



ASSOCIATION POUR L'ÉTUDE JURIDIQUE
DES QUESTIONS SOCIALES

Prix de l'Association pour l'Étude Juridique des Questions Sociales

Rapport d'étude final

**Master 2 Droit Social
École de droit de Clermont-Ferrand**

Année Universitaire 2019 - 2020

PRIX AEJQS

Rapport d'étude final

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

Présenté par :

Capucine BOUDRY

Cécile EYCHENNE

Manon FRADETAL

Nadia HAJJI

Romain MATHEVON

Jimmy LAURENT

Remerciements

La réalisation de ce rapport a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui nous souhaitons témoigner toute notre reconnaissance.

En premier lieu, nous adressons nos remerciements à l'**Association pour l'Étude Juridique des Questions Sociales (AEJQS)** qui nous a permis de participer à ce prix, et sans qui ce projet n'aurait été possible.

Nous tenons également à remercier **Monsieur Gwennaël François**, *Directeur du Master Droit social de Clermont-Ferrand*, **Monsieur Christophe Mariano**, *Maître de conférences à l'Université de Clermont-Ferrand*, ainsi que **Monsieur Hugues Lapalus**, *avocat associé au cabinet Barthélémy*, pour leur disponibilité et leur soutien dans la réalisation de ce rapport.

Nous remercions également, **Monsieur Michel Blatman**, *conseiller honoraire à la Cour de cassation*, **Monsieur Jacques Barthélémy**, *avocat associé* et **Madame Emmanuelle Princeau Brown**, *étudiante du Master 2 Droit social en reconversion professionnelle*, pour le temps qu'ils nous ont consacré pour leurs interviews personnelles, qui nous ont permis d'illustrer nos propos.

Enfin, nous remercions **chacun de nos coéquipiers** pour leur entraide, sans laquelle il n'aurait pas été possible de mener à bien ce projet.

Sommaire

Remerciements	3
Sommaire	4
Introduction	1
Chapitre I : L'importance de l'Histoire du droit social	1
Chapitre II - Les problématiques issues de cette évolution du droit social	5
Partie I - Les différents constats de l'évolution du monde du travail	8
Chapitre I - L'impact des nouvelles technologies sur le monde du travail	8
Chapitre II - L'absence de conscience des divers acteurs face aux enjeux résultant de l'allongement de la durée de vie au travail	15
Partie II - Les besoins des différents acteurs du monde du travail	19
Chapitre I - Les besoins des entreprises	19
Chapitre II - Les besoins des salariés	25
Chapitre III - Le besoin de formation : un besoin partagé entre les entreprises et les salariés	33
Partie III - Les dispositifs existants face aux nouveaux besoins des entreprises	35
Chapitre I - Dispositifs existants utilisés	35
Chapitre II - Dispositifs potentiellement séduisants mais non attractifs	51
Partie IV : Préconisations	60
Annexes	70
Bibliographie	92
Table des matières	94

Introduction

L'histoire du droit du travail est, pour l'historien Jacques Le Goff, l'histoire de la conquête de la citoyenneté par le salarié, permettant de passer « *du silence à la parole* »¹.

Cette histoire est le résultat de l'évolution des idées politiques, de la sociologie et de l'économie. Dès 1789, les révolutionnaires s'intéressent aux droits des travailleurs suivant les idéaux des philosophes des Lumières. Jusqu'à nos jours, le droit du travail n'a cessé d'évoluer et de s'améliorer afin d'assurer au salarié une protection certaine. Cette évolution pose cependant de nombreuses questions. En effet, aujourd'hui, le monde du travail est confronté à de nombreuses mutations, qu'elles soient liées au numérique, à l'intelligence artificielle ou encore à la mobilité. Ce dernier doit également faire face à la volonté grandissante des travailleurs d'avoir plus d'autonomie dans l'exécution de leurs tâches comme en témoigne la croissance du travail indépendant. Les travailleurs désirent aussi plus de reconnaissance dans l'accomplissement de leur travail. Ils se questionnent également sur leur retraite. En effet, les seniors sont appelés à travailler plus longtemps et donc à quitter plus tard le monde du travail. Ainsi, bien que le produit de l'histoire soit tel que nous disposons aujourd'hui d'un droit du travail qui semble complet et abouti, ces mutations conduisent les entreprises à se questionner sur le futur et à vouloir anticiper les prochaines évolutions. En effet, les mutations technologiques et sociétales doivent être accompagnées d'une évolution du cadre législatif et réglementaire.

Il semble alors pertinent de débiter ce propos par un rappel historique des différentes évolutions du droit social (**Chapitre I**) permettant, dans un second temps, de déterminer les différentes problématiques qui interviennent aujourd'hui dans notre société et devant sans conteste être améliorées (**Chapitre II**).

Chapitre I : L'importance de l'Histoire du droit social

À compter des années 1930 mais également au cours des années précédentes, la législation industrielle se voit transformée. En effet, après la première guerre mondiale, apparaît le droit collectif du travail. Il y aura, plus tard, la création de l'arbitrage en cas de conflit collectif. Aussi, les sources du droit se diversifient. En effet, la loi du 19 mars 1919 va tenter de donner un statut légal à la convention collective et poser le principe de la primauté des conventions collectives sur le contrat de travail. La jurisprudence, de son côté, connaît certaines évolutions décisives : c'est, en effet, en 1930 que le lien de subordination devient le critère déterminant d'existence ou non du contrat de

¹ Jacques Le Goff, *Du silence à la parole - Une histoire du droit du travail*, Ed. Presses Universitaires de Rennes, 2004, 620 p.

travail. Les années 1930 correspondent à l'arrivée d'une nouvelle génération de juristes qui appréhendent la législation industrielle avec davantage de recul que leurs aînés : cette dernière est repensée ce qui va favoriser la transformation du droit social après 1936. Ce droit social, qui s'impose à partir des années 1930-1940, est vite marqué à son tour par une nouvelle vague codificatrice concernant en 1956, les deux branches de la protection sociale avec le Code de la sécurité sociale d'un côté qui recueille tout le domaine des anciennes assurances sociales, et d'un autre côté, l'expression « d'assistance sociale » est abandonnée en faveur de l'expression « d'aide sociale » avec la création du Code de la famille et de l'aide sociale. Le droit du travail lui-même fait également l'objet d'une recodification : en 1973 et en 2008.

Ainsi, trois types d'évolutions sont constatées : les évolutions du contrat de travail en tant que document juridique (**Section 1**), les évolutions des droits individuels des salariés (**Section 2**) ainsi que l'évolution des droits collectifs des salariés (**Section 3**).

Section 1 - L'évolution du code du travail et de la notion de contrat de travail

L'expression et la notion de contrat de travail sont relativement récentes. En effet, la relation de travail est une relation de type contractuelle issue du droit civil avant d'être régie par des règles spécifiques. Le premier ancêtre du contrat de travail est le contrat de louage. Ensuite, avec l'apparition du Code civil en 1804, le XIX^{ème} siècle a reposé sur la distinction de deux types de contrats de louage : d'une part, le contrat de louage d'ouvrage, et d'autre part, le contrat de louage de service. Enfin, la Révolution industrielle va bouleverser les conditions de la production. Elle va se traduire sur le plan juridique par la généralisation de l'un des deux types de contrats prévus par le Code civil à savoir le contrat de louage de service duquel découlera le contrat de travail. Au XIX^{ème} siècle, cette expression est une expression nouvelle, née d'une situation économique nouvelle et répondant à des besoins nouveaux. Le Code civil ne suffit plus et n'est plus adapté pour encadrer la relation de travail. Il va pourtant falloir plus d'un siècle pour que cette expression s'impose définitivement dans le droit français, en raison essentiellement du conservatisme ambiant qui est aussi social que juridique. En effet, même dans la deuxième moitié du XIX^{ème} siècle, il reste difficile d'émettre des critiques à l'encontre du Code civil puisqu'il s'agit du monument parfait du droit français. Les modifications qui lui sont apportées sont très rares voire inexistantes et une critique formée contre le Code civil suscite la désapprobation. De ce fait, il faudra attendre le milieu du siècle pour qu'un premier débat intervienne sur les insuffisances de ce dernier en ce qui concerne la forme juridique de la relation de travail. Ce débat est provoqué par la proposition de l'économiste Renouard qui, en 1854, propose dans le journal des économistes un contrat de prestation de travail. L'idée est de créer un contrat générique applicable à toute prestation de travail, quel que soit le type de travail ou les

conditions dans lesquelles celui-ci s'effectue. Les critiques sont d'emblée tombées et il faudra attendre 1886 pour que la question d'une réforme du Code civil soit posée à nouveau. C'est à cette occasion que pour la première fois est évoquée la notion de contrat de travail par Ernest Glasson² qui exposera l'inadaptation du Code civil par rapport aux réalités économiques de l'époque. Selon lui, le Code civil oublie le salariat puisqu'il ne traite que du louage de service. Le Code du travail est promulgué en 1910 et consacre cette expression mais ce sont toujours les anciennes notions et les anciens contrats qui subsistent. La généralisation de l'expression contrat de travail sera donc en réalité extrêmement lente puisqu'elle devient exclusive en 1973. La reconnaissance de la notion de contrat de travail a permis une évolution marquante des droits individuels des salariés.

Section 2 - L'évolution des droits individuels des salariés

Au regard de la terminologie du Code civil, la dénomination de contrat de travail renvoyait à l'idée d'un contrat spécifique, un contrat obéissant à des règles particulières et dérogatoires du droit commun. Néanmoins, deux problèmes relatifs à cette dénomination existaient : d'une part, un questionnement quant à la résiliation et la rupture du contrat de travail (§1) et d'autre part, la problématique de la limitation du temps de travail (§2).

§1 - En matière de rupture du contrat de travail

Ces questions ont fait l'objet de trois textes législatifs faisant évoluer les droits individuels des salariés. Tout d'abord, il y a eu la loi du 27 décembre 1890 qui était ambiguë. En effet, l'enjeu des débats résidait dans le caractère discrétionnaire ou non du droit à la résiliation. Or, le texte n'abordait pas cette question puisqu'il n'affirmait pas qu'une rupture pouvait être abusive. Il se contentait simplement d'indiquer les éléments à prendre en compte pour fixer le montant de l'indemnité éventuellement versée mais aucune précision s'agissant des situations ou des conditions qui ouvraient droit à indemnité. Ensuite, il y a eu la loi du 18 juillet 1928. Ce texte rappelle le principe d'une possible résiliation unilatérale du contrat qui est établi sans limitation de durée et il est énoncé un certain nombre de règles relatives au délai-congé. Il précise également, qu'en cas de rupture abusive, le juge devra indiquer le motif allégué par la partie qui aura rompu le contrat. Enfin, la loi de 1973 vient poser un véritable droit du licenciement avec l'instauration d'une procédure contentieuse reposant sur l'entretien préalable du salarié visé par un futur licenciement. Le texte annonce la fin du système de licenciement discrétionnaire, qui existait jusqu'alors, en exigeant une motivation de la décision patronale, ce que la jurisprudence interprétera comme la notion de cause réelle et sé-

² ERNEST D. GLASSON, « Le Code civil et la question ouvrière », in *Séances et travaux de l'Académie des sciences morales et politiques*, 1886, 1er semestre, t. 25, pp. 843-895, ici pp. 844 et 849, édité sous ce titre la même année à Paris, F. Pichon, 1886.

rieuse. À partir de cette époque, le licenciement devient plus difficile. La fin du système du licenciement discrétionnaire va avoir pour conséquence le développement des contrats à durée déterminée, qui permet de répondre à un besoin économique (ex. surcroît d'activité), mais qui devient aussi une manière de contourner les nouvelles contraintes liées au licenciement.

Cette question de la rupture du contrat de travail n'était pas la seule préoccupation des législateurs : la question de la limitation du temps de travail était une question fondamentale.

§2 - En matière de temps de travail

Le temps de travail est une question fondamentale depuis la Révolution industrielle du XIX^{ème} siècle. Dès cette époque, le temps de travail commence à être réduit : chaque nouvelle limitation répond à des circonstances particulières. Ce sont d'abord des dispositions relatives au travail des enfants qui sont adoptées avec la loi du 22 mars 1841. Cependant, il faudra attendre la III^{ème} République pour que ce dispositif soit renforcé et pour que le législateur commence à s'intéresser également au travail des femmes. Au tournant des années 1900, le débat sur la durée du travail, focalisé auparavant sur l'enfant puis sur la femme, est devenu un débat général. Désormais, il est question d'encadrer non seulement le travail des plus faibles, de limiter le travail masculin mais aussi celui des travailleurs en général. La question reste très controversée et c'est ce qui explique la timidité du législateur. Les mesures prises par le Front populaire, en 1936, sont un tournant majeur en raison des progrès significatifs que connaît la législation sociale à cette période. Son oeuvre relève d'une volonté de partager le travail et de favoriser le loisir. Ces deux idées expliquent les deux textes emblématiques qui seront complétés : la semaine de 40 heures et les congés payés.

Enfin, l'histoire a vu évoluer les droits collectifs des salariés et notamment le droit syndical.

Section 3 - L'évolution des droits collectifs des salariés

La loi de 1884 permet la reconnaissance légale des associations professionnelles. Elle est le produit des débats qui ont eu lieu depuis 1868. Cependant, elle va rapidement montrer ses imperfections. D'où, la promulgation d'un nouveau texte en 1920 qui vient améliorer le dispositif légal en tenant compte des premières expériences syndicales légales qui ont eu lieu. Légaliser les syndicats présente plusieurs avantages. Il s'agit d'abord et avant tout de soustraire les ouvriers aux insistances révolutionnaires. L'idée est d'intégrer le mouvement ouvrier à la société. La loi de 1884 est un texte relativement court et bref. Elle ne contient que dix articles. En revanche, la loi de 1920 est moins connue que celle de 1884 mais elle est tout aussi importante. Là encore, le texte est très court. Elle vient modifier et compléter la loi de 1884. Elle élargie et étend l'accès aux syndicats aux femmes mariées, aux mineurs de plus de 16 ans, et permet aussi aux anciens syndiqués retraités de continuer

à être membre du syndicat. Cette loi ouvre le droit syndical aux professions libérales. Enfin, les unions de syndicats qui ne disposaient que de capacités très réduites, se voient accorder la capacité juridique au même titre que les syndicats eux-mêmes. C'est ainsi que, disposant d'une pleine personnalité juridique, les grandes confédérations syndicales pourront ensuite profiter des réformes du Front populaire et notamment de la loi de 1936. Le principe de liberté syndicale est compromis par le régime de Vichy au début des années 1940. Très peu de temps après que le Maréchal Pétain ait obtenu les pleins pouvoirs, une loi du 16 août 1940 dissout toutes les organisations syndicales existantes. Cette dernière remplace les syndicats qui sont dissous par des comités d'organisation chargés de régler tous les aspects de la vie économique et industrielle. Les membres de ces comités, nommés par le ministre de la production industrielle et du travail, sont choisis parmi les employeurs et ont tous pouvoirs pour diriger les professions. La liberté syndicale est rétablie par l'ordonnance de juillet 1944. Est intégré au Préambule de la Constitution de 1946 le droit pour tout homme et toute profession, la possibilité de se constituer en syndicat.

Aujourd'hui, ces évolutions nous conduisent à nous interroger sur des thématiques relatives à l'allongement de la durée du travail, à la transmission des savoirs, aux nouvelles formes de salariat mais également aux mutations technologiques.

Chapitre II - Les problématiques issues de cette évolution du droit social

De ces constats historiques, l'idée principale qui ressort est que la protection du salarié représente l'évolution la plus significative ainsi que l'objectif premier du droit du travail. Ce dernier est marqué par une organisation juridique et économique particulière du travail : une activité humaine conduisant à produire des biens et des services, que l'on appelle aussi activité professionnelle. Cette dernière repose sur l'exécution d'un travail subordonné. Ce travail subordonné répond à une situation donnée qui est organisée juridiquement autour d'un concept : la subordination juridique se définissant comme une « *soumission aux pouvoirs réglementaire, disciplinaire et de direction dans l'accomplissement d'un travail pour le compte d'autrui* »³. Dans le cadre de la relation individuelle de travail marquée par un contrat de travail, il y a une situation déséquilibrée entre les deux contractants. Cette relation déséquilibrée est née de l'existence de la subordination juridique, qui est au cœur de la relation de travail salariée et qui est le critère qui permet de déterminer l'existence d'un contrat de travail. La subordination juridique confère à l'employeur un pouvoir de direction ainsi qu'un pouvoir disciplinaire. Ce sont des pouvoirs exorbitants de droit commun dans le cadre de relations privées. Le pouvoir est une notion juridique fondamentale. Le sens de l'histoire a été de construire un système juridique visant à rétablir un certain équilibre et visant à protéger la

3 Mazeaud Antoine, Droit du travail, coll. Domat, droit privé, Montchrestien, 5e éd

partie faible au contrat. Il existe une autre forme d'exercice d'activité professionnelle : le travail indépendant. La différence fondamentale entre ces deux formes de travail est la suivante : lorsqu'il s'agit d'un travailleur indépendant, le risque économique est supporté par ce dernier. Or, dans le cas du travail subordonné, le risque économique est assumé par l'entreprise. En outre, les travailleurs indépendants ne bénéficient pas de toutes les protections que confèrent le Code du travail. Aujourd'hui, les individus désirent de plus en plus être autonomes dans leur travail. En effet, le travail indépendant s'est accru ces dernières années, mais les droits et protections quant à eux ne changent pas. Par conséquent, il y a un besoin nécessaire de faire évoluer le cadre juridique de travail de ces travailleurs indépendants afin qu'ils puissent bénéficier des mêmes droits - ou du moins équivalents mais adaptés à leur statut - que les travailleurs salariés. De ce fait, il nous a semblé important de développer dans cette étude le cas des livreurs de plateformes tels que Uber ou Deliveroo. La plupart des livreurs font le choix de recourir à ce type de relation de travail puisqu'elle leur offre une certaine flexibilité horaire qui leur permet d'allier une activité professionnelle avec leur scolarité. Selon eux, le contrat de travail est beaucoup trop rigide et les mécanismes le régissant ne permettent pas cette flexibilité tant au niveau des horaires de travail que des tâches à accomplir. Aussi, il est difficile pour les employeurs d'accorder une telle flexibilité, c'est la raison de son développement. Cependant, le statut d'auto-entrepreneur est aujourd'hui dissuasif car les règles sont insuffisamment protectrices. Cette dichotomie entre salariés et indépendants est aujourd'hui flagrante : de plus en plus de travailleurs sont entre ces deux formes d'organisation du travail.

Dans le même temps, les travailleurs sont confrontés à l'allongement de la durée d'activité professionnelle. Ils sont amenés à travailler plus longtemps et, de ce fait, l'âge de la retraite est repoussé. Les salariés sont définis comme « seniors » dans beaucoup d'entreprises lorsqu'ils atteignent l'âge de 45 ans⁴. Il est possible de distinguer deux catégories de seniors : d'une part, ceux qui ont entre 45 et 50 ans et qui seront donc amenés à vivre une seconde partie de leur carrière professionnelle dans l'entreprise et d'autre part, ceux qui ont entre 55 et 57 ans et qui sont proches de la retraite. Ces derniers désirent aussi de plus de flexibilité dans leur travail. En effet, après avoir effectué une partie de leur carrière en entreprise, et ayant été confronté à la subordination, ils ont envie de terminer leur carrière de manière plus « tranquille » et bénéficier d'un temps de travail aménagé ce qui, d'après nos constats et d'après les interviews réalisés, n'est pas encore très répandu. De plus, ces seniors se retrouvent en concurrence directe avec les néo-travailleurs, fraîchement diplômés. Par conséquent, un sentiment d'insécurité est ressenti par ceux-ci. Chacun de ces éléments témoignent d'un environnement juridique inadapté à ce qu'il leur est demandé : partir plus tard à la retraite. Ainsi, les mécanismes juridiques actuels ne semblent plus en adéquation aux be-

4 Selon l'accord national interprofessionnel du 13/10/2005 relatif à l'emploi des seniors

soins et désirs des individus ainsi qu'aux différentes mutations technologiques, sociétales et juridiques. Diverses problématiques se posent alors :

- **Dans quelles mesures semble-t-il nécessaire, face aux évolutions sociétales, de modifier le cadre juridique de la relation entreprise/travailleur ?**
- **Dans quelles mesures, les évolutions juridiques, sociétales, et technologiques, ne semblent-elles plus adaptées au monde du travail actuel ?**
- **Comment le droit du travail peut-il contribuer à améliorer la situation de l'emploi ?**
- **Dans quelles mesures les évolutions sociétales et technologiques ont-elles impacté le monde du travail ? Comment accompagner ces changements face à l'allongement de la durée de vie au travail ?**

Afin d'apporter des réponses à ces interrogations, le choix a été fait d'effectuer un constat, celui de l'évolution du monde de travail (**Partie I**). Ce dernier nous a permis d'identifier les différents besoins des acteurs du monde du travail à savoir les entreprises mais également les travailleurs (**Partie II**). Ensuite, il nous a semblé important de répertorier les dispositifs juridiques existants dans le monde du travail afin de déterminer pourquoi certains sont plus utilisés que d'autres et nous permettre de comprendre pourquoi l'environnement juridique dont nous disposons n'est plus adéquat pour garantir une protection suffisante (**Partie III**). Ainsi, au regard de ces différents constats, nous avons pu émettre des préconisations dans le but d'adapter notre environnement législatif, réglementaire et conventionnel à ces évolutions (**Partie IV**).

Partie I - Les différents constats de l'évolution du monde du travail

Selon Jacques Barthélémy, « *le droit du travail est né par et pour la civilisation de l'usine* »⁵. Au départ, la naissance de ce droit avait pour objectif d'assurer la protection de la partie faible au contrat c'est-à-dire les travailleurs et, principalement, les ouvriers.

Le Code du Travail actuel a été mis en place par la loi n°73-4 du 2 janvier 1973. Lors de cette période, le secteur industriel restait celui le plus important avec une relation travailleurs-employeurs basé sur le salariat. Malgré les différentes réformes et les lois, ainsi que la recodification intégrale de celui-ci, qui est entrée en vigueur le 1^{er} mai 2008⁶, le droit du travail n'a pas évolué à la même vitesse que la société. Comme peuvent le montrer les différentes décisions rendues sur les indépendants utilisant les plateformes, le droit du travail français s'est laissé dépasser par les évolutions technologiques sur certains aspects et l'idée d'une relation de travail centrée sur le salariat s'est ancrée au sein du droit français. Aujourd'hui, il est nécessaire d'établir différents constats démontrant que le droit du travail français n'est pas adapté face à divers aspects relevant de l'évolution de la société malgré la mise en place de certaines dispositions tel que le droit à la déconnexion⁷.

L'apparition des nouvelles technologies et, notamment, leurs évolutions ont fortement impacté le monde du travail sur différents aspects (**Chapitre I**). Ces évolutions ainsi que divers sujets sociétaux, tels que l'augmentation de l'espérance de vie ou le niveau de vie des seniors en fin de carrière, démontrent que la durée de vie au travail tend à s'allonger (**Chapitre II**).

Chapitre I - L'impact des nouvelles technologies sur le monde du travail

Les différentes avancées technologiques ont engendré une mutation du monde du travail sur différents aspects. L'un des avantages provenant de celles-ci, que ce soit en France ou dans d'autres Etats, est relatif à la productivité des entreprises. En effet, elles permettent une optimisation de plusieurs éléments en lien avec le travail (les coûts de production, les conditions de travail, l'organisation du travail, etc.). Par conséquent, la maîtrise des enjeux relatifs aux nouvelles technologies est importante puisqu'elle permet de repenser le « *modèle organisationnelle de l'entreprise* »⁸, ce qui peut être avantageux face aux conséquences de l'allongement de la durée de vie au travail. Ces évolutions technologiques peuvent avoir, tout en étant bénéfiques pour le monde du travail (**Section 1**), des conséquences négatives pour ces divers acteurs (**Section 2**). De plus, de nouvelles probléma-

⁵ Civilisation du savoir et statut du travailleur, J. Barthélémy, Les notes de l'Institut, novembre 2015

⁶ Loi n°2008-67 du ratifiant l'ordonnance n° 2007-329 du 12 mars 2007 relative au code du travail 21 janvier 2008

⁷ Article 55 de la LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels

⁸ Le nouveau rôle des RH face à l'automatisation des métiers, F. FRONTELA, Les Cahiers des DRH, n°265, 1er juin 2019

tiques juridiques apparaissent avec celles-ci et, notamment, en lien avec les travailleurs des plateformes numériques (**Section 3**).

Section 1 - Les effets bénéfiques sur le monde du travail

Face à l'apparition de ces nouvelles technologies, les entreprises ainsi que le législateur ont pu saisir cette occasion afin de répondre aux différents enjeux découlant du monde du travail tel que celui en lien avec la notion de « santé et sécurité » à l'égard des salariés. De plus, les divers acteurs de la société se sont habitués à cohabiter avec celles-ci comme peut le montrer l'existence de nouveaux métiers en lien, principalement, avec le numérique.

Tout d'abord, les nouvelles technologies ont eu impact positif considérable sur les conditions de travail des salariés ainsi que l'organisation de celui-ci. L'incorporation de ces dernières a conduit à réduire la pénibilité du travail des actifs grâce à l'amélioration des conditions d'exercice de celui-ci. Par exemple, l'installation de certaines machines permet de réduire la nature répétitive des tâches des salariés ou diminuer le port de charges lourdes. Cependant, il est possible de se demander si ce ressenti ne concerne pas uniquement une partie des actifs c'est-à-dire les ouvriers, notamment ceux de l'industrie. La réponse semble négative. En effet, ce n'est pas pour autant qu'il faut penser que les autres actifs, tels que les cadres, sont délaissés par rapport à ce phénomène. À leur niveau, c'est l'organisation de leur travail qui sera le plus concerné et, pour montrer cette situation, il est possible d'utiliser un outil dont l'utilisation augmente dans notre pays face aux divers événements sociétaux tels que le COVID-19 ou la grève en lien avec la réforme des retraites : le télétravail. Selon une étude « Malakoff Médéric-Humanis », [en France], 29% de l'effectif des entreprises de plus de 10 salariés sont en situation de télétravail soit 5,2 millions de personnes en 2019 »⁹. Cet outil peut contribuer à améliorer différents aspects en lien avec l'exécution du contrat de travail des salariés tels que la conciliation entre vie professionnelle et personnelle ou d'améliorer la qualité de vie au travail des salariés. Parfois, celui-ci est mis en place en raison d'une situation exceptionnelle telles que celles précitées ci-dessus. Pour les pays de l'Union européenne, où le taux moyen de télétravailleurs s'élève à 20%¹⁰, tous les Etats ne promeuvent pas la mise en place du télétravail pour les mêmes raisons, ce qui a des conséquences sur la vitesse de développement de celui-ci entre eux. En effet, le télétravail se développent plus rapidement dans les pays du Nord de l'Europe que dans les autres pays : « *le taux du télétravail varie entre 2% dans les pays du sud-est de l'Europe (Grèce, Croatie, Bulgarie) à 30% dans les pays du Nord de l'Union (Danemark, Suède, Finlande)* ». Cela est dû au fait que la politique, nationale ou des entreprises, des pays en matière de

⁹ Mettre en place et gérer le télétravail, S. NIEL, Les cahiers du DRH, n°269, 1er novembre 2019

¹⁰ Le télétravail en Europe : Quelles définitions ?, www.teletravailler.fr/observatoire/en-europe

télétravail n'est pas la même. Certaines vont raisonner en termes d'objectifs, d'autres en termes de présence des salariés ou, encore, la Belgique développe le télétravail afin d'améliorer la qualité de vie au travail des salariés alors que l'Allemagne l'a intégré dans sa politique de soutien au travail. En outre, il ne faut pas oublier que les nouvelles technologies vont avoir des conséquences sur les emplois en eux-mêmes. Elles vont être un vecteur de création et de transformation d'emploi. L'ère du numérique a conduit à l'émergence de nouveaux métiers en lien avec internet et, notamment, les sites web ainsi que les réseaux sociaux. La transformation de certains emplois engendrés par ces nouvelles technologies est utilisée afin d'améliorer le rendement des salariés tout en préservant leurs conditions de travail. C'est l'apparition et la transformation de ces emplois qui peut encourager les actifs à exercer une activité indépendante et, en contrepartie, d'obtenir divers avantages telle qu'une liberté dans leur travail.

L'impact des nouvelles technologies sur le monde du travail doit être perçu avec un regard positif puisqu'elles apportent des changements assez bénéfiques tant pour la productivité que pour les conditions de travail des salariés. Cependant, il faut relativiser nos propos sur quelques éléments qui peuvent engendrer certaines difficultés ainsi que représenter des aspects pouvant être perçus comme des inconvénients.

Section 2 - La possible apparition ainsi que l'existence de certains risques

Tout d'abord, les nouvelles technologies vont être facteurs de conséquences négatives en lien avec le travail en lui-même. L'insertion de celles-ci dans l'emploi des salariés vient bouleverser de manière importante leur perception du travail ainsi que le ressenti du poids des tâches qu'ils ont à effectuer. En effet, malgré le fait que les nouvelles technologies peuvent réduire la pénibilité du travail au niveau physique pour certains secteurs, leur mise en place peut être mal perçue ou mal appréhendée par les salariés. Cette situation peut prendre deux formes :

- le déni ou l'attaque des salariés à l'égard de celles-ci. Par exemple, en Californie, des personnes ont jeté des pierres sur des voitures sans chauffeurs.
- l'isolement des salariés qui peut être montré grâce à l'exemple des démineurs irakiens qui, pris d'affection pour leur robot, étaient capable de mettre leur vie en danger pour les sauver.

Ces deux réactions face à l'insertion des nouvelles technologies au sein de l'emploi des salariés peuvent exprimer un déni face au changement ou une mauvaise adaptation à celui-ci. Pour cela, il est nécessaire que l'entreprise mettent en place des mesures les accompagnants dans la « Courbe du deuil » (*Annexe A*). Or, les entreprises n'ont pas forcément conscience de cet enjeu d'où l'importance de la consultation ou la négociation avec les représentants du personnel. En outre, l'apparition des nouvelles technologies au sein des emplois n'impacte pas uniquement la perception de cette

action dans leur travail mais aussi le travail en lui-même que ce soit en amont ou pendant son exécution. En amont, cela va principalement concerner le recrutement et, notamment, la méthode d'exécution de celui-ci. Par exemple, aux Etats-Unis, une entreprise propose ses services à d'autres sociétés afin d'effectuer les entretiens d'embauche grâce à l'« Intelligence Artificielle » afin d'évaluer les candidats. Elle prône le fait que cela permet aux entreprises de gagner du temps, puisqu'elles n'ont pas à organiser et à réaliser tout le processus nécessaire, mais surtout que le recrutement sera « impartial ». Cependant, le Gouverneur Démocrate de l'Illinois, J.B PRITZKEN, ayant peur des dérives de cette méthode, a promulgué une loi obligeant les entreprises à dévoiler le fonctionnement de ce type d'entretien et d'obtenir le consentement des candidats pour que cette méthode leur soit appliquée¹¹. En plus des troubles musculosquelettiques (TMS), les nouvelles technologies ont conduit au phénomène de l'apparition de risques psychosociaux (RPS). Même si les entreprises ont pris en compte ce phénomène, le nombre de ceux-ci ne cesse pas d'augmenter. L'un des risques les plus connus aujourd'hui dans le monde du travail relatif à ces risques est le « Burn out ». En effet, les différents outils numériques mis en place ont conduit à diverses conséquences négatives pour les travailleurs et, principalement, la possibilité d'engendrer certains risques à leur égard¹² :

- **Une intensification du travail** : il est possible de prendre deux exemples pour expliquer ce premier phénomène. Tout d'abord, pour les salariés communicants principalement par mail, il va y avoir une hausse de l'information s'il n'existe pas des mesures régulant leur afflux ainsi que leur utilisation. De plus, la frontière vie professionnelle/vie familiale va être fragilisée, notamment dans le cas du télétravail et surtout, lorsque le salarié peut accéder à ses mails depuis son domicile, ce qui favorise le développement d'un risque de surmenage. Pour les ouvriers, la panne d'une machine peut être source de stress si elle a une place primordiale dans leur travail.
- **Une augmentation du contrôle** : il est possible de voir ce phénomène avec les outils de géolocalisation ou encore les badgeuses d'où l'importance de la réglementation imposée par la CNIL¹³. Par exemple, un sentiment de contrôle accru de la part de l'employeur peut être ressenti par le salarié, engendrant un état de stress qui peut conduire à l'apparition d'un risque psychologique.
- **Une absence d'isolement** : en prenant l'exemple des « open-space » où les salariés peuvent se sentir surveillés par les autres et être jugés dès lors qu'ils travaillent différemment.

11 L'angoisse du candidat face à l'algorithme recruteur, D. HARWELL, Courrier international, 5 février 2020

12 Etude : L'impact des TIC sur les conditions de travail, Note de synthèse du CES 266, Février 2012

13 Commission nationale de l'informatique et des libertés

- **Des nouveaux risques directement en lien avec ces nouvelles technologies** : cela peut être des troubles visuels à cause de l'utilisation massive des écrans ou encore les conséquences dues à l'exposition aux ondes électromagnétiques.

En guise d'exemple, la société « Amazon » utilise la méthode de « Voice picking » sur ses salariés préparant les commandes au sein de ses entrepôts. Il est possible de considérer que cette technologie réduit l'homme à l'état de machine en imposant, implicitement, une cadence à respecter ainsi qu'un nombre de mouvement à effectuer. Les salariés ne semblent pas accepter l'utilisation de cet outil et certains d'entre eux ont exprimé le fait qu'il conservait la voix de l'outil en question en tête après avoir fini leur travail ou durant leur temps de pause¹⁴. Par conséquent, le développement des risques psychosociaux est majeur dans ce type d'organisation du travail et, de ce fait, il est important de prendre des mesures pour éviter l'apparition de ces nouveaux risques. Ainsi, même si la pénibilité physique diminuera grâce à ces nouvelles technologies, il est nécessaire de constater qu'il apparaît une nouvelle forme de pénibilité que les entreprises devront prendre en compte dans les années à venir, notamment face aux phénomènes de l'allongement de la durée de vie au travail, celle-ci correspond à une pénibilité de l'ordre moral. Ces nouvelles technologies ont également eu des répercussions sur les secteurs en eux-mêmes ainsi que sur les emplois. En effet, il y a eu un phénomène de transformation d'emploi ayant conduit à la disparition/diminution de certains postes mais, aussi, à l'apparition d'une nouvelle concurrence dans certains secteurs. Par exemple, l'automatisation de l'emploi de caissiers/ères avec le développement des caisses automatiques qui sont fréquemment présentes dans les supermarchés. Mais, il est aussi possible de citer l'apparition des banques en lignes faisant concurrence aux banques « traditionnelles » puisque les clients peuvent gérer directement leur argent placé en ligne et de manière autonome. Par conséquent, les travailleurs doivent s'adapter à ces évolutions (certains avec plus de difficultés que d'autres) mais aussi les sociétés qui doivent trouver des moyens pour faire face à l'apparition de cette nouvelle concurrence, par exemple, par le biais des applications.

Cependant, l'un des problèmes actuels, voire « LE » problème, en lien avec ces nouvelles technologies concerne les plateformes numériques et, notamment, leurs relations avec les travailleurs et les conséquences qui en découlent.

¹⁴ Travail : ton univers impitoyable, Complément d'enquête, You Tube

Section 3 - Les travailleurs indépendants utilisateurs de plateformes numériques, vers une re-qualification de la relation de travail

L'émergence des plateformes numériques et l'utilisation accrue de celles-ci, que ce soit par les travailleurs indépendants ou les clients, ont conduit divers acteurs à s'interroger sur les relations qu'entretiennent les indépendants avec les sociétés propriétaires de celles-ci ainsi que sur leurs conditions de travail. L'actualité, qu'elle soit nationale ou internationale, montre qu'il y a une prise de conscience concernant la situation des travailleurs indépendants utilisateurs de ces plateformes, tant au niveau du domaine légal qu'à plus petite échelle. Par exemple, en France, des indépendants utilisant les plateformes de livraisons de repas ont effectué une grève afin d'alerter les dirigeants gouvernementaux sur leurs conditions de travail, assez précaires. Le point de départ, au niveau national, de la remise en question du statut d'indépendant des travailleurs utilisateurs des plateformes correspond à l'arrêt « Take Eat Easy » rendu par la Cour de cassation, en date du 28 novembre 2018¹⁵. La Cour de cassation a cassé l'arrêt rendu par la Cour d'appel de Paris du 20 avril 2017¹⁶ au motif qu'il y a l'existence d'un contrat de travail entre le travailleur indépendant et la société détentrice de la plateforme numérique, ce qui lui confère la qualité de salarié. Elle est venue démontrer l'existence d'un lien de subordination en raison de la présence d'un système de géolocalisation et d'un pouvoir de sanction à l'égard des travailleurs qui se matérialise par ce que la société appelle des « Striks ». Ce terme se retrouvait dans « *le petit guide du coursier de Take Eat Easy* » qui « *faisait mention des bonus et des pénalités prévus à l'encontre du travailleur, autoentrepreneur, chargé d'effectuer les livraisons passées par l'intermédiaire d'une application numérique*¹⁷ ». La Haute juridiction a récemment confirmé cette position jurisprudentielle par un arrêt « Uber » rendu par la chambre sociale en date du 4 mars 2020¹⁸ venant confirmer celui rendu par la Cour d'appel¹⁹. Dans ces deux affaires, la Cour de cassation a dégagé l'existence d'un lien de subordination, notamment, en raison de l'existence d'un pouvoir de sanction des plateformes sur les travailleurs qui se manifeste d'une manière similaire entre les différentes sociétés. Cette reconnaissance du statut de salarié va avoir des conséquences positives pour les travailleurs concernés par ces décisions, ils vont accéder à tous les droits découlant de ce statut telle qu'une meilleure protection sociale, qui est la principale revendication des indépendants utilisateurs de ces plateformes. Ces décisions de la Cour de cassation peuvent être considérées comme un premier pas dans la prise de conscience des problématiques en lien avec les travailleurs des plateformes. Cependant, dans d'autres Etats, des décisions

15 Cass. Soc., 28 novembre 2018, « Take Eat Easy », n°17-20.079

16 CA Paris, 20 avril 2017, n°17-00.511

17 Gwenola Bargain (2018), Quel droit du travail à l'ère des plateformes numériques, Lien social et Politiques

18 Note explicative relative à l'arrêt n°374 du 4 mars 2020 (n°19-13.316), Chambre sociale, arrêt dit UBER

19 CA de Paris, 10 janvier 2019, n°18-08.357

similaires ont été rendues. L'Espagne a condamné la plateforme Deliveroo « *pour ne pas avoir déclaré 500 de ses livreurs travaillant à Madrid dans le but d'éviter de payer 1,2 millions d'euros de cotisations à la sécurité sociale*²⁰ ». La justice espagnole, pour fonder son jugement, a considéré qu'il existait une relation de travail entre les plateformes et ces différents utilisateurs. Cette requalification du contrat de travail peut, dans certains cas, être bénéfique pour l'Etat par le biais des cotisations. Par conséquent, que ce soit en France ou à l'étranger, le fait de réfléchir à un statut spécifique pourrait être avantageux sur certains points pour les différents gouvernements. Ce cas-ci s'apparente également aux faits qui se sont produits courant 2019 au Pays-Bas. Le Tribunal d'Amsterdam a affirmé qu'il fallait requalifier le lien juridique entre les travailleurs utilisateurs de la plateforme et cette dernière afin qu'ils puissent bénéficier des avantages prévus par une convention collective de branche. Certains magistrats ont relevé que « *la plupart des coursiers travaillent à temps complet pour Deliveroo, sans compter qu'ils portent des vêtements portant le logo de l'entreprise [ainsi qu'ils ont également] constaté que les conditions d'embauche étaient standardisées, sans possibilité d'aménagement individuel*²¹ ». Par ces éléments, ils ont considéré que la plateforme agissait tel un employeur à l'égard des travailleurs qui l'utilisaient et, devaient, de ce fait, être considérés comme des salariés. Mais, la reconnaissance la plus significative pour ces travailleurs a eu lieu aux Etats-Unis et, plus particulièrement, en Californie. À la suite de la décision « *Dynamex Operation West c. Cour Supreme* », une loi, dont l'objectif était de faire bénéficier du statut de salariés aux travailleurs ubérisés, a été adoptée le 18 septembre 2019. Par cette intervention législative, applicable depuis le 1er janvier 2020, ils obtiennent plus de protection et d'avantage en matière de droit du travail²². La principale différence avec les autres pays c'est que cet Etat des Etats-Unis n'a pas hésité à intervenir par une loi qui, par conséquent, aura une portée plus forte qu'une décision d'une juridiction puisqu'elle devra obligatoirement être appliquée. Ainsi, face aux phénomènes d'ubérisation de certaines activités, telle que la livraison des repas, plusieurs problématiques apparaissent dont une relative au lien de subordination : cet élément doit-il nécessaire être pris en compte dans la qualification de relation de salarié pour ces travailleurs indépendants ? Devrait-on créer une catégorie intermédiaire ? Ces interrogations seront abordées ultérieurement.

Au-delà des évolutions dû aux nouvelles technologies, il est nécessaire de constater que les différents acteurs du monde du travail n'ont pas, à l'heure actuelle, encore conscience des enjeux qui vont découler de l'allongement de la durée de vie au travail.

20 Espagne : Deliveroo perd de nouveau en justice face à la sécurité sociale, Les Echos, 23 juillet 2019

21 Ca se passe en Europe : Deliveroo condamné aux Pays-Bas pour ses méthodes de recrutement, Les Echos, D.Burg, 17 janvier 2019.

22 Les travailleurs des plateformes numériques selon le droit comparé, Legalvox, 19 septembre 2019

Chapitre II - L'absence de conscience des divers acteurs face aux enjeux résultant de l'allongement de la durée de vie au travail

L'évolution des technologies numériques correspond à une partie d'un aspect du monde du travail qui engendrent différentes problématiques. En effet, la durée de vie au travail tend à s'allonger aux fils des années et cela est dû à différents facteurs tels que les nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi qu'à l'augmentation de l'espérance de vie qui entraîne un vieillissement de la population et un risque de pénurie de main d'œuvre. Pour autant, le droit du travail français ainsi que ces différents acteurs ne semblent pas avoir conscience des enjeux découlant de l'allongement de la durée de vie au travail.

Section 1 - Les constats réalisables en France

Il en découle une conséquence principale : la hausse du nombre de travailleurs seniors. Cependant, les entreprises ne sont pas encore prêtes à faire face à celle-ci sur de nombreux aspects. Par exemple, certains employeurs voient ces travailleurs comme un « *désavantage compétitif* »²³ ainsi que faisant obstacle à la promotion des jeunes. Or, pour Emmanuelle BROWN, les entreprises n'ont pas assez conscience de la richesse que cette mixité jeunes/seniors peut avoir pour l'entreprise (***Annexe O***). De plus, certains arguments, tels que ceux en lien avec les nouvelles technologies ne sont pas assez conséquents puisque les seniors ne sont pas forcément réticents à celle-ci et au contraire, certains se sentent valorisés dès lors qu'il leur est proposé d'apprendre à les utiliser au sein de l'entreprise. En outre, les employeurs n'ont pas encore pris conscience des avantages de ces seniors et, notamment, leur savoir-faire qui peut être rare dans certains secteurs. Ils ont des difficultés à surpasser les différents préjugés sur l'emploi de ces derniers tels que le coût, la difficulté à les manager, leur résistance au changement ou encore le temps restant à travailler. Cependant, des réponses contraires sont apportées par le fait que les seniors ont aussi des capacités et des qualités que les juniors n'ont pas telles que l'expertise, l'analyse et, surtout l'expérience. De plus, 75% des seniors serait prêt à accepter une baisse de leur rémunération.

Selon J.P. Charlez, Président de l'ANDRH, 51% des entreprises n'ont pas d'action traitant spécifiquement de l'emploi des seniors. De plus, en France, le taux d'emploi des seniors reste faible par rapport aux pays de l'Union Européenne et de l'OCDE²⁴. « *52,1% en 2018, contre 58,7% pour l'ensemble de l'Union européenne (UE) et 61,4% pour les pays de l'OCDE pris dans leur ensemble* »²⁵. Pour nuancer nos propos, il faut prendre en compte les facteurs propres à chaque pays. Il

23 Le vieillissement va transformer l'emploi, M.CHARREL, Le Monde, 22 novembre 2019

24 Organisation de coopération et de développement économiques

25 « Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés », rapport remis au Gouvernement le 14 janvier 2020, S. BELLON/O. MERIAUX/J.M. SOUSSAN

a aussi été constaté que le retour à l'emploi s'avère compliqué pour les seniors. Un grand nombre d'entre eux reste au chômage jusqu'à la retraite en ayant des sources de revenus différentes. Les plus touchés sont les moins diplômés et étant le plus souvent en mauvaise santé. Face à ce vieillissement et à l'allongement de la durée de vie au travail, les employeurs vont devoir répondre à diverses problématiques en lien avec la pénibilité au travail, la santé et sécurité des travailleurs ainsi que la formation de ceux-ci. Dès lors que la durée de vie au travail augmente, les actifs seront amenés à travailler plus longtemps. Il y aura donc la remise en question du triptyque « *étude – travail – retraite* ». Il faudra alors que les actifs s'améliorent et acquièrent de nouvelles compétences tout au long de leur vie professionnelle et, cela, grâce à la formation professionnelle. Il est possible de constater, comme nous l'avons vu lors de l'entretien avec Emmanuelle BROWN, que les carrières sont de plus en plus hachées (**Annexe O**). Cependant, en France, le Compte personnel de formation (CPF) n'a pas eu le succès escompté. Pour remettre les actifs au cœur de leur formation et atteindre les objectifs fixés avec l'instauration de cet outil en 2014, le gouvernement souhaite mettre en place une application afin de le rendre plus attractif et plus facile d'accès²⁶. Cette difficulté de l'accès aux formations a été abordée lors de nos différents entretiens. En effet, lors de notre rendez-vous avec Michel BLATMAN, la problématique de la formation des seniors a été soulevée. Selon lui, les formations ne sont pas forcément adaptées à ces derniers. Cependant, le problème majeur est la crainte pour ces derniers de les réaliser en raison de la réaction de leur supérieur hiérarchique. En France, il existe un problème de culture au niveau de la formation puisque celles-ci sont réalisées en fonction de leur utilité pour l'entreprise. De même, et selon lui, il est aussi nécessaire de regarder les modalités de l'exécution des formations en elles-mêmes. Il semble indispensable que les personnes formées aient un niveau homogène afin que la formation en question soit la plus optimale possible. Michel BLATMAN nous a donné un exemple concernant l'informatique. En effet, il explique qu'il « *y a un problème dans les formations entre ceux qui ont des connaissances et ceux qui n'en ont pas. Ces derniers se sentent un peu perdus et, par conséquent, un public plus homogène faciliterait la formation* » (**Annexe N**). En effet, face à l'allongement de la durée de vie au travail, la formation devient un enjeu important. Au cœur de l'actualité française depuis de nombreux mois, la réforme des retraites a pour objectif d'inciter les actifs à rester le plus longtemps possible sur le marché du travail en augmentant l'âge de départ à la retraite ainsi qu'en instaurant différentes mesures considérées comme avantageuses pour les salariés. Par conséquent, en plus de l'importance de la santé au travail, il est nécessaire d'adapter le système de formation français à ces nouveaux enjeux tout en prenant en compte les évolutions technologiques. Cependant, il est possible de remarquer que la volonté d'imposer certaines mesures ayant pour but l'allongement des carrières n'est pas efficace et

26 Une « appli » pour dynamiser la formation, B. BISSUEL, Le Monde, 22 novembre 2019

entraîne des contestations. Le système de formation semble plus effectif dès lors qu'il y a une volonté du salarié de travailler plus longtemps puisqu'il aura un intérêt à y participer. En effet, selon B. SCHWARTZ, « *on ne forme pas une personne, elle se forme si elle y trouve intérêt* »²⁷. Cependant, à l'heure actuelle, divers éléments en lien avec le Compte personnel de formation constituent un frein à l'objectif de formation des actifs et à l'allongement de la durée de vie au travail. En effet, il ne bénéficie pas de manière égale à toute la population en raison de divers facteurs tels que le manque de temps ou l'importance des diplômes des personnes concernées. Par exemple, les cadres ou les actifs les plus diplômés en bénéficient le plus. De plus, l'un des problèmes qui a le plus d'impact sur l'efficacité du système de formation, ainsi que sur ce nouvel enjeu de l'allongement des carrières des actifs en général, correspond au fait que la France mène majoritairement des politiques à court-terme.

Au regard de ces différents constats, la France ne semble pas encore prête face à l'allongement de la durée de vie au travail par rapport à d'autres pays étrangers qui semblent avoir pris conscience du phénomène, même si, parfois, ils peuvent rencontrer certaines difficultés.

Section 2 - Le retard de la France par rapport à d'autres Etats

Les pays scandinaves se sont penchés sur la problématique du vieillissement de la population ainsi que sur celle de la pénurie de main d'œuvre. Afin de les résoudre, il a été conclu qu'il fallait convaincre les seniors de travailler plus longtemps. Pour assurer l'efficacité de cette volonté, il fallait mettre en place des « *outils* » s'adaptant à leur situation et un système basé sur le volontariat. Il faudra également mettre en place des avantages afin de les rendre attractifs. De plus, les pays scandinaves ont compris que l'un des facteurs les plus importants à prendre en compte avec l'apparition de cette nouvelle problématique relève de la santé et sécurité des salariés. Un problème majeur vient rendre la tâche complexe puisqu'après un certain âge, certaines personnes ne peuvent plus exercer un emploi en raison de la pénibilité de celui-ci ou de leur état de santé. Par conséquent, il est difficile pour les gouvernements de trouver des solutions alliant « *l'impératif de justice sociale et l'objectif de prolonger les carrières* ». Pour ces États, la seconde partie de carrière est aussi primordiale. Par exemple, l'idéologie finlandaise repose sur l'idée que « *le capital humain est fait d'éducation, de compétences, de connaissances et d'aptitudes, plus la santé et les capacités fonctionnelles*. [De plus], *la compétence est conçue comme un processus tout au long de la vie d'apprentissage et d'approfondissement de ses connaissances*²⁸ ». En Suède, il a été constaté que des

²⁷ Réforme des retraites et allongement de la durée de vie au travail : du bon usage de la formation tout au long de la vie, J-M Lutinger, Droit et Politique de formation, Chronique 149, Mai 2019

²⁸ Pourquoi les pays scandinaves font-ils mieux que les français, L'Express, 15 avril 2010

retraités de l'enseignement reprenaient leur travail. Par exemple, une enseignante de 71 ans a repris le travail et, pour pallier à son manque de compétences dans certains domaines, s'est formée auprès de collègues plus jeunes avec qui elle a pu partager son expérience²⁹. La formation est donc un aspect essentiel pour mener à bien ce changement mais, comme vu précédemment, la France n'est pas encore au point.

Du côté de l'Allemagne, certaines entreprises ont déjà pris conscience de cette problématique et de son enjeu futur. Certaines utilisent différentes technologies, tel qu'un exosquelette afin de les allier à l'organisation du travail, pour favoriser implicitement le travail des seniors, en protégeant la santé des travailleurs.

Dans certains pays comme le Japon, la culture d'entreprise fait que les travailleurs seniors souhaitent continuer d'exercer leur emploi au sein de leur entreprise. Cela crée des conflits générationnels entre ces derniers et la jeunesse qui arrive sur le marché du travail. En effet, il a été constaté que les jeunes obtiennent peu de promotion et qu'ils sont moins valorisés puisque les seniors acceptent difficilement les conseils et les critiques de leurs parts. Il serait donc favorable pour eux d'instaurer des mesures telles que des formations ou un système « *accordant plus d'importance aux performances*³⁰ » ou en valorisant et mettant plus avant les jeunes travailleurs.

Au regard des situations des différents pays monde évoquées, le constat est que la France est en retard par rapport à certains pays. Par conséquent, des mesures doivent être prises. Pour cela, il faut trouver le juste milieu sans être dans l'excès afin de ne pas être confronté au même problème que le Japon même si leur culture du travail est différente de celle de la France.

Ces différentes évolutions et problématiques qui apparaissent vont engendrer de nouveaux besoins pour les divers acteurs du monde du travail.

²⁹ Dans les pays nordiques, le travail après ... le travail, A-F HIVERT, Le Monde, 22 novembre 2019

³⁰ Le fossé générationnel se creuse dans les entreprises japonaises, P.MESMER, Le Monde, 22 novembre 2019

Partie II - Les besoins des différents acteurs du monde du travail

A travers ces différents constats, nous remarquons l'émergence de nouveaux besoins, tant pour les entreprises (**Chapitre I**) que pour les salariés (**Chapitre II**), mais également communs aux deux parties (**Chapitre III**).

Chapitre I - Les besoins des entreprises

Dans un contexte où le numérique émerge de plus en plus, il semblerait que cela ait un impact sur les besoins des entreprises, que ce soit sur des aspects quantitatifs ou qualitatifs. Face à ce nouveau mouvement, de nombreuses problématiques apparaissent, notamment l'émergence de nouveaux besoins pour les entreprises du fait de l'apparition des nouvelles technologies, de la question de l'employabilité des seniors ainsi que du maintien de l'emploi de ces derniers dans leurs postes actuels. En effet, dans un environnement où nous vivons plus longtemps et en meilleure santé, il semble nécessaire et primordial de s'attarder sur l'avenir de ces « seniors » de plus en plus nombreux. Effectivement, il apparaît que le taux d'emploi et de chômage de longue durée des seniors semble être en hausse : selon une étude de la DARES (*Annexe B*), l'emploi des personnes ayant de 55 à 64 ans a fortement augmenté en France, passant de 37% en 2003 à plus de 56% en 2018. Des disparités existent tout de même, puisque nous constatons une différence de taux d'emploi avec les « jeunes seniors » c'est-à-dire ceux âgés de 55 à 59 ans. En effet, pour ces derniers, il a atteint 72% en 2018. Toutefois, nous remarquons une baisse du taux d'emploi assez conséquente après avoir atteint l'âge de 60 ans : seulement 31% en 2018. En outre, il existe des différences selon les secteurs d'activités. En effet le secteur de l'agriculture est celui qui emploie le plus de seniors, avec un taux de 40,9% en 2013, contre 32,1% dans le secteur de l'administration publique et contre 30%³¹ pour les secteurs de l'immobiliers, la banque-assurance, les transports et l'industrie. Il apparaît donc important que les entreprises parviennent à conjuguer nouvelles formes et techniques de travail avec l'emploi des seniors. Dans un contexte de course à la compétitivité toujours plus poussée, l'un des points majeurs nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise est la rapidité de la communication mêlant ainsi à la fois nouvelles technologies et savoir-faire. En effet, aujourd'hui ces dernières sont présentes dans tous les corps de métiers et sont devenues indispensables, notamment en raison du fait de l'attractivité qu'elles génèrent.

Ainsi, du fait de ces mutations constantes, les entreprises se trouvent confronter à de nombreux besoins.

31 Chiffres issus d'une étude menée en décembre 2018 par la DARES

Section 1 - Un besoin de productivité

L'impact des nouvelles technologies va provoquer l'émergence d'un nouveau rapport au travail. En effet, l'entrée du numérique au sein de l'entreprise se concrétise par une transformation dans l'organisation du travail, dans les relations hiérarchiques et par conséquent dans la façon de manager. De ce fait, de nouvelles formes de travail apparaissent favorisant un travail plus collaboratif et mieux réparti entre les salariés. En outre, l'utilisation de plus en plus accrues de ces nouvelles technologies entraînent de multiples changements qui ne sont pas seulement liés à l'utilisation de ces dernières, mais qui ont également un impact sur la façon dont les clients, les citoyens mais aussi les usagers s'en emparent et cela a tendance à créer de nouvelles prestations.

Néanmoins, le problème qui s'en suit est celui de la capacité à faire face à ces nouveautés, puisque pour la plupart des entreprises, leurs différents modes d'organisation mais également leurs modes opératoires ne permettent plus d'appréhender efficacement les nouvelles problématiques qui font surfaces. Ainsi, afin d'améliorer leur productivité, ces dernières doivent faire un bilan de leurs situations actuelles de façon à identifier les dispositifs à remanier ou à écarter. Elles devront également prévoir de nouvelles grilles de lecture dans le but de traduire les nouvelles réalités émergentes qui sont en ruptures avec les précédentes. Par ailleurs, pour s'adapter à ces nouveaux changements, il semblerait qu'il soit nécessaire que les entreprises s'appuient sur de nouveaux concepts innovants et/ou revisités afin de tirer profit de tous les avantages et qualités non négligeables qu'offrent les technologies. Par exemple, la mise en place de systèmes digitalisés est judicieuse puisque cela a pour particularité de permettre la portabilité de différentes informations via des applications accessibles par un navigateur web et/ou directement accessibles sur un serveur avec une connexion internet. De même, cela permet de dématérialiser tout ou partie d'un processus dont les informations numérisées suffisent à exécuter les actions qui conditionnent la réalisation de la prestation en question. Aussi, elle permet l'automatisation des données. En effet, les applications informatiques ont pour avantage de produire une transaction avec une mémorisation des données et des traitements réalisés. Par exemple, l'application Uber permet l'édition automatique du reçu de paiement et l'alimentation de l'historique des transactions. Cette automatisation apporte une rapidité d'exécution dans l'enchaînement des étapes d'un processus.

Ainsi, en termes de productivité, mettre en place des systèmes digitalisés serait un atout pour les entreprises puisque les processus sont davantage autonomes et efficaces. En effet, cela fait gagner du temps à ces dernières pouvant allouer ce temps dans d'autres tâches tout aussi importantes. Par ailleurs, la numérisation a de nombreux aspects positifs. En effet, internet permet de mieux faire correspondre l'offre et la demande de main-d'œuvre, de produits et de tâches. Ainsi l'entreprise, fera des gains en termes de productivité, d'efficacité et de rentabilité de son chiffre d'affaires. Pre-

nons par exemple une facture en format papier qui exige un temps de traitement moyen de 14 jours (entre le tri du courrier, la saisie des données, la gestion de flux papiers, les allers-retours entre services, l'approbation, le bon pour paiement et le classement pour archivage), aura un coût total estimé à 15 €. Grâce aux nouvelles technologies et à la dématérialisation des factures, les entreprises peuvent faire entre 25% et 50% d'économie sur le coût de traitement manuel, en éliminant le tri, la saisie et l'archivage. De plus, les « objets connectés », peuvent collecter des données importantes, permettant d'interagir plus rapidement et efficacement en anticipant des problèmes qui risquent de survenir. Par exemple, il existe aujourd'hui de nombreux objets connectés et logiciels qui permettent d'anticiper les problèmes routiers, et informent ainsi le conducteur qu'il risque d'arriver sur un embouteillage, une zone dangereuse, etc. Ceci permet donc d'avoir un accès à l'information beaucoup plus rapidement qu'avant. La méthode qui consiste à mettre en corrélation les données entre elles, est de plus en plus utilisée de nos jours. Cela permet de prédire, par exemple, la probabilité de réalisation d'un accident de santé grave et prévenir en amont l'utilisateur. Ainsi, pour que les entreprises réussissent à améliorer leur productivité il est nécessaire que ces dernières soient en accord avec les évolutions technologiques, puisqu'elles proposent un large panel de moyens et de solutions non négligeables en termes de compétitivité et de coût pour ces dernières. Pour ce faire, la transmission du savoir entre les salariés « jeunes » et les salariés « seniors » est une bonne solution afin que ces derniers puissent se compléter sur leurs points faibles et réussir par la suite à s'entraider. En effet, les « jeunes » disposent de certains savoirs indispensables pour le bon fonctionnement de l'entreprise et ceux notamment dans le domaine du numérique, puisqu'ils sont nés et ont grandi avec les nouvelles technologies, tandis que les salariés « seniors » éprouvent plus de difficultés dans ce domaine. Néanmoins ces derniers disposent d'une grande expérience en entreprise et de nombreux aspects théoriques qu'il manque à ces jeunes salariés. De ce fait, mettre en place dans les entreprises des formes de tutorat peut être un atout pour l'entreprise puisque cela permettra de récolter toutes les connaissances de ses salariés afin d'accroître son activité.

Section 2 - Un besoin de communication

Les nouvelles technologies ont donc permis de modifier le rapport au travail des français, puisque ces dernières permettent désormais de développer non plus de la main-d'œuvre, mais du « cerveau d'œuvre ». La conséquence est que le travail ne peut plus être fondé sur une organisation hiérarchisée, désormais il est important de faire collaborer différentes personnes dont les nouveaux outils permettent de maximiser la créativité et par la même occasion l'efficacité d'un groupe. De même, elles facilitent la mise en relation directe entre deux personnes pour l'exécution d'une tâche bien précise, l'achat d'un bien ou la fourniture d'un service. Cela est par exemple simplifié par l'uti-

lisation des smartphones et tablettes, qui permettent une interaction directe entre les collègues, les clients, etc. Toutefois, il est important que les entreprises veillent à ne pas se laisser envahir par « l'infobésité »³² en mettant les salariés sous la pression de la masse d'information qui sont de plus en plus importantes à gérer, notamment en raison du fait du nombre accru de moyens de communication (internet, réseaux sociaux, plateformes numériques de travail etc). En effet, les technologies de l'information et de la communication sont porteuses d'un paradoxe : elles permettent de mieux faire communiquer les personnes entre-elles ; cependant, ces dernières ont tendance à moins s'écouter en raison du manque de temps qu'elles ont pour se faire comprendre et pour partager les informations entre elles. De ce fait, il est important que les entreprises soient vigilantes à ce que les technologies ne masquent pas les dimensions relationnelles « traditionnelles » qui sont nécessaires à de bonnes relations de travail. Pour ce faire, les entreprises doivent mettre en place du travail collaboratif et développer des conditions de coopérations afin que les salariés puissent travailler ensemble de la façon la plus conviviale possible. Dans une démarche d'assurer au mieux la coordination du travail, deux styles de travail différents impliquent les salariés à savoir le style divisionnalisé et le style par ajustement. S'agissant du style divisionnalisé, chacun s'organise comme il le souhaite tant qu'ils contribuent au résultat global. Cette approche a pour but de responsabiliser et motiver les travailleurs, néanmoins il est important que l'entreprise dispose d'un climat de confiance entre ces derniers. Concernant ensuite du style par ajustement, tous les travailleurs forment une équipe et chacun organise son travail par ajustement aux autres. La finalité est de combler les éventuels retards ou absences temporaires. Ce style de travail permet de partager des pratiques pour que tout le monde puisse remplir correctement n'importe quelle tâche.

Ainsi, afin que les entreprises fonctionnent du mieux possible avec une équipe soudée et performante, il est nécessaire que celles-ci réussissent à combiner ces deux styles de travail pour optimiser leurs résultats en favorisant l'entraide et la communication entre chacun au sein de l'équipe tout en veillant à ce que les nouvelles technologies n'impactent pas de façon négatives leurs relations professionnelles.

Section 3 - Un besoin d'innovation

De nos jours, l'innovation est devenue un impératif incontournable. En effet, toute entreprise ressent la nécessité de s'adapter, d'anticiper, de se transformer et d'innover pour assurer sa performance et être en accord avec les changements du marché, des technologies et de la compétitivité. Il semble opportun de souligner que la nécessité d'innover est d'actualité. En effet, celle-ci se retrouve à tous les niveaux, que ce soit au niveau international, national et ou local. Cependant, ce besoin

32 «Quels métiers RH pour demain ? », Aline Scouarnec et Wnenaelle Poilpot-Rocaboy.

d'innovation a accru les tensions entre entreprises, puisqu'une idée développée ne demeure jamais unique et si cette idée est porteuse d'un nouveau marché, elle deviendra par la suite l'objet d'une nouvelle compétition entre les entreprises. Par exemple, chez l'Oréal, une démarche originale a été mise en place pour capitaliser et transmettre concrètement le savoir. Elle consiste à associer une cartographie à la base de connaissance. L'idée est née de la difficulté rencontrée par le manager de faire circuler le savoir dans les grands groupes comme le sien. Cette cartographie est utilisée à des fins de communication pour « *bâtir des vues synthétiques, mais aussi pour découvrir des connexions inattendues et encourager la découverte de nouvelles trouvailles* ». ³³ L'une des innovations majeures qu'ont connu les entreprises est sans doute l'émergence de l'intelligence artificielle qui a également bouleversé l'organisation du travail, puisqu'un nombre de plus en plus important de tâches sont automatisées, que ce soit pour éviter d'une part les erreurs humaines et les blessures physiques et d'autre part pour permettre de réaliser des tâches qui sont infaisables par l'Homme. En effet, cela a pour principal avantage d'améliorer la productivité, puisque les machines sont plus rapides et plus efficaces.

Tout cela répond aux nouveaux besoins des entreprises en la matière, puisque ces dernières sont à la recherche d'une plus grande productivité et de gain de temps.

Section 4 - Un besoin de performance

Dans un contexte de productivité de plus en plus poussée, il est primordial pour les entreprises de s'entourer de personnes hautement performantes et ambivalentes.

En effet, à la vue de la montée en puissance des nouvelles technologies dans le monde du travail, il apparaît nécessaire de recruter du personnel sachant d'une part maîtriser les nouveaux outils numériques et d'autre part ayant des compétences transversales c'est-à-dire ayant la capacité d'exécuter des tâches dites « normales » comme de l'analyse, mais aussi des tâches plus poussées tels que la réalisation d'un brainstorming. Pour ce faire, la majorité des employeurs proposent des formations afin que son personnel soit à jour avec les innovations de l'entreprise et dispose de certaines connaissances dans le but de manier au mieux ces nouveaux outils numériques qui sont devenus indispensables au bon fonctionnement d'une entreprise. De même, dans un environnement où la compétitivité entre les entreprises se fait de plus en plus ressentir, ces dernières recherchent des moyens permettant de se démarquer par le biais de personnels « multitâches » leurs faisant gagner en temps, mais aussi en productivité. Ainsi, afin d'avoir un personnel performant, les recruteurs sont attirés par les alternants. En effet, ils seront formés dès leurs arrivés et seront ainsi plus façonnés à l'image de l'entreprise en question. La présence d'alternant est un atout pour les entreprises : ces

³³ « L'entreprise innovante, un objet mal identifié », Danièle Chauvel et Stefano Borzillo.

derniers auront plus de facilité à connaître les différents rouages de l'entreprise et seront plus aptes à faire face aux éventuels problèmes. En outre, ils apportent également de la jeunesse et du dynamisme, en ce sens, qu'ils ont des connaissances plus accrues dans certains domaines tel que dans le domaine du numérique, contrairement à leurs aînés (les seniors) qui éprouvent en principe plus difficultés avec les nouvelles technologies. Par ailleurs, avoir des alternants dans son entreprise représente une sorte de valeur sûre pour le futur. En effet, un employeur embauchera plus facilement un alternant qu'il a formé, qu'une personne quelconque.

Section 5 - Un besoin de recrutement

En dehors des besoins essentiels au bon fonctionnement des entreprises, ces dernières se doivent d'assurer le recrutement pour leur bon fonctionnement. Celui-ci pose alors la problématique de l'emploi des « seniors ». En effet, avec l'accroissement du vieillissement de la population, de plus en plus de personnes âgées demeurent employables. Toutefois les entreprises recherchent des personnes qualifiées avec certains savoirs et compétences en accord avec les mutations du monde du travail actuel. L'objectif est d'assurer une certaine compétitivité sur le marché, ou même de renforcer cette dernière. La manière obsolète de travailler de ces dits « seniors » est le principal argument avancé par les employeurs, qui sont réticents à les maintenir dans un emploi ou les recruter. L'autre reproche qui leur est faite, est leur manque d'adaptabilité. En plus d'être dépassés par les nouvelles méthodes de travail, ils peinent à acquérir celles-ci du fait de la diminution de leurs capacités d'apprentissage. De plus, il y a une faible rentabilité pour les entreprises, dans la formation pour les 45-50 ans. C'est pourquoi, elles ne se préoccupent plus de leur employabilité. Ces observations ont conduit à souligner l'importance de garantir par des mécanismes l'accès à la formation professionnelle continue, pour les personnes dites « seniors ». Le développement d'une telle formation semble être le meilleur moyen pour éviter un retard dans l'acquisition des nouvelles techniques de travail. Justement, ce développement a été rendu possible grâce à la réforme de 2004 et à la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, rendant ce mécanisme d'apprentissage professionnel continu, comme étant le vrai moyen de sécurisation du parcours professionnel. Ce dernier doit pouvoir être géré par les salariés, ce qui implique qu'on leur confère un certain nombre de droit. Pour mettre en place un tel apprentissage, l'article L. 6312-1 du code du travail, prévoit que la formation professionnelle repose sur la conjugaison d'initiatives émanant tout à la fois de l'employeur, du salarié lui-même ou des deux conjointement. De ce fait, par l'instauration de ce cycle professionnalisant au sein de l'entreprise il sera plus facile pour les « seniors » de s'adapter aux mutations du monde du travail. Cela permettra une mise à niveau, dans un domaine en particulier qui est celui des nouvelles technologies, où ils éprouvent

encore plus de difficultés pour comprendre leur fonctionnement et les utiliser dans un cadre professionnel.

Il apparaît donc que les entreprises ont certains besoins à satisfaire afin de leur assurer un fonctionnement optimal et de ce fait une meilleure productivité. Néanmoins, les salariés travaillant dans ces entreprises éprouvent également des besoins.

Chapitre II - Les besoins des salariés

Depuis deux siècles, la Révolution industrielle a imposé le modèle du salariat. Cependant, la crise de l'emploi associée à une évolution de la société, au niveau des mentalités et des exigences nouvelles de compétitivité, a modifié de manière progressive le rapport au travail des français. Jean-Pierre Gaudart énonce dans son livre La fin du salariat que « *Le pacte social entre patrons et salariés, qui reposait sur l'échange « protection contre subordination » a vécu. Les structures hiérarchiques sont discréditées, le pouvoir et l'autonomie des individus prennent le dessus* ». En effet, cette constatation s'observe tous les jours à travers notamment l'essor du télétravail, du recours massif à la sous-traitance ainsi que du succès croissant de l'auto-entrepreneuriat. En outre, il semble également important de souligner un autre constat : l'allongement de la durée d'activité professionnelle des plus anciens. En effet, depuis la réforme des retraites de 2010, l'âge légal de départ à la retraite a été porté à 62 ans. Par conséquent, les salariés sont amenés à quitter plus tard le monde professionnel. Il serait légitime de penser que des salariés dits « seniors » soient un atout pour l'entreprise notamment pour leur expérience, leur stabilité, leur autonomie, mais également les différentes compétences qui ont acquises et qu'ils peuvent transmettre aux générations Y (20/35 ans) présentes dans l'entreprise. Pour autant, la plupart des employeurs sont réticents à l'embauche des seniors. En effet, selon le baromètre réalisé par le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail (OIT) de 2014, l'âge est, avec le fait d'être une femme enceinte, le premier critère des discriminations ressenties par les salariés. Être âgé de plus de 55 ans est considéré comme un inconvénient pour être embauché par 82 % des salariés du secteur public, 81 % des salariés du secteur privé et 89 % des demandeurs d'emploi. D'après une étude réalisée en 2014 par l'association À compétences égales, plusieurs freins à l'embauche des seniors ressortent : le coût, la difficulté à être managé(e)s, la résistance au changement, le « sur-dimensionnement » par rapport au poste, la difficulté à s'intégrer dans une entreprise souvent plus jeune, la faible adaptation aux nouvelles technologies, ou encore « le temps restant à travailler dans l'entreprise ».

De ces différentes mutations, émergent de nouveaux besoins de la part des salariés, qu'ils n'hésitent pas à en faire part à leurs employeurs.

Section 1 - La flexibilité : une demande récurrente de la part des salariés

Tout d'abord, les salariés recherchent plus de flexibilité c'est-à-dire le fait de permettre à chaque collaborateur de choisir son organisation dans la mesure de ce qui est compatible avec l'organisation de l'entreprise et de son activité. Admettre la flexibilité, c'est reconnaître le fait que les besoins de chaque salarié sont uniques. En effet, l'arrivée des nouvelles formes de travail tels que le télétravail ou encore le développement de l'entrepreneuriat, qui offrent une flexibilité tant dans les tâches à accomplir que dans les horaires de travail, sont des avantages qui attirent de plus en plus les salariés. C'est ce que démontre le Baromètre de 2017 sur la qualité de vie au bureau publié par l'Observatoire Actineo : 55 % des salariés souhaiteraient choisir plus librement l'aménagement de leur temps de travail. Ils sont de plus en plus nombreux à vouloir organiser leur journée de travail comme ils le souhaitent.

Cependant, cette forte demande de flexibilité engendre une demande de mobilité. En effet, le besoin de liberté signifie aussi que les salariés ne veulent plus uniquement travailler dans les bureaux de l'entreprise. Comme le démontre le Baromètre de 2017 précédemment évoqué, un tiers des actifs français travaillant en bureau souhaiteraient pratiquer le télétravail ou encore le coworking. Désormais, ils attendent une flexibilité géographique qui peut se traduire par le télétravail à domicile, mais la flexibilité géographique s'entend de façon plus large : c'est la volonté des salariés de travailler depuis un café, un hôtel, un ami qui habite à l'étranger etc. De plus, Polycom³⁴, une entreprise spécialisée dans les solutions de visioconférence, a enquêté sur les différences qui opposent les générations. Selon cette étude, 70 % des 18-30 ans font du télétravail, contre 51 % pour les 45-60 ans. Il faut dire que les juniors sont les plus nombreux dans les entreprises à encourager le télétravail, à l'instar des entreprises du numérique. Ainsi, seuls 15 % des juniors n'y ont pas accès. Les seniors, eux, sont plus nombreux dans le secteur de la production où il est plus compliqué de travailler loin du lieu de travail. Ainsi, 36 % des 45-60 ans ne peuvent pas faire de télétravail. Mais cela ne veut pas dire que les seniors sont plus réticents que les juniors à l'idée de pratiquer ce dernier. Bien au contraire. Les deux générations estiment avoir un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle grâce au télétravail. Elles se sentent également plus productives, pour 69 % des milléniales et 61 % des seniors. Néanmoins, certaines différences entre les deux générations se font ressentir : 39 % des milléniales pensent pouvoir mieux profiter de leur temps libre, contre 30 % pour les seniors. Aussi, 35 % des seniors apprécient passer moins de temps dans les transports grâce au télétravail. Un atout moins cité par les 18-30 ans (22 %). En revanche, les deux générations n'expriment pas la crainte de passer pour des « paresseux » en optant pour le télétravail. En outre, il faut noter que 59% de seniors pensent qu'ils effectuent plus d'heures, alors que cela pose moins de

34 The changing world of work, 2017.

problèmes aux milléniales. Ainsi, cette demande de flexibilité est également présente chez les travailleurs seniors.

Une autre enquête menée par le cabinet OpinionWay en 2018 pour Horoquartz a été réalisée afin de connaître le profil des salariés qui souhaitent plus de souplesse dans leurs horaires de travail. Au total, 2 253 personnes ont été sondées et 80% pensent qu'il est important de pouvoir choisir ses horaires de travail. Aussi, 83% des seniors (50 à 60 ans et plus) désirent une flexibilité dans leurs horaires de travail. Cela s'explique par une volonté accrue de trouver un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. La demande de flexibilité par les travailleurs est aisément compréhensible. En effet, dans les grandes villes, les embouteillages pour aller travailler est l'une des premières contraintes que le télétravail permet d'évincer. De même, la souplesse des horaires de travail est avérée en cas de télétravail. En effet, le salarié peut organiser sa journée de travail comme il l'entend. Aussi, ce dernier peut alterner entre son travail à effectuer et les tâches de la vie quotidienne. S'agissant des salariés seniors, cela leur permettrait de préparer leur retraite. En effet, il pourrait être à leur domicile ou même pouvoir profiter de leurs proches, tout en travaillant. Ainsi, cette demande de flexibilité semble être homogène : une grande partie des salariés y compris les générations seniors aimeraient davantage de flexibilité, notamment sur les horaires de travail.

En outre, en corrélation avec la flexibilité, les salariés sont en demandes de plus d'autonomie dans l'accomplissement des tâches qui leur sont demandées.

Section 2 - L'autonomie : le corollaire de la flexibilité

Tout d'abord, dans les années 1990, le monde du travail a connu de nombreuses transformations. En effet, les salariés et les managers l'ont appréhendé différemment. L'apparition des nouvelles technologies de l'entreprise et l'évolution des outils de gestion ont considérablement changé les habitudes de travail. C'est également dans les années 1990 que les problématiques liées aux conditions de travail ont ressurgi. En effet, avec les vagues de suicides dans les entreprises comme Renault ou France Télécom, les employeurs ont commencé à s'inquiéter des risques psychosociaux (RPS). En 2012 et en 2013, la question d'autonomie dans l'exécution des tâches a refait surface. En effet, après des années passées à contrôler les tâches effectuées par les salariés, « *les dirigeants d'entreprise ont opéré un virage à 180 degrés en poussant leurs effectifs à reprendre plus d'indépendance* »³⁵. D'après Pascal Ughetto³⁶, il existe plusieurs causes qui ont entraîné ce retour à l'autonomie des salariés. Il y a notamment la digitalisation qui se réfère « *aux nouvelles organisations de travail empruntées à la Silicon Valley et au monde des start-up* ». Selon lui, dans ces entreprises

³⁵ Selon Pascal Ughetto

³⁶ Sociologue et professeur à l'Université Paris-Est-Marne-la-Vallée

novices, le mode de fonctionnement est basé sur « *des petites équipes, où l'on travaille sur des projets courts qui permettent de pousser rapidement les innovations* ». Désormais, les modes de management doivent évoluer : fini la fidélité à l'entreprise et à la hiérarchie, la motivation par l'argent, les symboles de réussite, les titres et fonctions. En effet, selon l'auteure Viviane Chaine – Ribeiro³⁷, les salariés rejettent les modes de management traditionnels. Pour eux, l'épanouissement personnel passe par un investissement plus important au service de l'entreprise. Se sentir utile est une condition indispensable pour s'épanouir dans son travail, si possible en trouvant le moyen de concilier les compétences professionnelles, la performance économique et l'engagement sociétal. De plus, Viviane Chaine-Ribeiro précise que l'entreprise est également challengée sur sa capacité à évoluer, c'est-à-dire sur sa volonté de mettre en œuvre une nouvelle culture du management qui soit plus altruiste, fondée sur la confiance envers les salariés, leur libération, mais aussi qui préfère le respect à la surveillance, la liberté au contrôle, la responsabilisation à l'obligation, le collectif à l'individuel. Selon elle, le salarié du XXIème siècle voit son entreprise comme un univers de respect, de considération et de bienveillance, avec des unités de travail à taille humaine, des espaces de convivialité et de partage plus ouverts, qui encouragent la créativité et l'implication des collaborateurs. En outre, les nouvelles générations portent également une nouvelle relation à l'organisation, à l'autorité, et à la hiérarchie, un nouveau rapport au travail en équipe, en mode projet, en communauté, la promotion du contrat gagnant – gagnant au lieu de la conscience professionnelle. Cette nouvelle génération est souvent réticente aux ordres. Désormais, de nouveaux mots clés émergent en entreprise : collaboration, autonomie, cohésion, interaction, innovation. On est face à une nouvelle culture d'entreprise et à un nouveau management : l'enjeu des RH n'est plus d'attirer ou de retenir les jeunes par des pratiques différenciées en fonction des générations mais de réaliser des lieux de vie permettant le développement du collectif, d'innover pour trouver le dénominateur commun entre les générations. L'enjeu ne se cantonne pas à faire évoluer quelques méthodes ; il s'agit d'un vrai changement de culture qui débouche également sur un nouveau management. Le manager devient un mentor, ouvert à la confrontation des idées et des valeurs. Il donne du sens aux missions et projets, met en valeur le talent des collaborateurs. La proximité relationnelle s'impose au détriment de la distance hiérarchique, la communication informelle est désormais privilégiée par rapport à l'approche formelle, le moment présent prime sur la préparation de l'avenir³⁸. L'autonomie repose sur deux maître-mots : la redistribution du pouvoir reposant sur la confiance et non plus sur l'autorité et la transparence. La confiance permet l'autonomie, alors que le contrôle bloque la prise de décision. Elle assure aux salariés le fait que ses erreurs ne soient pas considérées comme des fautes par son

37 Viviane CHAINE - RIBEIRO – L'intelligence Productive – Modèles et métiers de la croissance de demain ; Presses du Châtelet

38 Viviane CHAINE - RIBEIRO – L'intelligence Productive – Modèles et métiers de la croissance de demain ; Presses du Châtelet

manager mais comme des occasions d'apprendre. Cependant, la confiance se heurte à la culture traditionnelle de la hiérarchie. La transparence permet à chacun de connaître et de comprendre en temps réel ce que font les autres membres de l'organisation, de partager ses erreurs pour les corriger et de mettre ainsi en place un processus "auto-apprenant". Ce fonctionnement en réseau se vit à l'intérieur de l'entreprise avec un management transversal, un travail collaboratif, du télétravail etc. Les résultats de l'Observatoire de la Santé psychologique au travail (OSPT) du cabinet Stimulus (sur 30.000 salariés en France) publiés en février 2018 montrent que le manque d'autonomie « *et en particulier la non-participation aux décisions touchant à mon travail* » concerne 56% des salariés et « *est une importante cause de stress* ». En effet, l'autonomie suppose la délégation, le « dé-saisissement » d'une partie des prérogatives exercées par le management. Ceci nécessite de la confiance entre les acteurs. Par ailleurs, Xavier Baron³⁹ a bien montré que la confiance est une condition de la coopération, facteur clé de la performance collective dans les entreprises. Or on sait, notamment depuis les travaux de Yann Algan, Pierre Cahuc et André Zylberberg, que la France est particulièrement mal placée sur ce plan⁴⁰. Ils comparent les relations entre les performances économiques et les attitudes sociales dans une trentaine de pays du début des années 1950 à nos jours, et montrent « *comment ce déficit de confiance réduit significativement l'emploi, la croissance et, surtout, l'aptitude des Français au bonheur* ». Le besoin d'autonomie est l'un des déterminants essentiels pour préserver et développer les conditions du bien-être et de la santé au travail et il exerce des effets significatifs sur la performance. Les travaux de Philippe Davezies, enseignant-chercheur en médecine et santé au travail à l'Université de Lyon, le montrent. En effet, ce dernier s'est intéressé aux recherches menées sur la base du modèle de Siegrist, qui montrent que la situation dans laquelle les salariés se voient imposer les décisions sans pouvoir les discuter constitue un facteur de dégradation de la santé au travail et de la performance⁴¹. Il s'agit en particulier de l'augmentation des troubles du sommeil, des syndromes métaboliques, du tabagisme, des excès de consommation alcoolique, de l'absentéisme pour maladie, des pathologies cardiovasculaires et des dépressions. Ainsi, le besoin d'autonomie des salariés est à prendre au sérieux de la part des managers, car, comme il a été expliqué ci-dessus, c'est un point essentiel pour diminuer les risques psychosociaux.

En réponse à ces nouvelles attentes, le bonheur au travail est devenu la devise actuelle des entreprises : le management se doit d'être humain, ce que traduisent notamment le recrutement d'un « *chief happiness officer* » ou l'aménagement d'espaces de travail ludiques et d'espaces de détente.

39 Xavier Baron, « La performance collective ; Repenser l'organisation des travailleurs du savoir », Editions Liaisons, avril 2012

40 Yann Algan, Pierre Cahuc et André Zylberberg, « La fabrique de la défiance... et comment s'en sortir », Albin Michel, février 2012 ; Yann Algan et Pierre Cahuc, « La Société de défiance, Comment le modèle social français s'autodétruit », Editions de la rue d'Ulm, Collection du Cepremap, octobre 2007

41 Philippe Davezies, « Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail », Pistes (Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé), novembre 2012

L'entreprise libérée est d'abord une entreprise qui libère le salarié pour qu'il développe dans les meilleures conditions sa créativité et son inventivité.

Section 3 - Une ambiance de travail agréable synonyme de performance pour l'entreprise

Selon l'édition 2017 du Baromètre des valeurs des Français établi par le cabinet de conseil Kea & Partners, l'épanouissement est devenu la cinquième valeur la plus désirée en entreprise. Les dirigeants, quant à eux, ont pris conscience des conséquences du mal-être des salariés en entreprise. En effet, une étude de l'INRS⁴² et des Arts et Métiers ParisTech réalisé en 2009, montre qu'il y a 11 ans, le coût social du stress était estimé entre 2 et 3 milliards d'euros. De plus, l'absentéisme et les cessations d'activité représente respectivement 1,3 milliard d'euros et 1,2 milliard d'euros. Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 50 à 60 % des journées de travail perdues seraient dues au stress professionnel. De plus, pour être davantage performante, l'entreprise doit offrir un environnement qui est propice à l'initiative des salariés. C'est ce que démontre une étude du cabinet de conseil Oresys : plus les collaborateurs ont la possibilité de mettre en œuvre leurs idées, plus ils se sentent épanouis dans leur environnement de travail. A l'inverse, 61 % des collaborateurs qui n'ont pas cette liberté se sentent "malheureux" au sein de leur société. Ils précisent également que la prise d'initiatives est freinée par la lourdeur des processus, le manque de confiance et de sens, ou par la rétention d'information. Dans 79 % des entreprises les plus performantes, les cadres considèrent leur manager comme un « *leader inspirant, bienveillant, qui prend en compte leur point de vue et les soutient* ». En outre, une étude de Malakoff Médéric de 2019 sur la qualité de vie au travail relève qu'une bonne qualité de vie au travail reflète d'une bonne ambiance et de bonnes relations avec les collègues. En effet, 49 % des salariés et 53 % des dirigeants estiment qu'une bonne qualité de vie au travail est le corollaire de bonnes relations avec ses collègues. Les salariés désignent à la seconde place la rémunération et la reconnaissance au travail. La directrice de Malakoff Médéric précise que « *seuls trois salariés sur dix se sentent reconnus dans leur travail. Leur niveau de satisfaction reste faible et récurrent* ». Or, et selon elle, manifester de la reconnaissance est parfois « *simple comme bonjour* ». Enfin, une reconnaissance des efforts qu'ils ont fourni par le biais de félicitations ou d'encouragements est très importante pour la plupart des salariés. En effet, cela génère de la motivation, de l'engagement et de la productivité chez ces derniers. De surcroît, selon une étude du site Monster effectuée en 2017, les facteurs de bien être au travail sont les suivants : une hiérarchie ouverte au dialogue et bienveillante, le travail en équipe qui permet de resserrer les liens et de motiver, les moments de convivialité etc. De plus, et selon le baromètre social des émotions des salariés français datant de 2019, conçu par le cabinet de conseil SBT Human(s) Matter, les

42 Institut national de recherche et de sécurité

ressentis positifs les plus fréquents au travail sont la concentration, la confiance en soi, l'énergie, la motivation et le calme. Les plus négatifs sont la fatigue, l'anxiété et le stress, la contrariété, la tension et la colère. Pour autant, pour 55 % des salariés français, la « balance émotionnelle » est plutôt positive. Selon Richard Beraha, fondateur du cabinet de coaching RBMediation et coauteur du baromètre « *les émotions sont encore taboues en entreprise, alors qu'elles sont au coeur de toutes nos réactions. La compréhension des émotions est une démarche que l'on peut travailler au sein d'une équipe* ». De plus, et selon Alexandre Beaussier, directeur associé du cabinet SBT Human(s) Matter, « *il existe une corrélation forte entre la capacité à prendre en compte les émotions et le bien-être au travail. Mettre des mots sur les maux émotionnels : voilà un véritable levier de bien-être et de performance pour l'entreprise* ». Enfin, selon une étude OpinionWay, plus de 40% des Français pourraient changer d'emploi à cause d'une mauvaise ambiance dans leur espace de travail. Ainsi, ce domaine apparaît donc comme un besoin clé des salariés et doit être pris en compte de façon sérieuse par les employeurs.

Flexibilité, autonomie et qualité de vie au travail sont des revendications très présentes de la part des salariés, mais la sécurité tant au niveau de l'emploi que de la protection sociale est également un besoin actuel chez ces derniers.

Section 4 - La sécurité de l'emploi et de la protection sociale : un besoin actuel et récurrent chez les salariés et les indépendants

Dans un premier temps, ce besoin de sécurité de l'emploi se fait souvent ressentir chez les seniors. En effet, ces derniers ont souvent l'impression d'être « poussés vers la sortie ». Les employeurs désirent la plupart du temps se séparer de ces derniers car ils trouvent qu'ils nuisent à la performance de l'entreprise notamment du fait de leur résistance au changement, au refus de se former, à la difficulté de les manager, mais aussi à leur difficulté de s'intégrer dans des équipes plus jeunes. Cependant, pour les travailleurs seniors ce ne sont que des préjugés comme en témoigne Emmanuelle BROWN (*Annexe O*). Cette dernière travaillait chez Auberture et a subi un licenciement économique. Selon elle, « *les seniors ne sont pas un frein à la performance de l'entreprise. C'est une question d'état d'esprit. Cela peut être un frein si les personnes ne veulent pas se former, si elles refusent tout ce qui est proposé par l'entreprise. Les nouvelles technologies sont à la portée de tout le monde, il faut être curieux et vouloir s'intéresser à la société qui évolue* ». De même, pour elle, la mixité en entreprise est essentielle. En effet, elle nous explique qu'un « *jeune travailleur peut apprendre beaucoup à un travailleur senior, notamment sur les nouvelles technologies car il est né là dedans, mais un travailleur senior peut apporter également beaucoup notamment du fait de son expérience et du savoir qu'il a acquis tout au long de sa vie professionnelle* ». Ainsi, les

entreprises doivent surmonter ces préjugés et voir la présence de seniors dans l'entreprise comme un avantage et non comme un inconvénient. En outre, les travailleurs seniors qui ont perdu leur emploi se retrouvent la plupart du temps dans des situations très chaotiques, avec souvent une exclusion de l'emploi définitive. Le principal argument des entreprises est le coût. En effet, un travailleur avec de l'expérience coûtera forcément plus cher qu'un jeune travailleur sans expérience. Cependant, une étude réalisée en 2016 par l'association À compétences égales démontre que 79 % des seniors sont prêts à consentir à une baisse de salaire pour trouver un emploi. De même, près de 90% accepteraient une mobilité géographique ou un changement de fonction. De surcroît, les employeurs évoquent cet argument : « *un senior, je vais le former et il va me quitter* ». Cet argument est totalement valable, mais, il peut être battu en brèche. En effet, les jeunes travailleurs sont en quête d'évolution professionnelle. Or, les seniors, sont prêts quant à eux, à s'investir totalement dans une entreprise jusqu'à la fin de leur carrière. D'autant que les seniors, conscients de la difficulté de retrouver un emploi, ne quitteront pas leur entreprise, et souhaiteront y rester jusqu'à leur départ à la retraite. Ainsi, la sécurité de l'emploi pour les seniors est un réel besoin. Ils recherchent de la confiance envers les employeurs et luttent contre les emplois précaires.

Dans un deuxième temps, se pose la question de la sécurité en terme de protection sociale pour les travailleurs indépendants. Ces derniers, n'étant pas salariés, ne profitent pas des dispositions du Code du travail et du Code de la Sécurité sociale. Cependant, ils ont droit à une protection sociale certes, faible mais elle n'est pas inexistante. En effet, certaines dispositions dont bénéficient les salariés ne sont pas accessibles pour les travailleurs indépendants et notamment la protection complémentaire santé, l'assurance AT-MP, ainsi que l'assurance contre les risques de perte d'activité. Ainsi, ces travailleurs réclament le besoin d'une protection sociale plus complète afin d'être sur un pied d'égalité avec les salariés. Leur statut est beaucoup controversé ces derniers temps notamment pour les travailleurs d'Uber et Deliveroo qui se voient reconnaître de plus en plus un contrat de travail. Reconnaissance avantageuse pour eux, puisque désormais, ils bénéficieront de la protection non seulement du Code du travail mais également du Code de la sécurité sociale.

Ainsi, nous constatons que certains besoins se retrouvent que chez les employeurs et d'autres que chez les employés. Cependant, à travers différents interviews, nous remarquons que le besoin de formation est partagé entre les entreprises et leurs salariés.

Chapitre III - Le besoin de formation : un besoin partagé entre les entreprises et les salariés

Le besoin de formation, c'est l'écart entre les compétences actuelles des salariés et celles qui sont requises pour réaliser une tâche ou atteindre un résultat souhaité. L'identification des besoins de formation consiste à mesurer cet écart, c'est à dire à cerner les compétences à acquérir ou à améliorer chez les salariés. Ainsi, c'est un besoin commun aux employeurs et aux salariés. En effet, les entreprises désirent avoir des salariés formés mais également en demande de formation dans le but d'être plus productives, plus performantes mais également dans un besoin de compétitivité. Les salariés quant à eux souhaitent se former afin d'être plus compétitifs, et dans le but de pouvoir s'adapter aux évolutions que connaît l'entreprise. Pour se faire, plusieurs dispositifs existent.

Il y a tout d'abord, le contrat de professionnalisation qui permet d'effectuer une alternance. Cette dernière permettra d'une part, à l'alternant de mêler des compétences théoriques et pratiques en même temps et d'autre part, à l'entreprise de former un étudiant qu'elle pourra par la suite embaucher. C'est en quelque sorte un « 2 en 1 ».

Ensuite, il y a le tutorat. Il consiste à accueillir et guider un nouveau salarié lors de sa période d'intégration dans la société, ou sur un autre poste. Il permet de rendre rapidement opérationnel le nouveau collaborateur, tout en lui transmettant le savoir-faire et les valeurs de l'entreprise. Grâce à ce soutien et ces encouragements le salarié s'implique davantage dans ses fonctions. Ainsi, le tutorat en entreprise permet de motiver et de fidéliser les salariés les plus expérimentés, en les nommant tuteurs. Cela assure à l'entreprise une transmission de sa culture et de son savoir-faire.

Enfin, il y a également le Compte personnel de formation qui permet au salarié de financer sa formation. Mais, selon Michel BLATMAN⁴³, le CPF est mal utilisé par les « salariés seniors ». En effet, il nous explique dans l'interview que nous avons réalisé, que ces derniers « *craignent de l'utiliser car ils ont peur de se faire mal voir par leurs supérieurs hiérarchiques ou bien de s'entendre dire qu'ils l'utilisent pour faire du tourisme* ». De même, ils pensent que les salariés se posent différentes questions : « *dois – je utiliser mon Compte personnel de formation ? ; mon employeur, va-t-il accepter ? ; ma formation, va-t-elle être considérée comme utile ?* ». De surcroît, il précise qu'il y a un problème de culture entre les seniors et les jeunes salariés. En effet, il cite un exemple : « *concernant l'informatique, il y a une différence entre ceux qui sont expérimentés dans ce domaine et ceux qui ne le sont pas. Ces derniers se sentent perdus, et par conséquent, un public plus homogène faciliterait la formation* ». Enfin, et selon lui, les formations trop générales n'apportent rien à l'entreprise. Au contraire, les formations plus spécifiques sont de vrais atouts. En revanche, Emmanuelle BROWN, est claire : « *la formation est un réel atout pour l'entreprise. Or, si les salariés seniors, ne souhaitent pas se former, cela peut poser des problèmes de performance,*

43 Conseiller honoraire à la Cour de cassation

adaptabilité etc... ». Elles préconisent les formations à distance, qui ont été un réel avantage pour elle, puisqu'elle a pu se former tout en effectuant d'autres tâches. Ainsi, la formation est un réel avantage tant pour l'entreprise que pour les salariés. Cependant, l'accès à la formation soulève un réel problème. En effet, l'étude de la DARES de juin 2018, relève que 6 ouvriers sur 10 déclarent ne jamais avoir entendu parler d'au moins un dispositif. Elle nous apprend également que la connaissance des dispositifs de formation professionnelle varie en fonction de la catégorie socioprofessionnelle. En effet, le fait d'avoir par exemple un statut de cadre, un diplôme élevé, ou encore de travailler dans un grand groupe facilite la connaissance et l'accès aux dispositifs de formation.

Au regard des besoins exprimés par les employeurs et les salariés, différents dispositifs ont été mis en place dans le but de les satisfaire. Néanmoins, certains d'entre eux apparaissent moins utilisés que d'autres.

Partie III - Les dispositifs existants face aux nouveaux besoins des entreprises

L'introduction massive des nouvelles technologies a considérablement impacté l'organisation du travail et les emplois ces dernières décennies. En effet, la digitalisation accrue du travail, conduit inévitablement à repenser l'organisation du travail ainsi que le management, et pousse les travailleurs à utiliser des dispositifs innovants.

Certains apparaissent comme relativement bien aboutis et sont, de ce fait, très utilisés en France (**Chapitre I**). Toutefois, d'autres, bien qu'ils possèdent des mécaniques attrayantes, ne sont pas suffisamment attractifs ou renommés, et nécessitent une intervention du législateur (**Chapitre II**). Enfin, au-delà de nos frontières, de nouvelles formes de travail se développent et peuvent apparaître comme une solution ou une alternative à certains effets pervers de nos dispositifs existants en droit français.

Chapitre I - Dispositifs existants utilisés

Certaines pratiques aujourd'hui utilisées au sein des entreprises apparaissent comme incontournables. Elles visent à faciliter les relations de travail interentreprises par la flexibilité qui en découle. Pourtant, ces dernières ne sont apparues que récemment suite à l'essor des nouvelles technologies, et certaines ne sont encore que très peu utilisées en France alors qu'elles sont très massivement répandues à l'échelle internationale.

Section 1 - National

En France, il devient nécessaire de sortir progressivement du dogme de l'évaluation quantitative du travail afin de se tourner davantage vers une évaluation plus qualitative. En clair, l'obligation de présence dans l'entreprise n'est plus adaptée et doit être modifiée au profit d'une culture d'objectifs ou de résultat. L'enjeu repose sur un « un monde du travail 2.0 », dont les maîtres-mots sont flexibilité et protection des travailleurs. Ces mutations ont ainsi fait apparaître de nouvelles relations de travail qui ont bouleversé les pratiques et les mentalités.

§1 : Le Télétravail

Le télétravail, qu'il soit effectué de manière permanente, alternée ou occasionnelle est un mécanisme incontournable de l'organisation du travail, permettant au salarié de travailler différemment. A l'ère du numérique, il apparaît comme une forme d'organisation du travail de plus en plus sollicitée au sein des entreprises. Selon la ministre du travail Muriel Pénicaud, « 61 % des salariés

français aspirent à ce mode de travail »⁴⁴. Il se définit comme étant « une forme d'organisation du travail par le recours aux technologies de l'information et de la communication pour effectuer, hors de l'entreprise, de façon régulière, le travail réalisé sur le poste de travail habituel »⁴⁵. Ce dispositif a d'abord été encadré à l'échelle européenne par un accord cadre européen en date du 16 juillet 2002, repris en droit interne par l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005. Il a ensuite été transposé dans la loi n°2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives ; dispositions codifiées aux articles L.1222-9 à L.1222-11 du Code du travail. Enfin, les ordonnances du 22 septembre 2017 sont venues adapter le cadre législatif du télétravail aux nouveaux enjeux de cette forme atypique de travail. A cet effet, elles modifient l'article L.1222-9 du Code du travail et assouplissent le dispositif, de sorte que la contractualisation du télétravail par les parties n'est plus imposée dès lors qu'il existe dans l'entreprise un accord collectif ou une charte élaborée par l'employeur précisant les modalités d'exécution de cette pratique. Ces évolutions législatives marquent clairement une volonté de promouvoir le télétravail. Cette volonté de promotion s'observe également dans la protection accordée aux télétravailleurs par le législateur. En effet, l'article L.1222-9 du Code du travail dispose que « l'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle des télétravailleurs est présumée être un accident du travail au sens des dispositions de l'article L.411-1 du Code de la sécurité sociale ». Ainsi, ce texte consacre l'extension aux télétravailleurs du bénéfice de la présomption posée à l'article L.411-1 du Code de la sécurité sociale, lorsque ces derniers sont victimes d'un accident en situation de télétravail. Cette protection du télétravailleur se matérialise également en matière financière. L'article 7 de l'ANI du 19 juillet 2005 énonce clairement que l'employeur doit prendre en charge « tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que la maintenance de ceux-ci ». Bien que les ordonnances du 22 septembre 2017 ont abrogé ces dispositions anciennement codifiées au 1° de l'article L.1222-10 du Code du travail, il est de jurisprudence constante que l'employeur a l'obligation de prendre en charge les frais professionnels. La Cour de cassation en fait un principe intangible, dont il est impossible d'y déroger contractuellement⁴⁶. En revanche, les parties peuvent opter pour une indemnisation forfaitaire dont l'objectif est de réparer la prise en charge au titre des frais professionnels, mais là encore cette pratique est encadrée de sorte que cette dernière ne doit pas être manifestement disproportionnée par rapport aux frais réels⁴⁷. Le télétravail

44 Conférence de Presse, 31/08/2017

45 Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) analyses, Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? Novembre 2019, n°051

46 Cass. soc, 25 mars 2010, n°08-45.156 ; Cass. soc, 12 dec. 2012, n°11-26.585

47 Cass. soc, 20 juin 2013, n° 11-23.071

apparaît également comme une alternative pour maintenir la relation contractuelle de travail dans certains cas, en offrant un « droit » au télétravail aux salariés, sous certaines conditions⁴⁸. Ainsi, en matière d'inaptitude, l'employeur doit envisager le télétravail comme une solution de reclassement lorsque le médecin du travail le préconise dans son avis d'inaptitude. Il ne peut, a priori, pas s'y opposer, à défaut de quoi il est réputé ne pas avoir satisfait à son obligation de reclassement, entraînant ainsi l'anéantissement de cause réelle et sérieuse du licenciement du salarié inapte⁴⁹.

Également, cette promotion du télétravail s'explique par les nombreux attraits qu'ils comportent pour les parties. Tout d'abord, pour l'entreprise il s'agit d'un avantage concurrentiel et d'un outil de recrutement. Il permet notamment de fidéliser les jeunes générations, d'attirer des talents qui ne peuvent pas se déplacer quotidiennement dans l'entreprise et constitue également une marque de confiance envers le salarié, puisqu'il suppose une autonomie accrue et une moindre supervision de la hiérarchie. Cela lui permettrait notamment de se réaliser et d'être reconnu dans son travail, aspects bénéfiques pour la productivité. Il permet également de réduire l'exposition des salariés aux risques professionnels et concomitamment le coût y afférent, ces derniers travaillant à distance, ils sont logiquement moins propices à subir un accident du travail ou une maladie professionnelle. Cependant, le télétravail ne fait pas encore l'unanimité auprès de certains employeurs. Ainsi le management et les mentalités sont certainement amenés à évoluer. La relation classique entre un salarié et son supérieur hiérarchique, fondée sur une supervision directe, est remise en question et doit évoluer vers un système plus collaboratif. Ensuite, pour les salariés, les vertus sont également multiples. Cette nouvelle forme de travail séduit particulièrement les travailleurs dont la situation familiale implique qu'ils doivent rester à leur domicile, notamment en présence d'un enfant en bas âge. Il permet également de supprimer le temps de trajet domicile-travail et la fatigue associée⁵⁰, permettant de favoriser l'articulation entre les temps professionnels et les temps personnels⁵¹. Il serait également utilisé pour prévenir des risques psychosociaux, en éloignant des salariés vivant des situations de tensions au travail⁵². Cependant, sur cette question des effets bénéfiques du télétravail sur la santé des salariés concernés, les positions divergent. En effet, certains auteurs en font l'inconvénient majeur de cette pratique car estiment qu'elle serait une source d'isolement du télétravailleur, ayant des effets néfastes sur sa sociabilité et concomitamment sur sa santé. Dans une

48 P. Coeffard et A. Thouvenin, La promotion du télétravail, Cahiers de droit de l'entreprise n°2, Mars 2018, dossier 12

49 Cass. soc, 15 janv. 2014, n°11-28.898

50 Hallépée. S - Mauroux. A, Dares, Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? Insee Références, édition 2019

51 Metzger J.-L. Cléach O, Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités, Sociologie du travail 46 (4), 2004

52 Amira. S, La prévention des risques professionnels. Les mesures mises en œuvre par les employeurs publics et privés, Dares Analyses n° 013, 2016.

enquête réalisée en 2017, la DARES⁵³ observe que l'éloignement physique des collègues causé par le télétravail peut nuire au collectif de travail, à l'intégration des équipes, à l'ambiance ou encore au partage (*Annexe D*). Cette même enquête établit une corrélation entre l'état de santé des salariés et s'ils effectuent ou non leur travail à distance. Cette enquête soulève le fait que les salariés qui effectuent du télétravail à période hebdomadaire sont plus exposés à être en mauvaise santé. Ainsi, les télétravailleurs intensifs sont deux fois plus nombreux (17 % contre 8 %) à présenter un risque dépressif. Également, la moitié d'entre eux ont fait l'objet d'un arrêt maladie au moins une fois au cours des 12 derniers mois, contre un sur trois parmi les non télétravailleurs (*Annexe E*). En revanche, l'état de santé des télétravailleurs dont cette pratique est organisée seulement quelques jours par mois semble quant à lui meilleur que celui d'un salarié qui n'organise pas son travail autour de cette pratique. (Risque dépressif de 6% contre 8%). (*Annexe E*). Ainsi, le télétravail serait vertueux pour l'état de santé du salarié dès lors qu'il est pratiqué modérément (*Annexe F*).

Le télétravail semble donc comporter de nombreux atouts et à l'inverse un effet néfaste majeur: la perte du lien social. Ainsi, pour contrer l'isolement que peut engendrer cette forme d'organisation du travail, une alternative intéressante peut être mise en oeuvre, il s'agit du « coworking ».

§2 : Coworking

Comme son nom l'indique, pratiquer le « coworking » signifie avant tout « travailler ensemble ». Ce nouveau mode de travail allie à la fois autonomie et collaboration. Il s'agit d'un mode de travail collaboratif où des personnes, d'entreprises différentes et aux profils variés, partagent un même espace de travail. Les espaces de coworking peuvent prendre des formes diverses, allant du café réaménagé aux bureaux en location. Ces espaces permettent, en règle générale, de rencontrer des personnes agissant dans le même domaine professionnel. Ces lieux de rencontres professionnelles, offrent l'opportunité de croiser les regards, parfois même d'initier de nouveaux partenariats et collaborations avec d'autres coworkers. En effet, ces espaces permettent de faciliter les échanges et donc de développer un réseau professionnel et personnel. Désormais, le coworking s'impose comme une nouvelle voie, y compris pour les grands groupes. Les « tiers lieux » sont en pleine expansion en France aussi bien à Paris intra-muros qu'en région parisienne et en Province. La mise en place du coworking a été initiée aux Etats-Unis⁵⁴. Originellement, il concernait principalement les travailleurs indépendants ou « *freelance* »⁵⁵, mais le concept s'étend désormais au salariat en raison de son attractivité pour les entreprises, et ce quelle que soit leur taille. Du point de vue de la législa-

⁵³ Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques

⁵⁴ En 2005, le premier espace de coworking à proprement parler est inauguré à San Francisco par le programmeur Brad Neuberg

⁵⁵ Le freelance est une personne qui vend ses services à une entreprise ou à un particulier.

tion française, le *coworking* n'entraîne pas de problématiques majeures, les parties au contrat de travail étant libres de déterminer le lieu de travail du salarié. On peut en outre présager qu'il sera plus aisé pour l'employeur de vérifier que les conditions de sécurité au travail sont remplies dans un espace de coworking plutôt qu'au domicile du salarié. Concernant les avantages identifiés du coworking, ils sont nombreux et attractifs aussi bien pour les salariés que pour les entreprises.

Le principal atout du travail collaboratif est qu'il permet d'éviter l'isolement du télétravailleur. En effet, la préservation du lien social reste un élément incontournable du bien-être au travail et de prévention des risques psychosociaux. Avec la pratique du coworking, la problématique de l'isolement s'atténue puisque le télétravailleur tisse un réel lien social avec des salariés des autres entreprises ou indépendants qui occupent la plateforme de travail collaboratif. L'entreprise y gagne également puisque cela lui permet par ailleurs d'étendre son réseau. Toutefois, l'employeur devra s'attacher à conserver un lien social interne avec son salarié en organisant régulièrement des réunions téléphoniques, des réunions physiques, etc.

Le second atout majeur du coworking réside dans le fait qu'il permet de garantir une véritable séparation entre la sphère privée et la sphère professionnelle des télétravailleurs. En effet, la faiblesse du travail à domicile réside dans le risque d'une intrusion du domaine professionnel sur la vie privée et familiale. C'est à cet égard que les plateformes de travail collaboratif sont à intégrer dans les réflexions sur l'organisation du travail. Le salarié, en se rendant tous les matins sur un lieu de travail, protège davantage sa vie privée. Aux plateformes de travail collaboratif traditionnellement installées en région urbaine, s'ajoutent désormais des initiatives en milieu rural, rendues possibles par une couverture croissante du réseau 3G et 4G. Ainsi, la lutte contre la désertification des territoires est également un avantage de la pratique du coworking puisqu'il existe des plateformes en milieu rural ou en périphérie des grandes villes, ce qui permet ainsi de lutter contre un abandon de certains territoires par la population.

Par conséquent, le coworking représente une alternative de travail à distance très intéressante qui permet de disposer d'un espace de travail en dehors de chez soi à moindre coût, de rompre l'isolement et d'être en contact avec d'autres entrepreneurs.

Cette flexibilité dans l'organisation du temps de travail peut se matérialiser également par le dispositif des horaires individualisés, qui consiste à déroger à la règle de l'horaire collectif de travail et de pratiquer des horaires propres pour chaque salarié en vue de répondre à leur demande croissante d'autonomie et de favoriser la conciliation entre leur vie professionnelle et personnelle.

§3 : Horaires individualisé

La flexibilité des horaires est l'une des problématiques auxquelles sont de plus en plus confrontée les DRH. Les sollicitations dans ce sens, dans un premier temps marginales, sont devenues plus régulières contraignant les entreprises à repenser leurs modes de travail. Ce mécanisme a été créé en 1973 par la loi relative à l'amélioration des conditions de travail, et, était régi par les anciens articles L.3122-23 à L.3122-26 du Code du travail qui organisait le recours à ce dispositif sans pour autant en donner une véritable définition. Depuis la loi Travail, le mécanisme des horaires individualisés est inscrit dans le Code du travail avec la définition suivante: « *l'employeur peut, à la demande de certains salariés, mettre en place un dispositif d'horaires individualisés permettant un report d'heures d'une semaine à une autre, dans les limites et selon les modalités définies aux articles L. 3121-51 et L. 3121-52, après avis conforme du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, s'ils existent. [...] les heures de travail effectuées au cours d'une même semaine au-delà de la durée hebdomadaire légale ou conventionnelle ne sont pas considérées comme des heures supplémentaires, pourvu qu'elles résultent d'un libre choix du salarié* ». L'horaire de travail individualisé permet d'organiser le temps de travail des salariés dans un cadre plus souple que l'horaire collectif, incluant des plages fixes et des plages mobiles. Ainsi, les plages fixes représentent des périodes où la présence de tous les salariés est obligatoire. En effet, cela permet de faciliter considérablement les échanges entre les salariés de l'entreprise et donc assurer la bonne marche de l'entreprise. Les plages mobiles quant à elles, représentent des périodes de présences facultatives librement déterminées par les salariés. Cela signifie qu'ils vont pouvoir déterminer eux mêmes leurs heures d'arrivées et de départ de l'entreprise. Ainsi, il est envisageable de définir une plage mobile entre 8h et 9h et une plage fixe de 9h à 12h, sur laquelle tous les salariés doivent être présents, puis de nouveau une plage mobile entre 12h et 14h, avec la pause obligatoire de 45 minutes, suivie d'une plage fixe de 14h à 17h, pour ensuite terminer sur une plage mobile de 17h à 19h.

La loi Travail a considérablement assoupli les conditions de mise en place de ces horaires individualisés. L'adoption d'horaires individualisés suppose que tout ou partie du personnel en ait fait la demande. Cependant, l'unanimité des salariés n'est pas indispensable. Toutefois, il est à noter que l'employeur n'est pas contraint de faire droit à la demande des salariés dès lors qu'il considère qu'un tel aménagement d'horaire est contraire aux intérêts et à la bonne marche de l'entreprise⁵⁶. S'il décide de consentir à la demande des salariés, l'employeur ne peut instaurer des horaires individualisés qu'à la condition que le CSE rende un avis conforme (C. trav., art. L. 3121-48). En l'absence d'instance représentative du personnel (IRP), les horaires individualisés ne peuvent être institués qu'avec l'autorisation de l'inspecteur du travail (C. trav., art. L. 3121-48) qui doit notifier sa décision

⁵⁶ Circ. min. no 94-4, 21 avr. 1994, BO Trav. 1994, no 9

dans les deux mois suivant le dépôt de la demande par l'employeur (C. trav., art. R. 3121-29). Le rôle du CSE est donc dans ce domaine prédominant puisque la mise en place d'horaires individualisés est subordonnée à son accord.

L'instauration de ces horaires variables, lorsqu'elle ne résulte pas d'un accord collectif, constitue alors un engagement unilatéral de l'employeur, quand bien même les salariés sont à l'initiative de la demande. Ainsi, cet engagement peut uniquement être dénoncé ou suspendu qu'après information des représentants du personnel et des salariés dans un délai raisonnable pour permettre d'éventuelles négociations. À défaut, la suspension des horaires individualisés est irrégulière et opposable, de sorte que le refus d'un salarié de se soumettre à cette décision ne peut constituer une faute⁵⁷.

Concernant les avantages identifiés et avérés de la flexibilité des horaires de travail, le plus évident concerne la capacité pour les salariés à organiser leur journée de travail autour de leurs obligations personnelles. En effet, cette souplesse des horaires leur permet de répondre aux besoins de leur famille, à leurs obligations personnelles et aux responsabilités de la vie courante.

Il y a également de nombreux atouts pour les employeurs d'avoir recours à une organisation du temps de travail flexible. En effet, des horaires souples permettent de lutter contre les retards et l'absentéisme. Les retards ou les absences liés aux dysfonctionnements des transports en commun ou aux embouteillages sont devenus relativement courants. Ces aléas couplés aux éventuels mouvements sociaux, posent de réels soucis aux salariés et aux organisations. Les salariés en retard sur leur lieu de travail ou absents bouleversent parfois, l'organisation de travail de leurs collaborateurs voire de tout un service. Au-delà, le temps de trajet est source de fatigue et de stress pour les employés qui de ce fait sont moins productifs. En effet, dans certaines régions, notamment dans les grandes villes, il n'est pas rare que les trajets allers-retours dépassent une heure.

De nombreuses études ont également démontré que les horaires individualisés augmentent la productivité des salariés. En effet, ils ressentent un sentiment accru de contrôle personnel sur l'horaire et l'environnement de travail, ce qui entraîne un fort gain de productivité. Il est également à noter un atout majeur en termes de recrutement. L'aménagement des horaires permet à l'entreprise d'être perçue par ses employés mais également par les tiers, comme une entreprise proche des considérations de ses salariés, une entreprise « où il fait bon vivre ». Ce point est à la fois important en termes de réputation mais aussi, en termes de recrutement puisqu'elle attirera davantage de candidats et notamment les jeunes talents qui sont à la recherche de souplesse et de flexibilité. Toutefois, opter pour l'aménagement des horaires n'est pas chose aisée et présente des inconvénients dont il ne faut pas minorer l'importance.

⁵⁷ Cass. soc., 10 déc. 2003, no 02-40.039.

Tout d'abord, l'aménagement des horaires n'est pas possible pour tous les types de postes. En effet, il est exclu pour tous les postes ayant un contact direct avec la clientèle ou travaillant dans des usines de montage par exemple. En outre, la flexibilité des horaires peut être mal vécue ou complexe à gérer pour certains salariés. Cet aménagement peut constituer pour certains, un réel bouleversement. En effet, certains auront besoin d'un temps d'adaptation alors que d'autres auront de réelles difficultés à appréhender ce changement. En effet, le fait de bénéficier d'horaires aménagés, différents de leurs collègues peut être source de démotivation pour certains collaborateurs. D'autres, se sentiront isolés et vont se désinvestir progressivement de leurs fonctions. Quant à l'entreprise, elle doit apprendre à modifier son comportement en faisant confiance à ses salariés, ce qui inévitablement, requiert du temps. Des études démontrent également que les salariés aux horaires flexibles, ont finalement des horaires tout aussi simultanés que ceux ayant des horaires fixes. (*Annexe F*).

La première explication de ce paradoxe est peut-être la plus évidente: si les salariés en horaires individualisés continuent de se rendre au travail à l'heure de pointe, c'est parce qu'une partie d'entre eux n'ont pas d'autre choix. En effet, derrière l'apparente libération des horaires au travail, il subsiste ce qu'on appelle les « contraintes de couplage » qui font que ces salariés arrivent au travail à l'heure de pointe. Par contraintes de couplage, il est question de toutes les activités de la vie courante qui nécessitent de se coordonner avec autrui dans un lieu et à un moment précis. Il s'agit de contraintes dans la mesure où les personnes ont que de très petites, voire aucune, marges de manœuvre sur la chronologie de l'horaire de ladite activité. C'est par exemple le cas pour les parents de jeunes enfants qui doivent se déplacer en heure de pointe pour déposer leur enfants à l'horaire d'école du matin. Mais c'est également le cas du couplage avec les collègues au moment de la première réunion de la journée ; il justifie lui aussi une arrivée en heure de pointe, puisque conventionnellement ces réunions débutent la plupart du temps à 9h ou 9h30. Indépendamment de ces contraintes de couplage, il y a également des salariés qui préfèrent arriver en heure de pointe, notamment dans le but de profiter de moments de sociabilité. En effet, ces instants de sociabilité se cristallisent la plupart du temps autour de la machine à café entre 8h30 et 9h. Puis, enfin il y a une forte pression sociale qui découle des normes d'horaire instituées dans notre société. En effet, il y a une unité de règles pratiques de comportement qui traduisent des valeurs collectives. Il est principalement question du fait qu'il puisse être mal vu d'arriver trop tard au bureau, ou du moins que nous en ayons l'impression. Certaines règles pratiques et tacites de la vie en entreprise nous conduisent donc à arriver en même temps que tout le monde à notre poste. Cette norme horaire touche l'ensemble des salariés puisqu'elle se place dans la droite ligne des valeurs afférentes au salariat, à savoir la discipline. Ainsi, bien que les individus disposent désormais de la possibilité d'avoir recours

à des horaires flexibles, la norme horaire des salariés disciplinés les ordonnent à toujours arriver au travail en même temps. D'un côté, cela a pour effet vertueux d'assurer la cohésion sociale du groupe de travail, mais de l'autre, cela blâme et stigmatise les salariés qui arrivent après l'horaire butoir de 9h30 : ils sont perçus comme des salariés fainéants et musards.

Ainsi, le dispositif des horaires individualisés permet de répondre aux nouveaux besoins des salariés qui sont à la recherche de plus de liberté dans l'organisation de leur temps de travail. Ceci est la conséquence de l'introduction massive des nouvelles technologies dans notre quotidien. Une autre répercussion de cette digitalisation réside dans l'émergence de nouvelles relations de travail, le contrat de partenariat d'influence en est une bonne illustration.

§4 : Contrat de partenariat d'influence

La révolution digitale et les différentes évolutions en matière de savoir, de communication, d'information et de technologie chamboulent les fondements et les paradigmes classiques du marketing et des modes de travail. L'essor du web 2.0 et l'apparition des réseaux sociaux ont apporté des modifications concernant les stratégies des entreprises.

En effet, de plus en plus de grandes entreprises de divers secteurs, ont recours à ce qu'on appelle « les contrats de partenariat d'influence ». Il s'agit d'un partenariat commercial entre une entreprise et un « influenceur »⁵⁸ qui est régi par un contrat. Cette stratégie d'entreprise qu'est le marketing d'influence consiste, à utiliser le potentiel de recommandation et la notoriété d'un influenceur afin de faire la publicité et de promouvoir un produit ou une marque. A cet effet, les influenceurs interviennent en tant qu'intermédiaires entre les entreprises et les potentiels clients. Face à cette nouvelle manière de propulser les ventes d'une entreprise, on parle désormais de marketing d'influence et ce dernier prend de plus en plus d'ampleur. Cette pratique se répand à une vitesse telle que certains d'entre eux en tirent leur principale source de revenus. Les influenceurs bénéficient de contrats commerciaux rémunérés qu'il convient de rédiger avec une grande attention dans l'intérêt de l'entreprise et de l'influenceur afin de se prémunir de tout éventuel litige. En effet, il s'agit d'un document juridique pouvant faire office de preuve auprès d'un tribunal en cas non respect des clauses de l'une des parties.

Concernant le contenu du contrat en lui-même, il est primordial d'équilibrer le contrat établi entre les deux parties, en l'occurrence entre l'influenceur et l'entreprise. Il n'est en aucun cas imposé que le contrat soit écrit, celui-ci peut être oral, mais pour des questions de preuve en cas de contentieux, il est préférable d'en établir un. Si l'identification des parties et de l'objet du contrat reste primordiale, quant au contenu de la convention, il reste libre. Cependant, il demeure des

⁵⁸ Les entreprises sont aujourd'hui poussées à innover en utilisant de nouveau modèle

clauses indispensables à la viabilité et la solidité du contrat. En effet, il est nécessaire de fixer au sein de la convention la rétribution. Il s'agit d'une clause fondamentale pour le bon fonctionnement du partenariat. Il est important pour l'influenceur de connaître quel type d'avantage il acquerra suite à la collaboration, d'autant plus si ce dernier n'est pas pécuniaire. Dans ce cas, le contrat doit définir de manière précise la nature de la rétribution en donnant le plus de détails possible. Parfois, l'échange peut constituer en une offre de produits pour l'influenceur, il convient alors d'indiquer la valeur marchande dans le contrat. En revanche, si la rétribution est pécuniaire, il faut que le contrat fasse état de la somme qui sera versée à l'influenceur. Il est également conseillé d'inclure dans la convention la durée du partenariat et les deadlines, même si en principe ce n'est pas obligatoire. Là encore, en principe la clause d'exclusivité n'est pas obligatoire mais elle se révèle indispensable afin d'éviter que l'influenceur ne collabore avec un concurrent en cours de partenariat.

Enfin, il faut bien noter que le contrat de partenariat d'influence se différencie du contrat de travail. En effet, il n'y a pas de lien de subordination entre le prestataire à savoir l'influenceur et le client qui est l'entreprise. L'entreprise paie l'influenceur pour un service conforme aux dispositions du contrat et peut donc l'informer, surveiller la progression du travail ou encore exprimer ses préférences par rapport au résultat, mais il n'a pas d'autorité et ne peut donc pas diriger ou contrôler toutes les actions du prestataire.

Section 2 - International

A l'image du télétravail ou du coworking qui rencontrent un franc succès en France, certaines formes d'organisation du travail présentes à l'échelle internationale apparaissent comme attractives, mais peinent encore à s'imposer.

§1 : Travailleurs des plateformes numériques

Les plateformes numériques de travail à la demande bouleversent les fondements classiques du travail, posant de nombreuses questions, de nouveaux défis avec l'émergence de métiers de plus en plus dématérialisés amenant à se questionner sur la notion de salariat. Avec la généralisation d'internet couplée au développement des smartphones et du très haut débit, il est désormais possible pour quiconque de commander un bien ou un service, à n'importe quelle heure du jour et de la nuit. Ainsi sont nées, depuis dix ans environ, des plateformes de travail dans divers secteurs : Uber, Uber eats, Deliveroo, Stuart, Frichti pour les plus connus d'entre elles, mais il existe des plateformes un peu moins connues du grand public dans le secteur du bricolage - Stootie, TaskRabbit - , ou encore - Helpling, Yoopies - dans le nettoyage et la garde d'enfants . Ces plateformes de mise en relation par voie numérique connaissent un développement exponentiel et un succès grandissant. Elles font

aujourd'hui partie intégrante du paysage économique français et de notre quotidien. Cependant, l'essor de ces firmes emblématiques de notre nouvelle économie ne se fait pas sans interrogations. L'économie des plateformes est toutefois difficile à saisir pour les systèmes statistiques. En avril 2019, un rapport de l'Institut Montaigne rappelait les enjeux que suscitent ces nouvelles formes de travail et proposait des solutions pour responsabiliser les plateformes. Au moment de sa publication, cette étude donnait un peu de contexte : les travailleurs et travailleuses des plateformes ne seraient que 200 000 en France, soit 0,8% de la population active ce qui représente qu'une mineure partie de cette dernière.

Tout d'abord il convient de s'intéresser au profil de ces travailleurs des plateformes afin de comprendre ce nouveau phénomène. Il s'agit pour une écrasante majorité de personnes disponibles à des plages horaires atypiques et irrégulières et qui ont une volonté de gagner de l'argent à très court terme, tout en s'émancipant du salariat. Ainsi, le profil type du livreur à vélo va être celui d'un homme, jeune, étudiant et sans enfant. En effet, selon un sondage réalisé par l'Institut Montaigne auprès d'un échantillon représentatif de 800 coursiers, 96 % d'entre eux sont des hommes âgés en moyenne de 26 ans, ils sont étudiants pour 57 % d'entre eux et 3/4 d'entre eux travaillent le samedi et le dimanche. Concernant leur rémunération, elle se trouve entre 10 et 15 euros brut par heure (*Annexe G*). Parmi ces travailleurs des plateformes on distingue traditionnellement deux catégories : d'une part, il y a ceux qui sont salariés et qui utilisent les plateformes afin de compléter leurs revenus de base et d'autre part, il y a des travailleurs indépendants, qui utilisent quant à eux les plateformes comme forme d'activité principale et exclusive. Ainsi, la première catégorie est couverte par la protection sociale des salariés. En revanche, les travailleurs indépendants utilisant ce type de plateforme comme activité professionnelle font l'objet de nombreux débats. En effet, deux perspectives sur le développement des plateformes sont souvent opposées. Il y a tout d'abord, les partisans du système qui considèrent que les plateformes permettent de pallier l'incapacité chronique des pouvoirs publics à apporter une solution d'emploi aux travailleurs les moins armés. Puis, on retrouve des opposants farouches à ce système pour qui les plateformes sont un moyen de contourner la protection des travailleurs (salaire minimum, droits individuels et collectifs du travail, etc.). Si l'on prend l'exemple de la livraison de repas par la plateforme Uber eats, cette dernière va permettre de mettre en relation un restaurant, un particulier qui passe commande par l'intermédiaire de la plateforme et d'une application qui y est associée ainsi qu'un livreur (travailleur de plateforme). Ici, les livreurs sont des travailleurs indépendants, qui sont enregistrés comme auto-entrepreneurs, et liés à ces plateformes par le biais d'un contrat de prestation de services.

Ce statut de travailleur indépendant est par ailleurs prévu par les dispositions du Code du travail applicables à l'article L.8221-6, qui pose pour ces derniers une présomption de non-salariat.

Pour autant, c'est légitimement ce statut de travailleur indépendant qu'une grande majorité de livreurs ou chauffeurs VTC contestent devant les juridictions. Pour eux, la convention de prestation de services qui les lie à la société exploitant la plateforme doit être requalifiée en contrat de travail. Ces travailleurs se retrouvent dans une zone grise légale, et l'encadrement de ces modes de travail est soulevé régulièrement par les autorités. En effet, le travailleur, généralement autoentrepreneur, ne travaille ni tout à fait sous une subordination juridique d'un employeur, ni tout à fait de manière indépendante. C'est ainsi que les juges ont été amenés à de nombreuses reprises à devoir interpréter la relation de travail du travailleur d'une plateforme collaborative. Ils ne vont toutefois pas s'arrêter à la qualification donnée au contrat, mais se baser sur un faisceau d'indices pouvant démontrer le statut de salarié. Les conséquences d'une telle requalification peuvent être parfois très importantes pour l'exploitant de la plateforme : rappel de salaires sur la base du salaire en vigueur de la convention collective, heures supplémentaires, frais professionnels, indemnités inhérentes au licenciement voire des dommages et intérêts pour licenciement abusif et indemnité pour travail dissimulé. C'est d'ailleurs tout récemment par un arrêt « choc » du 4 mars 2020⁵⁹ que la Cour de cassation a ouvert un nouveau chapitre dans la problématique de la qualification de la relation entre travailleurs de plateformes (chauffeurs VTC, livreurs...) et plateformes numériques servant d'intermédiaires, provoquant aussi des incertitudes quant à l'avenir de l'ubérisation du travail. Il était en l'espèce question d'un ancien chauffeur Uber qui s'opposait au géant des VTC, et il a finalement été décidé que le contrat de travail de celui-ci serait requalifié après la mise en avant d'un lien de subordination. Le chauffeur VTC a donc été reconnu comme étant salarié d'Uber, et non pas comme travailleur indépendant.

La subordination « est caractérisée par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné »⁶⁰. On dégage ainsi classiquement trois critères principaux du lien de subordination : un pouvoir de direction, de contrôle, et de sanction. En l'espèce, la Cour de cassation a dans un premier temps eu recours à l'indice de l'intégration dans un service organisé pour requalifier le contrat de travail. En effet, les juges font part que quand le chauffeur-livreur s'inscrit sur la plateforme Uber, il ne dispose pas de clientèle propre, et ne fixe pas librement le tarif de la course. Aussi, le service existe uniquement par le biais de cette plateforme. Ces indices suffisent ainsi à qualifier l'intégration dans un service organisé. Néanmoins, la Cour de cassation appelle à la prudence dans une note explicative relatif à cet arrêt, en rappelant qu'il ne s'agit que d'un indice qui n'est pas suffisant à emporter à lui seul la qualification de contrat de tra-

59 Cass. Soc. 4 mars 2020, n° 19-13.316

60 Cass. Soc. 13 novembre 1996, n° 94-13.187

vail. Pour motiver sa décision, la Cour de cassation se base sur d'autres critères afin de trouver un pouvoir de direction, de contrôle et de sanction. Elle relève notamment que le chauffeur n'a aucune liberté quant au trajet de la course et qu'en cas de non-respect de celui-ci, des « corrections tarifaires » sont exécutées. De plus, la destination finale de la course n'est en aucun cas décidée par le chauffeur lui-même, à l'inverse du chauffeur indépendant qui lui dispose d'une totale liberté dans ce domaine. Ces éléments sont donc de nouveaux indices qui permettront aux juges de déterminer si le contrat de prestation de service avec un chauffeur-livreur est finalement un contrat de travail.

Enfin, la haute juridiction vient mettre en avant le fait qu'Uber a le pouvoir de déconnecter temporairement ou définitivement ses travailleurs dans divers cas : lorsque le chauffeur-livreur refuse plus de trois courses, en cas de comportements jugés « inappropriés et problématiques » et enfin lorsque le taux d'annulation des demandes est trop haut. Il est évident que la Cour de cassation y a vu un pouvoir de sanction permettant de requalifier la relation en contrat de travail. Cependant, il est important de préciser que cet arrêt n'a pas une portée générale et il est impossible d'en conclure que tous les chauffeurs de plateformes numériques sont des salariés. En réalité, la qualification se rattacherait aux circonstances et aux faits de chaque espèce puisqu'il s'agit d'une appréciation *in concreto*. Il revient donc à chaque exploitant d'une plateforme en ligne de bien veiller à ce que ses travailleurs disposent d'une réelle autonomie dans le développement de leur clientèle, ainsi que dans les horaires, le parcours, les jours de travail, etc. Ces éléments doivent dépendre du libre choix du travailleur afin de ne pas entrer dans un lien de subordination juridique.

Ainsi, tout ceci nous témoigne de l'évolution de la société avec l'impact des nouvelles technologies auquel le droit du travail doit s'adapter en cadrant le secteur de l'économie collaborative.

La ministre du Travail, Muriel Pénicaud, a annoncé récemment l'instauration d'une mission concernant les travailleurs numériques après la publication par la Cour de cassation de l'arrêt Uber précédemment évoqué. La piste d'un troisième statut, à l'image de ce qu'ont fait les anglais et les italiens et ce qui a été évoqué par la Haute juridiction, revient sur le devant de la scène.

§2 : La parasubordination (italie, allemagne, espagne, GB...)

Le salariat, concept sociophilosophique, est né avec l'organisation industrielle qui a fait basculer le travailleur des champs vers l'atelier. Dans cet environnement, il devait assurer des tâches qui se sont démultipliées et où l'ordre du détenteur du pouvoir paupérisait l'Homme, remettant en cause des valeurs fondamentales, telle la dignité, la liberté ou encore la santé. Concomitamment, les mutations qui s'accroissent et deviennent exponentielles, réduisent les contraintes acceptables au nom de l'efficacité du travail. Ainsi, le salariat est, et sera encore plus, un modèle dépassé car il est fondé sur la négation des libertés et certains droits fondamentaux au nom de l'efficacité économique.

(*Annexe M*). Face à ce constat et à l'augmentation du travail indépendant, l'idée d'une catégorie intermédiaire entre le statut de salarié et d'indépendant a commencé à naître. Certains auteurs se sont interrogés sur le sujet, et de là a germé le concept de « travailleurs parasubordonnés » ou « travailleurs indépendants économiquement dépendants ». Le travailleur indépendant économiquement dépendant, n'est pas un salarié, il ne travaille pas sous la direction et le contrôle d'une autre personne. Le lien de subordination juridique, critère décisif retenu par la jurisprudence pour qualifier une relation de travail salariée, est absent. Il ne s'agit pas non plus d'un véritable indépendant dans la mesure où il est placé dans une situation de protection économique vis à vis d'un ou de plusieurs donneurs d'ordre⁶¹. En clair, cette nouvelle catégorie de travailleurs est à la frontière du droit du travail et du droit commercial. En France la notion de travailleur indépendant économiquement dépendant est relativement inconnue, pourtant il s'agit d'une réalité juridique dans certains pays de l'Union Européenne :

- En Italie, la parasubordination s'applique aux travailleurs engagés dans un contrat de « collaboration continue et coordonnée » (ils sont appelés les « co-co-co ») ou « contrats de collaboration de projets » (les « co-co-pro »). Ces contrats matérialisent une relation de travail entre un client principal pour un résultat déterminé et un travailleur qui bénéficie d'un degré élevé d'autonomie en matière de conditions de travail et, ou, de l'indépendance technique.
- Au Royaume-Uni, sont distingués le « worker » qui exécute son travail sans être placé sous l'autorité de l'employeur, des « employee » qui eux sont caractérisés de salariés. En Autriche, le résultat est semblable pour les « free service contracts » dont la relation contractuelle ne s'inscrit pas dans un lien de subordination, malgré qu'ils travaillent pour une seule personne et soumis à un calendrier déterminé.
- En Allemagne, dès lors que le travailleur bénéficie d'une autonomie suffisante ou statutairement d'indépendance technique, il est réputé appartenir à la catégorie des « *leitende angestellte* » qui bénéficie de contraintes allégées en matière d'organisation du travail en contrepartie d'une protection moindre. (*Annexe M*).
- En Espagne, un pas supplémentaire a été franchi le 11 juillet 2007 par une loi n° 20/2007 établissant un statut du travail autonome qui consacre une catégorie juridique de travailleurs indépendants économiquement dépendants⁶².

A travers l'ensemble de ces illustrations, il est possible d'observer que l'identité juridique du travailleur indépendant économiquement dépendant repose sur plusieurs critères : d'une part son

61 Avis du Comité économique et social européen sur les «Nouvelles tendances du travail indépendant: le cas particulier du travail indépendant économiquement dépendant», Journal Officiel du 19 janvier 2011 - Numéro C018 - Page 0044

62 Valdés Dal-Ré F. - Leclerc O., Les nouvelles frontières du travail indépendant - A propos du Statut du travail autonome espagnol, Revue de droit du travail, n°5, 2008, p. 296-303

indépendance technique et ou, son degré d'autonomie, étant un élément substantiel du contrat et d'autre part la responsabilité personnelle de ce dernier dans un certain nombre d'actions, à la différence du salarié dont la responsabilité, sur le plan civil, ne peut être engagée que dans l'hypothèse d'une faute lourde. Enfin, la non soumission aux pouvoirs de direction et disciplinaire (*Annexe M*). Ainsi, certaines activités sont davantage propices au travail indépendant économiquement dépendant. Il s'agit notamment des professions libérales, du sport professionnel, du domaine de la recherche, mais également des secteurs qui ont recours à la sous-traitance (restauration, publicité, construction, économie digitalisée, etc). Face à cette multiplicité de travailleurs parasubordonnés, l'objectif était de mieux protéger cette catégorie qui, il faut le rappeler, n'est pas considérée comme salariée. Paul-Henri Antonmattei estime que cette protection des travailleurs indépendants économiquement dépendants doit passer par la création d'un statut spécifique qui reconnaîtrait des garanties minimales en matière de couverture sociale et de droit de la négociation collective⁶³. Plusieurs pays européens ont donc fait le choix d'accorder une série de droits spécifiques à ces travailleurs, que n'ont pas les indépendants, sans pour autant attribuer l'étendue des droits réservés aux salariés. Par exemple, en Espagne, le statut du travailleur indépendant économiquement dépendant permet notamment de bénéficier d'un régime public de sécurité sociale, dont une couverture santé en cas de maternité, de maladie courante, ou encore en matière d'accidents du travail ou de maladie professionnelle. Également, un régime de protection en cas de cessation d'activité pour certains motifs, tel que la résiliation du contrat par un client⁶⁴. Au Royaume-Uni, les «*workers*» bénéficient quant à eux de protection en matière de salaire minimum, de temps de travail ou de congés payés. Cette reconnaissance de droits spécifiques à destination des travailleurs parasubordonnés témoigne de la notoriété du dispositif à l'échelle internationale et du souci de créer un troisième statut à la frontière du salariat et du travail indépendant.

A l'instar des travailleurs des plateformes et des parasubordonnés qui disposent d'une grande autonomie de part leur statut, le salariat peut lui aussi incarner cette indépendance dans le travail comme le témoigne l'illustration de l'entreprise libérée.

§3 : Entreprises libérées

L'organisation du travail prends depuis quelques années de nouvelles formes originales qui viennent bouleverser les fondements classiques du travail et de l'emploi. En effet, les chefs d'entreprises prépareraient une révolution : l'avènement d'une entreprise sans patron, sans bureaux, ni horaires et dans laquelle chaque salarié prendrait part à toutes les décisions. On parle d'entreprise libé-

⁶³ Le travailleur économiquement dépendant : quelle protection ? Rapport de Paul-Henri Antonmattei et Jean-Christophe Sciberras à M. le Ministre du Travail, novembre 2008.

⁶⁴ Thiéry S., Les nouvelles formes du travail indépendant, Nov. 2017

rée dont l'objectif premier est de mettre l'humain au cœur du fonctionnement de l'entreprise. Le concept de l'entreprise libérée a été initié à la fin des années 1980 dans un ouvrage de Tom Peters⁶⁵, intitulé « L'entreprise libérée : Libération, management »⁶⁶. Aujourd'hui, ce mouvement managérial semble prendre de l'ampleur notamment dans d'autres pays comme les Etats-Unis. Il s'agit d'une nouvelle tendance qui se veut lutter contre le mal-être au travail et aider à l'épanouissement des salariés en leur donnant plus de responsabilités. L'entreprise libérée est une dénomination pour caractériser cette nouvelle pratique, rendue célèbre par Isaac Getz et Brian M. Carney dans leur livre *Liberté et Cie*. Cette stratégie tend à donner un nouvel accent à l'organisation du travail en ce qu'elle propose une suppression totale de la hiérarchie impliquant une autogestion des salariés. Cela signifie que les employés ne se retrouvent plus soumis à un système de commandement pyramidal mais sont au contraire tous dans une situation d'égalité. Le salarié n'est donc plus contraint à une manière de faire, il dispose seulement d'objectifs à remplir par l'emploi de la méthode de son choix. La prise de décision est ainsi plus libre et autonome mais cela suppose de plus grandes responsabilités. Les collaborateurs n'ont donc plus à suivre des directives qui sont imposées par leur hiérarchie. Les contrôles et la surveillance disparaissent dans ce type d'organisation. Les études le prouvent, cette stratégie managériale a un effet direct sur la qualité de vie et le bien-être au travail. Il s'agit d'une organisation très attractive qui séduit de plus en plus de jeunes talents issus des nouvelles générations. Dans leur ouvrage, Getz et Carney font ressortir les atouts que pourrait apporter la libération d'une entreprise sur les salariés et sur sa pérennité. En premier lieu, il ressort que les salariés s'avèrent être plus productifs et performants. En effet, en améliorant considérablement leur qualité de vie, leur bien-être au travail et leur implication personnelle, les salariés sont plus motivés à travailler et à s'investir dans l'entreprise. L'entreprise libérée permet ainsi de donner plus de sens à leurs tâches et à leurs missions. On remarque également le développement d'une cohésion interne plus forte. En mettant en oeuvre le travail collaboratif et l'intelligence collective, les salariés forment un collectif affirmé et soudé. L'organisation de l'entreprise en tire donc un bénéfice important puisqu'elle devient ultra-agile. En effet, la hiérarchie n'est plus figée, les prises de décisions sont actives et rapides et la structure peut s'adapter quasi instantanément à l'évolution des marchés. Il en ressort de leur étude que l'entreprise devient plus créative et innovante. Un degré d'autonomie plus élevé couplé à la libération des équipes permet à tout le monde d'exprimer ses idées et de prendre des initiatives sans passer par de nombreux mois de recherches en interne. En résumé, la libération d'une entreprise impacte directement ses performances globales (meilleurs résultats fi-

65 Tom Peters est un consultant et un auteur américain, spécialiste du management.

66 PETERS T. L'entreprise libérée : libération, management, Dunod, 1993.

nanciers, objectifs atteints, etc.) (*Annexe H*). Toutefois, selon *France Stratégie*⁶⁷, seuls 30 % des français⁶⁸ travaillent dans des « *organisations apprenantes* » qui privilégient l'autonomie, l'apprentissage et l'enrichissement du travail. C'est une technique nouvelle qui émerge progressivement mais qui a du mal à s'implanter dans la culture française. Comme toute révolution, cette nouvelle organisation managériale suscite de nombreuses interrogations et critiques. Il semblerait qu'une majorité de salariés français ne soient pas prêts à intégrer un tel changement. Pour beaucoup, la libération de l'entreprise n'est pas adaptée à la culture française du travail, dans laquelle la hiérarchie pyramidale est la clé de la réussite et la productivité. Cette nouvelle organisation du travail n'est donc pas encore ancrée dans les moeurs et la culture des entreprises et des salariés en France et semble très difficile à mettre en place. En outre, cette stratégie managériale fait naître une crainte de l'anarchie. Il s'agit d'ailleurs d'une des principales critiques faites à la libération de l'entreprise. Les dirigeants craignent une totale anarchie au sein de leur organisation et par conséquent une baisse de la productivité et de la rentabilité. Il ne faut pas non plus négliger l'aspect humain et il est à craindre une augmentation de la pression des salariés. Ils seront confrontés à une augmentation de leurs responsabilités ce qui pourrait entraîner un surcroît de stress et par conséquent des burn-out. Ainsi, le modèle de l'entreprise libérée doit obligatoirement passer par le changement de culture et de mentalité. À l'heure actuelle, les salariés français ne sont pas tous prêts pour une réorganisation totale de leur entreprise. L'adoption de ce modèle ne se fera pas brutalement en supprimant du jour au lendemain toute forme de hiérarchie. Il faut opérer un changement incrémental et progressif, c'est à dire une modification de l'organisation de l'entreprise qui se fait petit à petit en donnant plus d'autonomie aux salariés et en réduisant de pair le contrôle de la hiérarchie. Il reste donc du chemin à parcourir pour que les entreprises françaises intègrent tout ce type d'organisation, mais il y a déjà une évolution dans le bon sens qui a été opérée ces dernières années.

Ces différentes formes de travail, probantes à l'échelle internationale, doivent encore s'imposer en France pour apparaître comme de véritables alternatives et pallier à l'insuffisance de certains dispositifs existants qui pourraient toutefois être attrayants mais dont l'efficacité fait débat.

Chapitre II - Dispositifs potentiellement séduisants mais non attractifs

Les attentes et les besoins des entreprises et des salariés ont évolué et certains dispositifs hors du salariat classique attirent de plus en plus de travailleurs de part leurs atouts. Pourtant, ces

⁶⁷ France Stratégie, administrativement appelé commissariat général à la Stratégie et à la Prospective, est une institution rattachée au Premier ministre. Elle a pour objectif de concourir à la détermination des grandes orientations pour l'avenir de la nation et des objectifs à moyen et long terme de son développement économique, social, culturel et environnemental, ainsi qu'à la préparation des réformes

⁶⁸ « Imaginer l'avenir du travail - Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030 » ; <https://www.strategie.gouv.fr/espace-presse/lavenir-travail-quatre-types-dorganisation-travail-lhorizon-2030>. Observons que ce ratio de 30 % est inférieur à celui affiché par les pays du Nord de l'Europe où il varie entre 55 % et 60 %.

derniers possèdent également des inconvénients, ou sont encore inconnus de la majorité des travailleurs. Une intervention du législateur est donc nécessaire pour en redessiner leurs contours.

Section 1 - Les formes d'emploi alternatives au salariat

Bien que le salariat reste la norme en France et qu'il incarne la sécurité, notamment en matière financière, et l'épanouissement, par le travail en équipe, plusieurs études recensent que les cadres n'expriment qu'un attachement relatif à ce dernier⁶⁹. En effet, 57% des cadres se déclarent prêts à sortir du salariat. (*Annexe I*) et plus de 95% d'entre eux connaissent au moins une forme d'emploi atypique (*Annexe J*). Ces formes d'emploi sont aujourd'hui multiples et apparaissent comme des opportunités pour la création d'emploi, l'innovation⁷⁰ et traduisent un souci de flexibilité, d'efficacité et d'émancipation de la part des entreprises et des travailleurs. Parmi celles-ci, deux se démarquent le micro-entrepreneuriat et le portage salarial.

En effet, le micro-entrepreneuriat est l'alternative au salariat la plus connue, puisque 95% des cadres interrogés connaissent plus ou moins ce régime. Le portage salarial arrive quant à lui en seconde position, avec une renommée bien plus faible puisque 53% des cadres connaissent, au moins de nom, ce dispositif. (*Annexe J*). Ce régime a été mis en place par la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 et vient remplacer, depuis décembre 2014, le régime de l'auto-entrepreneur. Il permet d'exercer trois types d'activités: les activités commerciales, artisanales et libérales. Il séduit particulièrement de par ses avantages fiscaux et de gestion. En effet, ce régime offre la possibilité de créer son entreprise de manière allégée et de bénéficier du régime micro-social et micro-fiscal. En clair, les micro-entrepreneurs se voient attribuer un mode de calcul et de paiement simplifié des cotisations sociales et de l'impôt sur le revenu. Concernant le portage salarial, il s'agit d'une pratique ancienne qui serait apparue en 1985 et se serait développée dans les années 1990⁷¹; pratique longtemps frauduleuse. L'objectif de ce dispositif est de faire bénéficier aux travailleurs indépendants, possédant leur propre clientèle, de tous les avantages du statut de salarié en matière de droit social, et notamment en ce qui concerne la sécurité sociale et l'assurance chômage. Ce portage salarial se matérialise sous la forme d'une relation tripartite de travail : l'opération consiste pour des travailleurs dits portés, à conclure un contrat de travail avec une entreprise de portage, laquelle effectue les déclarations et paiement de charges requis en matière de travail salarié, sans que le travailleur ne soit subordonné à cette entreprise. En effet, l'originalité du dispositif implique que cette entreprise de portage n'a aucunement l'obligation de fournir du travail au salarié porté. Enfin, un

69 Notamment étude APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres) « Salariat et autres formes d'emploi », mars 2019

70 Ghani, E., Kerr, W. R., & O'Connell, S. (2011). "Promoting entrepreneurship, growth, and job creation" in Reshaping Tomorrow, World Bank report, chap.7.

71 V. P.-M. Menger, P. Costa, D. Hanet et C. Marchika, Travailler par mission: qui et comment ? Le cas du portage, Dr. soc. 2007, 46 s.

contrat commercial de prestation de portage est conclu entre l'entreprise cliente et l'entreprise de portage. Cette situation était ainsi logiquement considérée comme une fraude aux assurances sociales⁷² : le travailleur indépendant se présentait faussement comme un salarié et pouvait ainsi bénéficier des assurances sociales à l'instar de ce dernier. Mais le législateur voyait en ce mécanisme du portage salarial, un moyen de création d'une activité indépendante simplifiée et protégée. Il est donc intervenu à plusieurs reprises pour légaliser cette pratique. C'est finalement l'ordonnance du 2 avril 2015 qui définit et encadre le portage salarial, codifié à l'article L.1254-1 du Code du travail, complété par une convention collective étendue du 22 Mars 2017. Selon une étude d'avril 2019, réalisée par l'APEC, en partenariat avec le PEPS⁷³, intitulée « Les cadres et le portage salarial », la majorité des travailleurs cadres interrogés ont une bonne image du portage salarial. Ce dispositif serait selon eux une forme d'emploi qui pourrait leur permettre de choisir librement leurs clients, leurs missions, et leur rémunération. En clair, il serait le moyen de négocier les conditions du contrat de travail de manière plus simple qu'un salarié. Également, l'attrait du portage salarial vient du fait que les démarches administratives et les activités de gestion sont déléguées à la société de portage. Se décharger du volet administratif de l'activité est un avantage considérable, puisqu'il effraie généralement les individus à franchir le pas du micro-entrepreneuriat. En effet, ces derniers méconnaissent en principe les procédures administratives à effectuer, et regrettent le manque d'accompagnement du dispositif. Enfin, l'attractivité du portage salarial provient avant tout de la protection qu'il apporte. En effet, le travailleur n'engage pas ses biens personnels ou patrimoniaux et peut bénéficier du régime général de la sécurité sociale, d'une assurance responsabilité civile, de cotisation retraite ou encore de l'assurance chômage à l'instar d'un salarié. Concernant, le micro-entrepreneuriat, l'attrait principal de ce régime réside, à l'instar du portage salarial, dans l'organisation du travail en lui-même. En effet, il permet d'avoir une totale autonomie dans le travail, dans l'organisation des tâches, et vis-à-vis d'une hiérarchie qui est dans ce cas inexistante. Il s'agit également, notamment pour les générations nouvelles, d'un moyen de réalisation de soi par la création d'une activité professionnelle personnelle, choisie, et d'échapper aux contraintes salariales⁷⁴. Également, ce régime est cumulable avec le statut de salarié. Ainsi le salarié peut exercer une activité indépendante accessoire concomitant son activité professionnelle salariée pour en faire, à l'avenir, son activité principale, quelle que soit la nature du contrat de travail. Il continuera à bénéficier *de facto*, des dispositifs

72 P. Morvan, Eloge juridique et épistémologique du portage salarial, Dr. soc. 2007.607.

73 Organisation patronale du secteur du portage salarial

74 Toutain O., Verzat C., L'entrepreneuriat et la jeunesse, un sujet en quête de sens

de droit du travail tels que le congé pour création d'entreprise, le passage au temps partiel ou encore le déblocage anticipé de la participation⁷⁵.

Mais ces formes d'emploi alternatives au salariat présentent égales de nombreuses faces sombres faisant perdre, en partie, l'attractivité des dispositifs. En effet, bien que la majorité des études adopte un point de vue relativement optimiste concernant le portage salarial et que sa renommée s'étend au fil du temps, il convient tout de même de nuancer ces résultats. En effet, la notoriété du dispositif n'est que relative puisque 47% des cadres interrogés n'en n'ont jamais entendu parler, et parmi ceux le connaissant, 23% n'en n'ont qu'une vision partielle. (*Annexe K*). A cela s'ajoute que certains travailleurs sont réticents au dispositif pour plusieurs raisons. En effet, les charges du portage salarial sont plus élevées que pour les autres statuts d'indépendants. L'entreprise de portage prélève des frais de gestion sur le chiffre d'affaires du salarié porté, des honoraires qu'elle facture à l'entreprise cliente, ainsi que des cotisations salariales et patronales. Également, bien que le salarié porté bénéficie d'un degré d'autonomie élevé, la société de portage dispose d'un droit de regard sur ses activités notamment sur le déroulement des missions ou sur la fixation des tarifs, et peut, le cas échéant, refuser une mission si le montant facturé est insuffisant. Enfin, il y a une incertitude sur la capacité à trouver des missions de travail et concomitamment une incertitude sur la capacité du travailleur porté à être payé. Le régime du micro-entrepreneuriat possède également son lot d'inconvénients. En effet, pour continuer de bénéficier de ce régime il ne faut pas dépasser certains plafonds de chiffre d'affaires, qui varient en fonction de l'activité exercée par la micro-entreprise. Dans l'hypothèse où les plafonds seraient dépassés, la micro-entreprise tombe automatiquement dans le régime de droit commun de l'entreprise et perd *de facto* les avantages sociaux et fiscaux relatifs à ce régime. Ainsi, ces plafonds sont de réels obstacles à la croissance de l'entreprise qui doit nécessairement réguler son activité si elle souhaite bénéficier de ce régime. De plus, le micro-entrepreneur est rattaché par son activité au régime de sécurité sociale des indépendants qui est moins avantageux que le régime général dont bénéficie le salarié ou le travailleur porté, puisque ne permet pas de bénéficier de la législation sur les risques professionnels, la pension de retraite, ou l'assurance chômage en cas de cessation d'activité. Également, il s'observe d'une étude publiée par l'INSEE⁷⁶, que trois ans après leur immatriculation, seulement 36% des auto-entrepreneurs (aujourd'hui micro-entrepreneurs) immatriculés au premier semestre 2014 sont actifs sous ce régime, et ont déclaré en moyenne un chiffre d'affaires de 10 300 euros en 2016. Ces chiffres, bien qu'ils croissent au fil du temps, témoignent de la difficulté de création d'une micro entreprise. Ainsi, dans certaines mesures ces nouvelles formes d'emplois peuvent séduire, cependant elles apparaissent en-

75 Mazzei E., Fasc 81: Auto-entrepreneur, Juris Classeur Commercial, 9 sept. 2014

76 Auto-entrepreneurs immatriculés en 2014: trois ans après, 36% sont actifs, 2017

core dangereuses et ne sont pas adaptées à chaque travailleur. Ainsi, il conviendrait certainement d'étendre la protection y afférent, afin qu'elles deviennent de véritables alternatives au salariat.

L'allongement de la durée d'activité professionnelle des plus anciens est un défi auquel les entreprises sont majoritairement confrontées. Certaines mécaniques ont émergé afin de faciliter la transmission du savoir intergénérationnelle et la formation des travailleurs seniors. Malgré la bonne volonté du législateur, ces dispositifs sont insatisfaisants voire de véritables échecs.

Section 2 - Le contrat de génération

« Je proposerai un contrat de génération pour permettre l'embauche par les entreprises, en contrat à durée indéterminée, de jeunes, accompagnés par un salarié plus expérimenté, qui sera ainsi maintenu dans l'emploi jusqu'à son départ à la retraite. Ce « tutorat » permettra de préserver des savoir-faire et d'intégrer durablement les jeunes dans la vie professionnelle⁷⁷. »

Le contrat de génération était l'une des mesures phares du quinquennat de François Hollande, et pourtant il s'est avéré être un véritable échec, de sorte que les ordonnances du 22 septembre 2017 ont supprimé ce dispositif. Son objectif, était pourtant prometteur puisqu'il visait à régler deux dysfonctionnements sociétaux: la précarité et le chômage des jeunes et le faible taux d'insertion des travailleurs seniors⁷⁸. Pour se faire, le contrat de génération s'articulait autour de trois piliers majeurs : insérer durablement les jeunes dans l'emploi par contrat à durée indéterminée, maintenir en emploi ou en recrutant les travailleurs seniors jusqu'à leur départ en retraite, et enfin transmettre, de part et d'autre, le savoir et les compétences de chacun. Pour rendre le dispositif plus attractif, différentes mesures étaient prises selon la taille de l'entreprise. En effet, il était prévu pour les petites et moyennes entreprises de moins de 300 salariés, une aide financière de l'état d'un montant de 4000 euros par an et par contrat, dans la limite de trois ans, soit 12.000 euros, si le dispositif se poursuivait jusqu'à son terme. En clair, la moitié de cette somme était réservée à l'embauche d'un jeune (de moins de 26 ans ou 30 ans pour un travailleur handicapé) et l'autre partie pour le maintien dans l'emploi d'un sénior (de 57 ans et plus ou 55 ans pour un travailleur handicapé). Un décret du 12 septembre 2014 a même porté cette aide à 8000 euros en cas de double recrutement d'un jeune et d'un sénior. Du côté des entreprises de plus de 300 salariés, les mesures n'étaient pas les mêmes puisque ces dernières ne bénéficiaient pas de l'aide financière accordée par l'Etat et avaient l'obligation d'ouvrir une négociation puis de signer un accord. A défaut, l'employeur devait élaborer un plan d'action en la matière. Enfin, si ces mesures n'étaient pas respectées une pénalité était appliquée. Le dispositif en lui même semblait pourtant intéressant et avait tout pour séduire. Il

⁷⁷ Engagement 33 de François Hollande lors de la campagne présidentielle 2012

⁷⁸ Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, Contrat de génération, Dossier de presse, 12 décembre 2012

partait du postulat que chaque partie pouvait transmettre à l'autre des compétences et des savoirs, processus de réconciliation des âges et de solidarité intergénérationnelle⁷⁹. En effet, il est impératif qu'avant leur départ à la retraite, les travailleurs seniors transmettent leur savoir-faire aux jeunes. Ils ont eu la faculté au fur et à mesure de leur activité de percevoir les besoins et les attentes de l'employeur, de l'entreprise, mais également des fournisseurs ou des clients. Parallèlement, les jeunes travailleurs maîtrisent quant à eux des savoir-faire nouveaux et manient les nouvelles technologies avec davantage de facilité, et peuvent ainsi apporter dans l'entreprise des méthodologies de travail nouvelles. Mais le contrat de génération n'a finalement pas réussi à convaincre. En effet, le dispositif s'est avéré être un échec en matière de contrats signés. Il a été signé environ 40 300 contrats de génération au 19 juillet 2015 alors que les objectifs de prévision élaborés à l'origine prévoyaient la signature de 85 000 contrats fin d'année 2013 et 100 000 nouveaux par an au cours des années suivantes⁸⁰. Cet échec s'explique notamment par trois raisons selon une enquête réalisée par la Cour des comptes en 2016, auprès de 243 entreprises ayant conclu au moins un contrat de génération⁸¹. La première raison de cet échec réside dans le fait que le contrat de génération n'a pas été perçu par les entreprises de plus de 300 salariés comme une opportunité mais comme une obligation d'établir une négociation puis un accord. Ainsi, ce dispositif était regardé comme étant un thème supplémentaire de négociation obligatoire dont les entreprises devaient se soucier au risque de recevoir une pénalité. D'autre part, l'insuccès du contrat de génération s'explique du fait que seule une partie des entreprises bénéficiait de l'aide financière accordée par l'Etat, de sorte que les entreprises de plus de 300 salariés étaient exclues de ce bénéfice. De surcroît, les entreprises autonomes mais faisant parties d'un groupe de plus de 300 salariés ne pouvaient pas non plus en bénéficier puisqu'étant filiale de ce groupe. Également, l'aide financière accordée aux PME ne pouvait être attribuée si l'entreprise avait procédé à un licenciement économique sur le même poste dans un délai de six mois précédent, ou l'aide diminuait lorsque l'entreprise licenciant un salarié senior. Enfin, la majorité des entreprises interrogées estime que le contrat de génération n'a en rien changé leurs décisions de recruter et ce malgré le coup de pouce financier. Le recrutement étant fonction de l'activité de l'entreprise et non de l'attractivité du dispositif, il n'a pas suffi à les pousser à l'embauche.

Une autre mesure prometteuse adoptée par le gouvernement pour s'adapter à un marché du travail en constante mutation vise à l'instauration d'un compte personnel de formation (CPF). Ce dispositif qui se matérialise par le développement d'un crédit de formation individuel, n'a pourtant pas réussi à faire ses preuves ni auprès des jeunes générations ni des plus anciens.

79 Extrait du discours de François Hollande au Bourget, 22 janv. 2012

80 Rapport public annuel de la Cour des comptes, Le contrat de génération: les raisons d'un échec, Fév. 2016

81 Rapport public annuel de la Cour des comptes, Le contrat de génération: les raisons d'un échec, Fév. 2016

Section 3 - Le compte personnel de formation (CPF)

Le compte personnel de formation (CPF) est un mécanisme qui vise à encourager et favoriser l'accès du salarié à la formation professionnelle tout au long de la vie. En effet, il permet à toute personne active, dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'à la date à laquelle elle fait valoir l'ensemble de ses droits à la retraite, d'acquérir des droits à la formation utilisables tout au long de sa vie professionnelle. Par exception au principe mentionné ci-dessus, le CPF peut toutefois continuer d'être approvisionné même lorsque son titulaire a liquidé l'ensemble de ses droits à la retraite, et ce au titre des activités bénévoles et de volontariat qu'il exerce. Le CPF est ouvert aux salariés depuis 2015⁸², date à laquelle il s'est substitué au droit individuel à la formation (DIF). Depuis 2018, il est aussi ouvert aux travailleurs indépendants (commerçants, artisans, micro-entrepreneurs...). Le CPF a été réformé en profondeur par une loi du 5 septembre 2018⁸³ pour la liberté de choisir son avenir professionnel. En outre, depuis le 1er janvier 2019, le compte personnel de formation est monétisé, ce qui signifie qu'il n'est plus alimenté en heures mais en euros. Les heures acquises sur le CPF au 31 décembre 2018 sont converties en euros à raison de 15 euros par heure. Le CPF peut être utilisé en tout ou partie durant le temps de travail ainsi qu'en dehors du temps de travail. En effet, le salarié qui souhaite bénéficier d'une formation suivie en tout ou partie pendant le temps de travail au titre du CPF demande l'accord préalable de l'employeur sur le contenu et le calendrier de la formation⁸⁴. A compter de la réception de la demande, l'employeur dispose d'un délai de 30 jours calendaires pour notifier sa réponse au salarié. L'absence de réponse de l'employeur dans ce délai vaut acceptation de la demande⁸⁵. Si la réponse est positive, le salarié continue de percevoir sa rémunération habituelle. En effet, les heures de formation ainsi effectuées sont considérées comme du temps de travail effectif et donnent lieu au maintien de la rémunération par l'employeur⁸⁶. Dans le cas où la réponse de l'employeur serait négative, bien que les textes ne l'imposent pas, il est préférable de motiver les refus. Dans tous les cas, le salarié bénéficie de la législation sur les accidents du travail et les maladies professionnelles pendant la durée de la formation⁸⁷. Le CPF peut également être mobilisable hors du temps de travail. Ainsi, la formation en dehors du temps de travail s'effectue sur le temps libre du salarié. Lorsque la formation s'effectue hors temps de travail, le salarié n'a pas à demander d'autorisation à son employeur. Il peut s'agir d'une formation suivie dans le cadre d'actions de formation déterminées par accord collectif d'entreprise ou, à défaut,

82 Les dispositions applicables au CPF sont insérées aux articles L.6111-1 et suivants du Code du travail

83 loi du n° 2018-771 du 5 septembre 2018

84 C.trav. art. R.6323-4, I

85 C.trav. art. R.6323-4, III

86 C.trav. art. L.6323-18

87 C.trav; art. L.6323-19

de branche. Dans ce cas, la rémunération n'est pas versée et l'accord du salarié est obligatoire. Le refus du salarié de participer à des actions de formation hors temps de travail ne constitue ni une faute, ni un motif de licenciement. Pendant la durée de la formation hors temps de travail, le salarié ne perçoit aucune allocation de formation. Avant la réforme, cette allocation existait mais elle a été aujourd'hui supprimée. Le salarié bénéficie cependant du régime de sécurité sociale relatif à la protection en matière d'accident de travail et de maladie professionnelle. Si jamais le salarié ne dispose pas assez d'euros sur son CPF, le compte peut être abondé par un accord d'entreprise ou de groupe (ou de branche)⁸⁸. Ce texte peut ainsi accorder un crédit supplémentaire aux salariés, sans que la somme correspondante ne soit prise en compte dans le calcul du plafond de leur CPF. Concernant la financement du CPF, depuis l'instauration du CPF en 2015, la Caisse des dépôts et consignations en est le gestionnaire. En effet, contrairement au DIF (droit individuel à la formation), ce rôle n'a pas été attribué aux entreprises en raison du caractère universel du CPF. Pour financer les actions de formation suivies dans le cadre du CPF, la Caisse des dépôts et consignations perçoit une part des contributions payées par les entreprises (pour les salariés) et les ESAT (pour les travailleurs handicapés). Lorsqu'elle doit mobiliser des fonds pour financer une action de formation, la caisse des dépôts et consignations utilise en premier lieu les crédits du titulaire issus de l'alimentation régulière de son CPF. Ce n'est que dans un second temps qu'elle prélève les sommes issues des abondements. En bout de course, si la formation n'est pas entièrement financée par le CPF et ses abondements, le titulaire du compte doit s'acquitter du reste à charge⁸⁹. Une fois le financement bouclé, la caisse des dépôts et consignations verse à l'organisme de formation la somme correspondant au coût de la formation demandée⁹⁰. Toutefois, ce dispositif dont l'objectif premier est d'assurer un marché de la formation stable, continu et serein pour tous les travailleurs, semble présenter des lacunes importantes en terme d'utilisation. En effet, le CPF est mal exploité et ne profite pas à ceux qui en ont le plus besoin. Les diplômés du supérieur sont en effet les plus nombreux parmi les utilisateurs de ce compte, alors même qu'ils sont minoritaires par rapport à l'ensemble des salariés. Selon une étude menée par la DARES, en 2018 soit 3 ans après son lancement, le taux de recours au compte personnel de formation était de 1,7 % parmi les salariés du privé. Autant dire une part minime des actifs. Il a également été constaté par la caisse des dépôts et des consignations, que de nombreux actifs disposent de crédits qu'ils n'utilisent pas. Ignorant leurs droits ou n'en voyant pas l'utilité, une majorité de français n'ont pas activé leur compte personnel de formation, et ce malgré des montants parfois importants de droits disponibles. Etonnamment, le CPF est plutôt connu du grand public. En

88 C.trav. art. L.6323-14

89 C.trav. art. R.6333-3

90 C.trav. art. R.6333-4

effet, 57 % des Français ont déclaré être au courant de son existence, selon un sondage publié par le site d'information spécialisé « Centre Inffo ». En réalité, 81 % des sondés attendent aussi d'être mieux renseignés sur ce compte et ses modalités d'utilisation, selon ce même baromètre. L'autre problème majeur qui ressort est que 75 % des sondés indiquent ne pas connaître le montant de leurs droits, autrefois crédités en heures de formation (24 heures par an) et désormais convertis en euros (500 euros par an, 800 euros pour les salariés peu ou pas qualifiés, les personnes handicapées). Ce désintérêt pour la formation professionnelle touche également les travailleurs seniors. En effet, dans une étude publiée en 2016 par la DARES, il est possible d'observer que les salariés seniors suivent moins de formations que leurs cadets⁹¹. Ceci s'explique par le fait que plus de trois quarts des salariés ne souhaitent pas suivre de formation. L'étude révèle plusieurs explications à cet insuccès de la formation professionnelle auprès de ce public. En effet, ils ont le sentiment de ne pas en avoir besoin, que cette dernière ne leur apportera rien dans la mesure où ils s'approchent de leur départ à la retraite, à la différence de salariés plus jeunes qui eux, ont encore leur preuve à faire dans l'entreprise. Ils estiment également que les formations proposées ne correspondent pas à leurs attentes, leurs envies et leurs besoins et de ne pas bénéficier du soutien de leur employeur dans leur démarche.

Ainsi, le plus gros défi du CPF est donc de réguler la demande et l'offre en formation par un système plus performant, plus égalitaire et innovant. La « décomplexification » du système de formation professionnelle est par ailleurs primordial. Le compte personnel de formation représente ainsi un défi majeur pour le gouvernement passant notamment par la démocratisation de ce dernier.

91 DARES, Formation Professionnelle: quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ?, 2016

Partie IV : Préconisations

I. Réaliser des études afin de mettre en place des solutions optimales pour l'avenir

L'un des problèmes français est relatif à la prise de décision à court terme et non, comme peuvent le faire certains pays, de prendre des solutions à long terme. Par conséquent, il est nécessaire que les entreprises, en plus de prendre solutions de courte durée, prennent des décisions dont la mise en place s'étale sur plusieurs années en matière d'allongement de la vie au travail. En effet, concernant les nouvelles technologies il est difficile de mettre en place des mesures sur le long terme. Au préalable, il faudra réaliser différentes études pour déterminer divers aspects tels que :

- Quels sont les secteurs qui seront le plus impactés ?
- Quelles mesures devront être mises en place en fonction des tranches d'âge ?
- Comment évoluera l'impact de la formation sur l'avenir ?

Pour cela, il serait préférable de séparer les tranches d'âge ainsi que les secteurs d'activités puisque leurs besoins respectifs ne seront pas similaires sur certains points. Il faudra partir d'un constat général pour déterminer des mesures possibles à mettre en place pour les différents acteurs et types d'emploi et, de ce fait, les adapter aux situations de l'entreprise concernée. Par exemple, il sera nécessaire de réaliser des sondages, effectuer des enquêtes sur le terrain afin de se rapprocher au maximum de la réalité, etc. Des constats réalisés, les solutions prises seront optimales, adaptées et efficaces par rapport aux acteurs concernés. Il est nécessaire de prendre conscience de la réalité découlant de l'allongement de la durée de vie au travail afin de répondre aux besoins qui apparaîtront et, par conséquent, d'avoir une réponse rapide face aux problématiques qui seront engendrées par celui-ci. En ayant cette conscience le plus tôt possible, les entreprises seront mieux préparées face à ce changement. Même si ce type de travail peut être long, cela semble être le seul moyen pouvant conduire à la prise de mesures sur le long terme et, par conséquent, prendre conscience de l'évolution de celle-ci ainsi que de leur adaptation à la réalité tout au long du processus de mise en œuvre.

II. Une discussion relative aux conditions de travail des utilisateurs de plateformes numériques

Face aux diverses problématiques relatives aux travailleurs utilisant les plateformes numériques et, notamment, leurs conditions de travail, la solution de réaliser une discussion réunissant le gouvernement, les entreprises détenant les plateformes et leurs utilisateurs s'impose.

Concernant les travailleurs utilisant de plateformes, afin de déterminer qui pourrait prendre part à cette discussion, il serait possible, par exemple, de recenser, en prenant en compte une date butoir, les utilisateurs de celles-ci ou de mettre en place un système basé sur le volontariat. En effet, cette

partie semble la plus difficile à mettre en place mais elle n'est pas irréalisable. Les revendications étant similaires entre les travailleurs utilisant les plateformes, une partie d'entre-eux pourrait porter et défendre ces revendications lors de celle-ci. En effet, le Gouvernement commence à réfléchir sur les problématiques en lien avec ces travailleurs. Cependant, il serait plus efficace, dans un premier temps, d'entamer une discussion avec les différents acteurs concernés pour que chacun prenne connaissance des revendications des uns et des autres avant de prendre des mesures régissant leur activité. Par la suite, il serait plus facile de prendre des décisions en conséquence et, par la même occasion, qu'elles relèvent d'une concession de la part des différentes parties ayant pris part à cette discussion. En ce qui concerne les mesures qui seront prises d'un commun accord, il serait nécessaire que le Gouvernement fasse de celle-ci une loi afin de les intégrer au sein du Code du travail. De nos jours, il semble important qu'ils y aient des dispositions protectrices concernant ce type de travailleurs au sein de ce Code. De ce fait, aborder cette idée de discussion avec le Gouvernement semble une solution pouvant porter ses fruits sur le long terme puisqu'elle permettrait de « négocier » sur certains points et, par conséquent, il y aurait un faible risque de conflit entre les parties. En cas d'échec, il revient au législateur de trancher une fois pour toute sur la question afin que ces travailleurs ne se situent plus dans une certaine incertitude juridique. Il est nécessaire qu'il prenne en considération que ceux-ci ont une carence au niveau de la protection sociale qui leur ait accordée ainsi qu'au niveau de leurs conditions de travail alors qu'ils sont soumis à un nombre de risques équivalent par rapport à d'autres types de travailleurs tels que les salariés.

III. La transmission des savoirs intergénérationnels:

Le contrat de génération étant supprimé par les ordonnances du 22 septembre 2017, il n'existe aujourd'hui dans l'entreprise aucun dispositif qui facilite ou encourage la transmission des savoirs intergénérationnels. Cette problématique, semblant passer au second plan pour le gouvernement, les entreprises voire même les salariés, est pourtant centrale. Le plus important est certainement l'enjeu humain, il relève du civisme de l'individu et, est un moteur pour la réalisation de soi par le travail. Quoi de plus merveilleux que la transmission bienveillante de savoirs entre générations pour faciliter l'apprentissage, l'échange, l'intégration ou le tissage du lien social ?

Le second enjeu probant est certainement l'inculcation de savoir-faire à long terme. Certes la transmission des savoirs et des compétences demande du temps précieux, que n'ont pas forcément les entreprises. Pourtant, consacrer du temps pour cette pratique participe finalement à la productivité à long terme, et à une baisse des accidents du travail et ainsi des coûts pour l'entreprise. En effet, se former soi même sur le terrain demande plus de temps et peut s'avérer beaucoup plus dangereux, l'individu ne maîtrisant pas les règles de sécurité que pourraient lui enseigner un autre

salarié via la transmission des savoirs et des compétences. En clair, il s'agit d'un véritable retour sur investissement. Ainsi nous préconisons l'instauration d'une sorte de plateforme où les travailleurs pourraient échanger et apporter leur façon de procéder dans la réalisation de telle ou telle mission, à l'image de ce qui a été instauré au sein d'un grand industriel énergétique en 2016⁹². En effet, ce dernier a eu l'idée de mettre en place une plateforme à destination des nouveaux travailleurs, où des experts seniors apportent leurs savoir-faire, leurs conseils, ou encore de la documentation. Cette plateforme de partage de connaissances et compétences devrait nécessairement être mise en place pour chaque entreprise; chaque branche d'activité étant différente, cela peut demander beaucoup de temps et d'implication. Cependant, les informations récoltées resteraient disponibles indéfiniment sur la plateforme, de sorte que les travailleurs pourraient les consulter à tout moment. Ainsi, des informations enregistrées sur cette dernière bénéficieraient à de nombreuses générations de travailleurs et seraient actualisées dès lors que les façons de faire évoluent. Le dispositif pourrait également être mis en œuvre à plus grande échelle, par branche d'activité. Des entreprises dont la confection ou la réalisation du produit est similaire ou n'est pas tenue secrète pourraient s'associer et faire une plateforme commune (*Par exemple: Une plateforme de partage de savoir-faire et de compétences pour la branche de confection de pièces mécaniques l'aéronautique*). Cette plateforme pourrait être mise en place de plusieurs façons. Une première, à privilégier, sur la base du volontariat, où chaque entreprise et chaque individu décide ou non de leur implication dans le projet, mais au risque que le dispositif ne fonctionne pas et soit interprété comme inutile malgré les avantages à long terme qu'il pourrait procurer. C'est pourquoi, une seconde est proposée, cette fois-ci répressive. Les entreprises auraient l'obligation de mettre en place une plateforme individuelle à l'image de la base de données économiques et sociales (BDES), étant obligatoire pour les entreprises de cinquante salariés et plus, sous peine de sanction, ou de participer à une plateforme collective de branche.

IV. L'instauration d'un taux d'employabilité pour les seniors

Comme pour l'obligation d'emploi des personnes handicapées dans les entreprises d'au moins 20 salariés, nous préconisons l'instauration d'un taux d'employabilité des seniors dans les entreprises comptant le même effectif que cité précédemment. En effet, cela permettra de répondre aux besoins des seniors qui se sentent, comme notre étude le démontre, exclus du monde du travail. Tout d'abord, il y aurait un taux d'ordre public défini par secteur d'activité et en fonction de la pénibilité (A). Cependant, il serait possible d'y déroger par le biais de la négociation collective (B) et

⁹² La transmission des savoirs n'est pas encore au programme, Observatoire de la Compétence Métier (OCM), 25 sept. 2018

si aucun accord n'est négocié, des dispositions supplétives s'appliqueront (C). Enfin, en cas de non respect de ces dispositions, les entreprises se verraient sanctionnées (D).

A. Un taux d'ordre public minimum défini par secteur d'activité et fonction de la pénibilité

Tout d'abord, nous préconisons l'instauration d'un taux d'ordre public minimum en fonction du secteur d'activité de l'entreprise mais également fonction de la pénibilité du travail à effectuer. Le taux d'employabilité d'ordre public serait donc forcément plus élevé dans les secteurs d'activités où les métiers sont moins pénibles comme par exemple, le secteur de l'administration. Ce taux s'appliquerait à toutes les entreprises concernées par le secteur d'activité et aucune d'entre-elles ne pourrait y déroger. Cela facilitera l'embauche des seniors. En outre, et afin que ce taux soit appliqué par le plus grand nombre des entreprises, ces dernières devront, démontrer chaque année que le taux d'employabilité est bien respecté. Elles devront donc déclarer tous les ans à la DIRECCTE le nombre d'emploi occupé par un travailleur senior dans le but de justifier qu'elles respectent l'obligation d'emploi. Cette déclaration, permettra à chaque entreprise d'obtenir une aide financière en fonction de l'effectif de l'entreprise. C'est cette dernière, qui permettra une meilleure acceptation de ce taux par les entreprises. Ainsi, afin de respecter le triptyque : ordre public, champ de la négociation collective et dispositions supplétives, nous envisageons une possible négociation, par les partenaires sociaux, de ce taux d'employabilité.

B. La négociation du taux d'employabilité

La négociation collective permet de nos jours de pouvoir adapter la plupart des dispositions du Code du travail aux besoins de chaque entreprise. C'est la raison pour laquelle, nous proposons que ce taux puisse être négocié. Chaque entreprise devra obligatoirement respecter le taux d'employabilité de son secteur d'activité. Elle ne pourra pas y déroger. Cependant, les partenaires sociaux pourront, au niveau de la branche, revoir ce taux à la hausse. En effet, cela permettra une adaptation de ce dernier à chaque secteur d'activité mais également au niveau de pénibilité. Néanmoins, si aucune négociation collective n'est engagée, alors, les entreprises se verront appliquer des dispositions supplétives.

C. Le défaut d'accord : l'application des dispositions supplétives

À défaut d'accord, des dispositions supplétives s'appliqueront. Dans cette situation, les employeurs se verront appliquer le taux minimum d'ordre public défini par secteur d'activité.

D. Les sanctions afférentes au non respect de l'obligation d'employabilité des seniors

Dans le cas où les entreprises ne respectent pas les dispositions précédemment évoquées, elles seront sanctionnées. Nous préconisons comme pour le non respect de l'obligation d'emploi des personnes handicapées, des sanctions pécuniaires qui seront instaurées en fonction de l'effectif de l'entreprise. À savoir que le non respect de cette obligation se matérialisera par le fait que l'employeur n'aura pas déclaré à la DIRECCTE le nombre d'emploi occupé par un travailleur senior dans l'entreprise. Dans le but de satisfaire au mieux à cette obligation, nous préconisons également la création d'un nouveau contrat de travail qui serait spécifique aux travailleurs dits « seniors ».

V. La création d'un nouveau contrat spécifique aux "seniors"

Ce contrat permettrait de garantir aux seniors une continuité dans leurs emplois ainsi qu'un maintien de salaire jusqu'à leur départ à la retraite. Ce contrat permettra également à l'employeur de satisfaire à l'obligation d'employabilité des seniors énoncée précédemment. Afin d'instaurer ce contrat, diverses modalités sont à définir (**A**), sachant que de la mise en place de ce contrat, découlent différents avantages pour chacune des parties au contrat (**B**).

A. Les modalités de mise en œuvre

À partir de 45 ans, les salariés sont considérés comme étant des « seniors » dans l'entreprise comme nous avons pu le voir au sein de notre étude. Ces derniers sont souvent défavorisés, c'est la raison pour laquelle nous préconisons la création d'un nouveau contrat à durée indéterminée pour cette catégorie de salariés. Tout d'abord, soit il sera proposé dès l'embauche, soit lorsque les salariés atteignent 45 ans dans l'entreprise. Dans ce dernier cas, l'employeur pourra convoquer le salarié afin d'échanger avec lui sur son ressenti, les aspects négatifs/positifs à remanier, son bien-être etc. Si le salarié souhaite bénéficier de ce nouveau contrat, il faudra effectuer un avenant au contrat de travail. Par conséquent, l'accord express du salarié est nécessaire et indispensable. L'absence d'accord vaudra bien évidemment refus de sa part et son contrat initial restera applicable. Toutefois, s'il accepte, ce dernier verra son contrat de travail modifié et dépendra d'un nouveau régime juridique. En outre, l'employeur pourra voir l'aide financière afférente au taux d'employabilité des seniors majorée s'il conclut un tel contrat. Les conditions de majoration seront bien évidemment à définir. Par ailleurs, ce nouveau contrat sera également mis en place au regard du taux de pénibilité de l'emploi de chaque salarié. En effet, s'il s'avère que l'emploi du salarié remplit les conditions de la pénibilité, il sera dans ce cas possible, de proposer à l'employé une réaffectation de poste dans un autre service, telle que dans le service de la formation (ce qui favorisera la transmission du savoir), ou, dans un autre service dit « moins pénible ». Dans ce cas de figure-ci, il serait mis en place un

temps partiel progressif via un accord d'entreprise. L'instauration d'un temps partiel progressif serait pour le salarié un moyen d'avoir plus de flexibilité et permettrait d'aménager ses conditions de travail. En effet, ce dernier ne sera plus à temps plein et pourra ainsi vaquer à d'autres occupations, dans le but de préparer sa retraite. De même, la qualité de vie au travail sera favorisée puisque celui-ci disposera de temps libre.

B. Les avantages tirés de ce nouveau type de contrat

Tout d'abord, il permet une réduction de la pénibilité. En effet, les salariés seniors se trouvant sur un poste de travail et remplissant les conditions de la pénibilité pourront être affectés à un autre service. Aussi, leur qualité de vie au travail sera de ce fait améliorée.

Ensuite, cela permettra à l'entreprise de satisfaire d'une part à son obligation d'employabilité des seniors énoncée précédemment et aussi d'avoir une large diversité au sein de son équipe puisqu'à l'aide de ce contrat les personnes « seniors » continueront de travailler et ceux en collaboration avec des personnes plus jeunes. Aussi, il y aura une meilleure transmission du savoir dans l'entreprise puisque deux générations devront travailler ensemble. En outre, cela permettrait à l'entreprise de disposer de personnel ayant une certaine expérience et de nombreux savoirs qui ne sont pas à négliger. En effet, il y a ici des enjeux de productivité et de performance énormes pour l'entreprise.

Enfin, pour les salariés, l'un des principaux avantages qu'offre ce nouveau type de contrat est la possibilité d'avoir une flexibilité au niveau de leur travail leur permettant de travailler à leurs rythmes. De plus, comme la pénibilité au travail sera réduite, il y aura également une baisse du taux d'accidents du travail et des maladies professionnelles telles que les troubles musculosquelettiques (TMS). Par ailleurs, ce contrat serait la garantie d'avoir un maintien de rémunération et donc leur offrir la possibilité de cotiser au maximum pour leur futures retraites.

VI. Promouvoir l'utilisation du CPF auprès des travailleurs au sein des entreprises

Parmi les défis auxquels le gouvernement doit répondre la formation des salariés se retrouve sur le devant de la scène. Il est primordial de mieux former les salariés et particulièrement les salariés plus âgés pour qu'ils soient davantage en adéquation avec les besoins de leurs employeurs. En effet, les entreprises arrêtent la plupart du temps d'investir dans la formation de leurs salariés à partir d'un certain âge, et de leur côté, ces derniers n'entreprennent peu voire pas de démarches personnelles allant dans ce sens. Ce phénomène trouve son explication principale dans le fait qu'en France contrairement à d'autres pays, la plupart des gens notamment les plus âgés, sont attachés à

l'idée que nous exercerons le même métier toute notre vie. Par conséquent, il paraît important de mettre en place des mécanismes pour inciter les seniors à se mettre à niveau, voire même à se reconvertir. Pour cela, plusieurs pistes sont à développer notamment en ce qui concerne le compte personnel de formation (CPF). En effet, le CPF n'a pas eu l'impact et l'effet attendu par le gouvernement sur la vie professionnelle des seniors et des acteurs en général. Cela s'explique principalement par le manque de connaissance et d'information sur le sujet par les divers acteurs et, notamment, les principaux concernés : les travailleurs. Cependant, les entreprises pourraient pallier à cette carence du gouvernement de plusieurs façons.

Tout d'abord, il est essentiel qu'elles promeuvent auprès de leurs salariés l'utilisation de celui-ci. Pour cela, elles doivent donner aux salariés toutes les connaissances nécessaires à propos de cet outil. Il convient alors de bâtir une stratégie en développant une communication adaptée à la politique RH et formation pour soutenir le déploiement du CPF. De plus, face à l'allongement de la durée de vie au travail et au développement des nouvelles technologies, il semble important de passer par cette étape et de considérer avec plus d'importance la formation face à l'évolution du monde du travail et les impacts de l'évolution de la société sur celui-ci. Ainsi, sensibiliser les salariés sur l'utilisation du CPF en leur procurant différentes informations relatives à la mise en œuvre de celui-ci, son fonctionnement ou encore l'accès à celui-ci, est important pour les enjeux à venir. Il est possible de leur transmettre ces informations lors d'une réunion collective, ou encore par des brochures ou tout autre document transmis par courrier ou mail. A titre d'exemple, les employeurs pourraient organiser une journée d'information relative à l'utilisation du CPF, promouvoir l'application mobile mise en place par le gouvernement afin de simplifier l'accès au CPF, ou encore créer un guide du CPF. Il pourrait également être envisagé pour les DRH de proposer une offre de formation présélectionnée pour les salariés, dont ils pourraient ensuite discuter lors de l'entretien professionnel. Une autre piste intéressante pourrait passer par la création d'accords collectifs pouvant imposer aux salariés un usage de leur CPF. Par exemple, on pourrait imaginer l'adoption d'un accord collectif qui imposerait aux salariés de mobiliser leur CPF pour effectuer une formation tous les ans. Enfin, la démocratisation du CPF pourrait passer par un développement important des abondements.

Ainsi, il est important susciter l'intérêt du CPF dans la carrière des salariés, puisqu'il sera synonyme de motivation et, implicitement de bien-être. En prenant en compte ces trois notions « Accompagner, Rassurer, Motiver », l'attrait pour la formation ne peut être que réussie. Le salarié se sentira concerné à la fois au regard de son intérêt personnel et par celui de l'entreprise et cela, quel que soit l'âge du salarié. Il y donc aura un impact bénéfique sur le bien-être des salariés au sein de l'entreprise. Pour l'entreprise, cela peut lui procurer une image positive par les différents acteurs extérieurs, puisqu'elle montrera que la formation de ses salariés est primordiale pour elle. C'est un

point attractif notamment du point de vue du recrutement puisque cela peut attirer de nouveaux talents dont l'image est bien perçue par les différents acteurs du monde du travail.

VII. Ne pas négliger la pénibilité en privilégiant la prévention

Comme autre enjeu central auquel le gouvernement se trouve confronté avec l'allongement de la durée d'activité professionnelle, l'on retrouve la question de la pénibilité.

D'abord, parce qu'il est souvent physiquement très compliqué de continuer à exercer certaines professions en vieillissant. Mais aussi parce que la pénibilité a un impact direct sur le temps passé à la retraite, puisqu'en effet, l'espérance de vie en bonne santé des ouvriers est inférieure d'en moyenne six ans à celle des cadres. Toutefois, il existe actuellement un dispositif pour contrecarrer cette injustice à travers le compte professionnel de prévention. De plus, le projet de réforme des retraites 2020 a prévu l'attribution de points supplémentaires permettant un départ anticipé à ceux qui sont exposés à des carrières dites « pénibles » selon des critères prévus par la loi. Toutefois, ces critères s'avèrent être assez limités. En effet, ils ne concernent que le travail de nuit, le travail en alternance (3x8), le travail effectué en milieu hyperbare et l'exposition aux températures extrêmes.

Il faut noter qu'il est très compliqué de mesurer et d'ajouter d'autres critères à ceux déjà reconnus par la loi. Le gouvernement en a d'ailleurs retiré un certain nombre comme par exemple les postures pénibles, le port de charges lourdes, les risques chimiques, etc. Ainsi, l'enjeu central et crucial de la réforme des retraites reste celui de la réparation, débat sur lequel personne ne tombe d'accord encore aujourd'hui. Autrement dit, quelles sont les contreparties et les compensations que pourrait bénéficier les personnes qui exercent des métiers difficiles? Le Premier ministre, Edouard Philippe a rappelé fermement sa volonté de changer les règles de prise en compte de la pénibilité des métiers. Une issue envisageable serait de renvoyer le problème à des négociations entre partenaires sociaux, qui détermineraient eux-mêmes les métiers considérés comme pénibles. Il semble primordial de travailler cette question en amont sur la prévention et déterminer le plus tôt les reconversions envisageables. Deux périmètres d'action semblent se dessiner sur cette question de la pénibilité :

- **La réparation/compensation** : Il est question de compenser les effets néfastes de la pénibilité sur la santé des travailleurs qui sont liés à des expositions passées et/ou en cours par différents moyens : mesures de retrait (départs anticipés), mesures financières (prime de nuit), mesures organisationnelles (RTT, allègement de la charge...).
- **La prévention** : il s'agit cette fois-ci de prévenir la pénibilité en amont par des mesures d'adaptation des conditions de réalisation du travail. Cela passe également par des mesures favorables à la construction de la santé (valorisation des compétences, relations de travail, marges de manœuvre...).

Cette piste qui va dans l'optique de prévention de la pénibilité, pour qu'elle soit réellement efficace, il faudra dans un premier temps que l'entreprise définisse la pénibilité au regard de ses problématiques propres. Une fois que la pénibilité aura été associée à une ou plusieurs problématiques de l'entreprise, il conviendra d'agir et de prendre des mesures efficaces pour améliorer et adapter les conditions de réalisation du travail. La prévention de la pénibilité est donc une issue intéressante, qui mérite d'être développée dans le futur par les entreprises.

VIII. Faire évoluer les systèmes existants

Le droit social est sans conteste très rigide : l'on est soit salarié, soit indépendant. Cette dichotomie est aujourd'hui insuffisante : de plus en plus de travailleurs sont entre ces deux formes d'organisation du travail et sont de plus en plus difficiles à catégoriser. L'on a donc vu s'accroître de multiples formes de travail comme les indépendants économiquement dépendants, le portage salarial, le contrat à durée indéterminée intérimaire... Ces formes de travail sont une alternative à la rigidité du salariat ainsi qu'au système peu protecteur de l'indépendant. Pourtant, elles ne sont que peu utilisées et les travailleurs continuent d'avoir recours au régime classique du travail indépendant au risque d'avoir moins de protection que celle proposée par le portage salarial ou le micro-entrepreneuriat. Cela s'explique, comme développé précédemment, par le manque de notoriété des dispositifs ou encore la rigidité fiscale de ces dispositifs. Ces derniers ont pour autant beaucoup d'avantages et de qualités qui pourraient leur permettre d'être davantage utilisés.

Alors comment modifier ces derniers afin de les rendre plus attractifs et intéressants pour les travailleurs ? Il faut envisager une évolution des mentalités. En effet, les travailleurs restent centrés sur cette dichotomie précédemment évoquée. Il faudrait pourtant les aider à sortir de ce cadre stricte et les aider afin qu'ils prennent conscience que le monde du travail ne repose plus uniquement sur cette distinction. Afin d'envisager cette évolution, plusieurs étapes doivent être réalisées :

1) **Revoir les dispositifs au niveau législatif : les modifier, les améliorer.** Il a été reproché à ces dispositifs d'être trop contraignants. Les charges sont considérées comme trop élevées pour le portage salarial, le micro-entrepreneuriat quand à lui limité à un certain chiffre d'affaire. Il faudrait alors voir à revaloriser et réévaluer les charges afférentes : envisager de rehausser le plafond de chiffre d'affaire du micro-entrepreneuriat. Déterminer si, ce qui a été mis en place dans un premier temps, ne devrait pas être amélioré.

Les travailleurs intéressés par le portage salarial ont peur de ne pas trouver de mission ou encore de ne pas être payé : il faudrait réfléchir à mettre en place des partenariats avec les entreprises afin d'assurer le travailleur de trouver une mission ainsi que d'être rémunéré.

2) **Faire la promotion des dispositifs afin d'accroître leur notoriété** : une fois les modifications apportées au niveau législatif, il convient de faire la promotion de ces dispositifs. En effet, si les travailleurs ne sont pas informés de l'existence de ces dispositifs, ils ne peuvent pas y recourir. En effet, nombre de travailleurs n'ont pas connaissance de l'existence du portage-salarial qui pourrait pourtant être une bonne alternative pour eux. Ce manque de notoriété est également synonyme de crainte. Puisque ces formes d'emploi ne sont que peu connues, elles effraient, et c'est pourquoi peu y ont recours : ils ne veulent pas s'engager dans l'inconnu pour éviter l'échec. Puisque ces dispositifs auront été revus par le législateur, les contraintes qui faisaient défaut à ces derniers pourront être effacés et l'on pourra mettre davantage en avant les intérêts.

3) **Accompagner les travailleurs qui seraient intéressés par ce mode de fonctionnement afin de les aiguiller dans leur choix** : Il est possible d'envisager de créer des « stages de formation » afin de faire connaître ces dispositifs, mettre en avant leurs qualités et aiguiller, aider les travailleurs qui seraient intéressés par ces formules. Puisque les dispositifs auront été revalorisés, il sera possible de rassurer les travailleurs sur les charges, les missions qu'il sera possible de trouver, la sûreté d'être payé. L'on pourrait encourager les travailleurs à avoir recours à ces modes de fonctionnement. Comment les encourager ? Cela reste à définir : « prime au recours » ? Allègement fiscal sur une certaine durée ? Il faudrait voir en fonction des modifications effectuées par le législateur.

Cette préconisation permettrait de sécuriser des nouvelles formes d'emplois. Séduisante au premier abord, les travailleurs se rendraient compte qu'elles sont un véritable atout pour eux. Il est incontestable qu'avant de réfléchir à l'instauration de nouveaux dispositifs, il faut améliorer les dispositifs existants.

Annexes

Annexe A : Courbe du deuil ⁹³



Annexe B : Etude de la DARES - Principaux indicateurs sur l'activité des seniors en 2018

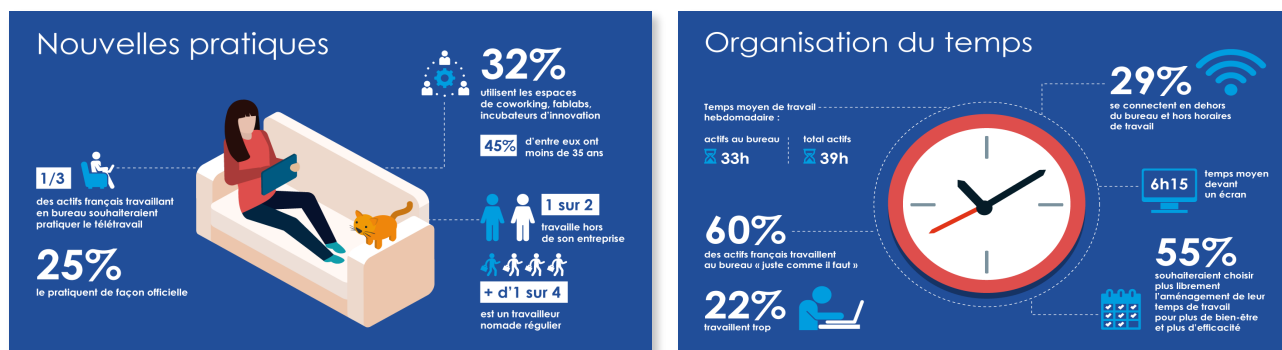
Tableau 1 • Principaux indicateurs sur l'activité des seniors en 2018*

	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans	65-69 ans	55-64 ans
Population totale (en milliers)	4 453	4 275	4 032	3 886	8 307
Taux d'activité	86,0	77,2	33,5	6,7	56,0
Taux d'emploi	80,6	72,1	31,0	6,5	52,1
Part de retraités ou préretraités parmi les personnes en emploi.....	-	1,9	11,7	58,8	4,8
Part de chômage.....	5,4	5,1	2,5	0,2	3,8
Taux de chômage.....	6,3	6,6	7,5	2,7	6,9
Part du halo autour du chômage.....	3,4	3,1	2,1	1,3	2,6

*Les données sont en moyenne annuelle. La source utilisée est l'enquête Emploi de l'Insee. L'âge retenu est l'âge atteint au moment de l'enquête (plus précisément l'âge au dernier jour de la semaine de référence).

Annexe C : Baromètre de 2017 sur la qualité de vie au bureau publié par l'Observatoire Acti-

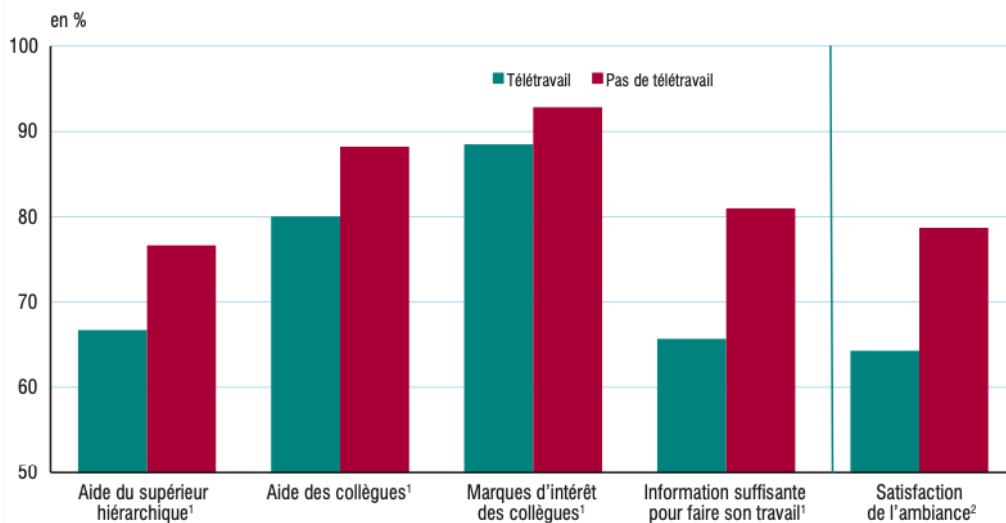
neo



⁹³ <https://lemotducoach.com/le-coach-la-perte-et-le-deuil-dans-lentreprise/>

Annexe D : Soutien social et insertion dans un collectif de travail des télétravailleurs en 2017

4. Soutien social et insertion dans un collectif de travail des télétravailleurs en 2017



1. Télétravail 2 jours ou plus par semaine (Sumer).

2. Télétravail couvert par un accord collectif (Reponse).

Note : toutes choses égales par ailleurs, l'écart entre télétravailleurs et non-télétravailleurs n'est pas significatif en matière de marques d'intérêt des collègues.

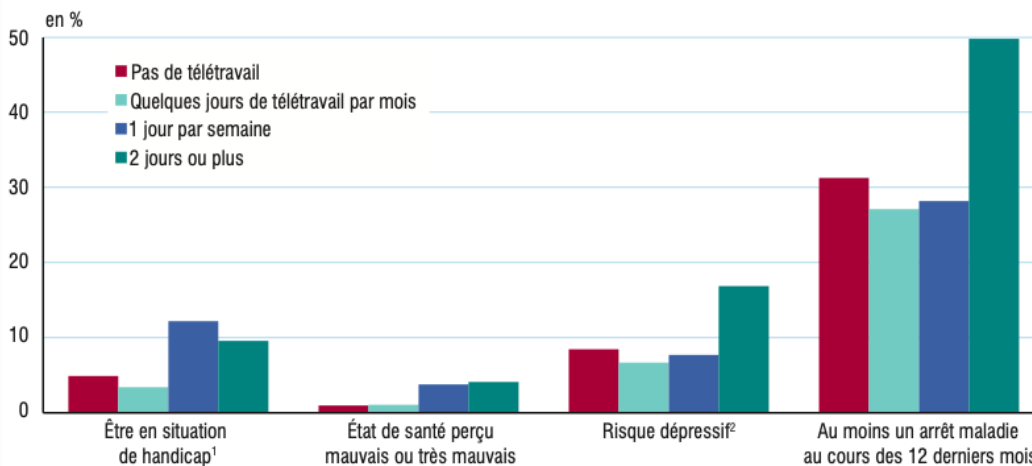
Lecture : 67 % des télétravailleurs 2 jours ou plus par semaine reçoivent de l'aide de leur supérieur, contre 77 % des non-télétravailleurs.

Champ : France métropolitaine, cadres du secteur privé non agricole (hors professeurs du secondaire, cadres commerciaux et professions médicales) d'établissements de plus de 10 salariés.

Sources : Dares-DGT-DGAFP, enquête Sumer 2017 ; Dares, enquête Reponse 2017.

Annexe E : Etat de santé des télétravailleurs en 2017

8. État de santé des télétravailleurs en 2017



1. Avoir une reconnaissance de travailleur handicapé OU avoir une ou plusieurs maladies chroniques ET être limité depuis au moins 6 mois à cause d'un problème de santé dans les activités.

2. Score au Patient Health Questionnaire (PHQ) supérieur à 9, correspondant à un risque dépressif modéré, sévère ou très sévère.

Champ : France métropolitaine, cadres du secteur privé non agricole (hors professeurs du secondaire, cadres commerciaux et professions médicales) salariés d'établissements de plus de 10 salariés.

Source : Dares-DGT-DGAFP, enquête Sumer 2017.

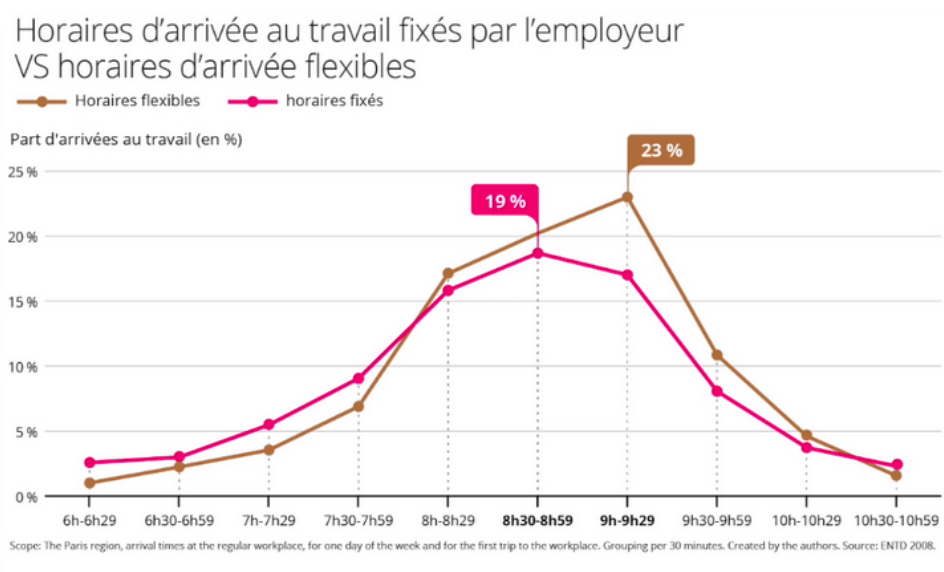
Annexe F : Illustration d'une entreprise fonctionnant intégralement en télétravail⁹⁴: L'entreprise BoondManager

L'entreprise BoondManager est une société d'édition d'outils de gestion française, créée en 2009, qui compte trente salariés. La particularité de cette dernière n'est pas des moindres puisqu'elle ne possède pas de locaux et les salariés travaillent donc en télétravail intégral. Anthony Lambert, directeur de la société voit en cette organisation du travail atypique, le moyen de réaliser des économies. En effet, bien qu'il doit organiser un espace de travail individuel pour ses salariés, il réalise pourtant des économies; la location de locaux pour son entreprise ayant un coût supérieur à la prise en charge des frais professionnels. Il estime qu'une entreprise qui ne propose pas à ses salariés de bénéficier du télétravail est un frein à sa croissance, cette organisation du travail lui permettant de collaborer avec des professionnels talentueux, peu important leur localisation.

Pour contrer les effets pervers liés au télétravail et notamment l'isolement et la perte du lien social des télétravailleurs, l'entreprise BoondManager a mis en place des moyens de communication de sorte que ses salariés puissent s'épanouir et garder le contact entre eux.

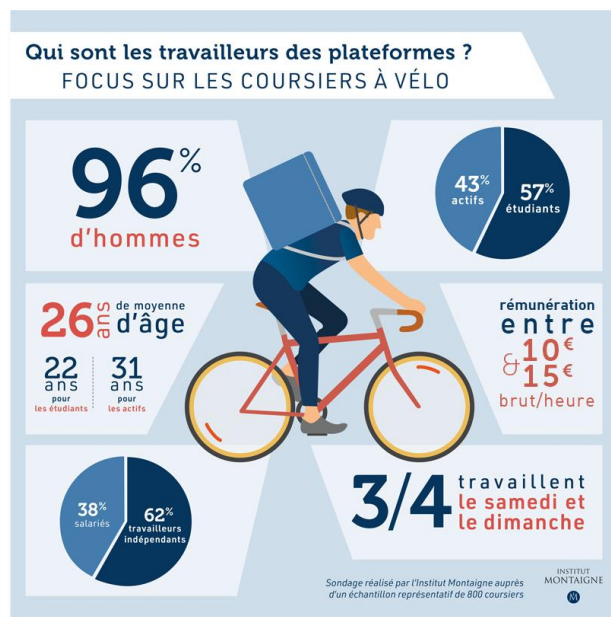
Des rituels sont d'ailleurs mis en oeuvre dans son entreprise: Tous les salariés doivent se saluer le matin, des machines à café fictives et des chats sont créés afin que les salariés puissent communiquer entre eux, ou encore des conférences vidéo régulières. Sont également mis en place dans cette entreprise des activités de loisir où les salariés peuvent échanger physiquement dans le but de renforcer les liens entre eux et de ne pas limiter leurs interactions au travail à distance.

Annexe G : comparatif entre le temps d'arrivée flexible et les heures d'arrivées fixes

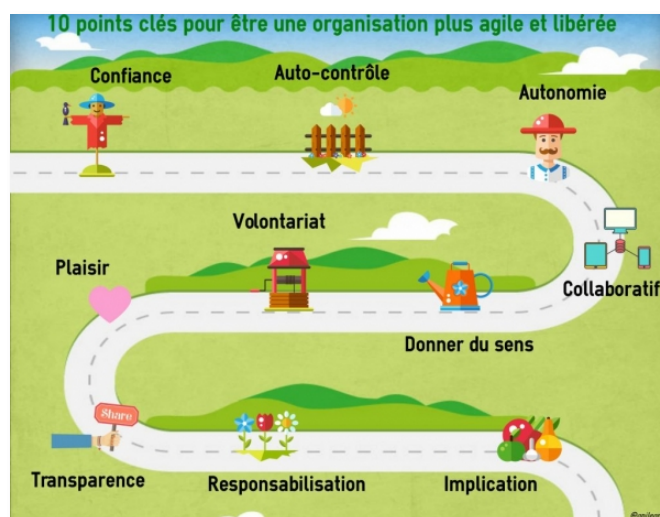


94 Saintignon C., Des entreprises en télétravail intégral, Le Figaro, Mercredi 5 Fév. 2020, N°23474

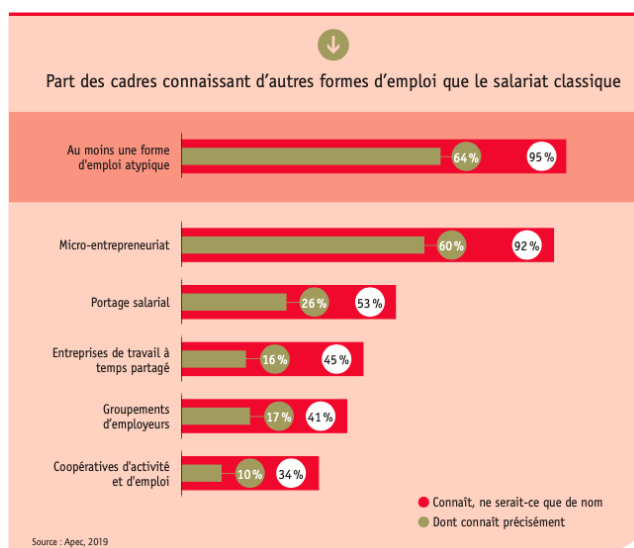
Annexe H : Qui sont les travailleurs de plateformes ?



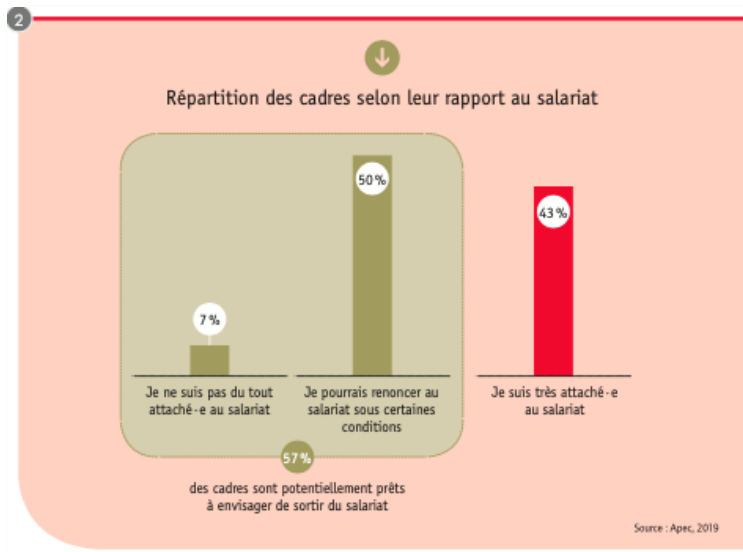
Annexe I : Les points clés pour être une entreprise libérées



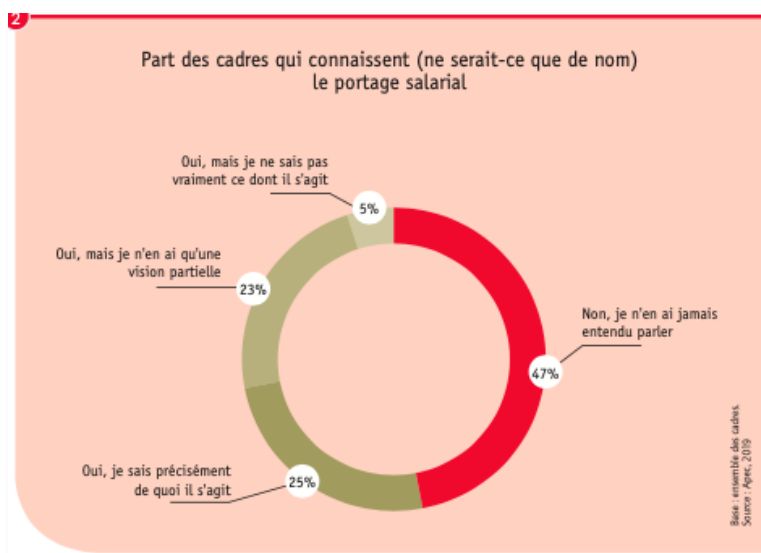
Annexe J : Part des cadres connaissant d'autres formes d'emploi que le salariat classique



Annexe K : Répartition des cadres selon leur rapport au salariat



Annexe L : Part des cadres qui connaissent (ne serait-ce que de nom) le portage salarial



Annexe M : Interview de Jacques BARTHELEMY

Fondateur de « Barthélémy Avocats », 13 mars 2020

Quelle place pour la subordination juridique aujourd'hui ?

Il faut distinguer :

Sur le terrain légal et encore plus judiciaire, elle est (reste) très importante et de ce fait nuit (peut nuire) au développement économique et, à travers lui, à l'épanouissement de la personne humaine. Toute tentative d'innover à partir d'instruments nouveaux (TIC) est vite stoppée par la requalification, d'autant que ne sont généralement pas prévues des précautions pour éviter que soit réduite la faculté de sanctionner qui peut s'exprimer autrement que par le droit au licenciement. C'est du reste sous cet angle que sont les plus fragiles les « plates-formes » dès lors que la modification des moyens de fonctionnement ou des caisses déterminant les revenus peut aisément être qualifiée de sanction disciplinaire car il s'agit là de ce qu'on appelait « éléments substantiels d'abus » de contrat.

Il faut bien admettre, sauf à être naïf, que nombre d'organisations dites modernes de travail et s'appuyant sur les nouvelles technologies ont pour ambition d'écarter les contraintes et le coût du salariat. Ce dont il résulte des comportements portant atteinte aux droits fondamentaux de l'Homme, notamment la dignité, la sécurité, les libertés et la protection sociale. On ne peut donc critiquer des juges de se servir des munitions dont ils disposent, même si le cadre dans lequel ils s'exercent n'est plus le même que celui pour lequel ils ont été conçus.

Sur le terrain de l'efficacité économique donc de l'emploi on peut être tenté d'aborder la question autrement, au risque de se faire taxer d'ultralibéral. Des pans nouveaux d'activité se développent qui améliorent les ratios économiques, vecteurs de progrès social et qui favorisent le développement de l'emploi. Faut-il sacrifier cela au sacro-saint salariat fondé sur la subordination juridique ? Par certains aspects, ceci est stupide d'autant qu'on aura à placer en haut de la pyramide des travailleurs, des personnes en état non seulement de dépendance économique, mais aussi de subordination juridique. En 1936, les films de l'époque en témoignent a fleuri une espèce de romantisme sur le prolétariat.

Le salariat est d'autant plus majoritaire qu'on y a intégré, pour des raisons d'ordre psychosociologique, des travailleurs qui ne sont pas en état de subordination juridique, quelquefois par suite de présomption légale, quelquefois par les politiques RH. Honnêtement, un professionnel libéral collaborateur, par nature indépendant techniquement, est-il un salarié même s'il a besoin d'une certaine protection du fait de sa dépendance économique ? Il est d'abord le confrère de son patron. Pourtant 95 % des experts-comptables sont salariés (par exemple). Et dans la profession d'avocat, s'il est de bon ton de considérer le salarié comme sous-avocat, la première réaction du collaborateur écarté du cabinet est de faire requalifier sa situation en salarié pour bénéficier des avantages du licenciement.

Avant de répondre aux questions, je pense qu'il est important de souligner que je suis porteur, en doctrine, de l'approche organisationnelle du droit social (pas seulement du travail). En doctrine parce que, à défaut de théorisation de cette vision du droit social, le risque est grand de s'en tenir à une déclinaison technique, avec in fine un risque de dérive technocratique.

Voilà pourquoi j'ai consacré un ouvrage à ce thème, fondé sur l'idée centrale que la norme ne doit pas être appréhendée de manière abstraite mais en fonction de ce à quoi elle doit servir. Cela contri-

bue au demeurant à bien séparer les droits fondamentaux, les principes, des autres droits qui pourraient plus efficacement naître du contrat, spécialement en droit social, par accord collectif qui non seulement peut faire la loi des parties en raison de l'équilibre (plus aisé) entre elles, mais encore est potentiellement une « loi professionnelle » en raison de son caractère normatif.

L'adaptation des normes au contexte et/ou à un projet et la gestion prévisionnelle du risque par le contrat sont des « instruments » permettant de dépasser le droit vu comme une somme de contraintes - que l'on a l'habitude alors de gérer administrativement, donc de subir pour potentiellement faire des normes - et des acteurs qui les conçoivent - des outils de management. Plus fondamentalement, c'est un moyen de concilier efficacité économique et protection du travailleur (du et des), donc de favoriser l'emploi.

Rappels importants à ce sujet :

1/ Montesquieu : «Le signe le plus avéré de la décadence d'une société est la prolifération des lois». Portalis : « Il ne faut que les lois nécessaires ; il ne faut point de lois inutiles ; elles porteraient atteinte à la majesté de la législation ».

2/ Aborder sous cet angle le principe de supplétivité et l'institution unique du personnel.

Qu'entendez -vous par parasubordination ?

L'idée n'est pas de moi mais d'un grand juriste Italien. Elle repose sur l'idée que l'opposition manichéenne entre salariés et indépendants masque des réalités fortes et surtout empêche de promouvoir pleinement les libertés.

Une place pour une qualification intermédiaire est d'autant plus concevable que le salariat se détermine (en France) par la subordination juridique qui s'exprime principalement en matière de conditions de travail et qu'elle n'est pas incompatible avec l'indépendance technique.

La parasubordination peut se définir à partir des effets d'un degré élevé d'autonomie en matière de conditions de travail et/ou de l'indépendance technique. Cela justifie des moyens de protection d'un autre niveau, spécialement liés à la capacité plus grande du contrat (individuel) à faire (seul) la loi des parties. Exemples : l'accès à l'arbitrage par le biais d'un dispositif du contrat ou le possible décalage de la rémunération du temps de travail effectif. Cela induit parallèlement la possible mise en cause de la responsabilité personnelle pour faute, alors que le caractère déséquilibré de la relation pour un ouvrier et sa soumission au pouvoir patronal d'organisation ont pour effet que celle-ci ne peut l'être qu'en cas de faute lourde.

L'assimilation à un ouvrier de sportifs professionnels ayant des rémunérations donnant le tournis pour la déclinaison du droit du travail a-t-elle un sens ? Même chose pour le cumul du contrat et d'un mandat, d'autant que celui-ci induit la révocation ad nutum entravée par les effets du contrat de travail. Et que dire du professionnel libéral collaborateur salarié, caractérisé par son indépendance technique et la soumission à des règles éthiques (déontologiques) susceptibles de se traduire par des sanctions disciplinaires infligées par l'Ordre, pas par l'employeur ? Même remarque de ce fait pour les sportifs professionnels.

L'inconvénient majeur de la parasubordination est le remplacement d'une frontière déjà floue en raison de l'évolution de la notion de subordination juridique, spécialement au vu des mutations du travail, par deux l'étant tout autant. Voilà pourquoi j'ai pensé faire évoluer le rôle de la parasubordi-

nation, moyen de qualifier le statut d'un travailleur vers celui catalyseur du passage du droit du travail au droit de l'activité professionnelle.

Que pensez-vous de l'avenir du salariat ? Est-ce un système potentiellement viable ou en voie de disparition ? Le salariat est-il un modèle dépassé ?

Le salariat, concept sociophilosophique, est né avec l'organisation industrielle ayant fait basculer le travailleur (des champs, de l'atelier) dans des ensembles où les tâches sont démultipliées et où l'ordre du détenteur du pouvoir paupérisait l'Homme, remettant en cause des valeurs fondamentales, telles la dignité, la liberté, la santé, etc.

Au plan juridique, le calage du salariat sur la subordination juridique (en France) n'est évidemment pas neutre car si celle-ci consacre un déséquilibre contractuel rendant indispensable une protection, est écartée de ce fait la dépendance économique qui rend aussi suspect le consentement de la partie faible. La simple évolution de la définition de la subordination juridique par les effets de la jurisprudence atteste que le salariat est d'abord lié à la civilisation de l'usine, c'est-à-dire aux modes hiérarchiques d'organisation qui y prévalent. En effet, grâce aux progrès des techniques de l'information, de la communication, du numérique, etc., on a abandonné les modes strictement hiérarchiques caractérisés par le taylorisme. Voilà pourquoi on est passé d'une définition de la subordination juridique liée à la participation à un service organisé à l'idée de travaux effectués à l'initiative et sous le contrôle du donneur d'ordre qui peut sanctionner.

Les mutations qui s'accroissent et deviennent exponentielles auront raison de la civilisation de l'usine, d'autant que les nouveaux instruments (l'intelligence artificielle spécialement) permettront de plus en plus de libertés ou plus exactement, puisque les libertés sont un droit fondamental, réduiront, par application du principe de proportionnalité, les contraintes acceptables au nom de l'efficacité du travail, donc de la libre entreprise. On peut donc imaginer que le salarié opposé au travailleur indépendant de manière manichéenne laissera la place au travailleur ayant un degré de protection en relation directe (mais inverse) avec le degré de liberté et d'initiative. Bref, on ira vers une situation n'opposant plus deux types de travailleurs mais marquée par des degrés de protection multiples liés au degré d'autonomie, donc de responsabilité.

Voilà du reste pourquoi est essentiel le système universel de sécurité sociale et pas seulement de retraite de base car il évitera des entraves à la liberté, spécialement à la libre circulation des travailleurs et à la mobilité. Et ceci d'autant plus que le droit de la sécurité sociale se distingue du droit de l'assurance par la déclinaison de la solidarité, droit fondamental issu de la Charte des droits sociaux de l'Union européenne qui a aujourd'hui valeur de traité.

Alors oui, le salariat est et sera encore plus - un modèle dépassé car il est fondé sur la négation des libertés et de certains droits fondamentaux au nom de l'efficacité économique.

Selon vous, quelle place la subordination juridique détient-elle aujourd'hui dans le monde du travail ? (Compte tenu de la montée des professions indépendantes et libérales). Quels en sont les avantages et inconvénients ?

Au vu de l'ensemble des éléments qui doivent être pris en compte pour qualifier la relation de salarié ou pas et encore davantage compte tenu des arguments juridiques pouvant être avancés pour jus-

tifier la thèse de la parasubordination, il n'est pas possible de faire un inventaire exhaustif des inconvénients et avantages du salariat ou du travail indépendant.

Car suivant le degré d'autonomie (à condition qu'il soit réel, donc pas artificiel) et de responsabilité, donc indirectement du niveau de formation initiale mais aussi en cours d'emploi, ou encore des modes d'organisation du travail, inhérents à l'activité ou tout simplement dépendant du comportement du dirigeant, telle situation peut être considérée comme plus favorable ici mais pas là. Le travail indépendant est sans doute moins intéressant dans des travaux manuels, encore que l'artisanat a de nombreux mérites. Par contre, la faculté plus grande de mobilité qu'offre un niveau de formation initiale très élevé milite en faveur du travail indépendant. Mais pour analyser les situations, il faut prendre en compte le statut collectif ou le contrat individuel régissant les rapports avec le donneur d'ordre, spécialement lorsqu'il y a forte dépendance économique. La sécurité sociale et plus largement la protection sociale jouent un rôle majeur dans l'étalonnage que vous voulez faire. Or les travaillistes s'en soucient très peu.

Un exemple topique : l'agent général d'assurances est un travailleur indépendant ayant la qualification de professionnel libéral. Mais il est en forte dépendance économique à l'égard de la compagnie qui rémunère directement par des commissions le travail réalisé au profit d'un client. De surcroît il est lié avec une compagnie par un mandat exclusif, contrairement au courtier qui peut placer ses contrats avec n'importe quelle compagnie. C'est donc un commerçant. Est intéressant dès lors de souligner que le « statut » de ces agents généraux résulte d'une authentique convention collective de non-salariés qui, au vu de la dépendance économique, a emprunté au salariat un certain nombre de ses règles protectrices, y compris sur le terrain de la sécurité sociale puisque les cotisations à la caisse de non-salariés sont directement prélevées par la compagnie sur les commissions.

Quelles préconisations pourriez-vous donner, afin que cette parasubordination soit optimale, compte tenu des profondes mutations du travail (IA, TIC etc) ?

Je le redis : je préconise aujourd'hui davantage le recours à la parasubordination comme catalyseur du passage de la civilisation de l'usine à celle du savoir ou plutôt du droit du travail au droit de l'activité professionnelle qui en est la conséquence.

Ceci étant, l'identité juridique du parasubordonné repose sur :

- Son indépendance technique ou un degré élevé d'autonomie devenant élément substantiel du contrat.
- La responsabilité personnelle dans un certain nombre d'actions alors qu'elle ne peut être engagée par le salarié au plan civil qu'en cas de faute lourde.
- La non-soumission au pouvoir de direction et à son corollaire le pouvoir disciplinaire.

En droit allemand, le statut de leitende angestellte est largement conditionné par l'inapplicabilité de certaines normes contraignantes d'essence légale, par exemple en matière de durée du travail. En Belgique, la clause d'arbitrage dans le contrat de travail est possible dès que la rémunération dépasse un certain seuil, symbolique de l'équilibre potentiel des pouvoirs dans la conclusion du contrat. En Italie, le statut des co.co.co résultant d'un arsenal conventionnel élabore des procédures permettant de corriger les effets du déséquilibre contractuel alors que, pour le salariat, il y a en quelque sorte postulat d'incapacité à contracter (bien sûr ceci est inexact mais c'est pour me faire comprendre que j'utilise cette formule).

C'est donc par une utilisation intelligente du concept de « contrat collectif » que peut naître et prospérer efficacement un statut inspiré des conditions de travail, de rémunération, d'emploi déclinant un état d'indépendance technique malgré la dépendance économique ou un degré élevé d'autonomie (contractualisé) au plan des conditions de travail. De telles constructions existent en Italie à partir du statut des co.co.co. Il faut aussi noter qu'en Espagne, le travailleur indépendant bénéficie d'une protection de la part du donneur d'ordres lorsque le chiffre d'affaires réalisé avec celui-ci dépasse 50 % de son chiffre total, ce qui atteste d'une dépendance économique.

Et je le répète : il faudrait s'intéresser simultanément au droit du travail et à celui de la protection sociale, d'autant que, pour reprendre l'expression de Jean-Jacques Dupeyroux dans le sous-titre « Ou la théorie des vases communicants » qu'il avait donné à un de mes articles « Faut-il réunifier les droits du travail de la sécurité sociale ? ». *

Qu'entendez-vous par droit de l'activité professionnelle ? Pour quelles raisons celui-ci serait le moyen en le plus adapté pour faire face l'évolution du monde du travail ?

L'expression a été inventée par l'immense Paul Durand qui, il y a plus d'un demi-siècle, imaginait déjà le dépassement du droit du travail. De son côté, Gérard Lyon-Caen, autre très grand travailliste, a écrit un ouvrage intitulé : « Le droit du travail non salarié ».

Le droit de l'activité professionnelle est destiné à donner de la consistance juridique aux droits individuels et collectifs des travailleurs, qu'ils soient ou non en état de subordination juridique, quel que soit leur degré d'autonomie, donc de liberté et qu'il y ait ou non indépendance dans l'exercice de l'art. De ce fait, plutôt que construire des tissus protecteurs sur la seule base de la subordination juridique, peut naître un arsenal cuménique concernant tous les Hommes au travail sur la base de droits fondamentaux dans l'exercice d'une activité professionnelle. Au-delà de ce socle de base décliné des valeurs qui font que l'Homme n'est pas (pas que) un animal, des statuts spécifiques complémentaires se développent, par voie réglementaire ou conventionnelle, tenant compte des éléments importants spécifiques de l'exercice de telle ou telle fonction, bien sûr lorsque celles-ci ont un impact sur la capacité plus ou moins grande du contrat individuel à faire plus ou moins seule la loi des parties. Cela conditionne en effet la manière de décliner certains droits fondamentaux comme la liberté, la dignité, la sécurité. Et de le faire en les conjuguant, au vu d'un contexte donné, avec d'autres droits fondamentaux telles la libre concurrence, la liberté contractuelle, la liberté d'entreprendre.

À noter que cela suscite une plus grande inventivité du juriste et condamne celui qui, simple agent de maîtrise, se contente de dérouler des règles.

Je le redis : la distinction majeure salarié/indépendant est le fruit des modes d'organisation du travail de l'usine, donc de la civilisation industrielle. Celle-ci disparaîtra peu à peu du fait des progrès des TIC et naîtra une civilisation du savoir contribuant au droit de l'activité professionnelle dans lequel le concept de parasubordination jouera inévitablement un rôle, soit pour décliner les droits particuliers pour une catégorie, soit pour bâtir un statut intermédiaire.

Quelles catégories professionnelles actuelles (secteur/branche/métier) sont compatibles avec cette idée de parasubordination ? -

C'est plus par un état individuel que par l'appartenance à une profession que s'identifiera le champ de la parasubordination, surtout si on en fait le catalyseur du passage de la civilisation de l'usine à celle du savoir. Mais il est clair que des activités (plus que des professions) sont davantage prédisposées, comme les professions libérales, le sport professionnel, mais aussi le domaine de la recherche.

La parasubordination, c'est beaucoup plus un concept théorique permettant, par sa déclinaison, de tenir compte de spécificités au regard des droits fondamentaux qu'un moyen de cerner une profession particulière. Le contenu du contrat (de travail ?) a donc un rôle majeur à jouer. Sans doute cela est-il de nature à faire évoluer le champ des éléments substantiels du contrat, d'autant qu'on peut distinguer ceux absolus (s'appliquant à tous les contrats) et ceux relatifs (instaurés par la volonté commune des parties).

Vous dites que le Code du travail est un code qui, historiquement, vise à protéger le salarié d'usine, et qu'il n'est pas adapté pour le travailleur parasubordonné. Ainsi, que proposez-vous ? L'élaboration d'une sorte de nouveau Code ? Une partie réservée pour eux dans le code actuel ? Qu'est-ce qui est incompatible avec le code actuel ?

La question est embarrassante car le code n'est qu'un instrument au service de la lisibilité surtout de l'intelligibilité de la législation et de la réglementation. Voilà du reste pourquoi on recodifie régulièrement, dans la perspective de remplir ce double office, d'autant que l'adage nul n'est censé ignorer la loi » devient surréaliste. Il me revient à l'esprit l'annulation d'une circulaire de la Direction générale des impôts au motif qu'aucun contribuable ne pouvait en comprendre le sens !

C'est donc de l'architecture du droit légal de travail (social ?) qu'il faut se préoccuper. Tel a bien été l'objet des ordonnances Macron à partir du principe de supplétivité et de l'institution unique du personnel. Le premier donne plus de souffle au contrat collectif en identifiant les droits fondamentaux auxquels on ne peut déroger et l'ordre public professionnel né de la convention collective de branche auquel l'accord d'entreprise ne peut déroger. Quant à l'institution unique du personnel, elle est destinée à donner plus de consistance juridique à la collectivité de travail et de ce fait du sens à la notion d'intérêt de l'entreprise qui ne peut se résumer à celui des détenteurs du capital. Do l'émergence possible de l'entreprise institution chère à Paul Durand qui dépasse la seule fonction de développement économique.

Je me permets de redorer la fonction du code car j'ai été membre de la commission de recodification sous l'autorité de Jean-Denis Combrexelle, alors Directeur du travail, fortement critiquée par une partie de la doctrine à partir d'une analyse erronée de la fonction de cet instrument, au service de la lisibilité du droit.

Vous évoquez les parasubordonnés en Italie et en Allemagne, est-ce que cela fonctionne ? Quelles sont les faiblesses et les attraits ? Quelles préconisations pour améliorer le dispositif ? Est-ce transposable en France en l'état ?

Il n'y a véritablement qu'en Italie que le concept a été décliné au travers du statut au travers du statut des co.co.co. Consacré législativement. Le fait qu'il s'agisse d'une identité juridique, ni salarié, ni indépendant a indiscutablement contribué à dynamiser l'économie du nord de la péninsule. C'est ainsi qu'en France, il n'y a plus d'industries de la chaussure de luxe (alors que, à Romans par exemple, la chaussure était connue dans le monde entier) alors que ces activités fleurissaient aussi à

Milan et Turin. Les entreprises qui créent et investissent ont à leur disposition un réseau de co.co.co., et ce, au profit de tout le monde.

Bien sûr, il y a moins de protection, spécialement contre la rupture à l'initiative de la marque mais en contrepartie, il y a des revenus plus élevés et plus de libertés.

En Allemagne, lorsque « l'expert » dispose d'un degré élevé d'autonomie ou statutairement d'indépendance technique, il est réputé faire partie de la catégorie des leitende angestellte bénéficiant d'une certaine protection moindre que celle du salarié mais surtout de contraintes allégées en matière d'organisation du travail. Ceci induit par exemple qu'un directeur d'une organisation patronale est très souvent un rechtsanwalt, donc un avocat.

Mais au Royaume-Uni, on distingue ainsi de l'employee du worker et c'est ce qui explique moins de rigueur, pour les Uber, que ce vient de proclamer la Cour de cassation française.

La préconisation en deux temps :

- Consacrer une catégorie intermédiaire fondée sur l'indépendance technique et(ou) degré élevé d'autonomie assorti de plus grandes libertés (au-delà des droits fondamentaux) et stratégie sociale adéquate (les experts-comptables salariés relèvent à la fois du régime de base des salariés et des régimes complémentaires des non-salariés les avocats relèvent de la CNBF même s'ils sont salariés).
- Dans 20 ou 30 ans, par les effets des mutations des mentalités et l'abandon progressif des modes hiérarchiques d'organisation du travail, on quittera le droit du travail pour celui de l'activité professionnelle et la parasubordination sera l'instrument pour créer, au cas par cas (pas de manière statutaire), un arsenal prenant en compte le degré d'autonomie et de responsabilité. En fait, les principes civilistes du droit des contrats prendront plus d'ampleur car s'effacera le postulat de suspicion à l'égard de la volonté du travailleur dans ses rapports avec le donneur d'ordres. Ceci permettra d'apporter au demeurant une protection aux seulement dépendants économiques, qui n'en ont pas, contrairement à ce qui se passe dans d'autres États (exemple l'Espagne).

Selon vous quel serait le meilleur système de protection sociale (PS) pour les travailleurs aujourd'hui ? Est-ce qu'il faudrait un système de sécurité sociale unifié pour tous les actifs (indépendants, salariés...) ? Ou, si ce n'est pas réalisable, est-ce qu'il faudrait un système en fonction des besoins de chacun (une PS à la clé en fonctions des besoins de chacun) ?

Les profondes mutations de l'organisation du travail actuelles et surtout à venir qui vont naître de l'intelligence artificielle (au sens large du terme) ne pourront qu'inviter à l'universalité de la sécurité sociale : c'est parce que les travailleurs indépendants s'estimaient pleinement maîtres de leur destin qu'ils se sont opposés en 1945 à ce que la sécurité sociale dépassant les assurances sociales de 1930 et 1936 (grâce ou à cause de la solidarité) ne s'applique qu'aux salariés. Dès 1949/1950, ils entendaient toutefois que soient créés des régimes propres aux non-salariés car ils avaient compris que la sécurité sociale c'est bien sûr les assurances (collectives) sociales plus la solidarité, droit fondamental d'autant que le droit à la santé est aussi un droit fondamental. On ne peut se contenter de rembourser les dépenses par suite de sinistre ; il faut tout mettre en œuvre pour améliorer les sinistrés et surtout il faut que le principe d'égalité de traitement soit amendé pour tenir compte d'autres droits, telle la dignité.

En d'autres termes, l'existence de régimes multiples de sécurité sociale est le fruit direct de la civilisation de l'usine consacrant une différence entre travailleurs suivant qu'ils sont ou non en état de subordination juridique. Les caisses spécifiques d'assurance maladie des « non non » et surtout de retraite (de branches et complémentaires) des différentes familles de travailleurs indépendants (commerçants, artisans, professions libérales), les modes nouveaux d'organisation du travail et la plus grande liberté ne peuvent qu'accroître la mobilité, la libre circulation des travailleurs (facteurs d'amélioration des droits de l'Homme mais aussi d'efficacité économique). De ce fait, la division des régimes de protection sociale, de base et complémentaires, est un obstacle. C'est dans cette perspective que, en application d'une directive de juillet 2019, la France vient de supprimer les « régimes chapeaux » caractérisés par un droit à pension réservé au travailleur en état d'activité dans l'entreprise le jour de son départ en retraite.

Autant dire que le système (et non le régime) universel de retraite est un progrès sur le terrain des droits de l'Homme et correspond mieux aux activités de demain. On ne rentre pas dans une entreprise à la sortie de l'école pour y rester jusqu'au départ en retraite. On revendique même comme un plus d'avoir fait des passages dans plusieurs entreprises. Encore faut-il qu'on soit en situation de plein emploi, ce qui est le cas dans plusieurs États de l'Union européenne mais pas la France qui subit un taux de chômage supérieur à 8 % des activités. Exemple : on entre dans la profession d'avocat comme en religion ; or, aujourd'hui la durée moyenne d'activité des professionnels de moins de 50 ans n'est que de huit ans. Quel intérêt de disposer d'une caisse autonome, qui n'a de réserves importantes que parce que le rapport cotisants/retraités est (actuellement) de cinq pour un ? Ce qui précède atteste de l'intérêt de considérer le droit du travail et le droit de la protection sociale comme une seule discipline, le droit social, ce qu'ont vanté Alain Supiot, Jean-Jacques Dupeyroux et moi-même dans différents articles.

Ceci conduit à faire une distinction forte entre sécurité sociale et protection sociale complémentaire. La sécurité sociale met en œuvre une solidarité nationale (peut-être même au-delà), générale, interprofessionnelle, ce qui induit une mission d'intérêt général. Au-delà d'une sécurité sociale peu ambitieuse en raison de la limitation à 1 plafond de l'assiette des cotisations et d'un taux de prestations autour de 50 % des revenus professionnels (limité donc à 1 T), existent des régimes (c'est-à-dire fondés sur la solidarité) recourant à la technique de répartition, déclinés par un « pot commun » (expression de Jean-Jacques Dupeyroux) sur lequel le « travailleur intéressé » a un « droit de tirage social » (expression de Alain Supiot).

Ces régimes sont appelés à disparaître, à être intégrés dans un système universel avec une assiette de 5 T et un calcul de points permettant de caler carrément la retraite sur un système bismarckien. L'Agirc Arrco ne pourra plus fonctionner comme tel car l'économie du régime conventionnel sera fortement perturbée par le visage nouveau du régime

De ce fait, ce qui excèdera le système universel ira naturellement dans des fonds de pension au sein desquels les droits seront garantis par le recours au provisionnement des engagements. C'est donc la mort du paritarisme, d'autant que, dans un système universel, la qualification des acteurs est difficile à cerner. Les problèmes techniques à résoudre sont immenses et certains ne sont même pas encore visibles. D'où une période de grande turbulence qui ne fait que commencer.

Concrètement, par l'épargne collective organisée dans l'entreprise mais aussi l'épargne-retraite de nature assurantielle se développeront les instruments qui existaient déjà d'une grande individualisa-

tion des droits, conjuguant pensions et rentes. Le social (y compris au sens humain) y perd mais l'économie et l'emploi peuvent en sortir améliorés. Mais cela suppose un changement radical en matière de sort fiscal et social des cotisations.

Les droits fondamentaux du travail (grève, négociation collective, formation professionnelle, rémunération, etc.) sont presque exclusivement réservés aux travailleurs salariés ; les indépendants ont du mal à les utiliser. Donc comment est-ce que ces travailleurs-là peuvent faire revendiquer ces droits fondamentaux du travail ?

Telle qu'exprimée, la formulation est inexacte car si droits fondamentaux il y a, ils s'appliquent à tous les Hommes.

Le droit de grève, le droit de négociation collective ne sont pas réservés aux salariés, peu important qu'ils ne soient exprimés presque exclusivement ici. Mais se posent des problèmes spécifiques pour leur expression liés à la qualité des acteurs, à leur représentativité, aux thèmes de négociation, aux modalités d'exercice du droit, etc. Pour des travailleurs indépendants, les obstacles à ces droits sont de nature différente en raison de la place plus importante que peut jouer la libre concurrence. Mais ce n'est pas impossible techniquement : ainsi le statut de l'agent général d'assurance. L'ensemble des franchisés d'un groupe pourrait parfaitement revendiquer un statut collectif en invoquant des droits fondamentaux. Et du reste, s'agissant du droit à la négociation collective, le préambule de la Constitution de 1946 ne parle pas des salariés mais des travailleurs. Les rapports entre le monde de l'agriculture et celui des grandes surfaces gagneraient aussi à être réglés par voie d'accords collectifs.

Les obstacles sont plus culturels (cultuels) que techniques. Au demeurant, les Français, qui n'ont de cesse de fustiger l'importance des lois, ont comme réflexe premier, lorsqu'une difficulté se présente, de saisir le législateur ! Montesquieu, au secours !

Il y a déjà des expérimentations de dialogue social et de négociation collective dans certains pays, par exemple en Autriche, la plateforme Foodora a un conseil d'entreprise ou encore en Italie, la plateforme Laconsegna a signé avec trois OS la première convention collective d'entreprise et dans celle-ci les salariés sont qualifiés de travailleurs subordonnés avec une protection sociale qui leur est accordée. Est-ce que ces tentatives seraient possibles en France et est-ce que cela marcherait avec le système actuel ?

Par expérience, il n'est jamais bon de mettre en avant, dans des débats politiques et sociaux, ce qui se passe dans d'autres États. On se fait rabrouer vertement à partir de l'idée qu'ailleurs on défend moins les intérêts des travailleurs qu'en France et qu'ailleurs - et spécialement au niveau de l'Union européenne - on ne se préoccupe que de dynamisme économique et d'intérêt des entreprises. Ce qui est totalement faux.

Par contre, chaque État a sa propre architecture inspirée de son histoire (la Révolution française et 1936 ont fortement marqué l'ossature de notre droit social) mais aussi des choix fondamentaux ayant été fait à un moment crucial (exemple le régime de sécurité sociale né en 1945 cf. les travaux de Pierre Laroque, le père de la « sécu »). Sous cet angle-là, il est sans doute malvenu de citer des constructions d'ailleurs, surtout si on les isole de leur contexte général. Un droit plus contractuel et moins réglementaire est à même d'assurer pleinement la fonction protectrice génétique du droit du travail. Mais les moyens pour y parvenir doivent être sophistiqués en conséquence. Un exemple

pour illustrer : supplétivité et institution unique du personnel confèrent plus de consistance juridique à la collectivité de travail de l'entreprise, ce qui permet de donner plus de force à l'entreprise-institution, donc à l'intérêt de l'entreprise, seule limite de fond au pouvoir de direction parce que celui-ci ne s'exerce pas alors que dans l'intérêt des détenteurs du capital. Mais cela suppose la sophistication de la négociation collective et de l'accord qui en résulte, en particulier l'institutionnalisation de l'accord de méthode pour garantir équilibre des pouvoirs, comportement loyal et exécution de bonne foi. Cet exemple démontre que plus de contrats et moins de lois exigent une meilleure déclinaison des droits fondamentaux.

On avait l'habitude de considérer qu'il y a branche dès lors qu'il y a convention collective ; or c'est l'inverse : c'est parce qu'il y a branche qu'il faut y avoir convention collective. D'où l'intérêt de définir la branche au plan juridique. J'ai proposé qu'on le fasse par référence au concept d'unité économique et sociale.

Bref et en conclusion, je dirai que c'est l'inventivité qui doit être cultivée, ce que l'immense professeur Jean-Marc Mousseron, fondateur du DJCE, a prôné toute sa vie.

Annexe N : Interview de Michel BLATMAN

Conseiller honoraire à la Chambre sociale de la Cour de cassation, 12 Mars 2020

Avant-propos :

Pour M. BLATMAN, le contrat de génération s'intégrait dans l'esprit pragmatique de l'époque. Il a aussi fait référence aux contrats aidés par le biais d'une décision de la Cour de cassation du 28 mai 2014 (n°13-16.235) en citant que « la formation professionnelle des salariés est une condition d'existence des contrats aidés ». L'employeur est donc tenu à un devoir d'adaptation des salariés à leur emploi. Par exemple, il faut voir ce qu'il est possible de mettre en place pour les pilotes qui font l'objet d'une reconversion au sol à la fin de leur carrière.

En général, le rôle des juristes est de se référer davantage au droit international puisqu'il y a une sous-application de celui-ci. Souvent, et même actuellement, il y a une méconnaissance du droit communautaire. Par exemple, le Comité européen des droits sociaux se prononce avec des cycles de contrôle, généralement tous les deux ans, sur les législations des différents pays de l'Europe.

Il nous a fait part d'une de ses lectures dans laquelle il était fait le constat que pour les employeurs et les travailleurs eux-mêmes, les préjugés défavorables pour recrutés des seniors sont le coût, les difficultés à être managé, la résistance aux changements, le surdimensionnement par rapport au poste et le temps restant à travailler dans l'entreprise. Cependant, il y a des réponses contraires tel que le fait que 75% des seniors déclarent être prêts à revoir leur rémunération à la baisse et même 80% des cadres, ainsi qu'ils sont prêts à changer de fonction. Les principaux atouts des seniors c'est qu'ils sont perçus comme ayant davantage d'expérience, d'expertise, d'analyse du risque et de prise de recul. De plus, en ce qui concerne le temps restant à travailler en entreprise, les salariés âgés de 50 ans ont devant eux plus de 10 années de vie professionnelle.

Il nous a aussi indiqué que la question de la hiérarchie des normes peut être intéressante pour les seniors.

A - Transmission du savoir et formation

Pensez-vous que les formations actuelles sont adaptées aux personnes « seniors » ?

Oui et non. Est-ce que déjà on leur propose des formations ? Les anciens sont aussi moins habitués à user des systèmes de formation tel que le CPF qui est désormais en euros. Ils craignent de l'utiliser car ils ont peur de se faire mal voir par le supérieur hiérarchique ou que ce dernier pense qu'ils l'utilisent pour faire du tourisme. Ils se posent différentes questions telles que :

- Est-ce que je me sers de mon capital formation ?
- Est-ce que l'employeur va accepter ?
- Est-ce que la formation va être considérée comme utile ?
- Si la formation est loin, comment fait-on ?
- Comment sera-t-elle financée ?
- La formation, pourquoi faire ? Pour les magistrats, par exemple, c'est plus culturel que technique. De plus, les formations généralistes posent problème car elle n'apporte rien à l'entreprise.

Il existe donc un problème de culture entre les seniors et les jeunes ainsi qu'un problème psychologique. Par exemple, concernant l'informatique, il y a un problème dans les formations entre ceux

qui connaissent déjà un peu et ceux qui ne connaissent rien. Ces derniers se sentent un peu perdu et, par conséquent, un public plus homogène faciliterait la formation.

Que pourriez-vous suggérer afin que la transmission du savoir au sein de l'entreprise soit plus optimale et efficace entre les « jeunes et seniors » ?

Il faudrait que les uns et les autres travaillent en paire c'est-à-dire un ancien et une jeune recrue. Il y a un savoir-faire, une connaissance du métier que l'on ne retrouve pas forcément chez les jeunes. Les anciens peuvent souvent apprendre les réflexes aux jeunes. « Un référent » est une bonne idée. Les jeunes peuvent souvent apporter des choses innovantes aussi.

Que pensez-vous de la suppression du contrat de génération ? Était-il, selon vous, assez efficace pour former les plus jeunes ? Pensez-vous, qu'il faudrait mettre en place un contrat permettant une formation pour les plus jeunes par les seniors ?

Le contrat de génération avait son utilité mais on l'a supprimé car il était inefficace. Le contrat en alternance peut permettre de le remplacer. Il va permettre à la fois aux juniors d'obtenir une formation pratique et théorique d'un niveau important, et quand il revient dans l'entreprise, il va pouvoir à la fois montrer que son enseignement est important au sein de celle-ci et se former avec des seniors. Le jeune peut souvent apporter des éléments d'amélioration là où il se trouve mais son enseignement peut être critiqué.

Comment les différentes branches s'emparent de la question des seniors ? Aménagement du temps de travail ou nouveau contrat ? Il faudrait un système qui permette de garder des gens un peu plus longtemps au travail en compensant par des aides à condition qu'ils forment les jeunes.

B - Allongement de la durée d'activité des salariés

Pensez-vous que les dispositifs en place actuellement sont efficaces afin de favoriser l'allongement de la durée d'activité des salariés « seniors » dans l'entreprise ainsi que leur employabilité ? Si oui, pourquoi ?

Au niveau macroéconomique, il est possible de se demander pourquoi moins de seniors au travail ? On les fait partir plus tôt avec les plans sociaux telles que les restructurations d'entreprises ou avec des systèmes de préretraite. On crée un système de chômage par le fait de mettre les gens plus tôt à la retraite.

Pensez-vous que l'allongement de la durée d'activité des salariés plus âgés pourrait avoir un impact négatif sur les performances de l'entreprise ?

S'il n'y a pas de formation c'est un problème car le salarié ne peut pas se servir de la machine. Par conséquent, la réponse est oui si on emploie une personne qui ne se forme pas. Mais s'il est formé comme l'employeur a l'obligation de le faire, alors il n'y aura pas de problème.

Par exemple, si l'employeur ne forme pas et que, par la suite, il licencie le salarié alors il risque de se voir dire que s'il l'avait formé il n'en serait pas là. Par conséquent, il y aurait un licenciement sans cause réelle et sérieuse.

Pensez-vous que la mise en place d'un système basé sur le volontariat incitant les salariés à travailler plus longtemps serait efficace ? Par exemple, dans le contexte actuel et la réforme des retraites.

Il pense que le volontariat peut être possible. Il pense que ça peut fonctionner s'il y a de la reconnaissance et que le salarié trouve du sens à ce qu'il fait. C'est possible mais à condition que cela soit prévue et aménagé. Par exemple, le volontariat international dans les ambassades ou en mettant en place du système de la médaille du travail qui fonctionne encore très bien.

C - Qualité de vie au travail et nouvelles formes de travail

Afin d'améliorer la qualité de vie au travail des seniors, pensez-vous que le télétravail peut être une solution ou bien, est-il source d'isolement ?

Les deux. Cela peut être un avantage de rester à la maison afin, par exemple, de pouvoir garder les enfants en même temps que de travailler. Il y a aussi plusieurs avantages sociaux comme moins de fatigue, une baisse de la pollution ou de passer moins de temps dans les bouchons surtout en région parisienne. Il y a aussi des avantages économiques mais à condition d'avoir du matériel à disposition et d'indemniser le salarié.

Cependant, il existe des inconvénients tels que l'isolement, la perte de repère dans l'entreprise, l'absence de rapport avec ses collègues de travail ou avec sa hiérarchie. Il risque d'y avoir une dilution de la notion d'entreprise.

Il faudrait faire en sorte que les salariés ne travaillent pas tous les jours et mettre en place des réunions ainsi qu'un contrôle régulier de la charge de travail.

Que pensez-vous du développement du non-salariat ? Faut-il selon vous, mettre en place une législation spécifique à leur égard ?

Le non-salariat est un gros problème. Dans quelles mesures une personne est réellement un travailleur indépendant ou un salarié ? On a des vrais travailleurs indépendants, des vrais salariés, et dans d'autres situations où il y a un contournement de la notion du salariat. Par exemple, les bûcherons. On leur dit qu'ils sont travailleurs indépendants alors que ce sont des salariés car ils ont des ordres. Leur statut est fictif.

Par exemple, dans l'affaire Koh Lanta, la cour de cassation est venue dire qu'il fallait vérifier in concreto les critères du lien de subordination et, donc, si tous les éléments du contrat de travail sont réunis. Il a fait référence à l'article "Sea, sex and contrat de travail" de J-E. Ray. Aujourd'hui, il y a le problème des plateformes numériques dont toutes les personnes qui les utilisent n'obtiendront pas forcément le statut de salarié. C'est au cas par cas.

L'OIT a rédigé une plaquette sur les instruments normatifs internationaux sur le travail indépendant. Dans la mesure où un non-salarié est un travailleur, il a aussi le droit à une retraite. Pérennité de leur contrat alors que leur donneur d'ordre n'est pas obligé de leur donner du travail. Les indépendants, souvent, refusent le régime de la sécurité sociale et préfèrent cotiser eux-mêmes et se capitaliser. Il y a eu un phénomène important de contournement qui fait que de nombreux commerçants et artisans ont agi en justice pour nier la possibilité d'avoir des organisations de Sécurité Social.

La réponse est oui si elle n'existe pas. A défaut, il faut leur appliquer celle existante.

D - Durée du travail des seniors

Comment pourrait-on organiser le temps de travail/la durée du travail des salariés seniors afin de préserver la santé ? (Notamment ceux exerçant un emploi avec une pénibilité élevée).

Les faire sortir du travail plus tôt s'ils ont des facteurs de pénibilité. Est-ce que ça veut dire réduire la durée du travail ou alors leur permettre une reconversion ? L'une des fonctions du Compte de pénibilité était de prévoir une anticipation de la retraite.

Dans la magistrature, entre 65 et 70 ans, ils sont très nombreux à entrer dans une réserve qui leur permet de rédiger des rapports. Ils deviennent aussi des juges de proximité, juges à titre temporaire, etc. Dans l'une des dernières ordonnances MACRON, il a été exprimé que juste au moment de prendre la retraite, les salariés bénéficieront d'une visite du médecin du travail afin de réaliser une traçabilité pour voir s'ils développeront une maladie professionnelle ou pas.

Sur le plan de la santé / sécurité, les visites médicales doivent être plus fréquentes. Le médecin du travail a un rôle plus dynamique : procéder à un échange avec le salarié et l'employeur et comment faire des préconisations ? Il faut faire en sorte que les entreprises se saisissent de cette question au sein des accords d'entreprises. Quand on a fait la réforme des retraites, on avait envisagé un compte pénibilité. Pénibilité appréciée par la branche ? Cela permettrait d'avoir une vision égalitaire sur tous les métiers. La question d'un mécanisme individuel ou collectif reste à voir.

S'agissant des horaires individualisés, savez-vous s'ils sont souvent utilisés ? Sont-ils bien perçus de la part des employeurs ? (Flexibilité des horaires)

Ce dispositif surtout utilisé pour les handicapés. Il y aura la mise en place de plages horaires qui vont lui permettre d'arriver plus tôt ou plus tard. L'entreprise doit pouvoir s'adapter mais tout dépend des domaines d'activités. L'accord d'entreprise serait le mieux adapté pour traiter de ces questions. Dans la mesure où c'est de la flexibilité, ce n'est pas vu de manière hostile par les employeurs. Cependant, il existe un problème de connaissance de la législation par les entreprises.

E - Autres questions

Selon vous, quelles sont les attentes des salariés seniors ? Souhaitent-ils plus d'autonomie dans leur travail et moins de responsabilité ? Ou bien, souhaitent-ils plus de responsabilités, en étant plus encadrés ?

Les salariés souhaiteraient obtenir plus d'autonomie, plus de responsabilité ainsi que d'être moins encadré et mieux payé.

S'agissant du contrat senior, ce dernier est-il vraiment efficace et est-il fréquemment utilisé ? Si non, pensez-vous qu'un nouveau contrat permettant l'allongement de la durée de travail des plus âgées serait judicieux ?

Non. Il est nécessaire de valoriser l'expérience et le savoir-faire des salariés. Face à l'allongement du travail, il faudrait peut-être mettre en place une retraite différée. Si un magistrat par au-delà de son âge de la retraite, il touchera plus de retraite. Pour l'instance, il est nécessaire de mieux utiliser les dispositifs qui existent déjà.

Annexe O : Interview d'Emmanuelle BROWN

Pensez-vous que la reconversion professionnelle des seniors est nécessaire pour leur permettre de retrouver ou poursuivre leur activité professionnelle ?

Oui, elle est de plus en plus nécessaire car les carrières sont de plus en plus hachées. Elles s'envisagent de plus en plus facilement si la personne a perdu son emploi. J'ai fait l'objet d'un licenciement économique chez Auberture. La reconversion professionnelle est nécessaire et obligatoire, puisqu'au regard de l'âge de la retraite, si on perd son emploi à 50 ans, il reste encore 15 ans de vie professionnelle.

Pensez-vous que les seniors ont encore leur place dans les entreprises au regard des mutations technologiques, économiques, sociétales, etc. ?

Oui c'est une évidence. Je trouve, que la mixité c'est une richesse pour l'entreprise et c'est un élément qui n'est pas assez pris en compte. Souvent, dans les articles il est dit que là où il y a le plus de mixité (âge, profil, culture), c'est une richesse pour l'entreprise. Cela permet à l'entreprise d'être beaucoup plus réactive par rapport à des événements.

Pensez-vous que les seniors soient un frein à la performance de l'entreprise ? (Par exemple, le fait de ne pas savoir se servir de nouvelles technologies et ne pas être au point avec la société actuelle).

La formation est un réel atout pour l'entreprise. Or, si les salariés seniors, ne souhaitent pas se former, cela peut poser des problèmes de performance, adaptabilité, etc.

Ce n'est pas une question de compétence. C'est une question d'état d'esprit qui garde les personnes dans une certaine dynamique. Cela peut être un frein si les personnes ne veulent pas se former, si elles refusent tout ce qui est proposé par l'entreprise. Les nouvelles technologies sont à la portée de tout le monde, il faut être curieux et vouloir s'intéresser à la société qui évolue.

Vous sentez vous à l'aise avec les nouvelles technologies ou est-ce un frein pour vous ?

L'importance de la mixité se retrouve ici : l'intérêt de partage des connaissances entre seniors et « plus jeune » demande plus de temps. Mais la mixité en entreprises est essentielle, elle permet aux travailleurs seniors de faire partager son expérience mais également son savoir. La transmission va dans les deux sens : un jeune peut apprendre beaucoup de choses à un seniors sur les nouvelles technologies car « il est né dedans », et un senior peut apporter beaucoup à un jeune du fait de son expérience. Je ne suis pas réticente aux nouvelles technologies mais je suis même « contente » dès qu'une personne m'explique comment fonctionne certains outils.

Pensez-vous que les formations actuelles sont adéquates avec la société actuelle qui est en perpétuelle évolution/changement ?

Elle présente des difficultés pour répondre à cette question et il existe beaucoup de formation qu'elle ne connaît pas. Quand on veut trouver une formation on peut mais c'est l'accès à la formation qui pose un problème.

Elle nous a donné un exemple intéressant relatif à la formation c'est-à-dire l'outil "fun mooc" : "L'excellence de l'enseignement supérieur pour des cours en ligne, gratuits et ouverts à tous."

Elle a effectué une licence de 2 ans à distance ce qui permet, selon son avis, de se "discipliner". L'apprentissage en ligne a des avantages comme le fait de s'attarder plus sur les cours ou sa vie privée sans perdre de temps sur la route comme elle le fait actuellement. Par exemple, le CNAM, qui effectue des formations à distance, avait un système de visioconférence où il était possible de poser des questions en direct et, ainsi, obtenir des réponses.

Pour les personnes qui habitent loin, ils peuvent être pleinement dans les formations à distance puisque cela leur permet d'avoir du temps libre en raison, par exemple, de l'absence de trajet à réaliser ainsi que d'avancer à leur rythme. Beaucoup d'entreprises procèdent maintenant à des formations à distance qui sont très bénéfiques pour les salariés.

Comment envisagez-vous votre avenir professionnel en tant que sénior ?

Elle a anticipé au maximum quand elle a perdu son emploi. Elle avait des mesures dans le cadre du PSE qui lui ont permis de partir en formation et de se convertir ainsi que de créer son entreprise. Elle a créé une SASU (rédaction de PV dans certains CSE) 8 jours avant que le congé de reclassement de son entreprise prenne fin. C'était la dernière personne à être licenciée de son ancienne entreprise puisqu'elle faisait partie de la commission de suivi du processus. A l'issue de son licenciement, elle a eu peur de retomber dans le monde du travail. Aujourd'hui, elle envisage de faire du portage salarial ou d'exercer un travail à temps partiel pour avoir le statut de salarié. Elle a aussi été mise en disponibilité.

Elle n'a jamais eu de coupure dans sa vie professionnelle.

Pourquoi vous et pas un jeune ?

Elle se remet en question. À la base, je suis assistante de direction. Et donc, pour me démarquer par rapport à un jeune, il fallait que je me forme absolument, surtout pour les petites structures.

Elle sera donc pluridisciplinaire. A son âge, elle n'a plus de problème par rapport aux enfants. Par exemple, elle va vouloir rester dans cette entreprise car elle n'est pas jeune et donc l'envie de mobilité géographique est moins forte. Elle peut s'investir fortement dans l'entreprise ainsi qu'elle peut se démarquer par son savoir-être.

Qu'attendez-vous des entreprises ? Autrement dit, quels sont, selon vous, les besoins des salariés seniors ?

Elles doivent permettre à des seniors d'aller jusqu'au bout de leur carrière. Aux alentours de 50 ans, un salarié sur deux a un problème de maladie chronique. Elles devraient accorder plus de temps libre ou mettre en place des temps partiel avec un jeune afin de le former. Mais, il existe un problème de coût. En effet, le temps passé à former le jeune est un temps où on ne travaille pas, on ne produit pas.

Il faut prendre en compte l'aspect prévention en matière de santé. Par exemple, arrêter progressivement leur carrière mais pas entièrement (mise en place de temps partiel, etc.). Le temps partiel progressif est une bonne idée.

Avez-vous déjà été confronté à une transmission de savoir ? Pensez-vous que c'est un mécanisme qui est souvent pratiqué dans les entreprises ?

Oui, elle a dû former une remplaçante. La transmission du savoir est souvent pratiquée dès que, par exemple, quelqu'un qui part en congé maternité ou qui est absent pour longue durée et le moment où il faut former le remplaçant. Ce sont alors des formations sur périodes assez courtes.

Certaines personnes sont réticentes à la transmission du savoir. Par exemple, elle a rencontré une personne qui ne voulait pas transmettre son savoir dans l'imprimerie (cas du cadre). L'employeur ne peut pas l'obliger. Il est important d'anticiper la question de la formation 3 à 4 ans avant, notamment dans ce dernier cas.

Il faut choisir, selon elle, entre la réalisation d'objectif et la transmission du savoir. La conciliation entre les deux n'est matériellement pas possible. Elle a dû former une jeune femme et, dans le même temps, on lui avait enlevé des dossiers. Elle avait quand même demandé du renfort.

Pensez-vous que des dispositifs juridiques devraient être mis en place pour les seniors ? Si oui, lesquels ?

Par exemple, il faudrait mettre en place le temps partiel progressif. Il est difficile de conserver les seniors dans l'entreprise et donc il faut réaliser des efforts à faire au niveau des mentalités. Il faudrait utiliser les contrats de professionnalisation qui permet d'embaucher des seniors.

Il serait nécessaire de renforcer les contrôles de la DIRECCTE sur le problème des seniors. Elle donne l'exemple de mettre des pénalités financières en cas de non-respects de diverses règles en lien avec l'embauche des seniors comme l'existence d'un quota.

Il faut empêcher que les seniors sortent de l'entreprise dans laquelle ils bossent. Une fois qu'on est sorti de l'entreprise : comment on fait ? C'est très compliqué. Les entreprises comptent sur Pôle emploi pour faire le relai.

Dès lors que les entreprises souhaitent se séparer des seniors, il faudrait leur verser un revenu de remplacement pour leurs assurer un revenu. Par exemple, elle n'est pas d'accord pour la baisse des cotisations des entreprises si elles emploient des seniors.

Les ordonnances Macron du 22 septembre 2017 ont supprimé le contrat de génération qui permettait à un jeune de se former sous l'égide d'un salarié plus âgé. Que pensez-vous de cette suppression ?

Elle le connaît très mal. C'est une très bonne idée mais très difficile à mettre en œuvre. S'il y a un coût économique, ce ne sera donc pas possible. Le problème des aides c'est qu'elles arrivent après. L'idée de supprimer les cotisations des salariales semble être intéressante pour elle.

Bibliographie

► Rapports/Études

- Conseil économique, social et environnemental. (2017). *Les nouvelles formes du travail indépendant*.
- France Stratégie. (2016). *L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ?* (N°2016-04 mars).
- Institut Montaigne. (2019). *Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi*.
- FULTON L. (2018) *Les syndicats s'engagent pour la protection des travailleurs indépendants*. ETUC. Brussels
- STIMULUS. (2017). *Observatoire du Stress au Travail*.
- BELLON, MERIAUX, & SOUSSAN. (2020). *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés*.
- Luttringer, J.-M. (2019). *Réforme des retraites et allongement de la durée de vie au travail : du bon usage de la formation tout au long de la vie*.

► Ouvrages

- ALGAN, Yann, CAHUC, Pierre, ZILBERBERG André. *La Fabrique de la défiance : ... et comment s'en sortir*. Albin Michel, 2013. 192 p.
- ALGAN, Yann, CAHUC, Pierre. *La société de défiance : comment le modèle social français s'autodétruit*. Editions Rue d'Ulm, 2007. 102 p.
- AMAUGER-LATTES, Marie-Cécile, DESBARATS, Isabelle. *Droit de l'emploi des seniors*. Lamy, 2011. p. 290.
- AUTISSIER, David, LANGE, Alexandra, HOULIÈRE Sébastien. *Penser digital: Les RH au coeur de la dynamique de transformation*. Eyrolles, 2017. 204 p.
- BARON, Xavier. *La performance collective ; Repenser l'organisation des travailleurs du savoir*. Entreprises et Carrières - INFO6TM, 2012. 172 p.
- CHAINE-RIBEIRO, Viviane. *L'intelligence productive - Modèles et métiers de la croissance de demain*. Presses du Châtelet, 2017. 124 p.
- CHAUVEL, Danièle, BORZILLO, Stefano. *L'entreprise innovante*. Hermes Science Publishing Ltd, 2017. 140 p.
- COULLON, Hélène. *Logiciel et industrie du futur*. Transvalor - Presses des mines, 2019. 62 p.
- DIEZ, Robert, SARTON, Laurence. *Transférer les compétences (Ressources humaines)*. Editions Eyrolles, 2012. 194 p.
- GAUDART, Jean-Pierre. *La fin du salariat*. François Bourin Editeur, 2013. 200 p.
- (LE) GOFF, Jacques. *Du silence à la parole: Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*. PUR (Presses universitaires de Rennes), 2004. 620 p.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Sophie, JOSIEN, Samuel. *Management des entreprises*. GUALINO EDITIONS, 2017. 264 p.
- LUNGU, Virgile. *Ressources humaines 2.0: L'accompagnement en mode digital : nouveau défi des RH*. Gereso, 2018. 175 p.
- MAZEAUD, Antoine. *Droit du travail*. Montchrestien; Édition 8e édition, 2012.
- SCOUARNEC, Aline, POILPOT-ROCABOY, Gwënaëlle. *Quels métiers RH pour demain ? (RH-Animation des hommes)*. Dunod, 2016. 335 p.

► Revues

- **Le nouveau rôle des RH face à l'automatisation des métiers**, F. FRONTELA, Les Cahiers des DRH, n°265, 1er juin 2019
- **Propos critique sur la pénalisation du « harcèlement moral institutionnel »**, L. GAMET, Semaine Social Lamy, 17 février 2020, n°1895
- **Application aux nouvelles technologies**, Liaisons sociales – Les thématiques, n°9, 1er novembre 2015
- **Les travailleurs des plateformes numériques selon le droit comparé**, Legalvox, 19 septembre 2019

► Articles de presse

- Bissuel, B. (2019, novembre 22). **Le gouvernement lance une « appli » sur smartphone pour dynamiser la formation professionnelle**. *Le Monde.fr*. Consulté à l'adresse <https://www.lemonde.fr>
- Burg, D. (2019, janvier 17). **Ca se passe en Europe : Deliveroo condamnée aux Pays-Bas pour ses méthodes de recrutement**. *Les Echos*. Consulté à l'adresse <https://www.lesechos.fr>
- Charrel, M. (2019, novembre 22). **Le vieillissement va transformer le marché du travail**. *Le Monde.fr*. Consulté à l'adresse <https://www.lemonde.fr>
- **Espagne : Deliveroo perd de nouveau en justice face à la Sécurité sociale**. (2019, juillet 23). *Les Echos*. Consulté à l'adresse <https://www.lesechos.fr>
- Hivert, A. (2019, novembre 21). **Dans les pays nordiques, les seniors travaillent de plus en plus après la retraite**. *Le Monde.fr*. Consulté à l'adresse <https://www.lemonde.fr>
- **L'angoisse du candidat face à l'algorithme recruteur**. (2020, février 5). *Courrier international*. Consulté à l'adresse <https://www.courrierinternational.com>
- Mesmer, P. (2019, novembre 21). **Le fossé générationnel entre les jeunes et les seniors se creuse dans les entreprises japonaises**. *Le Monde.fr*. Consulté à l'adresse <https://www.lemonde.fr>
- Nicolas, C. (2019, août 5). **Deliveroo : les livreurs misent sur la grève perlée pour faire plier l'entreprise**. *Les Echos*. Consulté à l'adresse <https://www.lesechos.fr>
- Rodier, A. (2019, novembre 21). **« Le maintien des seniors en poste passe par davantage de transparence »**. *Le Monde.fr*. Consulté à l'adresse <https://www.lemonde.fr>

► Pages internet

- DARES – Études et statistiques - Ministère du Travail. (2020, avril 20). Consulté à l'adresse <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/>
- Emploi des seniors : quels enjeux, quelles solutions ? (2020, février 28). Consulté à l'adresse <https://www.defi-metiers.fr/dossiers/emploi-des-seniors-quels-enjeux-quelles-solutions>
- Mesures seniors –. (2020, février 21). Consulté à l'adresse <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/mesures-seniors/>
- Le télétravail en Europe : Quelles définitions ? (s. d.). Consulté à l'adresse <http://www.teletravailler.fr/observatoire/en-europe>

► Vidéo

- Cash Investigation. (2017, septembre 27). **Cash investigation - Travail : ton univers impitoyable (Intégrale)** [Fichier vidéo]. Consulté à l'adresse https://www.youtube.com/watch?v=s5uHC6TN2wo&index=3&list=PLpB3XT_PkJBIL8fkjzqsosPrroAbz57Ym

Table des matières

Remerciements	3
Sommaire	4
Introduction	1
Chapitre I : L'importance de l'Histoire du droit social	1
Section 1 - L'évolution du code du travail et de la notion de contrat de travail	
Section 2 - L'évolution des droits individuels des salariés	
§1 - <i>En matière de rupture du contrat de travail</i>	
§2 - <i>En matière de temps de travail</i>	
Section 3 - L'évolution des droits collectifs des salariés	
Chapitre II - Les problématiques issues de cette évolution du droit social	5
Partie I - Les différents constats de l'évolution du monde du travail	8
Chapitre I - L'impact des nouvelles technologies sur le monde du travail	8
Section 1 - Les effets bénéfiques sur le monde du travail	
Section 2 - La possible apparition ainsi que l'existence de certains risques	
Section 3 - Les travailleurs indépendants utilisateurs de plateformes numériques, vers une requalification de la relation de travail	
Chapitre II - L'absence de conscience des divers acteurs face aux enjeux résultant de l'allongement de la durée de vie au travail	15
Section 1 - Les constats réalisables en France	
Section 2 - Le retard de la France par rapport à d'autres Etats	
Partie II - Les besoins des différents acteurs du monde du travail	19
Chapitre I - Les besoins des entreprises	19
Section 1 - Un besoin de productivité	
Section 2 - Un besoin de communication	
Section 3 - Un besoin d'innovation	
Section 4 - Un besoin de performance	
Section 5 - Un besoin de recrutement	
Chapitre II - Les besoins des salariés	25
Section 1 - La flexibilité : une demande récurrente de la part des salariés	
Section 2 - L'autonomie : le corollaire de la flexibilité	
Section 3 - Une ambiance de travail agréable synonyme de performance pour l'entreprise	
Section 4 - La sécurité de l'emploi et de la protection sociale : un besoin actuel et récurrent chez les salariés et les indépendants	
Chapitre III - Le besoin de formation : un besoin partagé entre les entreprises et les salariés	33

Partie III - Les dispositifs existants face aux nouveaux besoins des entreprises 35

Chapitre I - Dispositifs existants utilisés 35

Section 1 - National

§1 : *Le Télétravail*

§2 : *Coworking*

§3 : *Horaires individualisé*

§4 : *Contrat de partenariat d'influence*

Section 2 - International

§1 : *Travailleurs des plateformes numériques*

§2 : *La parasubordination (italie, allemagne, espagne, GB...)*

§3 : *Entreprises libérées*

Chapitre II - Dispositifs potentiellement séduisants mais non attractifs 51

Section 1 - Les formes d'emploi alternatives au salariat

Section 2 - Le contrat de génération

Section 3 - Le compte personnel de formation (CPF)

Partie IV : Préconisations 60

I. Réaliser des études afin de mettre en place des solutions optimales pour l'avenir

II. Une discussion relative aux conditions de travail des utilisateurs de plateformes numériques

III. La transmission des savoirs intergénérationnels:

IV. L'instauration d'un taux d'employabilité pour les seniors

A. *Un taux d'ordre public minimum défini par secteur d'activité et fonction de la pénibilité*

B. *La négociation du taux d'employabilité*

C. *Le défaut d'accord : l'application des dispositions supplétives*

D. *Les sanctions afférentes au non respect de l'obligation d'employabilité des seniors*

V. La création d'un nouveau contrat spécifique aux "seniors"

A. *Les modalités de mise en œuvre*

B. *Les avantages tirés de ce nouveau type de contrat*

VI. Promouvoir l'utilisation du CPF auprès des travailleurs au sein des entreprises

VII. Ne pas négliger la pénibilité en privilégiant la prévention

VIII. Faire évoluer les systèmes existants

Annexes 70

Annexe A : Courbe du deuil 70

Annexe B : Etude de la DARES - Principaux indicateurs sur l'activité des seniors en 2018 70

Annexe C : Baromètre de 2017 sur la qualité de vie au bureau publié par l'Observatoire Actineo 70

Annexe D : Soutien social et insertion dans un collectif de travail des télétravailleurs en 2017 71

Annexe E : Etat de santé des télétravailleurs en 2017 71

Annexe F : Illustration d'une entreprise fonctionnant intégralement en télétravail: L'entreprise BoondManager 72

Annexe G : comparatif entre le temps d'arrivée flexible et les heures d'arrivées fixes 72

Annexe H : Qui sont les travailleurs de plateformes ? 73

Annexe I : Les points clés pour être une entreprise libérées 73

Annexe J : Part des cadres connaissant d'autres formes d'emploi que le salariat classique 73

<i>Annexe K : Répartition des cadres selon leur rapport au salariat</i>	74
<i>Annexe L : Part des cadres qui connaissent (ne serait-ce que de nom) le portage salarial</i>	74
<i>Annexe M : Interview de Jacques BARTHELEMY</i>	75
<i>Annexe N : Interview de Michel BLATMAN</i>	85
<i>Annexe O : Interview d'Emmanuelle BROWN</i>	88

Bibliographie **92**

- ▶ Rapports/Études
- ▶ Ouvrages
- ▶ Revues
- ▶ Articles de presse
- ▶ Pages internet
- ▶ Vidéo

Table des matières **94**