qu’Uber, Uber Eats, Deliveroo, Kapten, etc. permettent d’apporter une seconde illustration de cette rémunération minimale. Dans ses communications, Deliveroo déclare que ses livreurs dégagent 15 euros bruts de l’heure ; pour 15 heures de travail moyen hebdomadaires, ils gagnent donc environ 225 euros par semaine. Cependant dans l’enquête menée par l’Institut Montaigne, le chiffre d’affaires moyen déclaré par heure connectée et travaillée n’est pas supérieur à 10 euros. Des discussions entre ces travailleurs sur des forums indiquent que l’espérance de gain brut sur Uber Eats pour une journée de travail de 7 heures 30 est au minimum de 70 euros, soit 9,50 euros de l’heure. Lorsqu’on retire 22 % de charge, la rémunération tombe autour de 7 euros de l’heure.

⁷⁰ A-M. NICOT, « Les enjeux du travail dans l’économie des plateformes », Revue Regards, 2019, p. 56, n°55.

⁷¹ H. POULAIN, « Voici ce qu’entraîne l’algorithme de google », France.tvslash, 22 février 2020.

⁷² M. LAMBRECHT, « L’économie des plateformes collaboratives », Courrier hebdomadaire du CRISP, 2016, p.25, n° 2311-2312.

⁷³ A-M. NICOT, « Les enjeux du travail dans l’économie des plateformes », Revue Regards, 2019, p. 54, n° 55.

⁷⁴ Ibid.

Solutions — Tel que l’affirme le rapport du Professeur Antonmattei et de Monsieur Sciberras « *au cœur de la dépendance économique, la rémunération du travailleur économiquement dépendant mérite une attention particulière* ». À ce titre, les auteurs ne préconisent pas de fixer un minimum comme pour certains professionnels non-salariés, car « *cette solution se conçoit que dans une relation contractuelle qui représente pour le travailleur l’intégralité de son activité professionnelle* »⁷⁵. De plus, les travailleurs de plateformes œuvrent dans des métiers divers et variés ce qui rend difficile la fixation d’un minimum. De ce fait, la fixation de ce minimum doit être renvoyée à la négociation professionnelle. Cette solution semble pertinente dans la mesure où elle sera fixée au plus près de la spécificité de chaque activité.

Ensuite, la seule rémunération à la course de ces travailleurs pose une seconde difficulté puisqu’à partir du moment où les travailleurs sont connectés sur la plateforme ils produisent des données collectées par l’algorithme. En effet, « *l’utilisation des données est ce qui permet aux plateformes de proposer une relation optimisée, à un coût marginal faible ou nul* »⁷⁶. Cependant, ces données ne font l’objet d’aucune contrepartie pour les travailleurs alors qu’elles sont particulièrement utiles pour les plateformes. Par exemple, Uber utilise les données des travailleurs pour établir une voiture autonome capable d’assurer les transports des personnes ou les livraisons. Il semble possible d’envisager une contrepartie à l’utilisation de ces données. À ce titre, une proposition de l’Institut Montaigne est spécialement intéressante, celle-ci vise à assurer la portabilité du capital immatériel des travailleurs afin de favoriser leur mobilité et d’accroître leur degré d’autonomie, tout en favorisant la concurrence entre plateformes. Cette solution tend à transférer les données personnelles d’un travailleur d’une plateforme à l’autre lorsqu’il change de prestataire. De plus, celle-ci permet d’atténuer la dépendance économique du travailleur, car « *la portabilité de ses données lui permettrait de mettre en valeur ses expériences passées et d’être évalué à sa juste valeur par les algorithmes des plateformes concurrentes* »⁷⁷. Cette solution revient à rendre aux travailleurs ce qui leur appartient — leurs données — lors de leur départ. La portabilité des données permettrait d’octroyer aux travailleurs une contrepartie, celle-ci devrait être non discutable dans la mesure où sans les données des travailleurs les algorithmes des plateformes ne pourraient pas fonctionner.

⁷⁵ P-H. ANTONMATTEI, J-C. SCIBERRAS, « Le travailleur économiquement dépendant : quelle protection ? », Rapport préc., p. 19.

⁷⁶ Institut Montaigne, « Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi », Rapport préc., 2019, p. 166.

⁷⁷ Institut Montaigne, « Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi », Rapport préc., 2019, p. 166.

Sous-proposition numéro 3 — Encadrer la durée de travail des travailleurs de plateformes

Enjeux —La liberté qu’offre le statut de travailleur indépendant conduit les travailleurs à effectuer des temps de travail excessifs. *« D’un côté ils ne sont pas formellement contraints à assumer des horaires de travail intensifs ou inhabituels. D’un autre côté, cette assez grande liberté implique l’absence de limites légales ou de compensation pour le nombre d’heures supplémentaires ou les horaires inhabituels »*⁷⁸. La réalité de l’exercice de cette liberté, autant d’un point de vue des durées du travail que des horaires de travail, est inquiétante. D’abord, s’agissant des durées du travail pratiquées, dans un documentaire destiné à dévoiler ce qu’implique une commande sur UberEats, les travailleurs déclarent travailler entre 60 et 70 heures par semaine voire même 80 heures pour certains⁷⁹. De même, pour les modératrices de l’algorithme Google, il est révélé qu’elles travaillent 6 jours sur 7 et qu’elles effectuent en moyenne 48 heures de travail hebdomadaire⁸⁰. Ensuite, s’agissant des horaires de travail pratiqués sur les plateformes la réalité est à nouveau inquiétante. Toujours dans ce même documentaire, les livreurs d’Uber déclarent travailler de 9 heures du matin à minuit voire 4 heures du matin.

Solutions —Un encadrement des dérives auxquelles elles peuvent conduire est nécessaire. La liberté offerte par le statut de travailleur indépendant conduit à l’accomplissement d’horaires anormaux et à des durées du travail excessives. En effet, *« la situation de dépendance économique peut constituer un élément d’aggravation des conditions de travail, susceptible de conduire le travailleur à intensifier ses cadences de travail au-delà de ce qui est raisonnable pour sa santé »*⁸¹. S’agissant d’abord de la durée du travail, la fixation d’une durée maximale de travail semble nécessaire même si cela porte atteinte à la liberté accordée à ces travailleurs. Une telle solution est non négligeable, d’une part pour la santé et la sécurité de ces travailleurs et, d’autre part, pour la sécurité des personnes qu’ils peuvent transporter par exemple⁸². C’est d’ailleurs ce que préconise l’Organisation Internationale du Travail (OIT). Elle affirme que les plateformes en *« permettant de travailler n’importe où et n’importe quand, brouillent la frontière entre temps de travail et temps consacré à la vie privée et peuvent contribuer à allonger la durée du travail »*⁸³. De ce fait, de même

⁷⁸ M. LAMBRECHT, « L’économie des plateformes collaboratives », Courrier hebdomadaire du CRISP, 2016, p.25, n° 2311-2312.

⁷⁹ H. POULAIN, « Voici ce qu’implique une commande Uber Eats », France.tvslash, 22 février 2020.

⁸⁰ H. POULAIN, « Voici ce qu’entraîne l’algorithme de google », France.tvslash, 22 février 2020.

⁸¹ B. GOMES, « Le statut juridique des travailleurs économiquement dépendants : étude comparée en droit allemand, espagnol, français, italien et anglais », Rapport remis à l’Organisation internationale du travail, décembre 2017, p. 17.

⁸² E. DOCKES, « Le salariat des plateformes à propos de l’arrêt TakeEateasy », Le Droit ouvrier, Confédération générale du travail, 2019, p. 8.

⁸³ *Ibid.*

qu'un salarié, le travailleur économiquement dépendant devrait se voir appliquer des durées maximales de travail.

Pour un travailleur salarié, la durée maximale de travail est de 48 heures sur une même semaine et 44 heures par semaine en moyenne sur douze semaines consécutives. Cependant, l'application des dispositions du Code du travail semble peu pertinente puisque cela reviendrait à nier la spécificité de l'activité des travailleurs de plateformes. Un renvoi à la négociation collective, qui aurait le devoir de fixer par secteur d'activité des durées maximales de travail, semble plus pertinent. S'agissant ensuite de « *la liberté des horaires elle devrait pouvoir, en l'état actuel du droit, demeurer assez large* »⁸⁴. Cependant, sur ce point, il semble pertinent de renvoyer à la négociation collective le soin de fixer un seuil au-delà duquel les courses se verront mieux rétribuées. De même, les courses effectuées la nuit pourraient se voir rétribuées de manière plus avantageuse. Enfin, le rapport du Professeur Antonmattei et de Monsieur Sciberras préconise de fixer des périodes minimales de repos (journalier, hebdomadaire, congé annuel). Par exemple, en Espagne, l'article 14 du statut de TRADE prévoit que le travailleur autonome économiquement dépendant a droit à une interruption annuelle de son activité de 18 jours ouvrés ou plus si le contrat de TRADE ou un accord d'intérêt professionnel le prévoit⁸⁵.

Sous-proposition numéro 4 — Encadrer la conclusion et la rupture du contrat

Enjeux — Les travailleurs de plateformes doivent faire face à une instabilité permanente de leur emploi puisque « *la stabilité est bien sûr incomparable à celle résultant d'un contrat de travail* »⁸⁶. De même, contrairement à un travailleur indépendant classique, ils ne bénéficient pas d'une large clientèle dans la mesure où ils sont dépendants de la plateforme pour accéder à celle-ci. En effet, Uber ordonne à ces chauffeurs de ne pas contacter les passagers à l'issue du trajet et de ne pas conserver leurs informations personnelles au titre du respect des données. Par cette pratique, Uber prive ses conducteurs de recontacter par la suite leurs passagers — consentants — pour effectuer une prochaine course. Ensuite, dans l'hypothèse « *d'évaluations insuffisantes ou de non-respect des conditions générales imposées par la plateforme* »⁸⁷, l'algorithme de la plateforme peut procéder à la désactivation du travailleur le plaçant alors dans une situation de vulnérabilité extrême puisqu'il se

⁸⁴ *Ibid.*

⁸⁵ Loi n° 20/2007 du 11 juill. 2007, art. 14.

⁸⁶ M. LAMBRECHT, « L'économie des plateformes collaboratives », Courrier hebdomadaire du CRISP, 2016, p.25, n° 2311-2312.

⁸⁷ *Ibid.*

retrouve sans emploi. Cette pratique, connue, est courante dans de nombreuses plateformes de livraison de repas (UberEats, Deliveroo, etc.) et de transport de personnes (Uber, Kapten, etc.). De plus, cette instabilité de l'emploi est renforcée par le modèle des plateformes qui veut que « *les travailleurs supportent les risques liés à leur activité (investissement, incertitude quant à leurs revenus, etc.* »⁸⁸. Cet investissement est particulièrement important chez les free-lance qui ont besoin de matériel pour pouvoir travailler, mais également pour les livreurs qui peuvent faire l'acquisition d'un scooter. Ce manque de prévisibilité est d'autant plus regrettable qu'il touche pour la majorité des travailleurs qui se trouvent dans les situations les plus précaires. Selon l'Institut Montaigne, 37 % des travailleurs de plateformes sont d'anciens chômeurs, ce pourcentage atteint 45 % chez ceux pour lesquels les plateformes sont la source exclusive de revenus⁸⁹. Le reste est, pour la plupart, étudiant dans des situations précaires également.

Solutions —Le rapport du Professeur Antonmattei et de Monsieur Sciberras propose un encadrement allant de la conclusion à la rupture du contrat. D'abord, s'agissant de la conclusion du contrat, les auteurs du rapport préconisent, avant de « *s'engager dans un lien de dépendance* »⁹⁰, une information claire du travailleur. Cette information doit porter tant sur les missions qu'il sera amené à faire, que sur les données économiques et financières de son client. Afin que cette information soit éclairée, un délai de réflexion doit être laissé au travailleur avant la signature du contrat. Surtout, un écrit doit être rédigé afin d'avoir une preuve des éléments essentiels de ce dernier.

Ensuite, s'agissant de la rupture du contrat, cet encadrement « *trouve sa source dans le fait que le donneur d'ordres dominant tire un avantage économique important dans la relation de domination qu'il entretient avec le travailleur économiquement dépendant* »⁹¹. De ce fait, les auteurs du rapport proposent d'appliquer des règles déjà posées par le législateur à des travailleurs en situation de dépendance, comme le gérant-mandataire par exemple. En effet, pour ces travailleurs, le législateur impose un préavis raisonnable ainsi qu'une indemnisation en cas de rupture du contrat. S'agissant de l'indemnisation, les auteurs proposent le versement de 10 % du chiffre d'affaires réalisé pendant la durée d'exécution du contrat. Bien sûr, ce pourcentage pourrait être modifié par le jeu de la négociation collective. Selon eux, « *il n'est pas illégitime que le donneur d'ordres soit amené, lors*

⁸⁸ O. MONTEL, « L'économie des plateformes : enjeux, pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques », Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, août 2017, p. 27.

⁸⁹ Institut Montaigne, « Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi », Rapport préc., 2019, p. 8.

⁹⁰ P-H. ANTONMATTEI, J-C. SCIBERRAS, « Le travailleur économiquement dépendant : quelle protection ? », Rapport préc., p. 20.

⁹¹ *Ibid.*

de la rupture à compenser forfaitairement le transfert du risque économique dont il a largement bénéficié »⁹².

Enfin, à la lumière du droit espagnol, les auteurs s'interrogent sur la nécessité d'une motivation de la rupture. Le droit espagnol exige une « *cause justifiée* »⁹³ lors de la rupture du contrat. Cependant, ne souhaitant pas se rapprocher du droit du licenciement, les auteurs prévoient que seule la rupture abusive doit être sanctionnée. Ils concluent sur le fait qu'une obligation du client à motiver par écrit la rupture serait une protection utile du travailleur économiquement dépendant.

Les propositions émises dans ce rapport pour sécuriser la conclusion et la rupture du contrat semblent pertinentes. L'instauration d'un écrit ou encore d'un préavis en cas de rupture permet de pallier les conséquences liées à l'instabilité de cette nouvelle forme de travail. De plus, une simple motivation de la rupture par écrit à deux effets bénéfiques. D'abord, cela permet aux travailleurs de comprendre pourquoi une désactivation a eu lieu à leur encontre. Dans de nombreux témoignages des travailleurs de plateformes, certains évoquent des désactivations brutales pour lesquelles ils n'ont pas de réelle explication étant donné qu'ils ne connaissent pas les modalités de fonctionnement des algorithmes. Ensuite, une motivation de la rupture par écrit permettrait d'éviter que les plateformes abusent de leur pouvoir de désactivation. En effet, si elles ont conscience du fait qu'elles devront motiver la désactivation d'un travailleur, cela les incitera à le faire que dans des situations graves, nécessaires, faute de se voir sanctionner de rupture abusive.

Sous-proposition numéro 5 — Appliquer les droits fondamentaux au travail

Formation professionnelle — La loi Travail du 8 août 2016⁹⁴ a posé la pierre angulaire d'un droit à la formation professionnelle pour les travailleurs de plateformes. Celle-ci a intégré dans le Code du travail l'article L. 7342-3 prévoyant deux principales mesures : un droit d'accès à la formation professionnelle continue ainsi qu'un droit à la validation des acquis de l'expérience. Ces deux dispositions sont une avancée pour la sécurisation des parcours professionnels de ces travailleurs. Cependant, ces dispositifs sont primaires et nécessitent d'être complétés de la seule initiative des plateformes. En effet, la fixation des seuils en deçà desquels ces dispositions ne sont pas applicables est regrettable pour les travailleurs qui exercent sur plusieurs plateformes différentes,

⁹² *Ibid.*

⁹³ A. PERULLI, « Travail économiquement dépendant/parasubordination : les aspects juridiques, sociales et économiques », 2003.

⁹⁴ Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

leurs chiffres d'affaires étant automatiquement moins élevés sur chacune des plateformes, ils ne peuvent en profiter.

L'abondement du compte personnel de formation (CPF) ainsi que la possibilité de bénéficier d'une validation des acquis de l'expérience ne doivent pas être les seules politiques de formation dont doivent pouvoir bénéficier les travailleurs de plateformes. Comme le soulève le rapport de l'Institut Montaigne dans sa proposition n°11 « *il faut faire des plateformes de travail à la demande des tremplins professionnels grâce à des politiques de formation innovantes afin que ces dernières puissent fournir à leurs travailleurs indépendants des outils au service de leur autonomie et de leurs parcours professionnels* »⁹⁵. À ce titre, le rapport met en avant des initiatives prises par les plateformes sans aucune obligation légale et qui pourraient être reproduites par d'autres. D'abord, Uber France a créé la plateforme Campus VTC dédiée à la formation. Celle-ci a été lancée en 2017 avec comme objectif initial d'aider de futurs chauffeurs à préparer l'examen de VTC dans le cadre de la loi Grandguillaume⁹⁶ qui a imposé de nouvelles conditions à l'exercice de la profession de chauffeur VTC. Ensuite, ils ont étendu leur offre de formation à d'autres domaines⁹⁷. Cette plateforme Campus VTC propose des formations gratuites ou à faible coût aux chauffeurs VTC tout au long de leur activité avec Uber, autant dans le cadre du métier de chauffeur qu'indifféremment de cette activité. Parmi les formations en lien avec le métier de chauffeur, il y a la préparation à l'examen grâce à un accès simplifié et gratuit à une préparation en ligne. Ensuite ils ont également l'opportunité de pouvoir développer leurs compétences grâce à des catalogues de cours en ligne incluant des modules de gestion et de sécurité routière. De surcroît, grâce à un partenariat avec Babel les travailleurs ont un accès gratuit à l'application pendant six mois. Enfin, un accès gratuit au catalogue de cours OpenClassrooms et des aides à la reconversion leur sont également offerts à travers des bourses. L'Institut Montaigne note que dix chauffeurs ont reçu une bourse de 10 000 euros en janvier 2019⁹⁸.

Dans le cadre du sommet Tech for Good, le PDG d'Uber, DaraKhosrowshahi, et le PDG du Groupe RATP, Catherine Guillouard ont annoncé expérimenter une passerelle entre les métiers de chauffeur VTC et de livreur indépendant et les métiers du groupe RATP. L'expérimentation a débuté en mai 2019 et vise à recruter environ 1700 agents pour la RATP sur toute l'île de France. Ensuite,

⁹⁵ Institut Montaigne, « Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi », Rapport préc., 2019, p. 180.

⁹⁶ Loi n° 2016-1920 du 29 décembre 2016 relative la régulation, à la responsabilisation et à la simplification dans le secteur du transport public particulier de personnes.

⁹⁷ *Ibid.*

⁹⁸ *Ibid.*

la plateforme Stuart (plateforme de livraison de colis) a également pris des initiatives dans ce domaine en proposant aux coursiers en partenariat avec le Groupe Laposte des évolutions professionnelles ou des formations⁹⁹. S'agissant des évolutions professionnelles, ils proposent des postes de facteurs sur l'île de France. De même, ils offrent un appui et un accès pour les coursiers souhaitant créer une entreprise de transport de marchandises¹⁰⁰. S'agissant ensuite des offres de formations, ils proposent un accès à la plateforme OpenClassrooms. De plus, ils prennent en charge la procédure de validation des acquis de l'expérience et offrent des formations en ligne liées à la relation client et au numérique. Enfin, ils proposent d'accompagner les coursiers par un cursus de formation (certificat de Conducteur livreur en véhicule utilitaire et léger, etc.)¹⁰¹.

Représentation collective —La loi Travail de 2016 a accordé aux travailleurs de plateformes l'application de deux droits fondamentaux. D'abord, la possibilité leur a été offerte de participer, sans craindre d'engager leur responsabilité contractuelle, à des mouvements de refus concerté afin de défendre leurs revendications professionnelles en constituant une organisation syndicale. Cependant, comme le souligne le Premier ministre, ces principes de dialogue social apparaissent peu suivis d'effets. De fait, il estime que *« les formes existantes de représentation professionnelles des travailleurs indépendants ne paraissent pas en mesure non plus de répondre à l'ensemble des besoins »*.

Dans le cadre de l'économie des plateformes *« les structures collectives formelles de négociation et de participation sont généralement absentes »*¹⁰². De ce fait, les décisions sont prises *« sans la participation d'aucun représentant des travailleurs de plateformes, mais, en outre, les travailleurs n'ont aucune relation entre eux et peuvent donc difficilement s'organiser et se syndiquer »*¹⁰³. À ce titre, le 13 janvier 2020, le Premier ministre a confié à Jean-Yves Frouin, ancien président de la chambre sociale de la Cour de cassation, la mission de définir les différents scénarios possibles pour construire un cadre permettant cette représentation. Son rapport est attendu pour le 1er juillet 2020. Cette mission s'inscrit dans le cadre de l'article 48 de la loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019.

⁹⁹ *Ibid.*

¹⁰⁰ *Ibid.*

¹⁰¹ Loi n° 2016-1920 du 29 décembre 2016 relative la régulation, à la responsabilisation et à la simplification dans le secteur du transport public particulier de personnes.

¹⁰² M. LAMBRECHT, « L'économie des plateformes collaboratives », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2016, p. 28, n° 2311-2312.

¹⁰³ *Ibid.*

Cette absence de représentation collective dans l'économie des plateformes est regrettable, car elle est « *un droit fondamental et un outil puissant pour la réussite économique et l'équité sociale, surtout en période de mutation* »¹⁰⁴. Cette absence n'est toutefois pas si surprenante, la France souffre d'un retard général dans le dialogue social, en comparaison avec certains voisins européens. « *Les syndicats s'efforcent de convertir les intérêts individuels en buts collectifs* »¹⁰⁵. C'est la difficile conciliation de ce rôle avec l'individualisation croissante des parcours qui est responsable du déclin général de la syndicalisation. Le Conseil de l'Union européenne et la Commission européenne mettent pourtant l'accent sur l'importance du dialogue social, et sur le fait qu'il est nécessaire d'associer activement les partenaires sociaux, à tous les niveaux pertinents, à la conception et à la mise en œuvre des politiques de flexisécurité¹⁰⁶. Dans ces principes communs, la Commission préconise également de favoriser la confiance et le dialogue entre tous les acteurs de l'emploi. Si les autorités publiques ont une responsabilité générale en la matière, l'action des partenaires sociaux dans la conception et la mise en œuvre des politiques de flexisécurité, à travers le dialogue social et les négociations collectives, est d'une importance capitale¹⁰⁷.

En France, le développement du dialogue social doit se poursuivre et être consolidé jusqu'au niveau territorial, afin que la couverture conventionnelle négociée comprenne le plus grand nombre possible de salariés. Le dialogue social est aujourd'hui bien insuffisamment développé. En effet, le nombre d'adhérents des syndicats français de salariés ne cesse de diminuer depuis cinquante ans, alors même que ces organisations ont des responsabilités croissantes. De plus, le très faible taux de syndicalisation des salariés français, associé au phénomène d'importance accrue de la négociation collective, a induit, depuis plusieurs années, un problème de légitimité du système de représentativité des syndicats de salariés, presque inchangé depuis quarante ans, que la loi du 20 août 2008 a difficilement pu faire évoluer. Par ailleurs, le dialogue social au niveau territorial est demeuré en marge du mouvement de réformes menées ces dernières années en matière de relations sociales, et qui a conduit à un poids accru de la négociation dans l'élaboration du droit du travail. Il constitue pourtant l'un des défis majeurs de la modernisation du dialogue social, comme le souligne l'avis du

¹⁰⁴ Organisation internationale du travail « Travailler pour bâtir un avenir meilleur », Commission mondiale sur l'avenir du travail Genève, Bureau international du travail, 2019, p. 42.

¹⁰⁵ S. BLASCHKE, B. KITTEL, F. TRAXLER, « National Labour Relations in Internationalized Markets : A Comparative Study of Institutions, Change, and Performance », *Oxford University Press*, 2001.

¹⁰⁶ Conseil de l'Union européenne, « Vers des principes communs de flexicurité - Projet de conclusions du Conseil », 23 nov. 2007.

¹⁰⁷ Commission européenne, « Vers des principes communs de flexicurité : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité », 27 juin 2007.

Conseil économique, social et environnemental de 2009¹⁰⁸. La France doit donc jouer sur ces trois tableaux.

À ce titre, dans un rapport « *Travailler pour bâtir un avenir meilleur* »¹⁰⁹, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) insiste sur la nécessité des politiques publiques d'encourager « *la représentation collective et le dialogue social* »¹¹⁰. Afin de « *revitaliser la représentation collective* »¹¹¹, l'OIT préconise deux principaux points. Elle insiste sur la nécessité de prendre en compte les diverses réalités des entreprises, des lieux de travail et des communautés locales, mais également de transcender les frontières pour saisir les dimensions internationales des débats et les avantages de l'échange d'idées.

Différents scénarios sont alors envisageables, même si pour l'instant il semble que les travailleurs soient plus dans une logique d'influence en se tournant vers des associations que dans une logique d'adhésion en se tournant vers des organisations syndicales. Le 15 décembre dernier, une quinzaine de plateformes employant des travailleurs indépendants, dont Deliveroo et Uber Eats ont lancé une association des plateformes des indépendants et se dote d'une « charte de bonnes pratiques » censée améliorer les conditions de travail et les rémunérations. L'objectif de cette association est d'améliorer le dialogue social au sujet des travailleurs indépendants afin d'instaurer une concertation avec le gouvernement.

Sous proposition numéro 6 — Rétablir une véritable protection sociale

Enjeu –La principale problématique reste que « *pour une partie des travailleurs indépendants, la couverture contre les risques santé, retraite ou accident du travail est aujourd'hui une affaire de responsabilité individuelle* »¹¹². En effet, la loi Travail de 2016 a imposé aux plateformes de prendre en charge l'assurance couvrant le risque d'accident du travail, mais uniquement si elle a été souscrite volontairement par le travailleur et qu'il a réalisé un chiffre d'affaires au moins égal à 5 347 euros dans l'année avec une ou plusieurs plateformes.

¹⁰⁸ Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail.

¹⁰⁹ Organisation internationale du travail, « Travailler pour bâtir un avenir meilleur », *Commission mondiale sur l'avenir du travail Genève / Bureau international du travail*, 2019, p. 42.

¹¹⁰ *Ibid.*

¹¹¹ *Ibid.*

¹¹² Institut Montaigne, « Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi », Rapport préc., 2019, p. 166.

Solutions — La proposition n° 10 du rapport de l’Institut Montaigne vise à « *améliorer la responsabilité sociale des plateformes en imposant, secteur par secteur, la couverture des risques professionnels majeurs, en particulier les accidents du travail* »¹¹³. Des initiatives ont été prises par de nombreuses plateformes, comme Deliveroo par exemple, qui, le 1er septembre 2017, a signé un partenariat avec Axa et propose à tous ces livreurs une assurance contre le risque accident du travail pendant leur course. Ces initiatives doivent être encouragées afin de devenir la norme, notamment en matière d’accident du travail.

¹¹³*Ibid.*

Objet d'étude n°3 :

**L'ALLONGEMENT DES CARRIÈRES
ET L'EMPLOI DES SENIORS**

Objet d'étude n°3

Première partie :

LE CONTEXTE DE L'ALLONGEMENT DES CARRIÈRES

Objet d'étude n°3 — Première partie

Il n'existe pas de définition précise du salarié senior. Ainsi, ce dernier peut être identifié comme le salarié de plus de 50 ans, 55 ans ou même 57 ans, selon les dispositions et les définitions pratiques internes à l'entreprise ou au groupe. Pour autant, peu importe la définition qui en est donnée, le nombre de seniors en activité augmente considérablement : causes en sont le vieillissement de la population des « baby-boomers » nés après la guerre, l'allongement de la durée de vie et le recul de l'âge de la retraite.

Sous l'influence du droit de l'Union européenne, des progrès en matière d'emploi des seniors ont déjà été réalisés : ainsi, au 1er trimestre de l'année 2013 le taux d'emploi des 55-64 ans n'était que de 36 %, alors qu'au quatrième trimestre de 2019 il était de 52,7 %. De plus, le taux de chômage des salariés seniors reste stable : sur la même période, il évolue toujours aux alentours de 6 %. Ce faible taux d'emploi peut s'expliquer notamment par la vision que les employeurs peuvent avoir des seniors : classiquement, les seniors sont considérés comme « trop chers », « *peu formés aux nouvelles technologiques* », « *peu flexibles et peu compétitifs* », « *peu adaptés à leur poste de travail* »...

En matière de retraite, la France, en comparaison avec ses voisins États membres de l'Union européenne, prévoit un âge légal de départ à la retraite particulièrement bas. En effet, l'âge légal de départ à la retraite n'est que de 62 ans. Bien sûr, certains pays prévoient un âge inférieur encore : l'âge de départ à la retraite en Suède est de 61 ans. Pour autant, les États membres de l'Union européenne prévoient en règle générale un âge de départ à la retraite plus élevé : ainsi, il est de 65 ans au Luxembourg, au Liechtenstein, en Espagne et en Belgique, de 66 ans en Irlande, aux Pays-Bas et au Portugal, et de 67 ans en Grèce, en Islande et en Italie. De même, dans le monde, la situation de l'âge de départ à la retraite et l'âge effectif de départ à la retraite peuvent énormément varier en comparaison avec la situation française. Ainsi, en Corée du Sud, alors que l'âge légal de départ à la retraite n'est que de 61 ans, les salariés restent en moyenne en emploi jusqu'à 73 ans ! La situation équivalente se retrouve au Japon : les salariés peuvent, selon leur situation, partir à la retraite entre 60 et 65 ans, mais ne font application de ce droit qu'à 70 ans en moyenne. À titre comparatif, l'âge moyen de départ à la retraite en France est de 62,7 ans : sept mois seulement après l'âge légal de départ à la retraite.

Cette importante variation tant de l'âge légal de départ à la retraite que de l'âge effectif de départ à la retraite s'explique par d'importantes différences entre les cultures relatives à la gestion des fins de carrière des seniors. Là où la France et l'Europe se positionnent dans une culture de

marginalisation, dans laquelle les salariés seniors n'ont que de faibles opportunités d'emploi, les cultures d'Asie de l'Est recherchent le maintien sur le marché du travail. Le salarié senior a *un devoir d'activité jusqu'à un âge avancé*, et les employeurs ont *un devoir d'assurer des opportunités d'emploi*¹¹⁴. Les cultures scandinaves prévoient, elles, une culture d'intégration sur le marché du travail : il y a dès lors une prépondérance du *droit au travail à tout âge*¹¹⁵.

Si le salarié senior, en France, ne souhaite pas prendre sa retraite postérieurement à l'âge légal de la retraite, c'est également car il vit une étape de carrière de *désengagement*. Approchant de l'âge de la retraite, il se désintéresse progressivement de son travail, et cherche de nouvelles activités hors de sa vie professionnelle¹¹⁶. Il ne recherche plus à évoluer dans son travail, mais est davantage en quête de sécurité : à ce titre, ses possibilités d'évolution en termes de carrière sont moindres. Pour autant, cette étape de carrière peut être mal vécue par le salarié senior, qui peut avoir l'impression d'être exclu du marché du travail. Ce sentiment explique également l'âge bas de départ à la retraite en France, en comparaison avec les autres États membres de l'Union européenne.

¹¹⁴ Anne-Marie Guillemard, « Les défis du vieillissement. Age, emploi, retraite, perspectives internationales », Armand Colin, coll. *U Sociologie*, 2010, p.165

¹¹⁵ *Ibid.*

¹¹⁶ Giraud, Laurent, et Alain Roger. « Les étapes de carrière à l'épreuve du temps », *Humanisme et Entreprise*, vol. 302, no. 2, 2011, pp. 13-28.

Objet d'étude n°3

Deuxième partie :

LES ENJEUX LIÉS À L'ALLONGEMENT DES CARRIÈRES ET À L'EMPLOI DES SENIORS

Objet d'étude n°3 — Deuxième partie

Le maintien dans l'emploi est un enjeu politique pour l'État : en effet, plus les salariés travaillent longtemps, plus les périodes de cotisations sont longues et plus la durée de la retraite est courte. La réforme des retraites envisagée par le Gouvernement, et laissée en suspens en cette période de crise sanitaire, amène nécessairement à s'interroger sur la question du maintien dans l'emploi des seniors. En effet, force est de constater au regard des statistiques préalablement exposées que le taux d'emploi des seniors est très faible : seul un salarié senior sur deux est actif. L'enjeu principal auquel doit faire face la France aujourd'hui est l'augmentation du taux d'emploi des salariés seniors, encore bien plus faible que dans le reste de l'Union européenne. Ainsi, cette augmentation du taux d'emploi peut se décliner en plusieurs enjeux, propres tant à l'employeur qu'au salarié.

Premier enjeu — Retravailler collectivement la vision du salarié senior

Le principal enjeu conduisant au développement du taux d'emploi des seniors auquel doit faire face la France dans les prochaines années est d'abord de retravailler collectivement sa vision du salarié senior. En effet, le salarié senior n'est pas uniquement le salarié « trop cher » et « peu flexible » perçu aujourd'hui par les employeurs. Il est aussi, et surtout, un salarié qui dispose d'une très grande expérience et de nombreuses compétences clés pour l'entreprise : envisagé de cette manière, il devient un atout fondamental pour l'entreprise qui ne doit pas l'évincer du monde du travail.

Cette considération nouvellement envisagée du salarié senior amène au développement du deuxième enjeu permettant de développer le taux d'emploi des seniors. Il faut ainsi valoriser le travail du salarié senior par le développement de l'intergénérationnel en entreprise. Si le salarié senior a une bonne connaissance de l'entreprise, son fonctionnement et ses valeurs, c'est une connaissance que n'ont pas encore les jeunes salariés entrants dans l'entreprise. C'est alors au salarié senior de transmettre ses compétences, de sorte que le jeune salarié puisse les acquérir. Cette transmission des compétences doit également s'entendre en matière d'emploi : le salarié senior a développé des compétences clés dans la réalisation de son travail, qu'il doit transmettre au jeune salarié ou au salarié nouvellement entré dans l'entreprise. Enfin, l'intergénérationnel doit également s'entendre de ce que peuvent apporter les jeunes salariés aux salariés seniors : ils peuvent leur apporter une connaissance accrue en termes de nouvelles technologies, indispensable en emploi aujourd'hui, mais qui manquent cruellement au salarié senior.

Deuxième enjeu — Développer la formation des seniors

Un enjeu également nécessaire au développement de l'employabilité du salarié senior tient au développement de la formation. En effet, le salarié senior est moins formé que les autres salariés : en 2006, seuls 35 % des salariés de plus de 50 ans avaient bénéficié d'une formation dans les 12 derniers mois. Pourtant, si le salarié senior est aujourd'hui considéré comme « trop peu compétitif » et « trop peu flexible », augmenter sa formation professionnelle ainsi qu'au niveau de son poste de travail lui permettrait de gagner en compétitivité. Le développement de la formation du salarié senior est donc nécessaire.

Troisième enjeu — Prévenir la pénibilité au travail

L'allongement de la durée de vie qui implique le maintien dans l'emploi des seniors n'implique pas l'allongement de la durée de bonne santé. De plus, les salariés seniors qui ont été très exposés au cours de leur carrière à de la pénibilité physique sont moins souvent en emploi : au contraire, un aménagement de poste de travail leur permet de conserver leur emploi. En moins bonne santé, plus sensibles et plus fatigués physiquement, les salariés seniors ont de plus des risques plus importants de subir un accident du travail ou une maladie professionnelle. Adapter le poste de travail du salarié senior, de sorte qu'il subisse moins la pénibilité de son travail, est donc tout à la fois un moyen pour le salarié senior de se maintenir en emploi, et de réaliser des économies pour l'entreprise, qui n'a pas à supporter le coût de l'accident de travail ou de la maladie professionnelle du salarié senior.

Objet d'étude n°3

Troisième partie :

LES PROPOSITIONS EN MATIÈRE D'EMPLOI DES SENIORS

Objet d'étude n°3 — Troisième partie

Le salarié senior, qui a lié au fil des années un lien psychologique très fort avec son entreprise et son employeur, est un repère dans la définition des valeurs de l'entreprise. C'est lui qui les connaît le mieux, car sa socialisation secondaire progressive lui a permis de les connaître et de les intégrer. À ce titre, ses compétences et son expérience ne sont pas uniquement professionnelles, elles sont également liées aux valeurs de l'entreprise. En quelque sorte, il représente alors *son essence*.

Proposition numéro 1 — développer la négociation collective en matière d'employabilité des salariés seniors

Les moyens proposés par les politiques publiques de l'emploi pour augmenter le maintien dans l'emploi des seniors se sont continuellement soldés par des échecs : ainsi en est-il, par exemple, du contrat de génération, qui fut supprimé par l'ordonnance n° 2017-1387 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail du 22 septembre 2017. Ces nombreux échecs s'expliquent par un manque de considération pratique des politiques publiques, et une trop grande rigidité des moyens mis en place par l'État pour conduire à l'augmentation du taux d'emploi des seniors, sans prendre en considération les préjugés liés au salarié senior.

À ce titre, la négociation collective d'entreprise ou de groupe en matière de salarié senior pourrait apporter une réponse aux enjeux liés à l'augmentation du taux d'emploi des salariés seniors. En effet, puisque la primauté de la négociation collective en entreprise s'inscrit aujourd'hui comme la norme, il semble cohérent, sinon nécessaire de négocier en matière de mesures relatives à l'emploi des seniors. La négociation collective en entreprise étant fruit des discussions, des attentes et des besoins tant de l'employeur que des organisations syndicales représentatives de l'entreprise, elle permettrait ainsi de s'adapter aux objectifs de l'entreprise autant qu'aux besoins des salariés seniors de l'entreprise. S'imposer, en tant qu'employeur, une négociation collective sur le sort du salarié senior, et par là sur la gestion des fins de carrière dans l'entreprise, permettrait ainsi de développer, voire même de garantir, l'employabilité du salarié senior. La négociation collective devrait au moins développer les points suivants :

Aménagement des fins de carrière — L'aménagement des fins de carrière doit permettre aux salariés seniors d'aménager leur temps de travail, par la mise en place du télétravail bien sûr, mais également par la mise en place d'un temps partiel *senior*. Ce temps partiel senior se présenterait comme un moyen de transition entre la vie professionnelle et la retraite. Ainsi conçu, le temps partiel

senior permettrait avantageusement une durée hebdomadaire de travail réduite, pour des conditions de rémunération supérieures.

Ainsi conçu, le temps partiel senior permettrait une durée hebdomadaire de travail réduite, mais des conditions de rémunération avantageuses. L'accord intergénérationnel du Groupe Barilla, conclu le 2 décembre 2018, prévoit ainsi qu'un salarié en temps partiel senior à 50 % bénéficiera d'une rémunération à 80 % du salaire sur la base temps plein. Des conditions d'ancienneté pourraient bien sûr être mises en place dans l'accord d'entreprise ou de groupe.

Mobilité interne — Il est nécessaire de garantir au salarié senior des mesures en matière de mobilité professionnelle, qu'elle soit horizontale, verticale ou géographique. Certes, par principe, l'étape de carrière du désengagement se traduit par une volonté de sécurité. Cependant, permettre la mobilité au salarié senior lui ferait prendre conscience que, tout au long de sa vie professionnelle, il est désiré et peut évoluer. La négociation collective en matière de mobilité ne doit toutefois pas se limiter au salarié senior, mais doit plutôt être ouverte à tout salarié en deuxième partie de carrière : cela implique d'ouvrir les dispositions négociées au bénéfice des salariés de plus de 45 ans.

Formation — La formation professionnelle des salariés est, par principe, une nécessité pour garantir leur employabilité. Cette nécessité est d'autant plus importante lorsque le collaborateur est senior. En effet, le collaborateur non senior doit tout autant que le senior se former à de nouvelles compétences ou s'adapter à son poste de travail. Pour autant, le collaborateur senior doit faire face à de nombreux enjeux d'allongement de la durée de la vie professionnelle, de chômage et de faible taux d'emploi qui impliquent que son employabilité doit être développée. Ainsi, il est important dans la négociation collective et l'accord collectif qui s'en suivrait de définir des mesures claires en matière de formation. La nécessité de la formation professionnelle à destination des collaborateurs seniors doit être reconnue par cette nouvelle formation professionnelle.

Mécénat de compétences — Dans la mesure du possible, il serait relativement intéressant pour le salarié senior que soit négociée la mise en place du mécénat de compétences. Celui-ci permet de mettre à disposition des salariés de l'entreprise, pour qu'ils réalisent sur leur temps de travail des actions d'intérêt général. Le collaborateur est à temps partiel dans l'entreprise, et travaille également dans une organisation non gouvernementale ou une association avec laquelle l'entreprise est partenaire. Ce mécénat permet alors à l'individu en fin de carrière de multiplier ses centres d'intérêt. Cela lui offre la possibilité de se sentir utile à la société autrement que par son activité professionnelle,

et de l'inclure dans des projets associatifs en amont de sa retraite. Le salarié ensuite retraité pourra ainsi continuer à mettre à profit ses compétences au sein des associations.

Pénibilité au travail — Des mesures en matière de prévention de la pénibilité des salariés doivent enfin être mises en place pour garantir l'employabilité la plus longue possible au salarié senior.

Proposition numéro 2 — Développer le tutorat et le mentoring en entreprise

Le Code du travail s'intéresse très peu au développement du tutorat et du mentoring en entreprise : ainsi, seul le tutorat est envisagé, aux articles D. 6325-6 à D. 6325-10. Ainsi qu'envisagé par le Code du travail, le tuteur doit être volontaire, et justifier d'une expérience professionnelle supérieure ou égale à deux ans¹¹⁷. Le tutorat ainsi envisagé se limite au contrat de professionnalisation, alors que la pratique laisse au tutorat une bien plus grande liberté. Les principaux tutorats envisagés en entreprise sont les suivants¹¹⁸ :

- Le tutorat de qualification, qui augmente les qualifications du tuteur, qualifications le plus souvent reconnues par un diplôme. Il s'organise généralement en situation de travail, à des fins productives moindres ;
- Le tutorat d'insertion cherche à « présenter et de placer le nouveau salarié dans l'activité de l'organisation » ;
- Le tutorat d'intégration détermine la socialisation organisationnelle du nouveau travailleur.

Pour qu'un tutorat se passe bien, le tuteur doit bénéficier de qualités d'écoute et de compréhension. Il doit également ressentir un désir d'enseigner, et disposer d'une grande force explicative. Or en l'espèce, les salariés seniors disposent d'une grande expérience, qui leur permettrait d'être très compétents dans leur rôle de tuteur. Leur expérience est renforcée bien sûr de leurs compétences professionnelles, mais également de leur très importante connaissance des valeurs de l'entreprise, acquises au long des années de travail au sein de celle-ci. De plus, la plupart des travailleurs seniors

¹¹⁷ C.trav., art. D. 6325-6.

¹¹⁸ Hulin, Annabelle, « Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif. Une application au compagnonnage. », Histoire, Philosophie et Sociologie des sciences, Université François Rabelais - Tours, 2010, P.84.

bénéficient d'une grande sagesse et d'un bon sens de l'écoute, mais également d'intégrité et d'éthique¹¹⁹.

Les seniors sont donc en la matière un capital clé de l'entreprise : leur connaissance optimise la compétence et le développement d'affaires. Leur permettre de transmettre ces compétences, par le biais de l'aide intergénérationnelle, serait un moyen de les valoriser dans l'entreprise et de leur reconnaître de nombreuses qualités. La fonction tutorale leur permettrait un dernier développement de leur vie professionnelle, dans lequel ils pourraient avoir le sentiment de « passer le flambeau » à la nouvelle génération. Développer la fonction tutorale permettrait également à l'entreprise de ne pas perdre des compétences clés qui sont essentielles à son bon fonctionnement. Il est donc majeur, conjointement avec le salarié senior et son manager, que la Direction des Ressources humaines de l'entreprise identifie et définisse les compétences clés dont dispose le salarié senior, et mette en place des modules de transmission de ces compétences en amont du départ à la retraite du salarié.

Proposition numéro 3 – Créer un index seniors sur le modèle de l'index égalité femme/homme

À peine l'index égalité femme/homme mis en place, des réflexions relatives à la création d'un index *seniors* apparaissent. Ainsi, cet index fut proposé pour la première fois lors de la conférence de rentrée du 10 septembre 2019 de l'ANDRH. Il permettrait en entreprise de s'assurer tant du bon maintien dans l'emploi des salariés seniors que de leur bonne adaptation à leur poste de travail. Devraient être inclus dans cet index senior, qui se fonderait sur le fonctionnement de l'index égalité femme/homme, des indicateurs relatifs à la flexibilité du temps de travail, au maintien dans l'emploi des seniors, au taux de recrutement des plus de 45 ans, au taux de départ à la retraite après l'âge légal, et à l'écart entre le taux d'arrêt maladie des salariés seniors et le taux moyen de l'entreprise.

Ce dispositif de « discrimination positive », comme l'estime le Président de l'ANDRH M. Jean Paul Charlez, se concevrait comme une obligation de résultat. À ce titre, il permettrait un changement drastique des modes de considération du salarié senior en entreprise. Puisqu'il serait conçu sur le fonctionnement de l'index égalité femme/homme, seraient certainement mises en place des pénalités financières si le score obtenu par l'entreprise venait à être trop faible.

¹¹⁹ Latulippe, Denis et al., « Le prolongement de la vie professionnelle des Québécois : une nécessité pour la société, les travailleurs et les employeurs ? », *Retraite et société*, Vol. 78, n° 3, 2017, pp. 45-67.

Conclusion :

**NOS PROPOSITIONS EN RÉPONSE AUX ENJEUX DES NOUVELLES
FORMES DE TRAVAIL ET À LA NÉCESSAIRE TRANSMISSION DU
SAVOIR.**

Conclusions – Nos propositions

- **EN MATIÈRE DE TRANSFORMATION DU TRAVAIL**

Proposition 1 — Anticiper les compétences des salariés

Les entreprises doivent adapter les emplois et les compétences aux stratégies des entreprises et aux modifications des environnements, notamment économique et social.

Sous-proposition 1 — Développer la GEPP pour toutes les entreprises

La démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels ne doit pas être limitée aux entreprises de plus de 300 salariés : chaque entreprise doit s'engager dans cette stratégie d'anticipation des emplois de l'avenir.

Sous-proposition 2 — Développer les contrats de transition écologique

Le contrat de transition écologique cherche à mettre en place un modèle écologique, économique et solidaire. Il permet un accompagnement des travailleurs qui risquent de perdre leur emploi vers des secteurs d'activités d'avenir.

Sous-proposition 3 — Sécuriser les parcours professionnels

Se fondant sur la loi PACTE, la sécurisation des parcours professionnels, par la création d'un compte personnel d'activité dont les droits sont attachés à une personne et non à une activité professionnelle, est nécessaire. Une formation complémentaire des jeunes connaissant des difficultés à trouver un emploi à la sortie de leur formation initiale, mise en place par les branches professionnelles, permettrait également de sécuriser les parcours professionnels des jeunes. C'est à ce titre qu'un « capital emploi formation », à destination de tous les actifs, permettrait de leur octroyer une autonomie suffisante pour organiser leur sécurisation professionnelle, en priorisant les individus subissant le plus fréquemment des ruptures professionnelles.

Sous-proposition 4 – Les nouvelles formes de recrutement

Favoriser l'entrée des jeunes sur le marché du travail peut être développée par le fait de favoriser d'autres critères que le diplôme ou l'expérience. Ceci pourrait être synonyme de reconnaissance au travail et de limiter le clivage entre les diplômés et les non-diplômés.

Sous-proposition 5 — Anticiper les métiers futurs

Par l'automatisation, la digitalisation et l'intelligence artificielle, les métiers d'aujourd'hui sont voués à, du moins se transformer, au pire disparaître. À ce titre, anticiper les métiers du futur est nécessaire. Une méthode prospective doit donc être adoptée par l'entreprise.

Proposition 2 — Prévoir les conséquences de la crise sanitaire liée Covid-19

Sous-proposition 1 — Développer un nouveau management

Propre à chaque entreprise, le management est toutefois voué à devenir un management collaboratif, aspirant à une volonté d'interaction et de collaboration avec les salariés, une liberté d'agir et un assouplissement de la hiérarchie.

Sous-proposition 2 — Développer le télétravail et permettre une conciliation de la vie professionnelle et la vie personnelle des travailleurs

En favorisant le télétravail, ainsi qu'en repensant l'organisation des espaces de travail, la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés ne peuvent qu'être mieux conciliées. Les entreprises devraient également s'assurer du respect du droit à la déconnexion par ses salariés.

Sous-proposition 3 — Développer la raison d'être des entreprises

Mise en place par la loi PACTE, et développant des objectifs en matière de RSE, la raison d'être des entreprises doit définir les principes dont la société se dote et qu'elle compte respecter.

• EN RÉPONSE À L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE FORME DE TRAVAIL

Proposition générale — La création d'un statut hybride adapté

En se fondant sur la prise en compte de l'indépendance du travailleur de plateforme tout en considérant sa dépendance économique à la plateforme, la création d'un statut de travailleur indépendant économiquement dépendant est opportune. Ce statut permettrait de prendre pleinement en considération l'originalité de cette nouvelle forme de travail afin de créer une protection du travailleur indépendant.

Sous-proposition 1 — Encadrer la rémunération

Encadrer les rémunérations des travailleurs de plateformes est un enjeu majeur de la création de ce statut hybride, en ce que les travailleurs indépendants entretiennent une relation de dépendance économique avec la plateforme. Doit ainsi être développée la fixation d'un minimum, qui serait négocié par les partenaires sociaux.

Sous-proposition 2 — Encadrer la durée du travail

De par la liberté offerte aux travailleurs de plateformes dans l'organisation de son travail, des durées de travail excessives peuvent dériver. À ce titre, la fixation d'une durée maximale de travail, négociée également par les partenaires sociaux, serait une solution nécessaire pour la protection de la santé et de la sécurité de ces travailleurs et des personnes qui peuvent être à leur contact.

Sous-proposition 3 – Encadrer la conclusion et la rupture du contrat de travail

En matière de conclusion du contrat de travail, il est nécessaire d'informer clairement le travailleur sur ses missions autant que sur les données économiques et financières, en lui laissant un délai de réflexion antérieurement à la conclusion du contrat, qui devra être rédigé. En termes de rupture du contrat de travail, un préavis raisonnable ainsi qu'une indemnisation doivent être négociés, voire potentiellement une motivation de la rupture.

Sous-proposition 4 – L'application des droits fondamentaux au travail

Tant en termes de formation professionnelle que de représentation collective, le droit du travail et le statut hybride proposé doivent protéger les droits fondamentaux au travail.

Sous-proposition 5 – L'établissement d'une véritable protection sociale

En termes de protection sociale, la loi Travail de 2016 ne peut suffire. De ce fait, de nombreuses plateformes proposent des dispositifs exorbitants du droit commun. Ces dispositifs doivent être encouragés.

- **EN MATIÈRE DE GESTION DES FINS DE CARRIÈRE**

Proposition 1 — Négocier collectivement en matière de gestion des fins de carrière

La négociation collective d'entreprise est une réponse aux enjeux liés à l'augmentation du taux d'emploi des salariés seniors. Elle devrait s'intéresser aux aménagements des fins de carrière, à la mobilité interne du salarié senior, à la formation professionnelle de ce dernier, et à la mise en place d'un mécénat de compétences pour favoriser ses compétences professionnelles autant que développer sa quête de sens au travail.

Proposition 2 — Développer le tutorat et le mentoring en entreprise

Uniquement mis en place en matière de contrat de professionnalisation dans le Code du travail, le tutorat est pourtant en pratique beaucoup plus libre. Développer la fonction tutorale aux salariés seniors permettrait la mise en place de tutorats de qualité, les seniors ayant de grandes compétences professionnelles autant qu'une importante connaissance des valeurs de l'entreprise, ceci couplé généralement à un bon sens de l'écoute.

**Proposition 3 – Créer un index seniors sur le modèle de l'index égalité
femme/homme**

Ainsi que proposé par la conférence de rentrée de l'ANDRH en septembre 2019, la mise en place d'un index seniors sur le modèle de l'index égalité femme/homme permettrait de s'assurer tant du maintien dans l'emploi des salariés seniors que de leur bonne adaptation à leur poste de travail.

Proposition 4 — Prévenir la pénibilité au travail

La pénibilité au travail doit être prévenue, tant en amont, pour tous les salariés, que pour les salariés seniors. Elle doit être à ce titre développée dans toutes les entreprises, particulièrement les TPE et les PME, là où elle se développe aujourd'hui dans les grandes entreprises.