

TRAVAIL EMPLOI NUMÉRIQUE

# LES NOUVELLES TRAJECTOIRES

---

Janvier 2016



Rapport remis à la Ministre du Travail, de l'Emploi, de la  
Formation professionnelle et du Dialogue social

Janvier 2016

# Sommaire

<b><u>INTRODUCTION</u></b>	<b><u>6</u></b>
<b><u>CARTOGRAPHIE DES CONTROVERSES</u></b>	<b><u>13</u></b>
<b><u>RECOMMANDATIONS</u></b>	<b><u>82</u></b>
<b><u>ANNEXES</u></b>	<b><u>187</u></b>

# Avant-propos

## Saisine et groupe de travail

Le Conseil a été saisi en décembre 2014 par le Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social pour formuler ses propositions sur trois problématiques principales :

- quels nouveaux métiers, quelles nouvelles compétences et comment conduire la transformation numérique des entreprises ?
- quelles sont les pratiques numériques des services publics de l'emploi dans le monde ?
- comment l'automatisation et la numérisation des activités agissent-elles sur le travail et ses conditions ?

Le groupe de travail, piloté par Nathalie Andrieux, est composé de Benoît Thieulin, Président, Christine Balagué et Valérie Peugeot, Vice-présidentes, Michel Briand, Nathalie Bloch-Pujo, Virginia Cruz, Pascal Daloz, Francis Jutand, Daniel Kaplan, Laurence Le Ny, Bernard Stiegler, Marc Tessier, Brigitte Vallée, membres du Conseil, Yann Bonnet, Secrétaire général, Somalina Pa, Rapporteur général, Mathilde Bras, Judith Herzog et François Levin, rapporteurs<sup>1</sup>. Ce groupe a initié ses travaux au mois de juin 2015, à l'issue de la concertation nationale sur le numérique.

## Méthodologie

Dès le départ, l'angle des travaux a été complexe à définir. Lors de la concertation nationale, plusieurs consultations ont abordé les questions d'emploi, de dialogue social, de régulation de l'économie collaborative, de transformation du modèle social. Le rapport *Ambition numérique* comprend d'ailleurs quelques pistes sur lesquelles le groupe de travail a voulu se baser pour construire ce présent rapport.

Pris isolément, le trio travail-emploi-numérique renvoie rapidement à une multiplicité d'échelles - de l'individu à l'organisation du monde - à une infinie littérature, à une diversité de disciplines et d'expertises, et à une actualité foisonnante d'idées, de débats, de postures, et de rapports. Le débat est donc difficile à cerner en stabilité : comment éviter un nième rapport ? Comment se positionner en complémentarité des récents travaux ? Quel niveau de profondeur devons-nous adopter ? Très vite, nous avons oscillé entre une forme de résignation, consistant à dire que nous n'avions aucune solution à apporter, et une détermination à tout de même éclairer le débat, à notre manière.

---

<sup>1</sup> Nous remercions également Julia Borel et Gaston Bricout, qui lors de leur stage au CNNum, ont largement contribué à nos travaux.

**Pour résoudre cette équation difficile, nous avons fait le choix d'assumer deux partis pris :**

- Premier parti pris : assumer l'inconnu. Nous n'arbitrons pas entre tel ou tel scénario prospectif sur le futur de l'emploi, le degré de disparition de l'emploi, etc. De nombreux cabinets de conseil, chercheurs, prospectivistes s'y sont essayé. La diversité des analyses proposées et des champs disciplinaires convoqués est "suffisante". Cependant, nous nous efforçons de les restituer et de cartographier de manière analytique les controverses qui émergent de ces études. Nous avons donc réalisé un travail de lecture, d'auditions d'experts - économistes, sociologues, juristes, prospectivistes, fonctionnaires - afin d'embrasser le plus largement possible les positions de chacun. Une journée contributive organisée le 19 novembre a permis de compléter cette cartographie en confrontant ces expertises à l'expérience d'acteurs de terrain.
- Second parti pris : le numérique. Malgré la difficulté du sujet, qui renvoie à des problématiques plus systémiques, nous choisissons d'adopter une approche empreinte de la vision que développe le Conseil national du numérique depuis le début de son mandat : identifier les opportunités, pointer les risques que cette révolution peut apporter, et surtout proposer des méthodes d'analyse des problèmes et de construction d'intelligence collective. Les retours d'expériences partagés par les membres du Conseil, les débats que nous avons pu avoir nous lors des auditions ont permis d'enrichir notre vision.

## Un rapport vivant

Notre rapport s'articule en deux parties principales :

- **Une cartographie des controverses** : permettant d'éclairer les lecteurs sur l'état des débats sur le futur de l'emploi, la transformation des concepts de travail, d'emploi, d'activité à l'heure du numérique. Cette cartographie n'est pas exhaustive, elle se fonde sur nos lectures, les auditions que nous avons menées, et les restitutions de la journée contributive.
- **L'exposé des recommandations** : proposant des pistes de méthodes à adopter pour anticiper les effets de la révolution numérique sur notre modèle social. Les recommandations se fondent sur ce que nous appelons des chantiers de stabilité, que nous avons identifiés à l'issue du travail de cartographie. Malgré l'incertitude, ou plutôt "dans" l'incertitude, certaines actions ont été identifiées comme devant "dans tous les cas" être menées, pour accompagner des parcours professionnels en transition, redynamiser la formation tout au long de la vie, reconstruire du lien collectif dans les organisations, renforcer la redistributivité de notre modèle social, s'assurer du respect des droits sociaux, etc.

Ce rapport clôt en quelque sorte la mandature du Conseil depuis son renouvellement en 2013. Nous avons travaillé à ce qu'il reste en cohérence avec nos positions précédentes tout en proposant des chemins nouveaux. C'est donc un rapport vivant que nous remettons, car si sa vocation immédiate est d'enrichir plusieurs chantiers législatifs, il donnera sans doute à voir à la future mandature et nourrira, nous l'espérons, de futurs débats.

# INTRODUCTION

---

## Aujourd'hui n'a rien à voir avec hier

**Lors des multiples auditions et discussions qui ont présidé à l'écriture de ce rapport, un point de vue a fréquemment été défendu selon lequel des crises et des mutations profondes similaires à celles que nous connaissons aujourd'hui ont déjà impacté l'ensemble de nos modèles par le passé.** Le réseau d'implications réciproques entre les avancées technologiques et les constructions économiques et sociales ne serait pas une caractéristique spécifique à notre époque - la désindustrialisation et ses effets délétères sont là pour en témoigner. De la même manière les nouvelles formes de création de valeur présentées comme radicalement nouvelles, telles que le travail du consommateur, s'inscriraient en fait dans une histoire longue que l'on ne peut éluder ou passer sous silence. Les analyses radicales sur la mutation des organisations et le travail indépendant oublierait, elles aussi, de prendre en compte les phénomènes d'externalisation massive qui existent depuis des dizaines d'années maintenant.

**Vues sous cet angle, les récentes mutations peuvent s'analyser simplement comme s'inscrivant dans la continuité des choses.** Les bouleversements de modèles économiques, activités professionnelles, etc. ne connaîtraient en définitive que des sophistications et intensifications rendues possibles à grande échelle par les nouvelles technologies et les réseaux mondialisés. Somme toute, nous serions prisonniers d'un aveuglement fort compréhensible, et d'ailleurs assez largement partagé dans l'histoire, qui consiste à considérer son époque, pourtant banale, comme une période exceptionnelle, comparable à aucune autre.

**Le Conseil national du numérique s'inscrit clairement en faux contre cette idée.** Avant toute chose, il nous semble indispensable d'affirmer que la période que nous traversons est celle d'une évolution systémique, exceptionnelle et rarement connue dans l'histoire de l'humanité. **En ce sens il ne s'agit pas d'une crise, mais d'une métamorphose** : non d'un passage entre deux états, mais d'une installation dans l'inconnu. Quand la crise suppose de résoudre des enjeux qui peuvent être cruciaux, la métamorphose nécessite de modifier les conditions mêmes d'analyse de ces enjeux.

En effet, au-delà des dispositifs à construire, des actions à mener, des plans à mettre en œuvre, ce sont les conceptions mêmes que nous nous faisons d'un certain nombre de phénomènes qu'il s'agit de faire évoluer, telles que les définitions que nous assignons aux notions d'emploi, de travail et d'activité. Si - et c'est une des hypothèses plausibles - 50% des emplois sont menacés par l'automatisation dans un horizon proche, si nos savoirs et nos compétences doivent évoluer en continu tout au long de notre vie professionnelle, il ne s'agit pas de modifier quelques indicateurs, mais d'entreprendre une révolution épistémologique.

## Anticiper devient plus difficile, au plan individuel comme au plan collectif

**Nous entrons dans une ère d'incertitudes, sans commune mesure avec ce que nous avons connu auparavant.** Les rythmes de travail et de circulation de l'information s'accroissent, les cycles d'innovation se raccourcissent, les ruptures se durcissent sur les plans technologique, épistémique, cognitif, culturel : c'est pourquoi nos projections sont plus fragiles. Leur pertinence est davantage sujette à caution et limitée dans le temps. Qui aurait pu prévoir, il y a encore 5 ans, la vitesse de diffusion du smartphone, quand cette technologie était encore balbutiante ? A titre d'exemple, l'âge moyen des entreprises cotées aujourd'hui au NASDAQ est de 25 ans, celui des GAFAs est de 22 ans tandis que celui des entreprises du CAC 40 est de 104 ans.

De la même manière, il n'est plus possible de concevoir sa trajectoire professionnelle individuelle de façon linéaire. La prospective n'a plus pour objet les mutations qui vont affecter la génération suivante : c'est à l'échelle d'une carrière que les paradigmes se transforment. C'est donc également au niveau individuel que se cristallisent ces mutations et leurs effets. Ainsi, **dans beaucoup d'entreprises, être performant impose de contribuer à sa propre obsolescence**, c'est-à-dire participer à définir des manières de produire radicalement différentes, qui entraînent potentiellement la destruction de son propre emploi.

**Par conséquent, nous ne pouvons pas nous contenter d'observer les ruptures actuelles à l'aune des enseignements que nous avons tirés des précédentes, et des réponses qui leur ont été apportées.**

Les nombreuses auditions que nous avons effectuées nous ont amenés à désarticuler des diagnostics et des théories très divers. Peu d'autres sujets, notamment parmi ceux abordés par le Conseil, ont fait l'objet d'une telle variété d'analyses, que ce soit en termes de diagnostic, d'échelle de compréhension des phénomènes, de projections chiffrées, de constructions politiques, de dispositifs à mettre en place. Encore moins que pour d'autres objets de réflexion il n'a été possible de séparer abstraitement les dispositifs techniques, juridiques ou économiques proposés et les visions de la société qu'ils supposent. Ce sont également des grilles de lecture différentes qu'il a fallu appréhender : au-delà des problèmes auxquels nous sommes confrontés, ce sont les cadres qui les déterminent - la croissance, le salariat, la séparation du travail et du non-travail, la compétitivité, l'intérêt commun, l'innovation, la transition écologique - qui sont à interroger. Loin de constituer un simple enjeu théorique, c'est l'ensemble des modalités de régulation et d'appréhension, par les pouvoirs publics mais également par les institutions privées, qui dépendent de ces grilles de lecture et des cadres de définition qui les supportent.

A cet égard, le présent rapport s'est fixé la difficile tâche de ne pas ajouter une nouvelle projection, une nouvelle grille de lecture, aux nombreuses qui sont disponibles. Nous nous sommes tout d'abord efforcés de restituer le plus fidèlement possible ce qui a été dit, en cartographiant plusieurs des controverses qui structurent le débat.

Nous nous sommes ensuite attachés à ne pas immédiatement tenter de résoudre l'incertitude en adoptant une vision englobante et un ensemble de choix définitifs. L'incertitude et la complexité ne constituent pas une menace : il ne s'agit pas de "lutter contre" mais de mettre en place des formes résilientes de gestion de l'incertitude et des outils nécessaires pour vivre



dans un monde fondamentalement incertain. Plutôt donc que de fixer un ensemble de nouvelles certitudes, qui, à peine auraient-elles été articulées, seraient à remettre en question, le Conseil a voulu dessiner, d'une main modeste mais ferme, les chemins praticables dans un monde d'incertitudes.

## Agir est nécessaire

Tout d'abord les mutations sont globales, interdépendantes et touchent l'ensemble des pays : ne pas agir au niveau national ou européen reviendrait ainsi à laisser d'autres choisir pour nous.

Ensuite, c'est précisément parce que nous ignorons ce qu'il va se passer qu'il est nécessaire d'agir, d'anticiper, d'expérimenter, afin de préparer l'ensemble des possibles et de ne pas être pris au dépourvu. Ainsi c'est précisément parce que les projections concernant la quantité de destructions d'emplois par l'automatisation sont tout à fait incertaines et qu'elles divergent très fortement qu'il n'est pas possible de se contenter du *statu quo*. C'est aujourd'hui qu'il faut construire les modèles et les dispositifs visant à accompagner, à protéger et à inciter, quelle que soit la situation. De la même manière les incertitudes liées au développement de l'économie à la demande et de l'économie collaborative doivent être un moteur de l'action. Sans que l'on sache l'ampleur que peuvent prendre ces types de fonctionnement - d'aucuns allant jusqu'à prédire la fin du salariat - ils fonctionnent comme un test pour l'ensemble des politiques publiques de l'emploi. Ils permettent en effet de repenser la capacité de ces dernières à appréhender une diversité de modèles d'organisation des entreprises, de protection des travailleurs, de (re)distribution, de régulation, de capacités d'innovation...

C'est enfin parce que les incertitudes ne sont pas à concevoir uniquement comme des risques, mais comme un ensemble d'occasions à saisir, d'initiatives à développer, de nouvelles façons de fonctionner collectivement et individuellement à inventer. A cet égard le "réalisme" politique ou économique est souvent synonyme de courte vue ! En effet c'est en sortant de la gestion à court terme, que ce soit dans l'entreprise ou dans l'administration publique, que l'on pourra inventer de nouveaux modèles collectifs adaptables.

**Pour guider l'action publique et privée dans les incertitudes, le Conseil national du numérique estime qu'il est nécessaire de défendre un certain nombre d'objectifs principaux :**

## Valoriser les parcours hybrides

Le modèle de la carrière à l'intérieur d'une seule et unique organisation semble de plus en plus appartenir au passé. Toutefois l'imaginaire français de l'activité reste gouverné par la règle des trois unités - temps, lieu, action - alors même que les parcours individuels se diversifient, que les transitions se multiplient et que les profils s'hybrident. Cette hybridation doit être valorisée, dans la mesure où c'est une des meilleures manières de construire un modèle résilient, qui permette à chacun de changer d'activité, de renouveler l'appétence pour son investissement professionnel, de développer de nouvelles compétences et de construire son propre parcours.

De même l'approche par l'itération et par l'échec assumé comme source d'apprentissage, qui est au cœur du fonctionnement des startups et des nouveaux schémas d'innovation, participe à donner un nouveau souffle à la culture du travail.

Enfin, valoriser les parcours hybrides signifie également reconnaître la place qu'occupent les activités non marchandes et la richesse qu'elles constituent, en termes d'apprentissage et de création de valeur, dans la vie d'un grand nombre d'individus.

C'est donc en un changement de focale global que consiste cette prise en compte des parcours hybrides, autour d'une valorisation nouvelle de la pluriactivité, du changement de statut, de la prise d'initiatives... Ce faisant, une attention particulière doit être portée aux inégalités puisque la capacité à s'adapter au changement dépend fortement des conditions sociales et du niveau d'éducation.

## Transformer les organisations pour en faire des lieux d'émancipation et d'apprentissage

Lorsque sont évoquées les transformations des modes de travail, les pratiques d'externalisation et d'accroissement du nombre d'indépendants sont largement convoquées, tendant à faire croire que les organisations sont dépassées au profit de structures plus lâches autour de projets communs. Les formes traditionnelles d'organisation collective subissent en outre un certain nombre de critiques : on les décrit par exemple comme aliénantes, par comparaison avec l'autonomie qu'offrirait le statut de travailleur indépendant. Les phénomènes d'épuisement par l'ennui (*bore out*) sont parfois désignés comme des symboles de la rigidité et de l'absence de faculté d'initiative qui régneraient dans les structures traditionnelles. Cette mise en cause des entreprises et des administrations se fonde donc souvent sur une recherche de sens.

Or l'essentiel de la population active continue à travailler au sein d'une organisation telle qu'une entreprise ou une administration, qui demeure l'un des cadres les plus efficaces et adaptés de l'action collective. C'est pourquoi le Conseil considère que la transformation des organisations, à l'aune de la métamorphose numérique, est un des objectifs majeurs à poursuivre dans la transition à laquelle nous faisons face. L'organisation, qu'elle soit privée ou publique, doit être modifiée en profondeur, en termes de processus et de finalités. La révolution numérique ne peut s'arrêter à la porte des organisations établies et transformer le monde du travail uniquement de l'extérieur. Les possibilités d'initiatives individuelles et d'expression des choix collectifs qu'offrent les outils numériques doivent donc être mis au service d'une réforme des modes d'organisation et de gouvernance des entreprises, vers plus d'ouverture. Ce n'est qu'en ce sens que le numérique pourra avoir une finalité autre que celle d'un approfondissement de la gestion algorithmisée des travailleurs, privilégiant le contrôle à la participation et la performance à la construction de sens.

Le numérique offre en effet des moyens de redonner aux organisations leur vocation première, qui est de structurer un ensemble d'individus pour poursuivre un objectif commun, notamment en favorisant les dispositifs de participation à la vie collective et l'accomplissement individuel.

## Recréer du collectif, pour tous et à toutes les échelles

Le numérique rend accessibles à un plus grand nombre des formes de travail nouvelles et notamment le travail indépendant. Néanmoins les collectifs qui soutiennent les initiatives individuelles ont tendance à s'effriter. Pour certaines nouvelles catégories de travailleurs

indépendants, et notamment les travailleurs des plateformes, l'absence de collectif conduit à l'incapacité de créer un rapport de force avec ceux qui utilisent leur travail. Ce rapport de force n'amène pas nécessairement à la confrontation mais peut aussi être le support d'un dialogue régulier et constructif. Il reste indispensable dans la relation de pouvoir, asymétrique par nature, entre une organisation et un individu. L'impossibilité de s'identifier à un collectif peut également conduire à remettre en cause l'estime que l'on a de son travail et à une forme d'isolement : les collectifs de travail sont en effet des lieux essentiels de sociabilité et de construction de la valeur de son activité.

Le Conseil souligne la nécessité de reconstruire ce collectif, en ne cédant pas au discours qui fait de chaque individu l'entrepreneur de lui-même. Les effets bénéfiques de la libération de l'initiative individuelle et de la diversification des formes d'emplois ne peuvent occulter leurs effets négatifs, et en premier lieu celui de la destruction des protections et des collectifs. Il est donc nécessaire de soutenir les nouveaux moyens du "faire-ensemble", à savoir le dialogue social étendu, la refonte des systèmes de droits sociaux et la constitution de nouveaux types de communautés agissantes comme supports des nouvelles formes de travail.

Cette reconstruction du collectif se joue à plusieurs échelles : celle des nouveaux travailleurs indépendants, celle de l'organisation, mais également celle de la société toute entière. A l'heure où les inégalités se creusent, où le chômage de masse semble s'installer durablement et où l'autonomie rime parfois avec la précarité, la nécessité du collectif et de la solidarité se fait d'autant plus sentir. Les réflexions sur les modèles de distribution et de redistribution et sur la prise en compte des activités socialement utiles bien qu'hors emploi participeront donc nécessairement de la reconstruction du collectif. En ce sens le travail doit être compris, dans sa signification la plus globale, comme constitutif de biens communs qui profitent à tous, et plus généralement du commun, c'est-à-dire de la capacité des membres d'une société à avancer ensemble.

## Repenser la relation entre le travail et la (re)distribution des richesses

Le lien entre travail et distribution des richesses a toujours guidé l'ensemble des politiques publiques, tant il a longtemps paru évident que c'est par le travail, et notamment par l'emploi, que chacun recevait une partie de la production de valeur collective. Ce lien est aujourd'hui à questionner. En effet le taux d'emploi de la population active a connu une diminution importante ces vingt dernières années. L'accès aux richesses produites se fait donc par d'autres canaux (revenus complémentaires ou de remplacement) ou bien ne se fait pas. Au-delà de la question du chômage, c'est également la capacité distributive du travail qui a subi les conséquences de cette situation : avoir un travail rémunéré aujourd'hui ne garantit pas que l'on ait un accès suffisant à la valeur produite. Ainsi le phénomène des travailleurs pauvres a pris une proportion importante dans un certain nombre de pays. C'est d'ailleurs pourquoi la baisse du taux de chômage que connaissent certains pays n'a pas enrayer la progression importante des inégalités.

De plus une part importante de la richesse produite par les plateformes numériques, notamment via la valorisation de l'activité des internautes, fait l'objet d'une distribution qui déborde peu le cercle des actionnaires : les plateformes créent très peu d'emplois proportionnellement à leur valorisation financière et elles fragilisent parfois la vie privée des consommateurs. Ceci se traduit entre autres par une accumulation de richesses entre un nombre toujours plus restreint de personnes.

Le Conseil estime donc qu'il est nécessaire de penser à nouveaux frais les relations entre le travail et la distribution de la valeur produite. Il faut choisir de nouveaux modèles, construits autour d'une conception rénovée de l'emploi, de l'outil fiscal ou d'un schéma alternatif de distribution.

## Favoriser la capacitation des individus

Pour finir, rappelons que c'est en s'appuyant sur les talents des individus qui les composent que la France et l'Europe pourront affronter les incertitudes et définir de manière collective les modes de production et de distribution de la richesse. Il s'agit de donner à chacun la capacité d'exprimer ses talents. Le numérique offre des moyens d'expression des potentialités de chacun, en matière de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être. Il ouvre également des possibilités collectives d'apprentissage porteuses de progrès de nos savoirs et productrices de sens commun.

C'est bien parce que nous donnerons en conscience à chacun la possibilité d'agir, que nous pourrons construire une société nouvelle et forte à l'image de ce que nous souhaitons, et non subir des évolutions décidées par d'autres.

C'est la seule manière de développer les innovations et l'adaptabilité autour de l'empouvoirement individuel, c'est-à-dire de l'augmentation de la capacité de chacun à agir, à choisir et à créer. Pour que la libération des talents et des initiatives soit autre chose qu'une formule creuse ou qu'une manière pour les pouvoirs publics d'abandonner leur rôle d'encadrement du marché du travail, elle doit être encouragée et construite. C'est par l'autonomisation des salariés, le développement d'un système de formations adapté à la transition numérique, une réforme de la conception de la protection sociale et des négociations collectives ou encore la mise en place de nouveaux canaux de redistribution de la richesse que pourront être tenues ces promesses de libération. C'est l'objectif des recommandations du présent rapport.

Cela appelle aussi un changement de posture et de méthode de nos gouvernants, dans la continuité des recommandations du rapport « Ambition numérique », sur la transformation de l'action publique. Face à l'incertitude et à l'accélération des changements, une planification centralisée ne fonctionne plus. Il faut s'appuyer sur les acteurs locaux, libérer leur capacité d'action en soutenant une culture de l'expérimentation pour pouvoir tester de façon encadrée de nouveaux modèles, y compris hors des cadres légaux. A partir des retours d'expérience, il est nécessaire de diffuser les pratiques positives en termes d'impact par rapport au problème posé et par rapport au modèle de société souhaité. Il s'agit également de comprendre les éléments de contexte qui font leur réussite, pour exploiter ces solutions dans les situations où elles font sens.

Il s'agit en quelque sorte d'une recommandation transverse applicable à tous les thèmes de préconisations de ce rapport, pour amplifier la capacité de toute la société à embrasser les changements avec une action publique catalysatrice tout en étant garante des valeurs de notre société.

# CARTOGRAPHIE DES CONTROVERSESES

---

## Sommaire

QUELLE PLACE ET QUEL STATUT POUR LE TRAVAIL HUMAIN DANS LA SOCIETE DE DEMAIN?	15
LE NUMERIQUE FAVORISE-T-IL UNE AUTONOMISATION EMANCIPATRICE DES TRAVAILLEURS ?	22
LE SALARIAT EST-IL DEPASSE ?	28
LE NUMERIQUE RENFORCE-T-IL LA SEGMENTATION DU MARCHE DU TRAVAIL ? EST-CE UN PHENOMENE DURABLE OU TRANSITOIRE ?	37
UTILISER UNE PATEFORME, EST-CE DU TRAVAIL QUI DOIT ETRE RECONNU COMME TEL ?	44
TOUTE ENTREPRISE INSTALLEE A-T-ELLE VOCATION A ETRE UBERISEE ?	52
FAUT-IL DECORRELER REVENUS ET TRAVAIL ?	63
QUEL DIALOGUE SOCIAL A L'HEURE DU NUMERIQUE ?	69
FAUT-IL DECORRELER PROTECTION (DROITS) ET "TRAVAIL" (STATUTS D'EMPLOI) ?	76

## Méthodologie

Les membres du Conseil national du numérique ont procédé à plus de cinquante auditions, reflétant des points de vue très divers, souvent divergents, voire opposés. Les personnes auditionnées provenant d'univers intellectuels et professionnels variés, la manière même d'aborder les enjeux traités dans ce rapport a été remarquablement plurielle. Les différentes positions ont donc souvent tracé autant de façons de poser les questions que d'y répondre. De plus, chaque argumentation théorique s'est déployée en suivant des voies singulières et en construisant un certain nombre de définitions au fur et à mesure de son avancée. Pour ces différentes raisons, le Conseil a choisi de réaliser une cartographie des débats et expertises mobilisées plutôt qu'une synthèse "à plat" des différentes lectures et auditions menées. Ce travail constitue une première étape d'analyse et n'est donc pas exhaustif. Il permet également d'interroger à nouveau la définition de plusieurs concepts éclairés par des éléments chiffrés, des références littéraires et des rapports précédents. La lecture de cette partie peut être facilitée par la lecture du glossaire présenté en annexe.

Les différents sujets de controverses qui nourrissent le débat global sur l'emploi, le travail et l'activité à l'heure du numérique s'articulent suivant différentes échelles : individuelles, collectives, nationales, internationales.

- Les 9 controverses principales qui ont été recensées et qui donnent chacune lieu à un certain nombre de sous-controverses et renvoient à des axes de recommandations ;
- La structure de cette cartographie est la suivante : pour chaque controverse, nous enrichissons les tendances généralement identifiées dans les débats des constats liés aux effets de la révolution numérique. Cette étape permet d'identifier des premiers éléments en tension. Il est possible que dans plusieurs controverses des constats soient partagés. Dans un second temps, l'analyse des controverses permet de confronter les arguments et les disciplines mobilisés par les parties prenantes. Dans plusieurs cas, les sous-controverses sont elles-mêmes liées à d'autres controverses.

# Quelle place et quel statut pour le travail humain dans la société de demain ?

## Pourquoi la question se pose-t-elle ?

### TENDANCES GÉNÉRALES

#### Une modification des structures de travail plus rapide et intense depuis les années 1950

Si la question de la place du travail humain dans la société moderne se pose dès les prémices de la première révolution industrielle et qu'il est difficile de définir les années 1950 comme date de son apparition, on peut néanmoins affirmer que les modifications des structures du travail se sont accélérées depuis cette date, ouvrant un grand nombre d'incertitudes. Ces modifications ont fait évoluer la structure de l'économie française de manière importante : d'une économie essentiellement fondée sur l'agriculture, la France est en effet passée à une économie industrielle, avant de subir une désindustrialisation importante. Les évolutions technologiques ont joué un rôle majeur dans l'ensemble de ces évolutions et notamment dans le difficile passage du secondaire au tertiaire : entre 1980 et 2007, 29 % des destructions d'emploi dans l'industrialisation sont dues à l'augmentation des gains de productivité (et donc, en large partie aux évolutions technologiques). Entre 2000 et 2007, cette part s'élève à 65 %.<sup>2</sup>

#### Un débat sur la fin du travail

Du fait de ces bouleversements importants, notamment, un débat s'est engagé sur la question de la fin du travail et a défrayé la chronique intellectuelle depuis les années 1980. Alors que le travail a longtemps été reconnu comme le fondement de l'appartenance économique ou de l'appartenance sociale, un certain nombre de travaux ont remis en cause cette vision et entraîné un débat important et toujours en cours sur la "fin du travail".

Ce débat a conduit à interroger un certain nombre d'idées :

- **Tout d'abord l'idée d'une absence d'historicité de la forme "travail" telle que nous la connaissons** : la déconstruction de cette idée passe par une généalogie de la construction de cette forme, qui consiste à montrer que c'est à la fin du 18<sup>e</sup> siècle, avec la révolution industrielle qu'elle s'est mise en place. C'est par le biais d'une rationalisation, d'une organisation scientifique du travail, d'une intégration fonctionnelle dans un ensemble plus large, d'une extension du temps de travail et des exigences de productivité que s'est organisée une "invention" du travail. Le travail cesse d'être intégré dans des communautés traditionnelles pour devenir une force de travail, quantifiable et échangeable.

---

<sup>2</sup>Direction générale du Trésor, "La désindustrialisation en France", Les Cahiers de la DG Trésor – n° 2010-01 – Juin 2010  
<https://www.tresor.economie.gouv.fr/file/326045>.

- **La prétention du travail à être la base du lien social** : le travail n'est pas **obligatoirement** à concevoir comme le moyen privilégié à la fois de l'intégration économique et sociale. Cela n'a pas toujours été le cas historiquement, notamment dans les sociétés antiques, où le travail désignait un ensemble de tâches dégradantes, opposé aux activités théoriques, créatives et politiques. Cette remise en cause du travail comme fondement du lien social passe par celle de la "valeur travail", qui consiste à affirmer que le travail est le lieu privilégié d'accomplissement personnel et de l'expression de soi. Il s'agirait plutôt de desserrer la contrainte du travail pour redonner leur place à d'autres activités socialisantes, d'autres modes de sociabilité, d'autres moyens d'expression, d'autres manières pour les individus d'acquérir une identité ou de participer à la gestion collective, en résumé à un véritable espace public.

- **L'idée que le travail serait une forme indépassable d'organisation économique et sociale** : du fait de l'érosion de la société salariale, de l'augmentation du chômage et de l'automatisation sont apparus un certain nombre d'interrogations sur la capacité pour la forme travail à demeurer le vecteur de l'organisation économique.

...AMPLIFIÉES PAR LE NUMÉRIQUE

### **L'automatisation du secteur tertiaire soulève de nouveaux enjeux**

Les possibilités nouvelles d'automatisation, notamment du secteur tertiaire, amplifient largement les modifications potentielles des structures de travail et posent donc à nouveaux frais la question de la place du travail humain dans la société de demain.

C'est à trois niveaux que se jouent les évolutions importantes potentiellement dues à l'automatisation :

- **un niveau macroéconomique** qui concerne la quantité de travail disponible et donc la possibilité de fournir un emploi à chacun.
- **un niveau qui a trait à la nature des métiers qui vont être créés et plus précisément aux secteurs ou aux fonctions qui seront potentiellement créateurs d'emplois.** En effet, si l'on prend comme cadre de pensée la théorie du déversement d'Alfred Sauvy, qui consiste à affirmer que les destructions d'emplois dans un secteur sont compensées par des créations d'emplois dans un autre secteur, il est alors nécessaire de comprendre quel secteur permettrait d'absorber les travailleurs rendus inactifs du fait de l'automatisation.
- **enfin un niveau relatif aux relations quotidiennes qu'entretiendra le travailleur avec la machine,** dans le cadre la fonction qu'il accomplit. En effet, nonobstant la question du nombre d'emplois détruits, il est évident que les interactions avec des machines augmenteront dans le cadre du travail quotidien. La nature de ces interactions n'est pas prédéterminée.

### **Le numérique interroge les formes traditionnelles de production**

Les nouveaux outils numériques favorisent l'apparition de modes de production nouveaux, qui interrogent les formes traditionnelles de production, jusqu'alors principalement fondées sur l'appartenance à une entreprise, sur le salariat. En effet les structurations en réseau



distribué favorisent la mise en place de projets fondés sur la contribution volontaire d'un ensemble d'individus, qui peuvent eux-mêmes participer à plusieurs projets en même temps : c'est le modèle du logiciel libre, mais également celui des plateformes de travail à la demande. Les nouveautés technologiques telles que la *blockchain*<sup>3</sup>, qui est encore à ses balbutiements, sont à l'origine de formes nouvelles d'entreprises, fondées sur la multi-appartenance et la contribution sporadique validée par les pairs, et productrices d'externalités. Au-delà des changements des modèles d'organisation et d'affaire des entreprises, c'est donc la manière de travailler qui est profondément mise en question.

L'augmentation importante des gains de productivité conduit également à une diminution des coûts de production, qui a pu nourrir des visions prospectives sur une nouvelle répartition entre capital et travail : du fait de la baisse du coût marginal de production<sup>4</sup>, la société entrerait dans une société d'abondance, où l'apport en capital privé ne serait plus nécessaire. Cela entraînerait une modification radicale du capitalisme et donnerait à chaque individu le moyen de produire ce dont il a besoin à moindre coût dans des ateliers de fabrication communs. Si cette hypothèse est loin d'être vérifiée et est largement contestée, l'augmentation du nombre de tiers-lieux de production collaboratifs et de mouvements visant à développer les pratiques artisanales, tels que le mouvement des *makers*, tend à prouver qu'un renouvellement des pratiques est en cours du côté de la production industrielle.

## Controverses

“Une croissance non-créatrice d'emplois semble être la nouvelle norme. Le capital et la technologie ont, en général, un meilleur retour sur l'investissement que la main d'oeuvre. Les technologies du futur peuvent remplacer une grande partie du travail humain. Nous prévoyons que le chômage structurel à long terme risque de progressivement devenir une norme si rien ne change.”

*2015-2016 State of the future, The Millenium project, 2015*

“L'automatisation massive suscitera le besoin de gérer les exceptions et entraînera une sollicitation importante de la médiation humaine : c'est un gisement de nouveaux emplois.”

Extrait des contributions

“La nouveauté c'est que les premiers emplois menacés par l'automatisation sont ceux de la classe moyenne, qui ont pour fonction de gérer les flux d'information de la société industrielle (banques, assurances, administrations publiques). C'est une menace pour la stabilité de la société dans son ensemble.”

Extrait des contributions

“En France, sur les quinze dernières années, le numérique a détruit 500 000 emplois, mais

<sup>3</sup> Cette technologie, qui est au fondement de la monnaie virtuelle *Bitcoin* permet en effet d'assurer une certification des transactions de manière décentralisée, sans passer par un acteur qui se placerait en position d'intermédiaire pour jouer le rôle de tiers de confiance.

<sup>4</sup> Cette diminution du coût marginal de production fait notamment l'objet d'un ouvrage de Rifkin, *La nouvelle société du coût marginal zéro* (Les liens qui libèrent, 2014).

en a créé 1,2 millions.”

*The great transformer : the impact of the Internet on economic growth and prosperity*, McKinsey Global Institute, 2011.

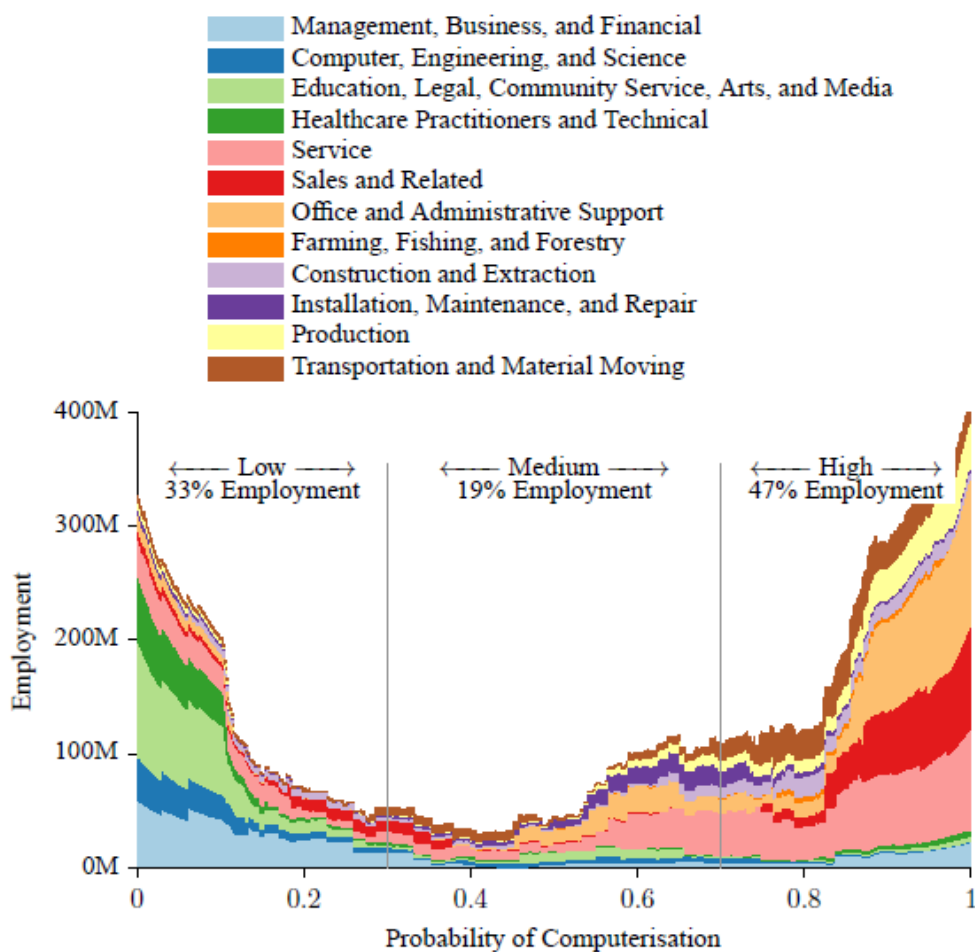
### **Peut-on mesurer le nombre d'emplois détruits par les machines ?**

Si la question du “chômage technologique”, selon les mots de Keynes, ne date pas de la transition numérique, elle a resurgi dans l'actualité du fait des capacités nouvelles des machines automatiques associées à l'intelligence artificielle. A cet égard les avancées de la recherche dans le domaine du *machine learning*, c'est-à-dire des capacités d'apprentissage des machines, semblent augmenter largement les probabilités d'automatisation des activités humaines. C'est pourquoi des études ont récemment été menées pour mesurer l'impact potentiel du développement de l'automatisation sur l'emploi et ont été à l'origine de controverses importantes à propos de leurs résultats.

L'étude menée à l'université d'Oxford par Carl Frey et Michael Osborne a été particulièrement discutée. Les auteurs ont établi, pour chaque fonction professionnelle, la probabilité d'automatisation, suivant deux critères :

- le caractère répétitif/routinier des tâches concernées (qu'elles soient manuelles ou cognitives);
- la distance technologique à parcourir pour que soit possible l'automatisation de cette tâche.

Cette étude, qui porte sur les États-Unis à horizon 20 ans, conclut que 47 % des emplois ont une probabilité forte d'être automatisés, 19 % une probabilité moyenne et 33 % une probabilité faible.



Le cabinet Roland Berger a également publié une étude sur les probabilités d'automatisation des emplois d'ici 2025 en France, en reprenant largement la méthode de l'étude d'Oxford et en y intégrant une observation mise à jour de la maturité des tendances technologiques (mégadonnées *-big data-*, robotique, voiture autonome, cloud...) ainsi que de la présence française dans ces secteurs.<sup>5</sup> Cette étude conclut que 20% des tâches seront automatisables, ce qui signifie 42% des métiers hautement susceptibles d'automatisation.

Ces prévisions ont fait l'objet de critiques, concernant leur méthodologie, notamment de la part des auteurs de l'étude eux-mêmes :

- les études ne prennent pas en compte les facteurs bloquants de l'automatisation : les enjeux de rentabilité financière notamment mais également les résistances culturelles. En ce sens elles sacrifient à l'idée d'un développement sans heurts de la technologie, qui suivrait un cours linéaire sans subir d'influences externes. Ainsi le coût du capital n'a pas été pris en compte, ni l'effet des régulations. De plus, le remplacement des emplois dépendra aussi de la rareté du travail humain à faible coût. De manière générale, les choix de politiques publiques qui seront effectués auront un impact considérable sur la trajectoire d'emplois qui sera amorcée ;
- le caractère temporel des prévisions ne fait l'objet que d'une estimation très large et relativement infondée ;

<sup>5</sup> *Les classes moyennes face à la transformation digitale* (octobre 2014)

- les études raisonnent à métiers constants pour estimer les pertes d'emplois potentielles mais n'analysent pas les possibilités de création de nouveaux emplois, encore inconnus aujourd'hui. Il faut en effet prendre en compte les phénomènes de destruction créatrice nourris notamment par la réallocation des gains de productivité.

## **Quelle est la nature des emplois détruits et des emplois créés ?**

### *Le numérique va-t-il créer des emplois ?*

Selon une étude du cabinet Mc Kinsey<sup>6</sup>, le secteur numérique a participé à créer un grand nombre d'emplois : le numérique représenterait 5,5% du PIB français, plus que les services financiers et l'agriculture, et 1,5 millions d'emplois seraient liés au numérique en France.

Pour France Stratégie, l'automatisation détruira des emplois dans certains secteurs, mais entre 735 000 et 830 000 postes par an seraient à pourvoir entre 2012 et 2022. Le taux de chômage serait de 8% en 2022. Selon cette étude, les secteurs clefs producteurs d'emploi seront les services à la personne (personnes âgées notamment), l'hôtellerie, l'informatique et l'aéronautique. Les destructions d'emplois auront principalement lieu dans le secteur agricole, dans la fonction publique et parmi les ouvriers. Néanmoins les nouveaux emplois seraient issus principalement des remplacements des départs à la retraite.

D'autres analyses soulignent au contraire que le numérique est le vecteur d'une croissance sans emplois et que le progrès technique se substitue à l'emploi : selon le rapport de Colin et Collin<sup>7</sup>, le numérique favorise un décrochage entre les courbes de productivité et d'emploi. De plus les grandes entreprises du numérique (Google, Facebook, Twitter, etc.) embauchent en moyenne 3 fois moins que l'industrie automobile, d'après l'économiste Daniel Cohen<sup>8</sup>.

### *Les métiers peu qualifiés vont-ils disparaître ?*

Selon l'étude d'Oxford, les tâches peu qualifiées et peu payées sont les plus susceptibles d'automatisation. Inversement, les tâches les moins susceptibles d'automatisation seraient celles qui requièrent intelligence sociale - créativité et capacités heuristiques (ex : management, éducation, médecine, médias, arts, sciences mathématiques, avocats). Par ailleurs, sont soulignés les besoins nouveaux de gestion des exceptions du fait de l'automatisation, qui nécessiterait une montée en compétence généralisée de l'ensemble des individus. Les fonctions les plus recherchées demanderaient alors une faculté d'initiative.

Le Conseil d'analyse économique (CAE)<sup>9</sup> soutient plutôt que l'automatisation va conduire à une polarisation du marché du travail. Tandis que les professions intermédiaires, situées au milieu de la distribution des salaires, tendraient à se raréfier, l'économie numérique crée principalement deux catégories d'emplois :

- Des emplois bien rémunérés, à dimension managériale ou créative requérant une qualification élevée ;

<sup>6</sup> McKinsey, "Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France", septembre 2014 - [http://www.mckinsey.com/global\\_locations/europe\\_and\\_middleeast/france/fr/latest\\_thinking/accelerer\\_la\\_mutation\\_des\\_entreprises\\_en\\_france](http://www.mckinsey.com/global_locations/europe_and_middleeast/france/fr/latest_thinking/accelerer_la_mutation_des_entreprises_en_france)

<sup>7</sup> Colin et Collin, Rapport sur la fiscalité du numérique, 2013

<sup>8</sup> Daniel Cohen dans l'émission, "Permis de penser", France Inter, 19.09.2015 (avec Dominique Meda)

<sup>9</sup> *Economie numérique*, note du CAE, octobre 2015.

- Des emplois peu qualifiés et non routiniers largement concentrés dans les services à la personne, qui sont peu rémunérés car leur productivité reste faible.

C'est donc la classe moyenne qui serait la première menacée, du fait de la potentielle disparition des emplois intermédiaires, due à la bipolarisation renforcée du marché du travail.

Pour certains contributeurs, le risque de déqualification massive d'une partie de la population est à souligner. La diminution de la quantité globale d'emplois du fait de l'automatisation conduirait en effet à la nécessité "d'inventer" de nouvelles activités économiques, pour donner du travail à tout le monde. Cela conduirait à étendre la rationalité économique à des activités qui n'étaient jusqu'alors pas considérées comme du travail, et notamment certaines activités de service à la personne, qui deviendraient des emplois à part entière. La société se polariserait donc entre, d'un côté, quelques activités à très haute valeur ajoutée, assumées par un petit nombre de personnes, et de l'autre des activités à très faible valeur ajoutée, notamment dans la sphère domestique, effectuées par le reste de la population. Cela équivaudrait donc, sous couvert d'une revalorisation du secteur des services à la personne, à la reconstitution d'une population de domestiques, au service des personnes les plus intégrées dans les processus de production de la valeur.

# Le numérique favorise-t-il une autonomisation émancipatrice des travailleurs ?

## Pourquoi la question se pose-t-elle ?

D'un côté on assiste à :

DES TENDANCES GÉNÉRALES...

### **L'individualisation**

Depuis les années 1970 se développe une individualisation du travail salarié : ce phénomène général se traduit par une individualisation des salaires, des horaires de travail, des formations proposées aux salariés. C'est la conséquence d'une différenciation plus importante des statuts : ainsi de début 2000 à fin 2012, le nombre de déclarations d'intention d'embauche en CDD a progressé de 76 % et le nombre de missions intérimaires de 14 %, tandis que le nombre de déclarations d'intention d'embauche en CDI n'a augmenté que de 4 %, hors titulaires de la fonction publique (source : Dares Analyses, Juillet 2014). La nécessité pour les entreprises de contrôler l'évolution de leur masse salariale, ainsi que de s'attacher les salariés les plus performants les a également conduites à développer la rémunération au mérite et les augmentations individuelles plutôt que collectives.

### **La reconnaissance de l'autonomie en droit du travail**

La loi Aubry 2 n° 2000-37 du 19 janvier 2000 a consacré la notion d'autonomie dans le droit du travail en créant la convention de forfait-jours. Ce mode de calcul du temps de travail ne peut s'adresser qu'à des employés ayant une capacité d'autonomie suffisante. En créant cette nouvelle catégorie de convention de forfait, la loi avait pour objectif d'adapter le droit aux réalités du travail des professions d'encadrement.

...AMPLIFIÉES PAR LE NUMÉRIQUE

### **Des modes d'organisation plus souples dans l'entreprise**

Les outils numériques ont été à l'origine d'une augmentation du brouillage des frontières spatiales du travail : en 2005, on comptait 7% de "nomades numériques" en Europe, c'est-à-dire les personnes qui passent au moins un quart de leur temps de travail dans un autre espace que leur lieu traditionnel de travail ou leur bureau. En 2010, la moyenne européenne s'élevait à 24% (source : Patricia Vendramin, *Réinventer le travail*). Les outils numériques permettent de maintenir une connexion quasi-permanente avec le monde professionnel et inversement l'univers privé a fait irruption dans le quotidien professionnel, via les mêmes outils. Dans le même temps, les questions émergentes autour du télétravail mettent en cause l'unité de lieu du travail traditionnel. Conséquence de ces phénomènes, mais également de l'augmentation du nombre de travailleurs indépendants, nombre de tiers-lieux, qui ne relèvent ni de l'espace professionnel ni de l'espace domestique, tels que les espaces de co-working sont en développement.

### **L'augmentation des activités indépendantes**

Le nombre d'indépendants a augmenté depuis une dizaine d'années, pour atteindre 10,3 % de la population active. Le numérique a joué un rôle important dans cette augmentation : les activités artisanales traditionnelles ont tout d'abord connu un renouveau du fait de la baisse du coût des moyens de production, notamment des machines à commande numérique. C'est ce qui a permis aux artisans de reprendre des parts de marché à l'industrie. De plus le numérique a rendu possible l'essor de nouvelles formes de travail indépendant, via des plateformes d'emploi comme Odesk, où 8 millions d'auto-entrepreneurs et de freelance répondent à des offres de projets, ou Task Rabbit, qui permet d'embaucher des travailleurs à la demande. De manière générale, c'est une nouvelle division du travail qui s'organise, autour d'une parcellisation des tâches

De l'autre on assiste à :

## TENDANCES GÉNÉRALES

### **L'intensification du travail**

Depuis les années 1980 une intensification du travail est à l'œuvre : l'intensité du travail se mesure traditionnellement à la fois par le nombre de tâches à réaliser en une heure et par la quantité de demandes extérieures à satisfaire en 24h. Cette intensification a touché toutes les CSP et n'a cessé de croître, notamment du fait de contraintes de type marchand (avoir son rythme de travail contraint par une demande extérieure - clients, public - obligeant à une réponse immédiate) et de contraintes de type industriel (avoir son rythme de travail contraint par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, par la cadence automatique d'une machine ou encore par des normes ou des délais à respecter en une journée au plus). La proportion de salariés dont le rythme de travail est déterminé simultanément par au moins trois contraintes (hors contrôle ou suivi informatisé) a ainsi beaucoup augmenté, passant de 6 % en 1984 à 35 % en 2013.<sup>10</sup> En outre, la part des salariés dont le rythme de travail est imposé par un contrôle ou un suivi informatisé est passée de 25 % en 2005 à 35 % en 2013.<sup>11</sup>

...AMPLIFIÉES PAR LE NUMÉRIQUE

### **Les phénomènes d'usure psychologique**

Le numérique est un grand virage des conditions de travail : le problème de l'usure physique devient celui de l'usure psychologique. Le numérique accentue en effet le phénomène d'intensification du travail, du fait de l'automatisation (en général et de l'automatisation logicielle en particulier). La rapidité et la facilité des échanges via le numérique développent une culture de l'urgence et de l'immédiateté dans l'activité de travail. La nécessité de connexion permanente qu'entraînent les outils numériques fait également peser un risque d'usure psychologique.

### **Le renouvellement des outils de contrôle des travailleurs**

---

<sup>10</sup> "près d'un tiers des salariés cumulent des contraintes de type marchand (avoir son rythme de travail contraint par une demande extérieure - clients, public - obligeant à une réponse immédiate) avec des contraintes de type industriel (avoir son rythme de travail contraint par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, par la cadence automatique d'une machine ou encore par des normes ou des délais à respecter en une journée au plus)." Source : Etude Dares, Conditions de travail, juillet 2014.

<sup>11</sup> Etude Dares, Conditions de travail, juillet 2014

Au-delà de la question de l'usure psychologique se joue celle du renouvellement des outils de contrôle. Le numérique a tout d'abord permis la démultiplication des outils de reporting. D'autres dispositifs, qui n'étaient pas initialement pensés dans ce but ont pu également favoriser le sentiment d'être contrôlés chez les salariés : ainsi "l'infobésité" peut être utilisée comme outil de contrôle, dans la mesure où des outils asynchrones deviennent des outils synchrones (par exemple avec la configuration de notifications immédiates sur boîtes mails), qui peuvent installer un climat d'injonction à répondre sans délais à un ordre donné. Les métadonnées et les "traces numériques" peuvent également être utilisées pour reconstituer et surveiller les comportements.

## Controverses

"L'activité productive des salariés comme des consommateurs est de plus en plus encadrée par des dispositifs, au sens de Michel Foucault."

Extraits des contributions

"L'humain gagne dans les domaines qui nécessitent de l'intuition, de la créativité, de l'adaptabilité, et des capacités mentales avancées."

*Race against the machine*, Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, 2011

"Un élément particulièrement frappant dans les évolutions de l'organisation du travail est le sentiment de solitude des salariés lié à la politique d'individualisation mise en place depuis la fin des années 1970."

« Les conséquences de l'individualisation dans le monde du travail », Danièle Linhart, *Revue de la CFDT* n°103

## L'effet du numérique sur l'autonomie des travailleurs est-il différent suivant les catégories socio-professionnelles ?

On constate que le numérique peut être facteur à la fois d'autonomie au travail mais également d'un accroissement de la surveillance et du contrôle. Comment comprendre ce double phénomène ? Faut-il distinguer les effets du numériques sur l'autonomie des travailleurs suivant que le travail est ou non qualifié ?

Si l'on définit l'autonomie comme la capacité à choisir soi-même la manière d'atteindre les objectifs fixés, ce sont les "cols blancs" qui profitent en effet le plus des outils numériques, contrairement aux travailleurs les moins qualifiés, qui voient leurs marges de manœuvre diminuer. Néanmoins, d'autres soulignent qu'un mouvement commun est en train de s'amorcer, qui affecte jusqu'à l'organisation de l'entreprise. L'entreprise de demain serait ainsi dichotomique et fonctionnerait suivant deux niveaux, un niveau de direction et de conception et un niveau d'exécution, caractérisés tous deux par une importante autonomie. L'écrasement des hiérarchies, conséquence de cette polarisation sur le long terme, tendrait à court terme à imposer davantage de contraintes et de contrôle sur la hiérarchie intermédiaire.



De manière transversale un certain nombre de phénomènes sont décrits comme affectant l'ensemble des catégories d'emplois : il s'agit notamment de l'exigence de réactivité immédiate et du fait de devoir exécuter différentes tâches de front. De manière générale, des dispositifs de contrôle encadrent de manière de plus en plus importante les conditions de travail des employés, concernant à la fois ce qu'il faut faire, la manière dont cela doit être fait et les raisons pour lesquelles il faut le faire. Ainsi la différenciation des effets du numérique sur l'autonomie des travailleurs est à nuancer en termes de conditions de travail et d'exécution des tâches.

Toutefois, l'autonomie peut être définie autrement, comme un certain rapport aux outils numériques. C'est à partir de cette définition que certains défendent l'idée que le numérique ne favorise pas l'autonomie de la même façon pour tous les travailleurs. Ce rapport aux outils recouvre deux capacités différentes mais complémentaires :

- la capacité à adopter des outils numériques nouveaux et à s'en servir dans le cadre d'une activité donnée ;
- la capacité à s'adapter aux nouvelles formes de travail et d'activité qu'entraînent les outils numériques (notamment l'augmentation des transitions, la multiplicité des tâches à effectuer...)

C'est alors la maîtrise de ces deux capacités qui différencierait les travailleurs qualifiés et les travailleurs non qualifiés, bien que d'autres critères soient aussi à prendre en compte (sociabilités, lieu de résidence...).

### **L'autonomisation dans le travail est-elle synonyme d'émancipation ?**

L'autonomisation au travail semble entretenir un lien de causalité nécessaire avec l'émancipation du travailleur. La recherche d'autonomie s'inscrit tout d'abord dans un mouvement plus large de mise en cause du fordisme et du taylorisme, qui a alimenté la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle. Le numérique, tout d'abord en tant que secteur, participe de ce mouvement, à la fois pour des raisons idéologiques, qui trouvent leurs origines dans le contexte d'apparition d'Internet et des premières entreprises numériques, mais également pour des raisons qui tiennent à la manière de travailler particulière, fondée sur la contribution, le partage d'information et la créativité, qu'il permet et promeut. Outre le modèle économique particulier sur lequel elles reposent, l'attractivité des startups tient particulièrement au mode de travail qu'elles sont réputées mettre en œuvre, fondé sur la créativité et la réactivité. Au-delà de ces modèles particuliers, ce sont, pour certains, les outils numériques eux-mêmes qui rendent possible des modes de travail plus créatifs, plus collaboratifs et plus créatifs. Ils permettent notamment d'augmenter la mobilité des individus. Ils s'intègrent parfaitement comme pouvant constituer une réponse à la demande de sens qui émane d'un certain nombre de travailleurs, notamment parmi les populations les plus jeunes. C'est ce qui sert de fondement aux politiques de "management libéré" qui ont cours dans certaines entreprises.

Deux facteurs sont tout d'abord désignés, qui vont renforcer l'idée que l'autonomie au travail va être de plus en plus synonyme d'émancipation :

- dans le cadre de la répartition internationale du travail et de tensions concurrentielles importantes, il est nécessaire pour toute entreprise, et notamment française, de faire de sa capacité de créativité et d'innovation son levier majeur de compétitivité. C'est pourquoi l'exigence d'innovation a tendance à se diffuser largement, au-delà des

secteurs d'innovation traditionnels, alimentant une demande de force de travail créative ;

- du fait de l'automatisation des tâches et de la complémentarité qui s'organise entre le travail de la machine et le travail humain, ce dernier aura pour valeur ajoutée et donc pour contenu majoritaire la mise en œuvre de capacités d'intuition, de créativité, d'adaptabilité, tandis que le discrétisable et le calculable seront gérés par les machines.

Enfin, autour du mouvement des *makers* est valorisée une culture de l'autodidactisme, du bricolage et de la diffusion des savoirs qui s'appuie largement sur les outils numériques. C'est autour de l'émancipation du travail humain par l'autonomisation vis-à-vis des chaînes de production industrielle que s'articulent les principales affirmations de ces mouvements.

D'un autre côté, sont soulevés un certain nombre de paradoxes de l'autonomie, qui caractérise les outils numériques :

- L'autonomie peut être subie et non voulue : dans le cadre d'une activité donnée, le passage d'un mode de travail très encadré à un mode de travail autonome peut être vécu comme une violence, engendrer de la solitude de la démotivation et *in fine* de la souffrance au travail. Cela s'inscrit dans le contexte plus large de l'évolution des politiques de ressources humaines vers davantage de responsabilisation des fonctions intermédiaires. La question des dispositifs d'accompagnement des individus doit donc être soulevée pour penser l'autonomisation de salariés, par exemple.
- L'autonomie peut n'être que formelle et receler des dispositifs d'incitation à certains comportements, tels que des dispositifs d'enrôlement. Ces dispositifs encadrent l'activité tout en laissant une marge de manœuvre formelle aux salariés. La diffusion large des progiciels de gestion intégrée (ERP) participe de ce mouvement d'incitation. De manière plus générale, c'est autour de la notion de programmation ou encore de prolétarianisation qu'est posée la question du sens/contenu du travail à l'heure de l'automatisation. Le travailleur n'est plus décrit comme étant un mécanisme obéissant au sens de l'usine fordiste, mais comme une entité programmable. Cela signifie qu'au lieu de simplement obéir à un ordre donné et de l'appliquer sur une durée déterminée, il est amené à réagir en continu à un ensemble de signaux et d'informations qui lui sont transmis afin d'atteindre des objectifs changeants. Ainsi, selon les défenseurs de cette idée, sous couvert d'avoir gagné en autonomie, le travailleur a échangé un mode subordination pour un autre. Il devient, à l'image d'un programme, déterminé en permanence par des stimuli extérieurs, amené à "réagir" au lieu "d'agir". La critique de la prolétarianisation développe cette thématique en analysant la destruction des savoirs (théoriques, -faire, -être) qu'occasionnent les nouveaux systèmes automatisés d'hypercontrôle des activités humaines, qui délèguent le discernement à des algorithmes et font du travail humain une suite de processus à suivre, au lieu d'une activité émancipatrice.
- L'individualisation et l'autonomisation des travailleurs peuvent conduire à un affaiblissement du collectif, ce qui a plusieurs conséquences. Tout d'abord une individualisation de la souffrance au travail, perçue comme un problème personnel, quand cela pouvait être considéré auparavant comme relevant d'un problème collectif. Mais également une perte relative du sens du travail, souvent défini par rapport au collectif auquel on se rattache, dans le cadre d'une discussion avec ses pairs et de la poursuite d'un objectif commun. Les collectifs de travail, mis notamment à mal par les nouvelles organisations du travail qui individualisent le rapport individu/entreprise - (cf. controverse 3) - étaient en effet des lieux de réflexion et d'échange sur la valeur de

son activité. Plus largement le travail salarié était également un lieu de sociabilité et de construction d'une estime de soi par la création d'une "œuvre".

# Le salariat est-il dépassé ?

Pourquoi la question se pose-t-elle

TENDANCES GÉNÉRALES

## Récentes évolutions de la structure de l'emploi : un regain du travail indépendant à relativiser

Depuis 2008, on observe une légère rupture de tendance du point de vue de la structure de l'emploi. Cependant le regain de la part de l'emploi non salarié en France et dans certains pays de l'Union européenne est à relativiser. Le nouvel essor du travail indépendant est en partie expliqué par les conséquences de la crise économique et l'effet de réformes visant à lutter contre le chômage, à l'instar de la création du statut de l'auto-entrepreneur en France, de réformes fiscales ou de mesures de simplification.

### Évolution du taux d'emploi non salarié au sein de plusieurs pays de l'OCDE

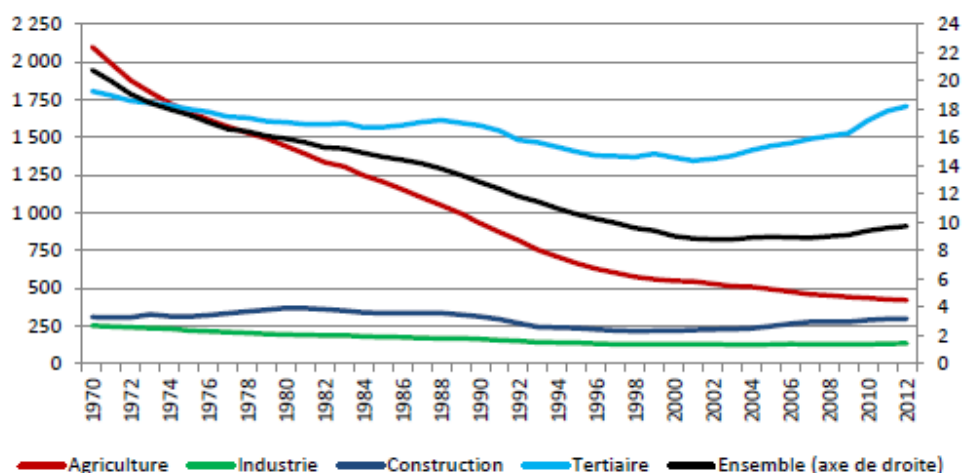
Au sein des pays de l'OCDE, le regain constaté n'est pas uniforme, et dans plusieurs cas l'emploi non-salarié est plutôt en baisse (chiffres prenant en compte le secteur agricole, qui connaît une forte baisse d'emploi).

chiffres OCDE	1980	2000	2014
Allemagne	11,9%	11%	11%
Canada	9,1%	10,6%	8,8%
États-Unis	9,4%	7,4%	6,5%
Espagne	29,6%	20,2%	17,7%
France	16,3%	9,3%	10,3% (chiffre INSEE)
Italie	24,8%	28,5%	24,9%
Royaume-Uni	8,1%	12,8%	14,4% (donnée 2013)

D'après l'Organisation internationale du travail, l'emploi salarié représente la moitié de l'emploi dans le monde, et seulement 20% des travailleurs en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud. Moins de 45% des salariés sont titulaires d'un emploi permanent à temps plein<sup>12</sup>.

Évolution du taux d'emploi non salarié en France, par secteur d'activité (1970-2014)

**Graphique 1 : Part de l'emploi non-salarié dans l'emploi total et effectifs en emploi non-salarié par grands secteurs d'activité de 1970 à 2011**  
(au 31 décembre, en % de l'emploi total et en milliers)



Champ : France métropolitaine, personnes de 15 ans et plus.

Lecture : l'évolution de la part de l'emploi non-salarié dans l'emploi total se lit à gauche et l'évolution de l'emploi non-salarié par grands secteurs se lit à droite.

Note : les estimations d'emploi considèrent comme non-salariée toute personne se déclarant indépendante, chef d'entreprise ne relevant pas du régime des salariés ou aide familiale non salariée.

Source : Insee, estimations d'emploi. Mise en forme COE

A l'échelle nationale, l'apparition de formes hybrides d'emploi à la frontière du salariat, caractérisée par la multiplication des structures d'organisation utilisant le contrat salarié mais proposant un emploi plus mobile - portage salarial, franchise, intérim, etc. - alimente en partie la stabilisation, voire la diminution du taux d'emploi non salarié.

<sup>12</sup> Sources :

- OCDE (2015), *Taux d'emploi non salarié (indicateur)*. doi: 10.1787/386ba158-fr (Consulté le 1er décembre 2015) - <https://data.oecd.org/fr/emp/taux-d-emploi-non-salarie.htm>
- *Emploi et questions sociales dans le monde - des modalités d'emploi en pleine mutation*, Rapport de l'OIT, 2015 [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_368645.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_368645.pdf)
- [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref\\_id=natnon03146](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=natnon03146)
- [http://www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/Revaind15.pdf](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/Revaind15.pdf)

## Mutations dans l'organisation de la production - de l'externalisation de la production...

La science économique, et notamment la théorie des coûts de transaction de Ronald Coase, a permis de mieux comprendre la décision d'internaliser ou d'externaliser une activité : celle-ci dépend toujours d'une comparaison entre les coûts d'une transaction organisée à l'intérieur d'une entreprise (ce qui revient à passer par une organisation hiérarchique) et les coûts d'une transaction sur le marché. Les coûts de transaction d'une externalisation sont notamment liés à la recherche de clients ou de fournisseurs, la négociation de contrats, la coordination des activités, ou encore la gestion de la propriété intellectuelle.

Le salariat a été progressivement identifié comme la réponse optimale à l'organisation du travail de l'ère industrielle. A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, il devient indispensable de regrouper la main d'œuvre dans les usines de manière uniformisée, d'optimiser l'utilisation des machines et d'encadrer le temps de travail, son organisation et son intensité, tout en offrant - progressivement - des garanties en matière de droits et de représentation sociale. Cette internalisation par le salariat était alors plus rentable que le recours aux marchés et au commerce traditionnels.

Au cours du dernier siècle, les coûts de recours au marché ont largement été réduits par l'apparition d'institutions et la régulation des échanges<sup>13</sup>. La confiance dans les transactions a augmenté, rendant l'externalisation de la production moins coûteuse qu'auparavant.

Aussi la division internationale du travail et des processus productifs a été accentuée par de nombreux mouvements : la mondialisation et la libéralisation du commerce international ; la floraison d'entreprises de services ; les choix stratégiques d'entreprises qui se concentrent sur leur cœur de métier et externalisent le reste des fonctions supports ; les réformes de modernisation et de "*new public management*" engagées dans les administrations publiques. Ces mouvements participent de la transformation de l'allocation de la force de travail, brouillant les frontières de l'entreprise, et proposant une structuration de l'activité en réseaux, générateurs de nouveaux liens de dépendance économique, tant avec des entreprises qu'avec des travailleurs. Ces mouvements d'externalisation du travail remettent ainsi en cause le modèle salarial comme mode de gestion efficace et rentable de la production.

### ... jusqu'au travail du consommateur

Ces phénomènes d'externalisation de la production des biens et services se répercutent assez naturellement sur l'organisation du travail. D'une part le fait de faire appel à des prestataires externes intensifie le travail intermédié et le recours à des travailleurs individuels, indépendants. Ce déplacement peut également se répercuter sur le consommateur. La notion de *travail du consommateur*, développée par Marie-Anne Dujarrier désigne le fait de rendre le consommateur final coproducteur du service dont il est le destinataire. Tour à tour, et par l'intermédiaire de "dispositifs" visibles ou implicites (caisses automatiques, modes d'emplois pour construire un meuble, impression d'un billet de voyage, etc.), il est sollicité pour réaliser des tâches auparavant attribuées à une main d'œuvre salariée<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Systèmes juridiques, mécanismes de règlement des litiges, codification du commerce, etc. Ceci renvoie aux théories économiques développées par R. Coase, O. Williamson, D. North, etc.

<sup>14</sup> Marie-Anne DUJARRIER, *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*. La Découverte Poche/Essais, avril 2014 (réédition, première version : 2008)

## **L'économie de plateforme : glissement de la création de valeur économique vers de nouveaux acteurs**

Le développement des systèmes d'information et plus largement du numérique, avec l'apparition d'Internet et du World Wide Web ont radicalement transformé nos économies : en faisant chuter les coûts de communication et de coordination, ils n'ont pas seulement optimisé nos transactions mais bouleversé les équilibres de la répartition entre organisations et marchés dans la gestion des flux de biens et de services, et ainsi participé au phénomène d'externalisation de la production - mais aussi au développement de modèles alternatifs de production (voir controverse sur les communs).

Au cours de la dernière décennie, l'apparition de nouveaux acteurs – les plateformes<sup>15</sup> – est venue à la fois amplifier et transformer ce mouvement. Elles réduisent encore davantage le recours au marché en simplifiant la communication et l'interaction entre parties, en augmentant la transparence du marché (structuration de l'offre et de la demande de travail par une comparaison des offres en temps réel), ou encore en développant des mécanismes de nature à renforcer la confiance (système de notation, de commentaires, etc.). Ainsi, il n'est pas rare de voir des plateformes d'intermédiation proposer jusqu'à des contrats-types pour des transactions économiques dont le coût est de plus en plus faible.

Le travailleur indépendant peut alors rentrer et sortir du marché offert par la plateforme quand il le souhaite et multiplier ses activités professionnelles, sur d'autres plateformes et/ou au sein d'autres organisations, en tant que salarié ou non. Assez naturellement, le statut d'indépendant, et plus encore d'auto-entrepreneur apparaît comme "fait pour" ces travailleurs des plateformes.

Comme soulevé dans la note du Conseil d'analyse économique sur l'économie numérique<sup>16</sup>, "l'avantage organisationnel du salariat" est affaibli par le passage à une économie de plateformes où l'accès aux données, leur circulation, la réputation, et le poids des actifs immatériels sont des ressources cruciales justement polarisées par des plateformes qui occupent des positions dominantes, en se plaçant au sommet des chaînes de valeur, c'est-à-dire entre les producteurs et leurs consommateurs. Celles-ci obligent les entreprises, quel que soit leur secteur, à se restructurer (*voir controverse 6 sur l'uberisation*).

## **Émiettement de la corrélation entre dépendance économique et subordination juridique**

Le renforcement des méthodes, outils et modèles d'affaires numériques produit des effets organisationnels et économiques à plusieurs niveaux. D'un côté, au sein de l'entreprise, le travail en réseau et la distribution éclatée des tâches transforment la relation individu-entreprise, jusqu'alors fondée sur le contrat salarié officialisant l'existence d'un lien de subordination, vers plus d'autonomie. De l'autre, l'hyper-externalisation accentuée par la révolution numérique tend à créer des relations de dépendance économique en dehors de toute subordination juridique du travail. **Sur les plateformes, la place croissante prise par les logiques réputationnelles et les algorithmes du temps réel peut même conduire à des situations de "sur-subordination", puisqu'une personne peut**

---

<sup>15</sup> Une plateforme pourrait être définie comme un service occupant une fonction d'intermédiaire dans l'accès aux informations, contenus, services ou biens, le plus souvent édités ou fournis par des tiers. Au-delà de sa seule interface technique, elle organise et hiérarchise ces contenus en vue de leur présentation et leur mise en relation aux utilisateurs finaux.

<sup>16</sup> Conseil d'analyse économique, "Économie numérique", n°26, octobre 2015 : <http://www.cae-eco.fr/IMG/pdf/cae-noteo26.pdf>

**être contrôlée par ses clients et la plateforme elle-même.** L'épisode de la baisse des prix des courses décidée par la société Uber en France illustre ce phénomène : les chauffeurs ne sont pas salariés, donc *a priori* non subordonnés, mais leurs revenus futurs dépendent des décisions de la plateforme et leur réputation dépend des notes attribuées par les clients transportés<sup>17</sup>.

## Controverses

“Le travail ne peut, ni ne doit, être réduit à la forme historique qu’il a prise dans les sociétés industrielles depuis le 19ème siècle, c’est à dire l’emploi salarié à plein temps”. La forme salariée n’est qu’un moment de la longue histoire du travail.”

Alain Supiot, *Critique du droit du travail*, Broché, 2007

“Il n’existe pas à ce jour d’alternative crédible à la société salariale.”

Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Gallimard, 1999

“Ces deux formes [entrepreneur et travail indépendant] ne vont pas faire disparaître le salariat, mais vont le marginaliser dans la représentation que nous nous faisons de l’économie”.

Nicolas Colin, “Pour une protection sociale en phase avec l’économie numérique”, article publié sur la plateforme Medium le 20 mars 2015<sup>18</sup>

“Si on définit le salariat, non pas comme l’ensemble de ceux qui ont un statut juridique de salariés, mais comme l’ensemble articulé des institutions salariales, son cœur est le salaire qui, loin de se réduire à la relation d’emploi, peut la subvertir. Les institutions salariales sont décisives dans la dynamique économique et sociale contemporaine [...] Toutes ces institutions salariales sont depuis les années 1980 l’objet de déconstructions [...]”

Bernard Friot, “Le déclin de l’emploi est-il celui du salariat ? Vers un modèle de la qualification personnelle”, *Travail et Emploi*, 126, avril-juin 2011<sup>19</sup>

## Doit-on s’attendre à la fin du salariat ou à sa simple mutation ?

Si l’on isole la controverse traitant de la disparition de l’emploi liée à l’automatisation (voir controverse 1), les projections annonçant la fin du salariat sont ponctuées et amendées par plusieurs types d’argumentations.

<sup>17</sup> La notion de travail indépendant économiquement dépendant a été conceptualisée dans de nombreux travaux, notamment le rapport Antonmattei-Sciberras :

“Le travailleur économiquement dépendant : quelle protection ?”, Novembre 2008 <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport-Antonmattei-Sciberras-07NOVo8.pdf>

<sup>18</sup> <https://medium.com/welcome-to-thefamily/pour-une-protection-sociale-en-phase-avec-l-%C3%A9conomie-num%C3%A9rique-efad69b088b7#.1esgjjowd>

<sup>19</sup> <http://travailemploi.revues.org/5167#text>



D'un point de vue strictement empirique, certains constats viennent contredire cette projection : le volume de travailleurs indépendants est plutôt stable depuis les années 1990, et les récentes statistiques françaises pour l'année 2014 confirment cette tendance. Les efforts d'observation et d'ajustement doivent davantage se concentrer sur le développement de la pluriactivité (ou multiactivité), qui consiste à cumuler plusieurs activités professionnelles. Certains parlent même d'une généralisation du *moonlighting*, désignant le fait de compléter son revenu salarial stable par un revenu complémentaire tiré d'un travail indépendant.

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

A l'intersection de ces positions, d'autres considèrent qu'il est davantage pertinent de définir de nouvelles fondations du système socio-économique, prenant en compte les économies marchandes et non marchandes situées en dehors du salariat "classique". Là encore, les horizons sont multiples. Certains se rapprochent plus de la position "post-salariale", qui propose de ne plus placer le salariat comme mode majoritaire d'organisation socio-économique. D'autres horizons dessinent plutôt le "néo-salariat", qui maintiendrait la structuration socio-économique globale dans le modèle salarial tout en instituant de nouvelles formes de travail apparentées au salariat, sans les protections qui y sont associées<sup>20</sup>.

### **Les institutions du travail, telles qu'elles ont été organisées depuis la révolution industrielle, sont-elles soutenables ?**

De la controverse précédente découle une sous controverse liée à la soutenabilité des institutions du travail, prises dans leur ensemble. Elles désignent à la fois la sécurité sociale, le droit du travail, les juridictions du travail, les syndicats, les administrations publiques, les organismes de gestion des droits, etc. Le constat établi par plusieurs acteurs de l'institutionnalisation progressive du salariat génère ensuite des positions multiples, parmi lesquelles :

- dès lors que le cadre institutionnel assimile l'emploi au travail salarié, le reste des formes d'emploi est exclu de la régulation classique, si bien que la multiplication des régimes, statuts, et modes de contractualisation entraîne le détricotage du salariat : celui-ci perd en attractivité pour les entreprises, qui en utilisant des outils de flexibilisation, dévalorisent *de facto* le travail salarié ;
- les réformes engagées depuis plus de trente ans ont subordonné les institutions salariales<sup>21</sup> à des logiques de marché, disqualifiant ainsi leur rôle premier, celui d'assurer la protection collective des droits salariaux. Le développement de logiques financières autour du salariat et de l'emploi (prévoyance et développement de l'épargne, notamment privée, pour couvrir certains risques) a contribué à la réduction de la logique "socialisée" du travail salarié (qui passe davantage par les cotisations, la

<sup>20</sup> Pour approfondir la controverse néo-salariat vs. post-salariat :

<http://magazine.ouishare.net/fr/2015/10/la-crise-du-salariat-aura-t-elle-lieu/>

<sup>21</sup> institutions qui organisent le salariat (entreprises, Etat, syndicats, organismes paritaires)

gouvernance paritaire, la gestion en commun des droits, etc.)<sup>22</sup>. Le développement de l'actionnariat a amplifié ce phénomène puisque les entreprises s'identifient de plus en plus par leur propriétaire que par leur méthode de production collective de la valeur ;

- les politiques publiques ont concentré leurs efforts sur l'emploi salarié. Les indicateurs utilisés par l'action publique sont fondés sur des catégorisations de disciplines et de métiers trop statiques. Divers phénomènes ne parviennent pas à être pris en compte dans ces indicateurs, en particulier les activités à l'intersection de ces catégories (les chiffres du chômage ne prennent pas en compte les indépendants qui n'ont plus "de travail"), rendant inefficaces les politiques d'ajustement de l'emploi. Pour certains acteurs, ces indicateurs ont été établis comme des outils de contrôle et non comme des moyens d'améliorer le service public du travail (incluant aussi les conditions de travail et la prévention des risques psychosociaux).

### **Se focaliser sur le devenir du salariat n'est-il pas le moyen de se détourner d'enjeux plus structurels ?**

Prédire la fin du salariat ou son dépassement relève pour certains d'une prédiction auto-réalisatrice, équivalente à celle de l'*uberisation* (voir controverse 5) qui occulte plusieurs objets du débat, pourtant cruciaux :

- **futur du salariat vs. devenir de l'emploi en général** : pour le moment, la relative croissance du nombre de travailleurs indépendants n'a finalement eu peu d'impact sur le taux d'emploi salarié. Dans certains secteurs, les effets de substitution sont moindres et, au contraire, les taux d'emploi salarié et non salarié peuvent connaître une croissance conjointe<sup>23</sup>. L'enjeu est donc d'analyser des évolutions de l'emploi entre secteurs et à l'intérieur des secteurs et d'en examiner les conséquences sur le contenu même du travail (voir controverses 1 et 2) ;
- **les effets de futures régulations sur l'emploi, la croissance, la structuration industrielle (enchaînement globaux) ;**
- **la dissociation croissante (ou la demande de dissociation) entre travail et revenu** : voir controverse 7 ;
- **la protection des droits des travailleurs et leur représentation** : voir controverses 8 et 9 ;
- **l'accentuation - ou non - de la segmentation du marché du travail** : voir controverse 4.

---

<sup>22</sup> Voir Bernard FRIOT, *Puissance du salariat*, Broché, septembre 2012

<sup>23</sup> Une étude menée par le Census Bureau dans la Silicon Valley montre que dans l'industrie du transport, la croissance du taux d'emploi non salarié n'est pas compensée par une baisse de l'emploi salarié.

<https://hbr.org/2015/08/the-gig-economy-is-real-if-you-know-where-to-look>

## Les communs peuvent-ils porter un modèle alternatif de production ?

Les communs désignent des ressources gérées par une communauté, qui en définit les droits d'usage, organise son propre mode de gouvernance et les défend contre les risques d'*enclosure*<sup>24</sup>. Il peut s'agir d'une communauté locale gérant une ressource matérielle (ex : un jardin partagé) ou d'une communauté globale gérant une ressource immatérielle (ex : Wikipédia).

Les communs, et plus particulièrement la production entre pairs basée sur les communs<sup>25</sup>, sont souvent décrits comme un modèle alternatif à la gestion par l'Etat ou le marché. Cette notion, qui s'inscrit dans l'histoire longue des « communaux » se retrouve réactivée par le numérique. En effet, ici, **l'effondrement des coûts de transaction ne mène plus seulement à une externalisation par le marché et la sortie du salariat, mais aussi à l'apparition d'un mode de production et de gestion de ressources en dehors des régimes classiques de propriété**, qui privilégie la valeur d'usage des ressources (l'intérêt pour les individus et les collectivités) plutôt que leur valeur d'échange (leur monétisation en fonction de leur rareté, définie par l'équilibre entre offre et demande).

On distingue différentes problématiques qui ont émergé avec ce « retours des communs »<sup>26</sup>.

- **Tout d'abord celle de l'articulation avec des régimes de propriété traditionnelle, notamment de la propriété intellectuelle.** Les communs consistent en effet en des formes de partage et de distribution inédits des attributs du droit de propriété où peuvent se retrouver différents degrés d'exclusivité des droits (droits d'accès, d'usage, de prélèvement ou d'exploitation). La contradiction entre les modes de diffusion et de réutilisation des œuvres de l'esprit produits par des pairs dans une logique de communs et le droit d'auteur a ainsi abouti au développement de solutions contractuelles innovantes (mouvement du logiciel libre, licences de type *Creative Commons*). Cette forme de gratuité coopérative basée sur la contribution et le partage rassemble de nombreuses communautés d'échange et crée une nouvelle forme de richesse, aussi bien économique que sociale ;
- L'inscription des communs dans le champ économique soulève néanmoins des interrogations quant à la pérennité de certains modèles, qui dépendent d'un financement ou de contributions extérieurs et qui restent vulnérables face à la captation par de grands acteurs. Certaines solutions contractuelles tentent ainsi de **favoriser, au-delà de la libre réutilisation, une forme de responsabilité des utilisateurs des ressources communes.** Les licences "*share-alike*" permettent par exemple aux auteurs d'imposer que le partage de leurs créations se fassent dans les mêmes conditions que le partage initial et ainsi d'entraîner une forme de viralité dans la diffusion ouverte d'une œuvre. D'autres licences visent plus explicitement le risque d'appropriation ou de captation prédatrice par le secteur commercial. Certaines tentent ainsi d'établir un mécanisme de réversion dès lors qu'une organisation capitaliste fait usage d'une ressource en commun (*Peer Production Licence & Reciprocity Licence*). En outre, certains auteurs se prononcent en faveur d'une protection des communs qui ne serait plus seulement contractuelle, et militent ainsi pour une inscription positive d'un "domaine commun" dans la loi, ou encore pour la

---

<sup>24</sup> L'*enclosure* désigne à l'origine l'action d'enclore un champ. Le mouvement d'enclosure fait plus généralement référence à l'appropriation par des propriétaires privés d'espaces préalablement dévolus à l'usage collectif.

<sup>25</sup> "commons-based peer production" (Yochai Benkler - *The Wealth of Networks*)

<sup>26</sup> *Le retour des communs - la crise de l'idéologie propriétaire*. Sous la direction de Benjamin Coriat.

création d'une nouvelle forme d'association, avec un régime associé de protection contre les accaparements ou "abus de biens communs" ;

- Pour Michel Bauwens, ces mécanismes doivent permettre **le développement d'une véritable alternative au système du salariat**, et plus largement au capitalisme, par le développement d'une "véritable contre-économie éthique et coopérative", qui n'est pas focalisée sur l'accumulation du capital et l'externalisation des coûts sociaux et environnementaux, mais sur un marché essentiellement basé sur la réciprocité<sup>27</sup>. La multiplication des communs mènerait alors - selon lui - à une accumulation de ressources communes qui permettrait une production indépendante du champ de la rationalité économique, où l'on peut assurer sa subsistance à travers la contribution, sous condition du développement d'une infrastructure appuyée par des mécanismes de rétribution, par exemple des licences d'utilisation, mais aussi des monnaies alternatives - voire des solutions technologiques comme la *blockchain*. D'autres auteurs ont d'avantage articulé la question de la rémunération des contributeurs aux communs avec la création d'un revenu de base ou contributif (voir controverse 7, *Faut-il décorrélérer revenus et travail ?*).

---

<sup>27</sup> *Sauver le monde - vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer*. Michel Bauwens.

# Le numérique renforce-t-il la segmentation du marché du travail ?

## Est-ce un phénomène durable ou transitoire ?

Par “segmentation” du marché du travail nous entendrons ici l’existence de plusieurs segments dans le marché du travail. Cela comprend à la fois :

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

Ces deux phénomènes peuvent être superposables : c’est souvent le cas lorsque l’on adopte une approche par segments de population (par exemple pour les jeunes).

Cette segmentation renvoie à la théorie des *insiders-outsiders*, représentant le marché du travail de la manière suivante : les *outsiders* désignent les nouveaux/futurs venus sur le marché du travail (jeunes, jeunes diplômés, personnes peu qualifiées, personnes en situation de chômage) qui ne disposent pas des mêmes capacités de négociation que les *insiders* (titulaires d’un CDI, bien insérés sur le marché du travail), laissant s’installer une précarité durable pour les *outsiders*, et *a fortiori*, une forte instabilité du marché du travail (accélération des entrées et sorties). Cela peut conduire à une scission dans le marché du travail : certains économistes soutiennent qu’il existe deux marchés du travail, un pour les qualifiés (chasseurs de têtes, entretiens, négociations salariales), et un pour les non qualifiés, orientés unilatéralement par la demande de force de travail.

### Pourquoi la question se pose-t-elle ?

#### TENDANCES GÉNÉRALES

#### Une “normalisation” de l’emploi instable

La question de la dualisation du marché du travail précède largement la révolution numérique. Ce débat est souvent relié à la transformation des formes d’emploi salarié, regroupées par l’INSEE sous le terme de “formes particulières d’emplois” en opposition à “l’emploi stable” (désignant exclusivement le contrat à durée indéterminée) : contrats à durée déterminée, travail intérimaire, stage, contrats aidés, travail à temps partiel, ne sont plus des formes d’emplois exceptionnelles et la distinction classique entre emploi précaire et emploi stable masque d’autres formes de précarisation, au sein même de “l’emploi stable”.

### La segmentation du marché du travail en France - Quelques chiffres<sup>28</sup>

Entre 1975 et 2009, la part des actifs qui connaissent en une année un changement d'emploi (passage de l'emploi au chômage, ou du chômage à l'emploi) est passée de 2,7 à 5,2 millions (cela représente 20% des actifs).

10 à 15% des personnes en CDD basculent vers le chômage chaque année (contre 2% des personnes en CDI).

Entre 2000 et 2012, la part des embauches en contrats à durée limitée a doublé. Fin 2014, ces contrats représente 86% des embauches.

Sur les 20 millions de contrats proposés chaque année, près de deux tiers sont des CDD de moins d'un mois.

Plus d'un tiers des CDI sont rompus avant un an, que ce soit en raison d'une démission, d'une fin de période d'essai, d'un licenciement ou d'une rupture conventionnelle.

Parts des formes particulières d'emploi

### Une précarisation des parcours de vie

L'instabilité installée du marché du travail, touchant en particulier des publics cibles (jeunes, seniors, non diplômés), fragilise les parcours professionnels et par extension, la protection sociale de ces personnes. Alors que dans les années 1980-1990, la mobilité était en majorité choisie et témoignait souvent d'une progression de carrière, aujourd'hui l'accumulation de contrats courts est de plus en plus subie et concentrée sur les emplois moins qualifiés. Cette instabilité touche également les jeunes diplômés, perdure chez les femmes (temps partiel subi) et se renforce chez les seniors. Selon le rapport de France Stratégie sur le CPA, en 2013, plus d'une personne sur deux au chômage a plus de 50 ans, 7 femmes sur 10 ont au moins connu une interruption de carrière depuis leur premier emploi (contre 1 homme sur 2), le taux de chômage des jeunes (15-24 ans) s'élèvent à 25% (contre 16% en 2000).

La période de crise économique ne favorisant pas l'insertion professionnelle des *outsiders*, la tendance est donc à la précarisation de ces publics. Cette précarité de l'emploi fait courir le risque de l'exclusion et du déclassement : l'accès au logement, au crédit, à la formation est réduit, tout comme les perspectives d'entrer à nouveau sur le marché. Ceci concerne tant un salarié en CDD de courte durée, qu'un travailleur indépendant, ou un bénéficiaire d'allocations chômage et/ou minima sociaux.

...AMPLIFIÉES PAR LE NUMÉRIQUE

---

<sup>28</sup> Sources :

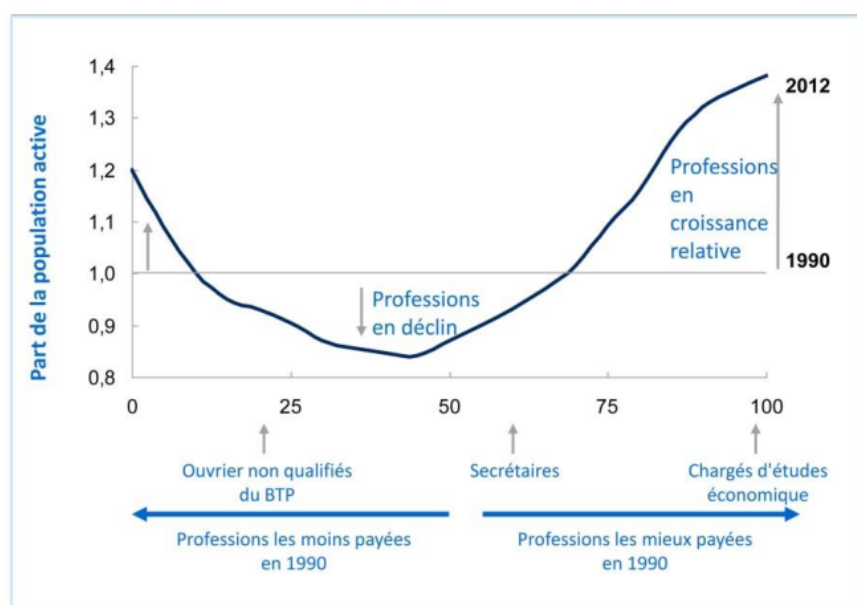
- Rapport France Stratégie : Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret, octobre 2015
- "Mobilité et segmentation du marché du travail : quel parcours professionnel après avoir perdu ou quitté son emploi ?" Thomas Amossé, Corinne Perraudin et Héloïse Petit, INSEE, Economie et statistique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

## L'évolution de la structure des métiers et des entreprises alimente une polarisation du marché du travail

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

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

1990-2012, Base 1



SOURCE : Oxford Economics, Institut Bruegel, Institut Montaigne (Marché du travail, La grande fracture, 2015), INSEE

29

Au sein même des métiers, les compétences et qualifications exigées évoluent, du fait des nouveaux outils et modèles économiques : un(e) responsable communication doit désormais maîtriser les règles du *community management* ; un(e) agent administratif doit pouvoir aider les usagers à effectuer des démarches en ligne, et à traiter leurs demandes ; un(e) commerçant(e) peut diversifier sa clientèle en proposant des options de vente en ligne, etc.

La modification des chaînes de valeur du fait de la révolution numérique entraîne nécessairement une réorganisation des métiers au sein des organisations et accentue l'augmentation de la demande pour certaines professions très qualifiées : *data scientists*, *community managers*, *CDO*, programmeurs, intégrateurs, créatifs, etc. La question de la durabilité de ces besoins est elle-même sujette à controverse. Dans le "secteur numérique" en tant que tel, des métiers moins exigeants en qualification se multiplient. Il s'agit des métiers de services et de logistique liés aux activités en ligne, *a priori* non substituables par un robot ou venant en complément de l'action du robot.

### L'augmentation de formes alternatives d'activité alimente une précarisation de l'emploi

<sup>29</sup> Voir dossier de presse sur les nouvelles opportunités économiques : <http://proxy-pubminefi.diffusion.finances.gouv.fr/pub/document/18/20030.pdf>

Les plateformes numériques qui proposent une mise en relation entre donneurs d'ordre et prestataires indépendants ou particuliers se multiplient : "jobbing" (TaskRabbit, Youpijob), plateformes de services (Le Cab, Uber, SnapCar, Helpling, HelloCasa, Deliveroo, etc.), plateformes de *freelancing* (Hopwork, TaskMaster) et de micro-production (Amazon Mechanical Turk) attirent de nombreux travailleurs qui réalisent des micro-tâches payées quelques centimes. Ainsi apparaît une tendance à l'éclatement des temps de travail traditionnels en une myriade de tâches individuelles, rémunérées pour elles-mêmes.

### *Rapport Banque Mondiale : The global opportunity of online outsourcing - Juillet 2015<sup>30</sup>*

Un rapport de la Banque Mondiale évalue à 2 milliards de dollars les revenus générés par ces plateformes d'outsourcing en ligne, et un potentiel de 15 à 20 milliards en 2020 :

- Amazon Mechanical Turk et Crowdfunder représentent 80% du marché "micro-tâches" (120 millions d'euros)
- Le marché freelance représente 1,9 milliards d'euros

Qui y a recours ?

- la demande provient principalement de pays occidentaux : Etats-Unis, Canada, Royaume-Uni, Australie. Plusieurs géants du numérique, dont Amazon détiennent leur propre plateforme.
- secteurs : industrie technologique, média et divertissement, industrie manufacturières, services financiers, voyage, hôtellerie, retail

Qui y travaille ?

- 48 millions de travailleurs
- 2/3 d'entre eux proviennent des Etats-Unis, d'Inde et des Philippines. De nombreux travailleurs de Serbie et Roumanie
- Taux de diplômés : 33% des travailleurs qui réalisent des micro-tâches, 75% des freelancers
- Temps de travail : en moyenne 20 heures par semaine
- Rémunération : par exemple, sur Upwork, 3 à 4 dollars de l'heure pour des services de saisie de données, 20 dollars de l'heure pour du développement logiciel et web design, 40 dollars de l'heure pour du conseil freelance en brevet ou en investissement

---

<sup>30</sup> Sources :

- Etude Banque mondiale : <http://pubdocs.worldbank.org/pubdocs/publicdoc/2015/6/212201433273511482/Global-OO-Study.pdf>
- The Need for Standardization in Crowdsourcing, P. G. Ipeirotis, J.J. Horton, CHI 2011, May 7-12, 2011, Vancouver, BC, Canada : <http://www.ipeirotis.com/wp-content/uploads/2012/01/horton1.pdf>



## Controverses

“L’excel-lisation” du travail produit la bipolarisation inégale de la force de travail”.

Extraits des contributions

“La faiblesse des qualifications requises pour le plus grand nombre s’accompagne du très haut niveau de quelques autres, au risque de nourrir encore l’accroissement des inégalités.”

Extrait de la tribune de Françoise Benhamou (Le Cercle des économistes), “L’économie numérique impose de repenser le contrat social”, Le Monde, 20 novembre 2015<sup>31</sup>

### A moyen/long terme, assistera-t-on - vraiment - à un renforcement de la segmentation du marché du travail du fait de la révolution numérique ?

Avant même d’aborder les effets de la transition numérique, plusieurs arguments s’opposent à un tel renforcement :

- **considérations démographiques** : le vieillissement de la population française va entraîner de nombreux départs à la retraite. Sur la période 2012-2022, on prévoit 620 000 départs par an et entre 735 000 et 832 000 emplois seraient à pourvoir selon le nombre de créations nettes<sup>32</sup>. En fonction du taux de mobilité et de la stabilité de ces emplois créés, certains prédisent une stabilisation de ces derniers, et ainsi une baisse relative du dualisme dans certaines branches d’activité<sup>33</sup> ;
- **la transition énergétique** représente une opportunité non négligeable de création d’emplois relativement qualifiés.

Le rôle du numérique dans le renforcement ou non de la segmentation du marché du travail est perçu de multiples manières, ces approches n’étant pas systématiquement opposables :

- Certaines positions en présence consistent à mettre en évidence les apports du numérique en termes d’émancipation : meilleure maîtrise de son parcours professionnel, voies d’apprentissage multiples (et donc montée en compétences), et mobilité (un facteur positif d’employabilité). Les formes particulières d’emploi seraient en fait les plus prometteuses. Aujourd’hui ceux que l’on considère comme “précaires<sup>34</sup>” - indépendants, acteurs de la *gig-economy*<sup>35</sup>, *slashers*, intermittents - sont en réalité tout sauf précaires car ils sont capables de gérer en continu leur entrée

<sup>31</sup> [http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/11/20/l-economie-numerique-impose-de-repenser-le-contrat-social\\_4814403\\_3234.html#QuA2lRYJGwLDJOgB.99](http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/11/20/l-economie-numerique-impose-de-repenser-le-contrat-social_4814403_3234.html#QuA2lRYJGwLDJOgB.99)

<sup>32</sup> Chiffres France Stratégie, Rapport sur les métiers en 2022 :

<http://www.strategie.gouv.fr/publications/metiers-2022-prospective-metiers-qualifications>

<sup>33</sup> La controverse 1 traite particulièrement des questions de création/destruction d’emplois du fait du numérique

<sup>34</sup> ou dans une moindre mesure comme “outsiders” car peu insérés dans le marché du travail salarial perçu comme stable

<sup>35</sup> personnes qui alternent entre différentes activités (freelance, employés, intermittents, etc.) : <https://medium.com/the-wtf-economy/how-big-is-the-gig-economy-e674c7986a28>

et leur sortie du marché, à condition que l'on puisse leur offrir un minimum de garanties en matière de sécurité sociale ;

- Certains acteurs considèrent plutôt que le numérique sophistiqué la segmentation du marché du travail. Il renforce d'une part la dualisation, en faisant glisser des emplois dans une nouvelle forme de domesticité précaire (anticipation d'une augmentation de travailleurs "domestiques" dépendants de plateformes donneuses d'ordres) tout en polarisant les métiers créatifs et du tertiaire supérieur. Au sein même de ces derniers, une forme de polarisation peut apparaître, puisque certains anticipent par exemple une automatisation de métiers considérés aujourd'hui comme très qualifiés (développeurs informatiques).

### **Le rôle des politiques publiques - Agir sur le dualisme pour réduire la polarisation ? L'inverse ? Décorréliser dualisme et polarisation ?**

Ainsi, la question d'une aggravation ou non de la segmentation de l'emploi dans le futur du fait de la révolution numérique relève pour bien des acteurs du mythe de Sisyphe, tant la ou les réponses dépend(ent) d'enchaînement globaux. Le niveau d'incertitudes est tel que les sous-controverses autour de ce sujet concernent les méthodes d'analyse et d'action à adopter pour éviter l'accomplissement d'un scénario "sinistre" (mouvements de déqualifications/surqualifications, précarisation massive, paupérisation, explosion des inégalités).

En définitive, les confrontations d'arguments se situent sur l'existence ou non d'une interdépendance entre dualisme et polarisation du marché du travail. Dans l'hypothèse d'une telle corrélation, il s'agit de "choisir" quel facteur influe sur l'autre ; dans l'hypothèse d'une forme d'exclusivité des deux phénomènes, il s'agit de choisir des priorités d'actions.

*Exemple de controverse dans l'hypothèse d'une interdépendance entre dualisation et polarisation : baisse des exigences en qualifications ou montée en compétences ?*

Pour contrer l'éventualité d'une forte diminution de l'emploi intermédiaire, plusieurs acteurs préconisent un abaissement des barrières à l'entrée (impliquant la baisse des exigences en *qualifications*) de certains métiers, *a priori* non délocalisables. Ceci permettrait alors d'ouvrir le marché du travail disponible aux *outsiders* peu qualifiés - diminuant ainsi la dualité du marché - et de stabiliser des emplois dans des domaines ciblés. Cette approche est considérée par certains acteurs comme allant à rebours des urgences actuelles.

### **Plusieurs arguments et contre-propositions s'opposent à cette approche :**

- La notion d'emploi non délocalisable n'est plus un bon marqueur de stabilité : il s'agit davantage d'anticiper les types de services qui risquent d'être "concurrencés" par des nouveaux entrants se libérant de régulations (en matière économique, de droit du travail, etc.) et provoquant ainsi des mouvements massifs de déqualification des métiers et de précarisation des emplois. Un abaissement des exigences de qualifications n'entraînerait que les effets contreproductifs d'une forme de flexibilisation du travail ;
- Il est au contraire nécessaire d'augmenter le niveau de compétences des personnes "moyennement qualifiées" pour qu'elles puissent s'adapter aux transitions futures de leur métier en particulier, et du marché du travail en général, et afin d'éviter un

“déclassement” généralisé. Cette approche suppose de s’appuyer sur les *savoir-faire* et les *savoir-être* numériques pour les adapter à la nouvelle vague d’automatisation ;

- En ce qui concerne les personnes peu qualifiées, pour éviter leur précarisation permanente, et *a fortiori*, le nivellement par le bas de leurs compétences, il s’agit d’outiller de nouvelles méthodes de valorisation des compétences et de montée en qualification, ce que le numérique peut permettre (via des logiques de pair-à-pair, de reconnaissance mutuelle, de portfolio numérique, etc.).

# Utiliser une plateforme, est-ce du travail qui doit être reconnu comme tel ?

## Pourquoi la question se pose-t-elle ?

### TENDANCES GÉNÉRALES

#### Le rôle des externalités dans l'économie

Les externalités désignent les situations où un agent économique impacte des tiers par son activité, que ce soit positivement ou négativement : bénéficier du progrès général de la science sans que cela exige une contrepartie, polluer sans fournir une compensation, etc<sup>36</sup>. En ce sens, une activité peut être productrice de richesse mais pas nécessairement de revenus. L'économiste Yann Moulier-Boutang en donne une illustration sur le travail indirect fait par l'abeille, qui recherche le nectar de la fleur et déplace au passage le pollen. L'idée plus générale étant que chacun, par ses activités quotidiennes les plus anodines, participe indirectement à l'amélioration ou non du bien-être général<sup>37</sup>.

#### Le travail invisible ou non reconnu

L'activité peut être un travail lorsqu'elle est conduite par nécessité. Ce travail peut être associé à une valeur marchande, ou non. La reconnaissance de certaines activités comme étant un travail, voire un emploi, dépend de conventions sociales, de choix culturels et politiques. Ainsi l'emploi salarié et les droits qui l'accompagnent sont le fruit d'une construction historique (controverse 3). De même, les allocations familiales reconnaissent par exemple le rôle social attaché au fait de prendre soin et d'éduquer un enfant bien qu'il ne s'agisse pas d'un emploi<sup>38</sup>. L'INSEE a ainsi estimé qu'en 2010, le travail domestique représentait 60 milliards d'heures, à raison de plus de trois heures quotidiennes en cuisine, ménage, courses, soins aux enfants, etc.

#### Le rôle du consommateur dans la chaîne de valeur

Les consommateurs participent depuis longtemps à la production de valeur au-delà du paiement du bien ou service qui génère du chiffre d'affaires. La vente en libre-service revient en un sens à leur faire assumer la tâche de se déplacer dans les rayons pour y récupérer les biens souhaités<sup>39</sup>. Cette forme de travail a notamment été décrite par la sociologue Marie-Anne Dujarrier<sup>40</sup>, pour qui le consommateur, de plus en plus intégré dans le processus de production, devient une forme de main d'œuvre, différente de la main d'œuvre salariée,

<sup>36</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Externalit%C3%A9>

<sup>37</sup> L'abeille et l'économiste, Ed. Carnets Nord, 2010

<sup>38</sup> « *Ce faisant, nous produisons des services dont nos proches et nous-mêmes pouvons profiter. Mais ces services ne sont pas comptabilisés dans le produit intérieur brut (PIB), alors qu'ils le seraient si nous les achetions. (...) Selon les activités retenues comme productives (...) cela représente une à deux fois le temps de travail rémunéré (...) soit une production évaluée à 33% du PIB.* » [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=ip1423](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1423)

<sup>39</sup> The Economist - "The Piggly wiggly way" - Mai 2015

<http://www.economist.com/news/business/21650554-businesses-should-think-carefully-about-continuing-heap-work-their-customers-piggly>

<sup>40</sup> Marie-Anne DUJARRIER, *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*. La Découverte Poche/Essais, avril 2014 (réédition, première version : 2008)

comme l'illustre le développement du recours à des guichets électroniques, des caisses en libre-service, des assistants téléphoniques, des modes d'emploi, etc. Ce travail nécessite un apprentissage technique et social de l'outil.

...AMPLIFIEES PAR LE NUMERIQUE

### **Les communautés, les effets de réseau et les marchés bifaces : accroître la valeur du service en l'utilisant**

Écouter la radio et regarder la télévision peuvent être producteurs de valeur dans le cadre de marchés dits bifaces, c'est-à-dire lorsque les médias vendent aux annonceurs des portions d'attention des spectateurs<sup>41</sup>. Il en va de même pour les plateformes d'intermédiation numérique, dont le succès repose sur leur capacité à fédérer des communautés d'utilisateurs dans une zone de contact (*marketplace*, réseau social, interfaces de programmation, ...). Il s'agit d'exploiter de façon optimale la valeur générée par chaque face du marché, soit les différentes catégories d'utilisateurs. Les utilisateurs d'un réseau social comme les annonceurs retirent davantage de valeur s'il y a de nombreux utilisateurs sur la plateforme.

### **Le développement des capteurs et des sujets d'observation**

La massification de l'usage d'Internet, du Web et des terminaux numériques multiplie les capteurs et les sujets d'observation possibles : comportements, interrelations, goûts, déplacements habituels, embouteillages,...<sup>42</sup>. Il devient plus accessible de modéliser les flux et les interrelations humaines et de les intégrer aux circuits marchands de manière plus structurée (ex : métriques sur le capital relationnel). Cette tendance devrait prendre une importance croissante avec le développement de l'Internet des objets et des projets visant à rendre les transports, les bâtiments, etc. les villes plus *intelligentes* (*smart cities*) : optimisation des ressources énergétique, amélioration de la circulation, etc. <sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Voir par exemple la description faite par l'Autorité de la concurrence dans le cadre de sa contribution de juin 2009 pour l'OCDE

[http://www.autoritedelaconcurrence.fr/doc/ocde\\_cp\\_06\\_2009.pdf](http://www.autoritedelaconcurrence.fr/doc/ocde_cp_06_2009.pdf)

<sup>42</sup> Le Rapport de Pierre Collin et Nicolas Collin sur la fiscalité du secteur numérique a notamment illustré sur le poids des données dans l'économie numérique :

[http://www.economie.gouv.fr/files/rapport-fiscalite-du-numerique\\_2013.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/rapport-fiscalite-du-numerique_2013.pdf)

<sup>43</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Ville\\_intelligente](https://fr.wikipedia.org/wiki/Ville_intelligente)

## Controverses

“La coproduction de valeur est enracinée dans l'utilisation des plateformes : en diffusant nos contenus mais aussi par des participations plus diffuses. Faire une requête sur Google c'est enrichir l'algorithme de classement. Être présent sur Facebook, même sans publier c'est créer des métadonnées que la plateforme peut monétiser, grâce à des mécanismes de traçage et des métriques d'utilisateurs. Prouver que l'on n'est pas un robot en répondant à un reCAPTCHAS c'est aider la machine à reconnaître les textes et images du monde réel.”

Extraits des contributions

“Les plateformes coordonnent les acheteurs et les producteurs, les fournisseurs et les prestataires évinçant le travail formel, l'emploi. Le noyau dur d'employés diminue et se voit remplacé par une masse de travailleurs implicites, de pro-sumers : des consommateurs productifs à titre amateur, selon un échange dont les termes sont plus ou moins explicites.”

Extraits des contributions

“Le travail gratuit a toujours existé. Par exemple, la monétisation du halo du travail domestique peut être intéressante pour l'Etat puisqu'elle représente des gains de TVA potentiels. Ce qui est nouveau, c'est le changement d'échelle et de visibilité de ce travail gratuit, ainsi que les risques de réappropriation des externalités de réseau par des grands acteurs qui créent ensuite des dominations.”

Extraits des contributions

“Le scénario d'Uber n'est pas le même que ceux qui fabriquent des applications sur les APIs d'Android, ni celui du travail gratuit inconscient que décrit Antonio Casilli. Cela rend plus difficile la conception d'outils pour distinguer celui qui arrondit ses fins de mois et l'entreprise qui crée un pouvoir économique sur un marché via la propriété de facto des données.”

Extraits des contributions

### Comment qualifier la co-production de valeur par les internautes ?

La porosité ancienne des frontières entre les rôles de producteur et de consommateur est questionnée à nouveaux frais par les formes plus sophistiquées de participation à la création de valeur, portées par le numérique : dépôt et collecte de données, traces, usages affinitaires, *crowdsourcing*...

**Une nouvelle forme de travail, effectuée par une nouvelle classe de travailleurs : le *Digital Labor*.** Pour une partie des contributeurs, la variété des formes de co-production de valeur par les utilisateurs de services numériques doit s'analyser au prisme de leur dénominateur commun : une extraction systématique d'informations valorisables. Que l'on soit connecté pour s'informer, consommer, parler à ses proches, gérer son quotidien ou sa vie professionnelle, cela revient nécessairement à générer des données exploitables par des entités tierces :

- pour améliorer la personnalisation des publicités ;
- pour optimiser le fonctionnement des services : statistiques d'utilisation, personnalisation de l'information ;
- pour rendre plus efficiente l'allocation des ressources des entreprises : métriques et statistiques de consommation, politiques de prix, etc ;
- pour créer de nouveaux services: exploitation de données sur des plateformes d'innovation ouverte (interfaces de programmation – API).

Le terrain de recherche autour de la notion de *Digital Labor*<sup>44</sup> définit ces phénomènes comme la mise au travail de nos liaisons numériques : un travail implicite, à faible intensité mais omniprésent est réalisé mais n'est pas reconnu comme tel. Ce nouveau type de travail constituerait ainsi le cœur de la production de valeur à l'heure numérique. De ce point de vue, lorsque nous fournissons de manière plus actives des informations exploitables - remplir un formulaire, poster un commentaire, ... - celles-ci sont exploitées de la même manière : le procédé d'extraction de la valeur connaît donc des déclinaisons mais ne change pas de nature. Ces actions sont à la fois productrices de valeur, soumises à un encadrement contractuel (via les conditions générales d'utilisation des services numériques) et sujettes à des injonctions sociales (nombre de *likes*, de *followers*, etc.) assimilables à des métriques de performances<sup>45</sup>. En revanche ce constat d'une situation asymétrique n'amène pas nécessairement les tenants du *Digital Labor* à recommander la généralisation d'une rémunération des utilisateurs de plateformes.

**Travail vs. emploi.** Le courant du *Digital Labor* fait une distinction entre le travail et l'emploi. Toutes les activités qui participent de la vie en société – langage, interactions, etc. - peuvent être considérées comme un travail, puisqu'elles deviennent le cœur de la production de valeur dans la nouvelle économie. **En revanche le crowdsourcing se distingue du Digital Labor, car il repose sur un outsourcing du travail sur le mode spéculatif.** Par exemple, lorsqu'une marque organise un concours pour imaginer le design de sa future campagne publicitaire, chaque candidat travaille mais seule une partie, la plus talentueuse, reçoit la rémunération. Le *Digital Labor* repose de son côté sur une hyperspécialisation du travail non rémunéré ou soumis à des micro-paiements précaires. Le concept de *Digital Labor* distingue par ailleurs les places de marché qui mettent en relation des entreprises et des personnes pour externaliser des travaux de pigistes (ex : Freelancer, oDesk, ...), et le recours à des humains pour effectuer des micro-tâches peu qualifiées, destinées à aider les machines à apprendre. Cette distinction repose sur l'idée que dans le second cas, la rémunération des micro-tâches est toujours bien inférieure à la valeur créée directement et indirectement par ces tâches. C'est ce qui rapprocherait les *micro-taskers* d'Amazon Mechanical Turk - qu'Antonio Casilli décrit comme un centre d'élevage pour algorithmes - des utilisateurs de Facebook ou autre dont les usages génèrent des données exploitables.

Une autre manière de voir est de considérer que dans les deux cas (*crowdsourcing* et *Digital Labor*) la co-production de valeur par l'utilisateur est un transfert de tâches qui se fait en

<sup>44</sup> Trebor Scholtz, *Digital Labor: The Internet as Playground and Factory*, 2012 ; Christian Fuchs, *Class and the exploitation of the Internet*, 2013. Le terme Labor fait référence à la fois au travail, aux fruits du travail et à toutes les forces sociales liées au travail, plutôt qu'à l'activité de travailler (Work).

<sup>45</sup> Pour Antonio Casilli, le fait d'être populaire sur un réseau n'est certes pas identique au fait d'être présent chaque jour au travail. Pour autant cela reste une injonction qui peut être importante pour une partie de la population. Ainsi être présent sur academia.edu peut être décisif pour une carrière universitaire. *Qu'est-ce que le Digital Labor ?*, Dominique Cardon et Antonio Casilli, Août 2015

vases communicants avec l'emploi traditionnel : ce qui est produit par des utilisateurs et exploité à l'aide d'algorithmes n'est pas fait par des personnes employées, quand c'était auparavant le cas. En ce sens, la chercheuse Ursula Huws décrit le fait que les technologies réaménagent la division sociale du travail à tel point qu'elles peuvent être des outils pour développer du travail non rémunéré<sup>46</sup>. (Controverse 1)

**Conscience vs. inconscience de contribuer à la création de valeur.** Pour certains, la distinction entre cette conscience ou cette inconscience peut se matérialiser dans les situations où l'utilisateur est formellement invité à fournir des informations ou contribuer à la production de valeur : invitation à désactiver un bloqueur de publicité, évaluer un restaurant... Une critique est fréquemment opposée à cette position : pour une partie importante des utilisateurs, la forme de transaction non monétaire qui consiste à utiliser un service contre des données ou contre la présence d'encarts publicitaires n'est pas conscientisée. En effet une majorité de personnes ne lit ni ne peut comprendre les nuances des conditions générales d'utilisation ou ne détecte pas la présence de publicités dans le référencement des moteurs de recherches, etc<sup>47</sup>. En ce sens, la distinction entre activité consciente et inconsciente pourrait difficilement être utilisée pour définir le travail des internautes et devrait davantage amener à clarifier les conditions générales des services concernés.

**Gratuité vs. service payant : si on m'offre un service gratuit, est-ce tout de même de l'exploitation ?** Un grand nombre de services numériques sont gratuits, en tout ou partie. Une explication de cette tendance repose sur la lecture économique des marchés dits bifaces où les politiques de prix sont nécessairement asymétriques. Pour maximiser ses bénéfices, la plateforme fera moins payer la catégorie de clients qui génère le plus d'externalités : faire payer pour utiliser Facebook risquerait de lui faire perdre des utilisateurs, et *in fine* lui faire perdre des clients annonceurs.

Cette situation est fréquemment décrite par l'expression « si c'est gratuit, c'est que vous êtes le produit ». Or, pour certains la situation n'est pas déséquilibrée puisque l'utilisateur reçoit en échange de sa contribution (attention, données) des prix inférieurs, une offre plus personnalisée, etc. Pour autant, une partie des contributeurs considère que la gratuité se solde nécessairement par une forme d'aliénation sur le long terme, en mettant sur la sphère marchande les aspects les moins marchands des relations sociales et de l'affect humain. Certains y voient un risque social sur le long terme puisque nous ne maîtrisons pas l'utilisation qui est faite des informations qui sont produites « malgré » nous et peuvent être « retournées » contre nous (utilisations de mégadonnées "*big data*" de façon discriminatoire dans l'accès au crédit, à l'immobilier, à la santé, à l'emploi, etc.). Le sociologue Dominique Cardon invite cependant à garder en tête la singularité d'Internet, qui constitue une technologie de lecture/écriture plus active que la télévision et les autres médias de masse. Son essor aurait ainsi permis une démocratisation culturelle et une ouverture de l'expression en ligne, y compris pour les publics populaires<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> Ursula Huws, "*The making of a cybertariat*" - 2003.

<sup>47</sup> En juin 2013, la Federal Trade Commission américaine a par exemple édité des lignes directrices renforcées à l'attention des moteurs de recherche après avoir constaté une baisse de conformité des dispositifs permettant de distinguer les liens référencés de manière organique et les liens commerciaux. <https://ftc.gov/opa/2013/06/searchengine.shtm>

<sup>48</sup> "Sous couvert d'une critique économique des plateformes commerciales qui ont donné des artefacts techniques pour ce nouveau type de participation, se révèle souvent un inconscient aristocratique, une méfiance pour le petit peuple d'Internet qui s'exprime n'importe comment en cliquant frénétiquement sur des boutons et en hurlant ses commentaires.(...) La question qu'il faudrait se poser est de savoir pourquoi ce sont toujours les intérêts commerciaux des marchands qui les conduisent à inventer des dispositifs de participation à faible coûts cognitif, destinés à accueillir les propos malhabiles et peu assurés des publics populaires. Inversement, on peut se demander pourquoi les communautés historiques d'Internet, pensons au monde du logiciel libre, si fières de leur



**Avoir l'intention de contribuer gratuitement vs. être intéressé.** Le concept de communauté, très présent chez les penseurs des premiers stades de développement du Web, mettait en avant des valeurs de partage, d'échanges non orientés vers la finalité. Il existe ainsi une grande diversité de plateformes où les participants contribuent gratuitement, mais librement, à enrichir la sphère commune : développeurs du logiciel libre, rédacteurs d'articles Wikipédia, etc. Pour l'économiste Jean Tirole, cela ne peut s'expliquer seulement par une motivation intrinsèque de générosité. La réputation acquise par les développeurs de logiciel libre leur donnerait par exemple un pouvoir de négociation pour se faire recruter au prix fort<sup>49</sup>. Le sociologue Dominique Cardon considère qu'il est plus juste de distinguer les rétributions financières et les rétributions symboliques (réputation) qui ne peuvent être calculées selon leurs finalités et ne peuvent être séparées de la réalisation de soi. Il invite aussi à distinguer les motivations intrinsèques et extrinsèques des personnes. Des pratiques sociales peuvent ainsi devenir économiques lorsqu'elles se déroulent dans un marché qui invite les acteurs à adopter une posture intéressée : calculer, comparer, gagner du prestige. La confrontation du marchand et du non marchand aurait ainsi dynamisé le développement d'Internet<sup>50</sup>. Cet équilibre connaîtrait actuellement une crise, due à la prise de contrôle des zones de haute visibilité du web par des acteurs économiques. La concurrence pour accéder à une visibilité optimale peut alors impacter tant les entreprises que les individus pour lesquels la réputation devient un signal de différenciation sur le marché du travail. L'essor du concept de *Digital Labor* révélerait en ce sens un affaiblissement de la croyance en l'existence possible d'un Web désintéressé, désormais gouverné par un *ethos* du calcul de la valeur des uns par rapport aux autres.

**Avoir l'intention de contribuer gratuitement vs. y être contraint.** Le chercheur Craig Lambert<sup>51</sup> décrit un sentiment de saturation dû au transfert d'une variété croissante de tâches aux consommateurs et aux usagers des services privés ou publics (remplir soi-même un formulaire, imprimer ses billets d'avion, monter soi-même un meuble, etc.). Pour certains, dans la nouvelle génération de services applicatifs tels qu'Uber ou Airbnb, les outils de notation, *a priori* proposés pour établir un lien de confiance entre utilisateurs, sont devenus des leviers de contrôle : les clients ont endossé une fonction de contrôle qualité autrefois dévolue à des cadres intermédiaires<sup>52</sup>. Le caractère contraignant de cette contribution gratuite peut ainsi varier : incitations à partager des contenus, impossibilité de négocier des conditions générales d'utilisation préétablies, services quasi-monopolistiques qu'il est difficile de ne pas utiliser sans se marginaliser. Certains contributeurs ont plutôt proposé de distinguer les cadres marchands et non marchands. Il serait de ce point de vue plus difficile de considérer autant comme une forme d'exploitation le fait de partager des données ou des contenus sur une plateforme pair à pair à but non lucratif, où lorsqu'il s'agit d'une contribution au bénéfice du site d'un service public (voir paragraphe précédent).

**Répartition équitable vs. répartition inégale de la valeur créée.** Le courant du *Digital Labor* propose de lire le Web d'aujourd'hui tel que gouverné par des mécanismes de

---

méritocratie ésothérique, restent dans un entre soi qui les protège des nouveaux arrivants. Je le dis sous forme de provocation, mais un des problèmes qu'il faudrait affronter, plutôt que de chercher à le marquer, est que les marchands de l'Internet ont sans doute plus fait pour la démocratisation des usages que les communautés historiques" - *Qu'est-ce que le Digital Labor* - Dominique Cardon - Antonio Casilli, Août 2015

<sup>49</sup> Tirole, Jean, Lerner, Josh, « Some Simple Economics of Open Source », *Journal of Industrial Economics*, vol. 50, n° 2, juin 2002

<sup>50</sup> Pour Dominique Cardon, le travail bénévole reçu par internet n'aurait jamais été aussi important dans un cadre rémunéré. Il donne l'analogie du don du sang dont des études ont révélé qu'il serait moins important dans un cadre rétribué puisque la valeur placée par les personnes dans leur geste s'en trouverait diminuée.

<sup>51</sup> *Shadow work* - 2015 <http://harvardmagazine.com/2015/05/craig-lambert-book-shadow-work>

<sup>52</sup> Voir par exemple les travaux d'Edward Chen, Arun Sundarjan ou Benjamin Sachs

captation de la valeur du travail des internautes. Pour Dominique Cardon il convient pour autant de ne pas sous-estimer l'importance cruciale prise par les procédures d'intermédiation dans cette production de valeur : « *C'est précisément la transformation l'agrégation, le calcul, la comparaison, le filtre, le classement, la recommandation, etc. qui donnent un sens et une valeur aux productions individuelles des internautes. Sans elles, nos productions numériques ne seraient plus du travail extorqué mais elles seraient sans valeur, ni monétaire ni symbolique. Le service rendu par la plateforme consiste justement à automatiser la révélation d'une intelligence collective. Il est négligé par les travaux du Digital Labor alors que c'est lui qui rend valorisable le travail gratuit des internautes* ».

### **L'Etat doit-il agir ? Avec de nouveaux instruments ?**

Comment les outils traditionnels de régulation économique doivent-ils prendre en compte le fait que les données sont devenues des intrants essentiels de la société numérique ?

Pour quelques observateurs, l'exploitation des données et des contributions des internautes donne lieu à une concentration des richesses et de l'information. Afin de rétablir cette situation, il faudrait rémunérer chacune de nos contributions sous forme de redevance ou de micro-paiements<sup>53</sup>. Pour d'autres, il faudrait à tout le moins acter l'existence d'un marché des données : afin de mieux encadrer son fonctionnement par des outils de régulation économique et de reconnaître aux individus la possibilité de gérer leurs données en tant qu'élément patrimonial. Certains contributeurs considèrent à l'inverse que rémunérer les internautes pour leurs contributions éditoriales déprécierait la valeur de leur geste et donnerait lieu à un marché qui hiérarchiserait ceux qui ont des compétences culturelles suffisantes pour produire des choses originales et les autres. D'autres s'élèvent contre l'hypothèse d'une propriété des données : car elle renverrait aux individus la responsabilité de gérer et protéger leurs données, ne générerait que des revenus anecdotiques et renforcerait les inégalités entre ceux qui peuvent protéger et valoriser leur données et ceux qui par manque de temps, d'argent ou autre, seraient fragilisés<sup>54</sup>. Un autre champ de pensée invite à donner plutôt aux individus les moyens, juridiques et techniques, de maîtriser les données qui les concernent (qui peut les utiliser, pour quelles finalités), et d'en retirer les mêmes utilités que celles qui sont consenties à des tiers<sup>55</sup>.

Dans une autre mesure, Nicolas Colin et Henri Verdier ont pu appeler à ce que les pouvoirs publics apprennent de l'efficacité du modèle de ces plateformes pour construire de nouvelles alliances avec les citoyens pour la construction des politiques publiques et des services publics, en faisant des données et de la contribution de chacun un axe de gouvernance plus participative et plus efficace<sup>56</sup>. Certains contributeurs proposent par ailleurs de tirer parti de l'apport du numérique, en tant que révélateur d'externalités économiques et sociales, pour outiller l'Etat de nouveaux capteurs d'activité et de métriques de travail afin de les relier aux outils de protection sociale. Ces propositions font écho aux interrogations plus larges sur la pertinence des indicateurs traditionnels de la croissance tels que le Produit Intérieur Brut<sup>57</sup>.

---

<sup>53</sup> Voir par exemple Jaron Lanier, *Who Owns The Future?*, 2013

<sup>54</sup> Le CNum s'est notamment exprimé contre cette hypothèse dans un avis de 2013 sur les plateformes numériques : [www.cnumnumerique.fr/plateformes](http://www.cnumnumerique.fr/plateformes)

<sup>55</sup> Voir notamment les travaux de la Fondation Internet Nouvelle Génération <http://www.internetactu.net/2011/09/20/mydata/>

<sup>56</sup> *L'âge de la multitude- entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, 2012

<sup>57</sup> Depuis les années 1980, un grand nombre de réflexions ont eu lieu concernant la manière de mettre en place de nouveaux indicateurs de la valeur, tels que l'Indice de développement humain - [http://www.alternatives-economiques.fr/des-indicateurs-alternatifs\\_fr\\_art\\_632\\_32899.html](http://www.alternatives-economiques.fr/des-indicateurs-alternatifs_fr_art_632_32899.html). Voir également l'ouvrage de l'économiste Daniel Cohen appelant à remettre en question l'objectif de

Enfin, pour certains contributeurs, les acteurs numériques qui détiennent les nouveaux outils de quantification économique ont un avantage stratégique qui soulève un risque pour la souveraineté des Etats. Il s'agit notamment de développer des indicateurs plus politiques et démocratiquement discutables, afin d'apporter un contrepoids culturel aux valeurs mises en avant par les plateformes (capital social, popularité...).

Voire aussi les autres terrains de controverse décrivant d'autres éléments de réponse versés au débat public :

- La redéfinition du salariat et/ou des protections des indépendants (controverse 3 et 9)
- La décorrélation des revenus et du travail (controverse 7)
- La définition d'une politique industrielle alternative en Europe autour des communs informationnels leur articulation aux régimes de propriété intellectuelle. (controverse 3).

# Toute entreprise installée a-t-elle vocation à être uberisée ?

Pourquoi la question se pose-t-elle ?

## L'essor des plateformes d'échange de biens et services pair à pair

Il existe une grande variété de services d'intermédiation, que ce soit entre professionnels, entre consommateurs et professionnels, mais aussi entre les particuliers eux-mêmes. Leur développement se nourrit de techniques développées sur le Web pour offrir des gages de confiance dans le cadre d'échanges, monétaires ou non, effectués à distance : indices réputationnels, avis client, commentaires, notes. Il en existe de multiples déclinaisons :

- en termes de modèles d'affaires : mise en relation gratuite, freemium, commission au pourcentage, commission fixe...),
- de nature des échanges : vente, troc, location, financement, don, partage de frais, consommation optimisée, prestation de service...,
- ou de domaines d'activité : hôtellerie, restauration, transport, garde d'enfants, cours, bricolage.

Certaines rencontrent un succès important, comme Leboncoin.fr, Airbnb ou BlaBlaCar. Cette tendance influence aussi sur la nature des relations entre les entreprises plus traditionnelles et leurs clients. Wal-Mart, Citroën ou Castorama cherchent ainsi à donner une place plus importante à l'interaction entre pairs autour de leur marque<sup>58</sup>. Ce mouvement intéresse également des collectivités. La ville de Séoul a par exemple développé le programme *sharing city* dont les habitants peuvent se saisir pour développer des innovations complémentaires aux services public<sup>59</sup>. Selon une étude PwC parue fin novembre 2014, le marché de l'économie du partage (« *sharing economy* ») pourrait représenter 335 milliards de dollars (268,5 milliards d'euros) d'ici à 2025<sup>60</sup>.

## La popularité de cette expression<sup>61</sup>

Après une mobilisation médiatisée des taxis contre l'arrivée d'Uber Pop en France<sup>62</sup>, la requête "uberisation" suscite 128 000 résultats sur un moteur de recherche. Le service Uber

---

<sup>58</sup><http://www.lefigaro.fr/societes/2013/04/21/20005-20130421ARTFIG00140-wal-mart-veut-faire-livrer-ses-clients-par-ses-clients.php> ;  
<http://automobile.challenges.fr/actu-auto/20120622.LQA2989/autopartage-citroen-multicity-organise-la-location-de-voitures-entre-particuliers.html> ;  
<http://www.lsa-conso.fr/sav-3d-mooc-castorama-met-un-pied-dans-l-economie-collaborative-et-circulaire,173622>

<sup>59</sup> Policies for Shareable Cities: A Sharing Economy Policy Primer for Urban Leaders.  
<http://www.shareable.net/blog/the-sharing-economy-just-got-real>

<sup>60</sup> <http://www.pwc.fr/the-sharing-economy.html>

<sup>61</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Uberisation>

<sup>62</sup>[http://lemonde.fr/economie-francaise/article/2015/06/16/nouvelle-manifestation-de-taxis-contre-uberpop\\_4655417\\_1656968.html](http://lemonde.fr/economie-francaise/article/2015/06/16/nouvelle-manifestation-de-taxis-contre-uberpop_4655417_1656968.html)

pop, interdit en France depuis janvier 2015<sup>63</sup>, permettait à tout particulier titulaire d'un permis de conduire, d'une voiture et d'un casier judiciaire vierge, de proposer ses prestations de transport de particuliers en ville. Il diffère des prestations de "VTC" (voitures de tourisme avec chauffeur), proposées par Uber et d'autres acteurs comme Le Cab ou SnapCar et qui sont autorisées par le droit français<sup>64</sup>. Une controverse persiste cependant au sujet d'une situation de concurrence inégale entre ces VTC et les taxis traditionnels, dont l'activité est régulée et soumise à l'octroi de licences par l'Etat pouvant s'élever à plusieurs centaines de milliers d'euros<sup>65</sup>. L'offre d'Uber a également suscité des mobilisations dans d'autres pays comme la Belgique, le Brésil, l'Allemagne, l'Inde, l'Espagne, le Japon, la Chine, les Etats-Unis. Dans certains cas, l'interdiction d'exercer s'est appliquée à l'ensemble des services d'Uber<sup>66</sup>. La ville de Séoul a quant à elle adopté une approche privilégiant la plateforme numérique locale<sup>67</sup>.

### Son utilisation pour désigner un phénomène plus large

L'expression d'*uberisation* de l'économie est fréquemment employée pour signifier que l'essor d'Uber serait symptomatique du développement d'une nouvelle économie portée par des acteurs comme Airbnb, Leboncoin.fr, BlaBlaCar, Tripadvisor... Il s'agit de désigner leur capacité à exploiter les technologies numériques pour créer des services plus performants et adaptés à la demande : fluidité des usages, immédiateté et disponibilité de l'offre. En ce sens, ce terme peut être utilisé pour interpellier sur les risques de déstabilisation des acteurs économiques en place. Un *observatoire de l'uberisation*<sup>68</sup> a ainsi été créé par un groupe d'entrepreneurs pour décrire les transformations à l'œuvre dans les secteurs de l'hôtellerie, la restauration, les librairies, mais aussi les banques, ou encore la profession d'avocat. Dans une autre mesure, utiliser le mot *uberisation* peut viser à opposer une face plus sombre aux descriptions positives des tendances actuelles par l'emploi d'expressions telles que *l'économie collaborative*, *la consommation collaborative* ou *l'économie du partage*<sup>69</sup>. Pour autant, peut-on parler indistinctement d'*uberisation* lorsqu'une plateforme met en relation des particuliers pour des prestations de bricolage épisodiques ou lorsque qu'il s'agit d'une source de revenu principale pour des auto-entrepreneurs ? *L'uberisation portée par Uber* et celle dont BlaBlaCar est à l'origine - deux entreprises respectivement valorisées à 50 milliards<sup>70</sup> et plus d'1 milliard de dollars<sup>71</sup> - est-elle la même ? Faut-il distinguer les transformations possibles en fonction des réalités et régulations propres à chaque secteur ou peut-on considérer que des tendances similaires vont toucher la restauration, l'assurance, les transports voire l'éducation et la santé ?

---

<sup>63</sup><http://www.franceinfo.fr/actu/economie/article/le-conseil-constitutionnel-confirme-l-interdiction-en-france-d-uberpop-732839>

<sup>64</sup> <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31027>. Le droit français distingue les marchés de la maraude (taxis, titulaires d'une autorisation de stationnement et d'une licence) et le marché soumis à réservation préalable (les VTC) ouvert à la concurrence et soumis à des conditions d'aptitude professionnelle justifiées par une autorité administrative, et d'assurance pour responsabilité civile de l'exploitant).

<sup>65</sup><http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/decryptage/2015/07/03/29002-20150703ARTFIG00149-taxis-vtc-uber-la-licence-au-coeur-des-conflits.php>

<sup>66</sup> [http://www.huffingtonpost.fr/2015/08/22/uber-pays-startup-contestation\\_n\\_8014900.html](http://www.huffingtonpost.fr/2015/08/22/uber-pays-startup-contestation_n_8014900.html)

<sup>67</sup> Un accord préférentiel a été conclu avec la fédération des taxis et la société gestionnaire des cartes de métro afin d'offrir une visibilité préférentielle pour *Kakao*, et d'assurer la complémentarité des offres.

[http://www.lepoint.fr/la-coree-du-sud-roule-pour-kakao-taxi-08-07-2015-1943238\\_19.php](http://www.lepoint.fr/la-coree-du-sud-roule-pour-kakao-taxi-08-07-2015-1943238_19.php)

<sup>68</sup> <http://www.uberisation.org/>

<sup>69</sup><http://www.capital.fr/enquetes/economie/jusqu-ou-l-uberisation-de-la-societe-va-t-elle-aller-1075829> ; [https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_collaborative](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_collaborative) ; [https://fr.wikipedia.org/wiki/Consommation\\_collaborative](https://fr.wikipedia.org/wiki/Consommation_collaborative)

<sup>70</sup>[http://www.lesechos.fr/01/08/2015/lesechos.fr/021240728330\\_uber-passe-la-barre-des-50-milliards-de-dollars-de-valorisation.htm](http://www.lesechos.fr/01/08/2015/lesechos.fr/021240728330_uber-passe-la-barre-des-50-milliards-de-dollars-de-valorisation.htm)

<sup>71</sup><http://www.usine-digitale.fr/editorial/blablacar-rejoint-le-club-tres-select-des-start-up-europeennes-valorisees-plus-d-un-milliard-de-dollars.N336367>

“La consommation collaborative ou participative peut représenter un modèle de développement durable : c’est une manière innovante de compléter l’économie de la production par une économie basée sur l’usage, offrant des bénéfices sociaux et environnementaux. Il s’agit aussi d’un chemin possible pour sortir de la crise économique, en permettant aux personnes de s’échanger les biens dont elles ont besoin (...) Les coopératives pourraient devenir le meilleur allié de cette forme de consommation, parce qu’elles en partagent les principes et les valeurs.”

Extrait traduit de l’avis de juillet 2014 du Comité économique et social européen<sup>72</sup>

“D’un côté, ces entreprises libèrent de l’activité économique. En période de chômage élevé, il est rassurant de savoir qu’elles sont là. Je connais des personnes qui ne pourraient simplement pas assurer leurs fins de mois sans Airbnb ou TaskRabbit. (...) mais c’est à double tranchant, les actionnaires de ces entreprises deviennent riches parce que les emplois stables deviennent rares dans cette économie. De ce point de vue, les entreprises de l’économie du partage pourraient être dissuadées de créer un monde sans chômage. (...) Nos rues pourraient se remplir de chauffeurs Lyft et si la concurrence entre eux s’intensifie, il importerait peu pour Lyft que les chauffeurs doivent travailler plus longtemps (...). Dans la mesure où ils deviennent économiquement dépendants de Lyft, les chauffeurs sont plus susceptibles de travailler dans des conditions peu idéales. C’est précisément pour cela que le droit du travail existe.”

Extrait traduit d’un article de l’avocate américaine Janelle Orsi sur le site Shareable  
Septembre 2013<sup>73</sup>

## Controverses

### L’expression “uberisation” est-elle adaptée pour décrire la situation actuelle ?

Certains contributeurs considèrent que ce terme ne convient pas pour désigner les phénomènes à l’œuvre. Parler d’*uberisation* aurait par exemple pour effet de polariser les débats sur un diagnostic particulier, puisque ce terme révèle de lui-même une manière de se positionner en mettant en avant le modèle d’Uber parmi la variété de modèles en cours de développement. Pour d’autres, il s’agit d’un terme aux acceptions trop larges qui empêche de prendre en compte toute la complexité du sujet : mutations technologiques, transformation des chaînes de valeur, mutations des usages, défis pour les modèles de protection sociale mais aussi opportunité de renouvellement des modèles productifs.

### Que désigne-t-on par le terme “uberisation” ?

Résumé des éléments associés à ce terme dans les lectures et auditions :

<sup>72</sup> Avis juillet 2014 «La consommation collaborative ou participative: un modèle de développement durable pour le XXIe siècle»

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013IE2788&from=FR>  
Salcedo Aznal, Alejandro — Cooperatives 3.0: 100 years of cooperatives for consumers and users, their history and future - (pp. 65 to 68). UNCCUE, 2013

<sup>73</sup> <http://www.shareable.net/blog/the-sharing-economy-just-got-real>

**“Une évolution à marche forcée de marchés régulés”.** Pour certains observateurs, l’arrivée d’Uber et les tensions consécutives dans le secteur des taxis ne font qu’accélérer la remise en cause de situations que l’on savait problématiques, sur des marchés où des régulations voulues protectrices ont pu créer des situations de rente. L’institut Bruegel met par exemple en avant les effets positifs de cette évolution pour les consommateurs qui bénéficient d’une offre plus innovante et parfois moins chère. Le succès des nouveaux entrants pourrait aussi bénéficier à l’ensemble du secteur, en révélant une demande qui ne pouvait s’exprimer spontanément faute d’accès direct aux producteurs, ou en raison de barrières réglementaires. Cela pourrait ainsi inciter les acteurs historiques à faire évoluer leur offre<sup>74</sup>. Cependant, une approche concentrée sur l’abaissement des barrières à l’entrée sur des marchés régulés ne recouvre pas la diversité de situations qu’on désigne habituellement avec le terme *uberisation*. Airbnb, la Fourchette et BlaBlaCar concernent par exemple des secteurs d’activités ouverts à la concurrence. En ce sens, certains contributeurs considèrent que le succès des nouveaux entrants tient tout autant à l’innovation (technologies, usages, ...) qu’à une capacité à exploiter les ambiguïtés des cadres législatifs nationaux et internationaux pour déployer des activités soumises à des contraintes moindres (fiscalité, responsabilités, obligations sociales, ...).

**“Une vague d’intermédiation qui bouleverse l’organisation des chaînes de valeur et les rapports de force”.** Dans une interview pour *Les Echos* le dirigeant de BlaBlaCar estime qu’il est sans doute plus juste de parler de *plateformisation* de l’économie plutôt que d’*uberisation*. La transformation économique en cours serait celle de la naissance de plateformes globales d’échange, reposant sur trois technologies complémentaires : les bases de données, les moteurs de recherche et la connectivité. Selon lui, ces technologies “libèrent les échanges entre particuliers des obstacles traditionnels (information imparfaite, coûts, distance géographique, etc.), et permet l’émergence de l’économie du partage, qui n’est autre que l’optimisation de ressources privées, jusque-là sous-utilisées”<sup>75</sup>. Il est possible alors qu’*uberisation* et *plateformisation* puissent désigner la transformation des chaînes de valeur par un déplacement du cœur de la production de valeur dans les secteurs au niveau de l’appariement de l’offre et de la demande. Certains contributeurs ont une lecture plus inquiète de ces transformations, en constatant que les effets de réseaux et d’audience propres au numérique tendent à favoriser la constitution d’une poignée de grandes plateformes quasi incontournables pour la visibilité auprès des clients finaux. Après une phase de remise en cause des intermédiaires historiques, pourrait ainsi se produire un mouvement de ré-intermédiation susceptible d’aboutir à de nouvelles formes de rente, à mesure que les choix de consommation se concentrent sur ces espaces. Le cas de l’hôtellerie est parfois cité pour illustrer un double mouvement d’intermédiation entre hôteliers et clients finaux, par des acteurs sectoriels comme Expedia ou Booking et par le moteur de recherche Google. Les craintes portent plus largement sur la dépendance économique d’un spectre croissant d’acteurs contraints de s’affilier à la plateforme leader de leur secteur pour rester visibles et d’y laisser une part non maîtrisée de leurs marges (alignement mécanique des prix, prix du référencement *premium* sur les espaces rares à haute visibilité ...).

L’étude de 2015, publiée par la Banque publique d’investissement<sup>76</sup>, privilégie le concept de *disruption*. Le numérique dans son ensemble - au-delà de l’*uberisation* - amènerait une recomposition radicale des chaînes de valeur, selon un même schéma-type :

---

<sup>74</sup> <http://bruegel.org/2014/09/the-economics-of-uber/>

<sup>75</sup> <http://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/021543497047-la-revolution-numerique-vue-par-un-prix-nobel-et-le-patron-de-blablacar-1182800.php#>

<sup>76</sup> “Le numérique déroutant” - Etude Bpifrance Le Lab, en collaboration avec Olivier Sichel, PDG du groupe LeGuide.com  
[http://www.leclustr.org/wp-content/uploads/Numerique\\_deroutant1.pdf](http://www.leclustr.org/wp-content/uploads/Numerique_deroutant1.pdf)



En ce sens, le numérique devrait pousser toute entreprise dont l'activité est concernée - directement ou indirectement - par le numérique à se transformer : se doter de modèles économiques et organisationnels plus agiles, développer de nouvelles compétences métiers, développer leurs propres actifs technologiques et immatériels (bases de données, algorithmes...). De ce point de vue, les controverses autour du spectre de l'*uberisation* rejoignent parfois les préoccupations vis-à-vis des capacités de transformation réelles des secteurs face à la disruption portée par la nouvelle génération d'acteurs numériques, souvent nés outre Atlantique. Certains de nos contributeurs ont souligné la difficulté qu'il y a, pour les acteurs traditionnels, à engager des investissements risqués pour leur transformation, qui contraste avec une facilité plus importante à accéder au capital pour les jeunes entreprises américaines, malgré des modèles d'affaires non stabilisés. La controverse peut alors se déplacer sur la question de l'adaptation des chaînes de financement de l'économie française et la propension aux investissements et acquisitions risquées.

***“Un développement plus structuré de l'économie de la débrouille, porté par le Web et surtout par la crise”***

Pour certains de nos contributeurs, la montée en puissance des services tels qu'Airbnb, Uber, Leboncoin.fr, etc. doit être lue comme un effet corrélatif d'une période de crise et de stagnation de la croissance. Le moteur de leur développement se situerait de ce point de vue sur leur capacité à offrir, grâce aux outils numériques, un cadre plus structuré à l'économie informelle. En ce sens, l'observatoire des consommations émergentes analysait en 2012 que le succès des nouvelles formes de consommation traduisait pour l'essentiel un besoin d'optimiser les dépenses, par exemple en privilégiant la location ou l'usage partagé d'objets plutôt que leur propriété. *“Les sombres perspectives en matière d'évolution du pouvoir*



*d'achat des ménages pour les prochaines années constituent de ce point de vue un facteur de diffusion et d'intensification des pratiques de consommation émergentes (...) L'essor de ces pratiques ne peut que marginalement s'interpréter comme la conséquence de la montée d'une posture critique à l'égard de la société d'hyperconsommation et une entrée en résistance massive des consommateurs*<sup>77</sup>.

“Avant la création d'Uber il existait déjà une communauté de taxis non officiels en Angleterre. La nouveauté est qu'aujourd'hui ces modèles deviennent industriels donc visibles. Il y a deux axes de positionnement dans ce phénomène : 1/ le prix trop élevé d'une prestation par rapport au service rendu : auquel cas il est normal qu'un système alternatif se développe en période de ralentissement économique. 2/ Un système occasionnel qui évolue vers une réelle offre : améliorer la rencontre offre/demande, par exemple en réponse à un problème de disponibilité des appartements.”

extrait des contributions

**“La participation à part entière des particuliers à l'activité économique”.**

L'expression *uberisation* est parfois employée pour mettre en avant l'essor de services qui facilitent la rencontre offre/demande entre particuliers, comme Leboncoin.fr ou BlaBlaCar. Une critique de cette tendance est qu'elle installe des conditions de concurrence inégales entre ces particuliers devenus agents économiques à part entière et les professionnels, soumis à des obligations plus importantes : règles de la consommation, fiscalité, réglementations, qualifications obligatoires, etc. Nous pouvons noter que dans le cas d'Uber, la flotte de chauffeurs est constituée d'entrepreneurs et non de particuliers, depuis l'interdiction d'*UberPop* en France. La controverse sur une iniquité entre particuliers et professionnels tend alors à se déplacer sur la discussion de l'équité ou iniquité de situation :

- en *termes de régulation sectorielle* : par exemple entre chauffeurs soumis à la régulation de l'activité de VTC et chauffeurs de taxis soumis à l'octroi d'une licence onéreuse (voir plus haut).
- en *termes de régime statutaire* : entre acteurs exerçant sous le statut simplifié d'auto-entrepreneur et les autres régimes préexistants de l'entrepreneur individuel<sup>78</sup>.

Par ailleurs, les craintes ont pu porter sur un risque de transfert massif d'une partie de la demande - depuis l'offre professionnelle vers l'offre des particuliers ; par exemple depuis l'hôtellerie professionnelle vers la location de logements sur Airbnb. Une série d'arguments est alors opposée, pour appuyer l'idée que les activités sous le statut de particulier auront nécessairement une ampleur limitée, par :

- Les *règles de la consommation et du commerce* qui attribuent des responsabilités et des obligations supérieures aux professionnels. Ainsi le droit français regarde un acteur comme un professionnel lorsqu'il réalise une activité lucrative de manière

<sup>77</sup><http://magazine.ouishare.net/fr/2012/11/etude-obsoco-consommation-collaborative-emergente/>

<sup>78</sup> Le rapport de 2013 du Député Laurent Grandguillaume sur l'entrepreneuriat individuel a par exemple relevé une disparité des régimes de prélèvements fiscaux à revenus équivalents qui serait source d'incompréhension et de contestations par les intéressés.

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000864.pdf>

habituelle et récurrente<sup>79</sup>. Les tentatives de dissimulation font ainsi encourir aux professionnels des risques de sanctions : redressement fiscal, charges sociales, etc.

- *Par des seuils fiscaux portant sur les revenus.* La pratique du covoiturage<sup>80</sup> est par exemple autorisée dès lors que l'argent reçu par le conducteur n'excède pas le montant des frais induits par l'utilisation du véhicule et le transport. A défaut, il encourt le risque d'être sanctionné pour prestation de transport illégale. Parfois des limitations sont posées par les plateformes elles-mêmes. Par exemple, Heetch bloque les gains à 6000€ par an, seuil à partir duquel les conducteurs ne peuvent plus exercer sur la plateforme<sup>81</sup>. Leboncoin.fr a mis en place des équipes de détection des faux particuliers avec un faisceau de critères. Les intéressés se voient proposer un statut professionnel payant par abonnement. EBay applique un seuil de 2000€ par trimestre au-delà duquel la plateforme demande de s'identifier en tant que commerçant. Des travaux législatifs sont également en cours afin de clarifier les *zones grises* fiscales liées aux personnes qui réalisent un revenu important et régulier sur des plateformes sans avoir pour autant un le statut d'auto-entrepreneur ou d'entreprises<sup>82</sup>.

La controverse peut alors se déplacer à la fois :

- sur des questions d'équité fiscale entre les régimes applicables aux amateurs et aux professionnels, et entre les différents régimes fiscaux des entreprises (voir plus haut)
- entre ceux qui voient un risque d'érosion des recettes fiscales par le fait d'encourager l'économie collaborative et ceux qui considèrent qu'au contraire, une coopération est possible entre les plateformes et l'Etat pour étendre la base des prélèvements obligatoires sur des activités autrefois moins visibles.

Les interrogations peuvent persister malgré les éventuels seuils fiscaux sur une mutation durable de la structure des marchés de consommation vers une offre plus atomisée :

- constituée d'une part grandissante de prestataires autonomes, au détriment de TPE/PME
- et organisée au travers de grandes plateformes numériques, plutôt ou autant que par de grandes entreprises plus traditionnelles qui internalisent la production.

**Particuliers et plateformes vs. grandes entreprises.** Il est délicat d'appliquer des raisonnements prospectifs valables pour l'ensemble des secteurs quant à l'impact d'une croissance de l'offre des particuliers et des indépendants par le biais de plateformes sur le tissu des grandes entreprises. L'offre *plateformisée* de particuliers et des indépendants va-t-elle se limiter aux activités qui n'exigent pas des investissements élevés et qui sont tournées vers le consommateur ? Y aura-t-il complémentarité de cette offre avec celle de grandes entreprises, capables d'assurer par exemple des volumes de commandes plus importants (par exemple plusieurs centaines de chambres d'hôtel à réserver à la veille d'un évènement) ? Se dirige-t-on plutôt vers la fin de l'entreprise dans sa forme actuelle ?

---

<sup>79</sup> En 2006, le Tribunal de grande instance de Mulhouse a ainsi considéré en tant que commerçant une personne ayant écoulé 470 objets en l'espace de 2 ans sur eBay. La conséquence prévue étant une sanction de l'infraction de travail dissimulé et de non tenue du registre obligatoire de revente d'objets mobiliers - TGI Mulhouse, corr., 12 janv. 2006, Min. public c/ Marc W

<sup>80</sup> <http://www.economie.gouv.fr/dgccrf/voyager-en-covoiturage>

<sup>81</sup> [http://www.haas-avocats.com/actualite-juridique/apres-uberpop-heetch-dans-tempe-judiciaire/?nabe=5782488554143744:1&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.fr](http://www.haas-avocats.com/actualite-juridique/apres-uberpop-heetch-dans-tempe-judiciaire/?nabe=5782488554143744:1&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.fr)

<sup>82</sup> <http://www.lesechos.fr/economie-france/budget-fiscalite/021552441320-les-revenus-de-leconomie-collaborative-taxes-au-premier-euro-1184306.php?8qCSHPHojTCoKVWO.99>

L'intérêt d'organiser la production sous la forme d'une d'entreprise repose traditionnellement sur le fait qu'une organisation hiérarchique des tâches en interne coûte moins cher que l'achat de biens ou de services à l'extérieur. De ce point de vue l'*uberisation* peut désigner une réorganisation possible de la division externe et interne du travail portée par les nouveaux entrants :

- Une hyper-spécialisation de l'entreprise sur les tâches d'optimisation de l'appariement offre/demande, par la maîtrise de technologies sophistiquées et la constitution d'une large base d'utilisateurs ;
- La possibilité accrue de faire appel à des ressources externes sous utilisées (temps et compétences), auprès de particuliers, d'entrepreneurs ou d'autres entreprises ; y compris pour externaliser des fonctions qui constituaient jusqu'alors le cœur de métier du secteur. Par exemple, Booking et Airbnb ne possèdent pas d'hôtels. L'enjeu pour les acteurs qui n'internalisent par la production et la prestation de service est alors de ne pas aboutir à une qualité inégale et une fidélité moindre chez leurs prestataires extérieurs ; quand des coûts du travail plus élevés pourraient permettre d'assurer un meilleur service<sup>83</sup>.

Pour certains contributeurs, l'hypothèse d'une offre assurée uniquement par des entrepreneurs individuels ou des particuliers ne peut s'appliquer pour des activités à haut niveau de capitalisation. Dans ce cadre, les difficultés prospectives vis à vis de l'*uberisation* rejoignent celles qui portent sur l'impact de l'*automatisation* : peut-on imaginer que la numérisation de l'économie porte la *disruption* jusqu'à une reconfiguration des industries ? Commercialisera-t-on demain des voitures à la fois conçues par des équipes projets d'ingénieurs géographiquement dispersés et coordonnées grâce au numérique, puis fabriquées par des individus à l'aide d'imprimantes 3D ? L'industrie sera-t-elle plutôt tirée par de grandes entreprises capables d'automatiser l'ensemble des fonctions, primaires, tertiaires et secondaires (controverse 1) ?

### **Plateformes vs. TPE et artisans**

Certains contributeurs mettent en avant le fait que le numérique peut favoriser les artisans et petites entreprises en abaissant les coûts de transaction et de coordination. Les hôteliers qui intègrent le système d'information de Booking ou les créateurs présents sur Etsy ont ainsi accès à un service permettant la rencontre d'une clientèle potentiellement internationale. Les plateformes peuvent aussi permettre de se rendre plus visibles auprès des consommateurs recherchant une offre produite localement ou une qualité et un savoir-faire supérieurs. De même, les restaurateurs peuvent optimiser leur flux de réservations grâce au système d'information de LaFourchette ; ou se reposer sur l'infrastructure de *Deliveroo* pour la livraison des repas. Ce faisant, l'*uberisation* et la numérisation de l'économie pourraient donc aussi signifier la démocratisation de services et d'outils de gestion autrefois réservés aux grands groupes, et donc l'accès de plus d'acteurs aux économies d'échelles.

La controverse peut alors se déplacer sur le terrain plus vaste de l'équilibre économique des relations avec l'intermédiaire ou le fournisseur, qu'il soit un acteur numérique ou traditionnel : politique de référencement, licences d'utilisation, commissions pratiquées, délais de paiement, chaînes de responsabilités... (voir plus haut).

---

<sup>83</sup> Voir notamment "Workers on Tap: The rise of the on-demand economy poses difficult questions for workers, companies and politicians, - The Economist", Dossier spécial, Janvier 2015 <http://www.economist.com/news/leaders/21637393-rise-demand-economy-poses-difficult-questions-workers-companies-and> Le magazine relève ainsi qu'aux Etats-Unis, la plupart des conducteurs d'Uber sont également conducteurs pour le concurrent Lyft.

## **Particuliers amateurs ou entrepreneurs individuels vs. TPE et artisans**

“L’artisanat est impacté depuis longtemps par le numérique. Il a permis une réappropriation des moyens de production par les artisans, notamment grâce aux machines à commande numérique. Cela a eu un effet très positif sur l’artisanat : la baisse des coûts marginaux de production a rendu possible à l’artisan de gagner des parts de marché sur l’industrie. Par exemple, les prothèses dentaires auparavant commandées en Asie sont de plus en plus réalisées localement par des imprimantes 3D. (...) Les politiques qui encouragent l’auto-entrepreneuriat plutôt que des formes sociétaires ou des entreprises individuelles conçues pour les indépendants-artisans vont à rebours de cette tendance. L’économie collaborative en général induit des inégalités importantes, en termes de fiscalité, d’assujettissement aux cotisations sociales, mais également en termes de réglementation. Il y a aussi des enjeux sanitaires : la tapenade, mal préparée par le voisin qui s’improvise cuisinier peut être mortelle.”

extrait des contributions

Pour une partie des contributeurs, l’enjeu se situe au niveau des réglementations et des qualifications exigées pour exercer. Certains estiment qu’il serait néfaste de brider des compléments de revenus possibles ou de nouvelles occasions d’enrichir son curriculum vitae en période de crise<sup>84</sup>. D’autres s’opposent à un mouvement de libéralisation de l’accès des “profanes” aux métiers artisanaux. Ils se réfèrent notamment sur le besoin d’assurer une qualité et une sécurité minimale aux consommateurs. Parfois l’argumentation des compétences approfondies porte davantage sur l’enjeu de préservation d’un tissu d’entreprises suffisamment consolidé pour que les secteurs se maintiennent en capacité d’investir et d’innover. La controverse se déplace pour eux sur le terrain de la formation professionnelle des entrepreneurs et de l’accès au financement des TPE/PME pour leur transformation numérique.

Pour d’autres, le fait d’installer des barrières importantes à l’entrée sur certains marchés par des niveaux de qualifications et des réglementations trop rigides empêcherait justement les opportunités d’évolution de l’entrepreneuriat profane et occasionnel, vers un statut d’auto-entrepreneur, ou une entreprise plus importante. De même, des seuils de volume d’activités trop rigides pourraient mécaniquement contenir l’offre sous une forme fractionnée, et favoriser une concurrence entre particuliers par des prix bas plutôt que par une différenciation qualitative.

**“Des opportunités professionnelles accrues pour chacun” vs. “l’avènement de la course au moins-disant”**. Si un nombre croissant de personnes prend l’habitude de proposer ses prestations sur des plateformes pour composer une ou plusieurs sources de revenus, peut-on imaginer que chacun puisse être son propre patron ?

---

<sup>84</sup> Pour le chercheur américain Aryn Sundajaran, les plateformes numériques peuvent ainsi officier en tant qu’*école de l’entrepreneuriat* en leur ouvrant des moyens de tester plus facilement l’activité indépendante. Une étude du cabinet MBO Partners a pour sa part conduit une étude qui montrerait que dans 82% des cas les particuliers prévoient de poursuivre leur activité sous la forme entrepreneuriale

<http://www.1776.vc/insights/charting-the-future-of-labor-in-the-on-demand-economy/>

## Étude La France du Bon Coin

L'Institut de l'entreprise a réalisé une enquête<sup>85</sup> sur les plateformes de l'économie collaborative et distingué quatre profils types :

- Les *micro-franchisés* ou micro-entrepreneurs à temps plein valorisant la flexibilité du modèle de plateformes officiant en tant qu'opérateurs, comme Uber : *"le passage au statut d'auto-entrepreneurs constitue ainsi une alternative réelle à l'emploi salarié (...). La question de l'arbitrage sur le long terme peut cependant être posée. (...) certains semblent mal percevoir l'ensemble des implications du statut : cotisations sociales en sus des commissions prélevées par le site, absence d'indemnités chômage en cas de cessation, faiblesse des cotisations retraite.*
- Les *malins* : micro-entrepreneurs socialement et économiquement insérés cherchant à optimiser leur chiffre d'affaire en fonction de leur temps libre.
- Les *serviables* : à la recherche de compléments de revenus mais aussi de valorisation et de lien social.
- Les *contraints* : plus vulnérables économiquement et/ou juridiquement, tels que les chômeurs de longue durée et les personnes sans papier.

Les préoccupations de nos contributeurs ont pu notamment porter sur une dilution progressive des responsabilités juridiques et sociales des employeurs et de persistance du rapport de pouvoir, causé par des modèles de contournement du régime salarié. Ces craintes alors peuvent viser l'ensemble des secteurs qui - bien avant l'*uberisation* - faisaient appel à des *freelance* (journalisme, immobilier, ...) - ou fonctionnant par rémunération spéculative (concours de design, concours d'architectes...). Le prestataire individuel supporte alors seul la charge de sa couverture sociale et la négociation du prix de ses prestations.

Ce faisant, ces difficultés d'analyse des impacts sur la structuration de l'offre amateur vs. professionnelle, salariée vs. indépendante, grands groupes vs. petites structures... soulèvent des enjeux de choix politiques qui traversent à la fois les politiques publiques de l'emploi, de la formation, de la protection sociale, du développement et de régulation économique.

Dans ce cadre, la controverse sur les réponses adaptées à l'*uberisation* questionne bien plus largement :

- la régulation des rapports de force entre entreprise donneuse d'ordre et prestataires individuels et les règles encadrant la vie des affaires
- l'adaptation éventuelle du droit du travail, afin de tenir plus systématiquement compte des situations de dépendance économique (*controverse 9*)
- l'adaptation du périmètre du dialogue social afin de mieux intégrer les populations d'entrepreneurs atomisés. (*controverse 8*)
- le soutien des Etats envers les plateformes dont les modèles sont plus vertueux socialement ou qui facilitent le développement de l'activité des travailleurs individuels, ou accompagnant leur coopération

<sup>85</sup> *La France du Bon coin* - David Ménascé pour l'Institut de l'entreprise - Septembre 2015

- les choix d'adaptation du système social et des dispositifs d'accompagnement afin d'intégrer la tendance à la discontinuité des parcours professionnels
- la capacité à inscrire les grilles d'analyses des choix politiques à dans les échelles locales, nationales et internationales : fiscalité, régulation de la concurrence, standards sociaux minimaux...

# Faut-il décorrélérer revenus et travail ?

## Pourquoi la question se pose-t-elle ?

### TENDANCES GÉNÉRALES

#### **Les limites du modèle de protection sociale français**

Le modèle de protection sociale français est fondé sur l'emploi : en effet la majorité des droits sociaux demeure conditionnée à la position de l'individu au regard de l'emploi. Ainsi seules les personnes ayant occupé un emploi et ayant cotisé se voient ouvrir l'accès à certains droits tels que le droit à une indemnité chômage ou encore à une indemnité retraite. Dans le cadre actuel de la protection sociale, le sous-emploi ne peut être conçu comme une situation permanente, à moins de mettre en péril le fonctionnement même de ce cadre. L'augmentation du taux de chômage depuis les années 1970 et la montée en puissance de formes d'emplois atypiques (contrats à durée déterminée, temps partiels non choisis, travail intérimaire...) a engendré des déséquilibres importants sur le marché du travail, qui sont autant de problèmes pour notre modèle et qui posent avec une nouvelle acuité la question de l'universalisation de la protection. Les fonctions d'encadrement du marché et de réduction des inégalités que joue la sécurité sociale sont donc fragilisées.

Malgré des dépenses très élevées de protection sociale (715 milliards d'euros en 2015), le taux de pauvreté (dont le seuil est fixé à 50 % du revenu médian) est en hausse en France depuis le milieu des années 1990, passant d'environ 6,5 % à 7,7 %<sup>86</sup> de la population (+ 1 million de personnes pauvres depuis 2002). Les inégalités de revenus augmentent également depuis une vingtaine d'années, alors même qu'elles étaient en diminution après les années 1970 (le coefficient de Gini<sup>87</sup> est passé de 2,77 dans les années 1990 à 2,99 en 2012).

L'augmentation des transitions professionnelles rend également plus difficilement opérants les modes actuels de revenus de remplacement : l'indemnité chômage n'a pas été conçue pour des parcours professionnels fortement discontinus. L'adoption en 2014 du droit rechargeable au chômage a néanmoins pris acte de la progression des emplois dits précaires de courte durée : en effet ce dispositif permet aux individus d'allonger la durée durant laquelle ils bénéficient d'une indemnité chômage en utilisant les reliquats de droits non utilisés lors d'une précédente période de chômage.

#### **Les limites du marché du travail pour organiser la rémunération des activités**

Le rôle du marché du travail est d'apparier la demande de la force de travail et l'offre de la force de travail. Dans la mesure où il trouve sa valeur d'équilibre dans le salaire, l'ensemble des activités créatrices de valeur, mais qui ne s'inscrivent pas dans la sphère marchande, ne sont pas prises en compte. Ainsi des formes de rémunération qui ne relèvent pas du marché du travail existent déjà : les emplois des fonctionnaires ne sont pas régis par le marché du travail, mais suivent une logique de carrière où le revenu est déterminé en fonction de l'avancement d'échelon et de grade. De même les retraités perçoivent une pension alors même qu'ils n'exercent pas d'activité en échange.

---

<sup>86</sup> Source : Observatoire des inégalités

<sup>87</sup> Le coefficient de Gini est utilisé pour mesurer l'inégalité des revenus dans un pays. C'est un nombre variant de 0 à 1, où 0 signifie l'égalité parfaite et 1 l'inégalité totale.

L'impossibilité pour le marché du travail de prendre en compte l'ensemble des formes d'activité a été renforcée par l'installation d'un sous-emploi chronique. Nombre d'activités créatrices de valeur et d'externalités positives, telles que les activités domestiques, associatives ou créatives se développent ainsi hors du marché du travail et ne s'inscrivent pas dans le modèle de rémunération qui lui est associé.

... AMPLIFIÉES PAR LE NUMERIQUE

### **L'automatisation**

Comme indiqué dans la première controverse, un certain nombre de travaux soutient l'hypothèse d'une destruction massive d'emplois du fait d'une automatisation qui toucherait les activités du tertiaire, jusqu'alors relativement épargnées. Cette destruction massive poserait inévitablement la question de la distribution des gains de la croissance. En effet dans l'hypothèse d'un remplacement du travail humain par des machines, la valeur créée (potentiellement identique, voire supérieure, du fait des gains de productivité) ne serait plus répartie que dans quelques mains, accroissant de fait les inégalités et la paupérisation d'une grande partie de la population. La demande serait de moins en moins solvable, si bien que l'offre de biens et services produits par les machines ne trouverait aucun débouché. Dans ce cadre de nouveaux modèles de répartition de la valeur mériteraient d'être mis en place.

### **Digital Labor et capitalisme cognitif**

La notion de *Digital Labor*, qui fait l'objet de controverses importantes, développées ci-dessus, a pour objectif de décrire certaines mutations du travail à l'heure des plateformes numériques. Ce concept plaide pour la reconnaissance des activités générées par les utilisateurs de plateformes, qui fournissent un travail implicite, invisible, à faible intensité mais omniprésent. Ainsi l'ensemble des contenus générés par les utilisateurs, des participations plus diffuses telles que la simple présence sur un site ou encore la participation à un moteur de recherche, par une requête, participent du *Digital Labor*. Au-delà du débat sur la qualification de ce type d'activité comme un travail au sens propre du terme, il est néanmoins incontestable qu'il soit créateur de valeur. Cette valeur est captée et reconnue par les entreprises, qui l'intègrent dans leur modèle d'affaires : la collecte de données des utilisateurs à des fins de marketing, de publicité ou de revente, la recherche des effets de réseaux ou encore la valorisation des contenus produits par les utilisateurs en sont autant d'exemples. C'est donc cette nouvelle forme de création de valeur, qui ne donne pas lieu à rémunération, qui semble nécessiter une réflexion sur la conjonction entre rémunération et travail tel qu'il est aujourd'hui reconnu.

Cette notion s'inscrit plus largement dans celle de "capitalisme cognitif", qui désigne un système d'accumulation dans lequel la valeur productive du travail intellectuel et immatériel devient dominante. Ce nouveau caractère central des connaissances et de l'intelligence collective pose la question de la rétribution de cette production de connaissance, qui est par nature collective et commune et qui fait l'objet d'appropriation exclusive par des acteurs économiques.

### **Controverses**

*"Le revenu de base, c'est l'outil qui permet de donner au travailleur plus de marges de choix dans son travail."*



La défense de la déconnexion du revenu et de l'emploi réunit des personnes d'horizons très divers, pour des objectifs très variés : comptent parmi ses promoteurs aussi bien des néolibéraux, qui y voient un moyen de simplifier le marché du travail et de réduire le rôle de l'Etat que des anticapitalistes d'inspiration marxiste, pour qui c'est au contraire une étape supplémentaire dans la socialisation des revenus ; des keynésiens en quête d'un moyen de soutenir la demande que des écologistes promouvant la sobriété volontaire. Ces différences d'objectifs entraînent nécessairement des différences quant au dispositif du revenu de base lui-même.

### **Revenu de base, revenu universel, salaire à vie ?**

Un grand nombre de termes différents sont utilisés : revenu de base, revenu inconditionnel, revenu d'existence, allocation universelle, salaire à vie... A l'exception du salaire à vie, la plupart de ces termes correspondent à la même chose, c'est-à-dire à un revenu distribué de manière inconditionnelle à l'ensemble des citoyens. Les différences entre ces dispositifs relèvent plutôt des finalités ou des montants envisagés, qui vont de l'équivalent du RSA jusqu'à 750 ou 1000 euros par mois.

Le salaire à vie suit un principe semblable au revenu de base, c'est-à-dire l'individualisation de la rémunération, mais son fonctionnement est très différent. Alors que le revenu de base consiste à distribuer la même somme à chacun, de manière inconditionnelle, tout en laissant persister le modèle économique de manière identique (même si le revenu de base peut être accompagné d'autres mesures), le salaire à vie consiste au contraire à transformer l'intégralité du modèle économique en socialisant l'ensemble des revenus : les cotisations sociales seraient donc portées à 100 % du revenu. Ce revenu socialisé serait pour une partie distribué sous forme de salaire à vie à chaque individu et pour une autre investi dans l'appareil productif par des comités collectifs d'investissement.

### **Pourquoi défendre le revenu de base ?**

Les défenseurs du revenu de base poursuivent des objectifs différents : cela entraîne nécessairement des dispositifs également différents, en termes de montants ou de mesures associées. Des critiques diverses, ne provenant pas obligatoirement des mêmes personnes, ont été formulées pour chaque objectif.

- **Éradiquer la très grande pauvreté et simplifier notre système de protection sociale**

L'objectif est de réduire la complexité du modèle socio-fiscal et de diminuer le non-recours aux droits.

- Montant : le montant du revenu de base peut être fixé au niveau du RSA.
- Critiques : cette refonte du modèle de protection sociale est très complexe à mettre en œuvre. L'argument de la simplification peut donc être retourné contre le processus lui-même.

- **Fluidifier le marché du travail et limiter les effets de seuil**

Le revenu de base permettrait de mettre en place une personnalisation du revenu : si demain chacun est auto-entrepreneur, multi-actif, indépendant, si à l'alternance traditionnelle du chômage et du salariat se substitue un flux continu d'activité, combinant des moments de suractivité avec des périodes de sous-

activité, le revenu universel pourra permettre de fluidifier les transitions. Le revenu de base peut également avoir pour effet de diminuer les effets de seuil et notamment la trappe à inactivité, puisque cela permettrait d'éviter les effets de dégressivité du revenu de remplacement lors du retour à l'emploi.

- Montant : le montant du revenu de base peut être fixé au niveau du RSA.
- Critiques : cette mesure peut entraîner une diminution des protections traditionnellement associées aux différents statuts ainsi qu'une diminution des salaires minimums, puisque les effets de seuil n'existeront plus. Ainsi au nom de la fluidification du marché du travail, le revenu de base pourrait remettre en cause l'encadrement de ce marché, afin de diminuer précarité et inégalités.

- **Redonner au travailleur des marges de choix vis-à-vis de son emploi**

Dans cette optique le revenu de base s'inscrit dans le cadre d'une diminution de la dépendance du travailleur au marché du travail. Le revenu de base permet au travailleur de refuser un travail dont les conditions seraient jugées indignes, ou qui n'aurait aucun sens pour lui.

- Montant : le montant du revenu de base doit être fixé à un niveau bien supérieur au RSA, pour permettre de pouvoir choisir véritablement.
- Critiques : cette mesure risque de mettre en péril la fonction d'appariement du marché du travail, dans la mesure où les travaux les plus pénibles, utiles à la société, ne seront pas pourvus, alimentant ainsi des dysfonctionnements importants. De manière générale ce sont les systèmes d'incitation au travail qui sont remis en cause.

- **Amorcer une société de l'après-emploi et de l'après-marchand**

Cette idée, notamment défendue par André Gorz, consiste à faire du revenu de base le pilier de réformes visant à promouvoir des activités qualifiées "d'autonomes". L'objectif est de créer des espaces d'activité qui ne soient pas indexés à la seule rationalité économique. La productivité démultipliée par les techniques numériques, en ouvrant la voie à une société de l'abondance, rend ce projet d'autant plus nécessaire, selon André Gorz.

- Montant : le montant du revenu de base doit être fixé à un niveau bien supérieur au RSA.
- Critiques : la constitution de ces espaces ne tient pas compte de la nécessité de produire des biens et des services de manière marchande, afin de maintenir et *a fortiori* d'accroître la richesse globale. De plus la sphère marchande ne peut être entièrement comprise comme étant constituée d'activités hétéronomes.

## Comment financer le revenu de base ?

- **L'approche par l'auto-financement**

Dans ce cas, il s'agit de redéployer les montants de certaines allocations mais également de recourir à une augmentation de la fiscalité pour financer le revenu de base.

- La réallocation du budget des minimas sociaux (RSA, Allocation spécifique de solidarité), des bourses étudiantes, des allocations familiales, des APL et des subventions pour l'emploi permettrait de dégager un revenu de base de 200 euros par adulte et de 60 euros par enfant.
- L'augmentation de la CSG, une lutte plus efficace contre la fraude et l'évasion fiscales et une taxe sur les transactions financières permettrait de compléter le dispositif pour atteindre un revenu de 500 à 750 euros par personne.

Critiques : l'augmentation de CSG nécessaire pour financer le revenu de base, dans ce modèle, est très importante, puisqu'il s'agit d'une augmentation de 35 points. Or cet impôt est proportionnel, ce qui limite fortement la progressivité de l'impôt. A cet égard, il est envisageable d'augmenter l'impôt sur le revenu plutôt que la CSG, mais cela signifierait également une hausse très importante des taux, ce qui diminuerait fortement le consentement à l'impôt de la part des catégories les plus aisées et diminuerait l'attractivité fiscale de la France.

- **La fusion de l'aide sociale, du système d'indemnisation du chômage et du système de retraite.**

Il s'agirait de supprimer un ensemble d'allocations :

- les allocations familiales : chaque ménage recevra 375 euros par enfant jusqu'à l'âge adulte (aujourd'hui les allocations familiales s'élèvent à 120 euros par mois au-delà de deux enfants). Les aides au logement seront également supprimées ;
- les allocations retraite ;
- les allocations chômage ainsi que les dépenses "actives" pour l'emploi (contrats aidés, mesures spécifiques pour les jeunes, pour les chômeurs de longue durée...).

Le système d'assurance maladie est maintenu, puisque l'individualisation des prestations qui y sont associées est justifiée par la différence largement accidentelle de réalisation des risques.

Critiques :

- Ce dispositif s'avèrera très complexe à mettre en place, puisqu'une transition, forcément créatrice d'inégalités importantes à situations égales, devra être effectuée pour passer au revenu de base, notamment concernant les chômeurs et les retraités.
- La suppression des dispositifs spécifiques des allocations chômage, retraite et familiales entraînera une disparition de l'individualisation des cotisations et donc une disjonction plus forte entre le taux de cotisation et le montant des allocations versées.

- **La réinvention du système monétaire**

Les banques commerciales (dites "banques de second rang") sont les vecteurs principaux de la politique monétaire menée par la banque centrale. En effet le

canal du crédit est un des principaux canaux de la politique monétaire : les politiques monétaires expansionnistes en général et les politiques non conventionnelles en particulier (*quantitative easing*) ont pour objectif de relancer le crédit en assouplissant les conditions de financement des banques commerciales.

Au regard notamment, de l'inefficacité des politiques monétaires expansionnistes dans la lutte contre l'inflation mais également des effets pervers de ces politiques (bulles financières), certains défenseurs du revenu de base proposent une nouvelle manière de penser la création monétaire. Il s'agirait de distribuer un dividende à l'ensemble des individus. Cela s'inscrit dans les initiatives du type *quantitative easing for the people*, qui consiste à défendre une allocation différente de la liquidité créée par les banques centrales, que ce soit via des travaux directement financés par l'Etat ou par la distribution d'un revenu à chacun.

Les estimations du montant sont difficiles à effectuer, néanmoins le montant devrait être assez faible surtout s'il est déployé au niveau de l'ensemble de la zone euro.

Critiques : Ce type de mesure conduirait à remettre en cause l'indépendance de la banque centrale vis-à-vis du pouvoir politique. Bien que cette indépendance soit controversée, notamment au regard du contrôle démocratique, le maintien d'une politique budgétaire rigoureuse et la lutte contre l'inflation sont les principaux arguments en sa faveur.

- **Une redistribution de la rente pétrolière :**

Ce type de redistribution a déjà été instauré en Alaska, pourrait être mise en place dans des pays comme la Birmanie, le Nigéria, l'Algérie, le Gabon.

Critiques : C'est un mode de financement qui n'est pas duplicable dans les pays qui n'ont pas de pétrole et qui n'est pas non plus pérenne, dans le cadre de la transition énergétique.

- **Un revenu de base assis sur le chiffre d'affaires des entreprises afin de rémunérer le travail gratuit**

Pour compenser la réduction des emplois, et la montée du travail gratuit, les entreprises pourraient payer des cotisations supplémentaires. Cette approche permet d'éviter de représenter le revenu de base comme un revenu caritatif.

Critiques : une taxe de ce type pose un grand nombre de problèmes en termes de définition de l'assiette, c'est-à-dire du type d'entreprise concernée, ainsi que du taux. Doit-il être modifié en fonction de l'intensité du recours au travail gratuit ? Comment le mesurer ? De plus, instaurer ce type de taxe pourrait avoir des effets pervers dans la mesure où elle inciterait les entreprises à augmenter la collecte et l'exploitation de données personnelles des individus.

# Quel dialogue social à l'heure du numérique ?

## Pourquoi la question se pose-t-elle ?

### De récentes réformes du fonctionnement du dialogue social

Le droit français établit une hiérarchie entre les sources normatives encadrant le travail, en premier lieu desquelles se situent les règles du bloc fondamental constitutionnel et les sources législatives et réglementaires. Elles peuvent être complétées par des actes de type conventionnels : les accords nationaux interprofessionnels portant sur les aspects transversaux du travail, les accords de branche (métallurgie, comptabilité...), les accords territoriaux, les accords d'entreprises et enfin les contrats de travail. Les accords de niveau hiérarchique inférieurs peuvent déroger aux accords supérieurs - dans les limites fixées par la loi et uniquement pour fixer des conditions plus favorables pour les salariés, à la condition que les accords de niveau supérieurs en aient prévu la possibilité. Plusieurs réformes substantielles ont été apportées dernièrement<sup>88</sup> :

- La loi du 4 mai 2004 ouvre la possibilité pour des accords d'entreprise de déroger aux accords de niveau supérieur pour certains domaines<sup>89</sup>.
- La loi du 31 janvier 2007 institue les négociations des partenaires sociaux préalables aux réformes engagées par le gouvernement.
- La loi du 20 août 2008 attribue aux accords d'entreprises la compétence pour fixer des règles sur le contingent d'heures supplémentaires et l'aménagement annuel du temps de travail. Cette loi a également procédé à une refonte des critères de représentativité des syndicats salariés, liées aux résultats obtenus lors des élections professionnelles<sup>90</sup>.
- La loi du 5 mars 2014 fixe des critères de représentativité patronale et prévoit la possibilité d'un regroupement de certaines branches sous la responsabilité de la Direction générale du travail.
- Les lois du 14 juin 2013 et du 23 juillet 2015 permettent entre autres :
  - certains regroupements des différentes institutions représentatives du personnel - "IRP" (Comité d'entreprise, Délégué du personnel, Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) ;
  - elles fixent une obligation de parité aux élections professionnelles et facilitent la représentation dans le cas des TPE et PME ;
  - elles fixent des seuils de représentativité supérieurs des parties prenantes pour négocier certains accords : accords de licenciement avec plans de sauvegarde de

<sup>88</sup> Voir notamment : <http://www.clesdusocial.com/rapport-combrexelle-la-place-de-la-negociation-collective-objectifs-du-rapport> ; [http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/droit-travail/loi-rebsamen-les-15-mesures-a-connaître\\_1713309.html](http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/droit-travail/loi-rebsamen-les-15-mesures-a-connaître_1713309.html)

<sup>89</sup> A l'exclusion des salaires minimums, des classifications, de la mutualisation des fonds de la formation professionnelle, des garanties collectives de la protection sociale complémentaire et des points à caractères impératifs fixés au niveau supérieur, en particulier les règles constituant l'Ordre public social.

<sup>90</sup> Des accords peuvent être conclus à la condition que les parties prenantes représentent 30% des scores de votes aux précédentes élections et une base représentative de 50% peut s'opposer aux accords sous 8 jours.

l'emploi, accords de maintien de l'emploi et accords de regroupement des IRP de plus de 300 salariés ;

- au niveau national, elles thématisent les rendez-vous de négociation obligatoire (temps de travail, rémunération, égalité professionnelle, qualité de vie au travail et gestion des emplois) ;
- elles renforcent les droits collectifs des salariés, davantage associés à la stratégie économique de l'entreprise<sup>91</sup>.

### **Un débat public en cours sur la nécessité d'une refonte du droit du travail**

Le gouvernement a annoncé à l'automne 2015 un futur projet<sup>92</sup> de simplification du Code du travail, visant :

- à distinguer plus clairement les droits fondamentaux garantis à tous, conforter le champ possible des accords de branche ou d'entreprise, et clarifier les règles applicables en l'absence d'accord ;
- à clarifier les modalités d'application et de négociation autour de la durée légale du travail ;
- à prendre en compte les particularités des TPE et PME.

### **Controverses**

Ces sujets font l'objet d'un débat public qui surpasse le champ des activités liées au numérique. Cependant nos contributeurs ont pu soulever des points de controverse liés au sujet des échelles, canaux et sujets de négociation pertinents pour le dialogue social, dans un contexte transformé par la révolution numérique.

### **Quelle articulation des échelles pertinentes de négociation ?**

Plusieurs rapports<sup>93</sup> récemment publiés ont formulé une demande globale de simplification du droit du travail, en apportant notamment plus de fluidité pour la prise de décision par le biais d'accords collectifs. Dans un rapport remis au gouvernement en septembre 2015, Jean-Denis Combrexelle, Président de la section sociale du Conseil d'Etat, appelle ainsi - entre autres :

- à élargir le champ des sujets qui peuvent faire l'objet d'accords au niveau des entreprises, de manière dérogatoire vis à vis des dispositions législatives actuelles ;

---

<sup>91</sup> <http://www.gouvernement.fr/action/la-securisation-de-l-emploi>

<sup>92</sup> Ce projet a notamment été alimenté par les travaux de Jean-Denis Combrexelle pour France Stratégie, remis en septembre 2015 : *Rapport "La négociation collective, le travail et l'emploi"* [http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2015/09/rapport\\_combrexe\\_lle.pdf](http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2015/09/rapport_combrexe_lle.pdf) et les travaux de Robert Badinter et Antoine Lyon-Caen restitués dans l'ouvrage *Le travail et la loi*

<sup>93</sup> Voir notamment le rapport du think tank Terra Nova, *Réformer le droit du travail*, septembre 2015 : <http://tnova.fr/rapports/reformer-le-droit-du-travail> et les travaux de l'Institut Montaigne, février 2015 : <http://www.institutmontaigne.org/fr/publications/sauver-le-dialogue-social>

- à limiter la production de règles législatives à un socle plus restreint constituant l'ordre public social non dérogeable, et transférer aux branches la définition d'un ordre public conventionnel applicable au secteur, opposable aux entreprises.

Les points de controverse mentionnés par nos contributeurs se situent à plusieurs niveaux de diagnostic.

#### *Controverse sur la légitimité d'un assouplissement de la hiérarchie des négociations*

Certaines critiques exprimées portent sur la légitimité d'un renversement de la hiérarchie des normes du travail et d'un risque d'inégalités des rapports de force en permettant aux entreprises de négocier sur un périmètre de sujets élargi. D'autres y voient un risque d'installer encore plus de complexité par l'accroissement de la disparité des règles en vigueur, complexité qui reposerait *in fine* sur les salariés, moins au fait des accords négociés à ces niveaux.

#### *Controverse sur la pertinence de l'échelon de l'entreprise comme centre de gravité des négociations*

C'est parfois la pertinence du niveau de l'entreprise comme pôle principal de négociation qui est aussi remise en cause. Certains contributeurs estiment que système actuel fonctionne suffisamment bien en l'état<sup>94</sup>. D'autres estiment qu'une autonomie supérieure des partenaires sociaux est nécessaire au niveau des branches et entreprises, notamment pour redynamiser la participation des salariés français aux élections professionnelles et augmenter leur taux de syndicalisation. Ce à quoi il a pu être opposé que le tissu de représentants syndicaux en entreprise souffre d'un phénomène de *déserts syndicaux*, dû à un éloignement géographique entre les centres de décision et les centres de production. Cet éloignement complexifierait les discussions dans des conditions efficaces au niveau local. Certains mettent également en avant une difficulté de visibilité de l'action des IRP qui ne disposent pas toujours d'un accès direct aux salariés, par exemple par le biais des intranets d'entreprises. Enfin il est parfois avancé l'idée que la possibilité - en France - de bénéficier des avantages négociés même si l'on n'est pas syndiqué peut-être un facteur d'explication des faibles niveaux de taux de syndicalisation.

Par ailleurs, certains contributeurs considèrent que l'idée d'amener plus de dialogue social au niveau de l'entreprise ne va pas de soi :

- Compte tenu de capacités de négociations différentes en fonction de la taille des entreprises ;
- Ou car l'entreprise elle-même peut être un concept poreux. Certains contributeurs estiment qu'il faut tenir compte du fait que les entreprises tendent davantage à prendre la forme de structures conglomerales (participations croisées, filiales), opérant au sein chaînes de responsabilité et de production plus internationales que locales (sous-traitance, ...). Le numérique contribuerait à cette redéfinition de l'entreprise, en amenant une reconfiguration des chaînes de valeur (remise en cause de la structure vision verticale : producteur-intermédiaire-distributeur-clients). Certains anticipent

<sup>94</sup> Il a notamment été relevé que d'après les chiffres fournis par le ministère du travail en 2015, la signature d'accords majoritaires devient la norme. Ainsi 80% des plans sociaux ou de départs volontaires s'ouvrent par des négociations et 60% se concluent par un accord majoritaire avec les IRP. Depuis 2013, le contentieux aurait également chuté de 25 à 5%. Source - *Les Echos - Dialogue social, la révolution silencieuse* : <http://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/0204278329378-dialogue-social-la-revolution-silencieuse-1108877.php>

même la fin de l'entreprise dans sa forme actuelle, qui internalise la production (Controverse 6) ;

- Dans ce cadre, il a pu être proposé de développer des formes nouvelles de dialogue, correspondant plus fidèlement aux relations d'interdépendance économique entre les entreprises ;
- D'autres appellent à lier davantage le dialogue social aux niveaux des territoires et des bassins d'emploi ;
- Pour d'autres, il est préférable d'opérer une refonte des branches professionnelles, afin de mieux correspondre à la réalité des filières, quitte à multiplier les négociations interbranches et/ou à réduire le nombre de branches. Plusieurs contributeurs ont en effet décrit des rattachements de branches peu adaptés à la variété des professions du domaine numérique.

“Dans un contexte général où la « chaîne de valeur » (notion qui désigne l'ensemble des fonctions assumées pour produire et mettre sur le marché un bien ou un service) est de plus en plus éclatée le long de filières internationalisées, aucune entreprise n'intègre plus l'ensemble des étapes de la chaîne de production et de distribution. Il existe donc aujourd'hui un enjeu majeur pour les négociateurs, qui doivent pouvoir accéder à une information pertinente, comprendre l'ensemble du processus et dépasser le cadre strictement juridique de l'entreprise. Se pose également la question du bon niveau de la négociation pour qu'il soit en adéquation avec le niveau effectif de la décision.

En revanche, plaquer ces accords dans un paysage dont les piliers essentiels sont l'accord de branche et l'accord d'entreprise peut être source de grande insécurité en l'absence de toute articulation entre les différents accords. Si la restructuration des branches aboutissait à une meilleure adéquation avec les logiques de filières, une partie de la difficulté pourrait à terme disparaître. En tout état de cause, c'est un domaine qui devrait pouvoir être ouvert à l'expérimentation et à l'initiative de branches et d'entreprises volontaires, ceci sous le contrôle des pouvoirs publics et notamment des ministères en charge de l'économie et du travail.”

Extrait du rapport de Jean-Denis Combrexelle  
La négociation collective, le travail et l'emploi

“La disruption des chaînes de valeur provoque des liens d'interdépendances nouveaux. Par exemple, on peut se dire que Google fait désormais pleinement partie du paysage économique et donc social d'un salarié de l'industrie hôtelière. Le référencement publicitaire amène 30% de mon chiffre d'affaire. Si le prix de ces services augmente, il faut bien imputer la diminution des marges par ailleurs.”

extrait des contributions

“Quand on pense au dialogue social - numérique ou pas -, il faut garder en tête un principe de base : la négociation doit être collective. Le numérique a renforcé l'individualisation de la relation salariale : la qualité de travail d'un salarié moyen est



totallement mesurable et traçable, le menant à une relation individuelle avec son patron, aussi bien sur la qualité de son travail, que sur les congés qu'il demande, etc.

La négociation collective est de moins en moins évidente car les salariés sont dispersés. Or, on vit une période de déconstruction des collectifs de travail traditionnels alors même que les nouvelles générations se questionnent sur le sens du travail et la valeur ou les valeurs du travail. Les gens ont besoin de mesurer l'impact de leur activité quotidienne et ce surtout dans le tertiaire."

extrait des contributions

Dans une autre mesure, la controverse a pu se déplacer sur la pertinence d'un encouragement à développer le dialogue social direct au sein des entreprises, entre les salariés et leurs employeurs. Les contributeurs les plus favorables considèrent que la concrétisation de ces formes de dialogue plus direct pourrait être un levier favorable de transformation numérique des entreprises, de gouvernance plus partagée et de management plus participatif. Il a parfois été esquissé l'idée que les entreprises du cœur du "secteur" numérique, en particulier les startups, peuvent être des lieux d'expérimentations privilégiés de nouveaux modèles organisationnels et de dialogue. Ils ont pu identifier un besoin de formation plus importante des managers aux pratiques du dialogue social direct, en cohérence avec les approches du management du changement. Les contributeurs plus sceptiques rappellent que cette tendance reste marginale dans le paysage global d'entreprises de taille plus importante, où une gouvernance de type informel serait irréaliste. Les critiques se portent alors parfois sur une tendance des individus, notamment les jeunes générations à se tourner davantage vers des voies de négociation individuelle avec leur hiérarchie directe et indirecte, plutôt que vers la négociation collective, et de façon générale sur la personnalisation des politiques de management (avantages, avancement, ...).

### Faut-il améliorer les représentations ?

"Le monde des indépendants grossit, notamment celui des travailleurs du savoir. Ceux-là bénéficient du numérique pour partie mais pas nécessairement sur le plan social car aujourd'hui, l'emploi, tel que posé dans le cadre institutionnel, DARES, ministère du travail, etc., c'est le travail salarié."

extraits des contributions

"Deux populations sont des "fantômes" politiques : les indépendants et les salariés précaires - type intérimaires-. Les cadres français sont ceux qui travaillent le plus en Europe, mais devant eux, les indépendants français travaillent en moyenne 5 heures de plus par semaine"

extraits des contributions

Un point de controverse relevé dans les contributions porte sur l'existence d'un problème de représentation -syndicale, professionnelle voire politique - insuffisante de certains publics, en raison d'une pluralité de facteurs, structurels et contextuels :

- **La transformation des parcours professionnels** : la mobilité professionnelle et géographique, le raccourcissement des contrats à durée déterminée, l'essor de l'emploi

intérimaire... complexifieraient ainsi l'accès des instances représentatives aux populations concernées, plus *atomisées*. De ce point de vue, les métiers liés aux technologies numériques (développeurs, informaticiens, intégrateurs de systèmes d'information, conception de sites Web, ...) seraient particulièrement sujets à un fonctionnement différent du travail : davantage rythmé par le travail en mode projet.

- **Le cas des travailleurs indépendants de type *freelance*** a aussi été évoqué comme une zone de représentation insuffisante. Cela à la fois pour des raisons similaires à celles évoquées sur le point ci-dessus, et pour des raisons tenant à la configuration du dialogue social français, concentrée sur le travail salarié. De même, l'essor d'une économie de services à la demande, à travers des plateformes d'intermédiation numérique (économie collaborative), a été évoqué de nombreuses fois pour interroger la représentation des prestataires auto-entrepreneurs (exemple des chauffeurs d'Uber). De ce point de vue, la controverse se déporte à la fois sur :
  - la question du régime de protection juridique et sociale applicable aux indépendants en situation de dépendance économique (controverse 9) ;
  - la question du/des cadre(s) de négociation applicables aux indépendants : les règles encadrant la vie des affaires sont-elles suffisantes ? Le dialogue social doit-il intégrer davantage les indépendants économiquement dépendants ? Faut-il améliorer la représentation des indépendants par le biais de fédérations professionnelles ? Est-il préférable de compléter cette représentation par des négociations syndicales ?

### **De quoi faut-il discuter ?**

Certains contributeurs ont aussi identifié le besoin d'installer un dialogue d'un nouveau genre entre les plateformes et leurs utilisateurs qui y génèrent tout ou partie de leurs revenus, qu'ils soient auto-entrepreneurs ou non. Il s'agit d'installer des canaux de discussion durables avec les parties prenantes sur les points de tension à prévoir en fonction des politiques de gouvernance des plateformes.

Ont par exemple été mentionnés :

- le dialogue sur le rôle attribué aux outils de notation et d'évaluation : transparence des notes, négociation de points spécifiques pour l'ancienneté, la ponctualité...
- la possibilité laissée aux prestataires de développer des liens de fidélité avec la clientèle, d'être présent sur des plateformes concurrentes, les politiques de référencement et de visibilité, le niveau des commissions pratiquées, les prix minimums, les politiques de sanction, la division des responsabilités...
- et parfois la portabilité ou non du capital immatériel co-construit avec la plateforme : données d'évaluation, productions immatérielles...

En parallèle, il est aussi question de penser les enjeux internationaux relatifs aux standards sociaux minimums offerts aux travailleurs et prestataires des plateformes d'outsourcing numérique (Amazon Turk, Upwork, Task Rabbit, ...).

Au-delà, l'idée a pu être avancée qu'un dialogue puisse s'opérer aussi avec les utilisateurs des plateformes qui peuvent y contribuer sans pour autant entretenir des relations monétaires avec elles. Ainsi, il a pu être proposé que les conditions générales d'utilisation des principaux

services web soient un nouvel objet de négociation avec les utilisateurs : politiques de retrait des contenus litigieux, politiques de sanction des comportements gênant l'expérience des autres utilisateurs, réutilisations des données partagées ou collectées, etc.

**Enfin, de nombreux sujets de discussion ont été identifiés par les contributeurs vis à vis des conditions de travail à l'heure numérique, notamment :**

- Les équilibres entre vie professionnelle et vie privée compte tenu d'un brouillage des frontières spatio-temporelles du travail renforcé par la massification des usages numériques. Il est notamment question de clarifier les conditions d'exercice du télétravail, à l'approche de la révision de la directive européenne de 2003 sur le temps de travail<sup>95</sup> ;
- L'évaluation de la valeur et de la charge de travail, compte tenu de l'élargissement des tâches qui peuvent être effectuées par un seul individu, grâce à une généralisation des usages numériques dans un certain nombre de métiers. Il est aussi question du rôle des technologies en tant que facteur émancipateur ou au contraire aliénant dans le travail (controverse 2).

---

<sup>95</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=706&langId=fr&intPageId=205> ; <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX:32003L0088>

# Faut-il décorrélérer protection (droits) et “travail” (statuts d’emploi) ?

Pourquoi la question se pose-t-elle ?

TENDANCES GÉNÉRALES

## Les limites d’un droit du travail attaché à l’emploi (salarisé)

Comme mentionné dans les controverses précédentes, la conjonction de plusieurs tendances nous dirige vers l’idée d’une inadaptation croissante du modèle de protection sociale, qui s’est peu à peu construit sur l’hypothèse de la dominance de l’emploi salarié, continu, à temps plein :

- la diversification des formes d’emplois atypiques ;
- l’accélération des transitions professionnelles ;
- l’adoption de mesures de flexibilisation, censées sécuriser le maintien dans l’emploi et favoriser les embauches, qui ont finalement rendu le salariat de moins en moins stable

Aussi les dispositifs classiques de la protection sociale, conçus pour répondre aux besoins d’un modèle relativement unique d’emploi, ne sont pas en mesure d’absorber des chocs disparates. Ceci s’applique par exemple pour le versement de l’indemnisation chômage, à laquelle n’a pas le droit un travailleur indépendant (voir controverse 7), ou encore pour la représentation syndicale (voir controverse 8), les conditions de travail, les droits à la formation, etc... Outre la complexité des démarches - la transition d’un statut à un autre entraîne souvent une perte de droits sociaux qui peut avoir un effet dissuasif pour des personnes souhaitant changer de statut d’emploi.

...AMPLIFIÉES PAR LE NUMÉRIQUE

L’observation des effets de la crise de 2008 sur la structure de l’emploi et le niveau des inégalités justifient à eux seuls le constat de dispositifs de sécurité sociale insuffisamment inclusifs. La révolution numérique amplifie ce constat à plusieurs échelles.

## L’entreprise de l’ère numérique

Le développement de modèles d’affaires du numérique tend à confirmer un recul relatif du modèle salarial comme unique mode de relation de travail. En France, le statut de l’auto-entrepreneur est de plus en plus mobilisé tant dans les startups en création ou par des entreprises de l’économie collaborative qui mettent en relation des clients donneurs d’ordre et des clients offreurs. Le bouleversement des modèles organisationnels induits par le numérique amène aussi les entreprises “traditionnelles” à se tourner vers des travailleurs indépendants spécialistes du numérique pour opérer leur transition.

## Le temps libéré

La perspective d’une disparition de l’emploi du fait de l’automatisation (quel que soit son niveau) préfigure une augmentation du temps libre des personnes, soit pour réaliser des

tâches moins pénibles dans le cadre de leur emploi, soit pour réaliser des activités humaines - rémunérées ou non - créatrices de sens et de sociabilités (formation, bénévolat, contribution à une plateforme, etc.). En définitive, le non-emploi serait porteur de libertés renforcées, à condition de disposer de garanties pour les exercer en sécurité et effectuer des transitions d'une activité rémunérée par les modèles classiques à une activité "contributive". Si l'on anticipe des effets inverses de l'automatisation, où le travail humain serait conditionné à celui de la machine, les droits et protections *a priori* consacrés dans l'emploi sont inopérants.

Quelle que soit l'anticipation choisie, le rattachement de droits spécifiques à un emploi donné perd en efficacité.

## Controverses

"C'est dans une large mesure selon que le travail sera, ou non, sécurisé que pourra, ou non, être jugulée la remontée de l'insécurité sociale."

Robert Castel, L'Insécurité sociale, Seuil, coll. La République des idées, 2003

"En 1999 Alain Supiot pointait la nécessité de "remettre sur le métier la question du travail et des droits qui y sont attachés", soulignant le caractère artificiel et les dangers de l'opposition de l'économique et du social. Il proposait notamment de "définir le statut professionnel de façon à garantir la continuité d'une trajectoire plutôt que la stabilité des emplois" [...] et mettait en avant l'idée de "droit de tirage sociaux".

Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret,  
Rapport de la Commission présidée par Selma Mahfouz,  
France Stratégie, octobre 2015<sup>96</sup>

"Des politiques visant à étendre et à améliorer la couverture de la protection sociale s'imposent à la lumière des changements intervenus dans les modalités de l'emploi"

"Emploi et questions sociales dans le monde : des modalités d'emploi en pleine mutation"  
Organisation internationale du travail, 2015

"L'hybridation croissante entre salariat et travail indépendant impose d'instaurer un droit du travail qui s'applique à toutes les formes d'activité professionnelle, salariée ou indépendante [...] Il serait préférable aujourd'hui de jauger la relation de travail en fonction non la subordination, mais de la personne qui supporte les risques économiques".

"Pour un Statut de l'Actif - Quel droit du travail dans une société post-salariale ?",  
Denis Pennel, Génération Libre, Septembre 2015<sup>97</sup>

Les tendances observées et leur amplification numérique semblent faire converger les points de vue vers un "détachement" des statuts d'emploi et des protections associées à l'exercice d'un travail, pour aller vers davantage d'universalité des droits sociaux quel que soit le statut d'emploi. Néanmoins, les configurations proposées sont multiples et font appel à des conceptions divergentes de la sécurité sociale et de sa refondation.

## Sur les objectifs : gestion des risques individuels vs. exercice de droits garantis collectivement

<sup>96</sup>[http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs\\_rapport\\_cpa\\_final\\_2.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_cpa_final_2.pdf)

<sup>97</sup><http://docplayer.fr/2917891-Pour-un-statut-de-l-actif.html>

La multiplication des transitions professionnelles justifie une nécessaire “sécurisation” des parcours : il s’agit d’éviter les ruptures de droits et de protection et inciter les personnes à rester proactives dans ces transitions. Cette réflexion appelle dès lors à un rattachement des droits sociaux à la personne et non plus à son statut d’emploi.

L’idée même d’opérer ce rattachement fait naître quelques divergences de vision. Quand certains acteurs voient dans la “personnalisation” des droits une manière d’assurer plus de continuité dans leur application, d’autres y opposent une vision plus critique : d’une part la construction de dispositifs individualisés transfère la responsabilité de maintenir les droits depuis l’employeur sur la personne elle-même, qui de fait ne dispose plus de garanties de négociation collective pour assurer le respect de ses droits. D’autre part, la notion même de “sécurisation” renvoie à une logique de gestion du risque, en opposition à une logique d’exercice de droits, censée améliorer la liberté des individus dans leur vie professionnelle.

Cette dernière position se base sur les réflexions menées par Alain Supiot<sup>98</sup>, qui concluent que la séparation préalable entre le travail et la personne du travailleur a fait émerger un *marché spécialisé* considérant le travail comme une activité humaine uniquement tournée vers la production de valeur marchande. Celui-ci exclurait ainsi les activités consacrées à l’acquisition de connaissances, à la solidarité, etc. pourtant porteuses de valeur et traduisant un certain “état professionnel des personnes” qui devrait être reconnu tout au long de leur vie.

#### **Sur la méthode : statuts vs. droits (et garanties attachées à ces droits)**

Cette divergence de vision dans les objectifs se retrouve dans les propositions de renouvellement de la protection sociale des travailleurs.

#### **L’approche par les risques propose plusieurs configurations de refondation de la protection sociale des travailleurs, et ce à des échelles différentes (contrats, statuts, droit du travail en général) :**

- **le contrat de travail unique** : cette proposition vise à mettre fin à la dualité entre un CDI, considéré par certains comme “trop protecteur” et un CDD alimentant la précarisation des emplois. La plupart de ses opposants avancent le risque de perte en sécurité des salariés en matière de licenciement notamment. Plusieurs économistes remarquent également que dans plusieurs pays, une plus grande flexibilisation des contrats de travail n’aboutit finalement pas à un sursaut d’embauches par les entreprises<sup>99</sup> ;
- **l’extension et la fluidification du statut d’auto-entrepreneur** : parmi les acteurs qui anticipent l’érosion du modèle salarial et l’accélération des formes d’emploi indépendant, plusieurs prônent une pérennisation du statut d’auto-entrepreneur. Une note du Conseil d’analyse économique<sup>100</sup> préconise notamment :
  - de faciliter son recours et son cumul avec d’autres formes d’emploi, notamment d’emplois de la fonction publique ;

<sup>98</sup> A. Supiot (dir). *Au-delà de l’emploi. Transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission européenne, Paris, Flammarion, 1999

<sup>99</sup> Le contrat “zéro-heure” mis en place au Royaume-Uni n’a pas fait diminuer le nombre d’indépendants et a conduit à une plus forte segmentation du marché du travail. Voir : <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20141104trib5aa00705c/contrat-de-travail-unique-on-se-trompe-de-cible.html>

<sup>100</sup> Conseil d’analyse économique, “Économie numérique”, n°26, octobre 2015 : <http://www.cae-eco.fr/IMG/pdf/cae-noteo26.pdf>

- de rendre accessible ce statut à tous, pour la partie du chiffre d'affaires située en dessous du plafond réglementaire (afin de réduire la concurrence avec d'autres formes d'entrepreneuriat individuel) ;
  - de réduire les distorsions fiscales (notamment en matière de TVA) en situant les prélèvements au niveau des plateformes d'intermédiation ;
  - de faire développer par les administrations fiscales et sociales des applications permettant à des auto-entrepreneurs de passer à une autre forme juridique d'activité dès lors que les seuils sont dépassés ;
  - de créer un dispositif d'épargne micro-entrepreneuriale permettant aux auto-entrepreneurs d'avoir plus facilement accès au crédit, au logement, etc.
- **les statuts intermédiaires** : pour gérer l'apparition de nouvelles subordinations et dépendances dans le travail plusieurs propositions de "statuts intermédiaires" émergent dans le débat :
  - **le statut de travailleur indépendant économiquement dépendant** : création d'une tierce catégorie s'appliquant à des travailleurs non-salariés mais qui se trouvent dans une relation de dépendance économique (un seul donneur d'ordre, client). Cette proposition fait écho aux réformes engagées en Espagne et en Italie<sup>101</sup>.
  - **le statut d'acteur collaboratif** : certains contributeurs ont évoqué la nécessité de définir un statut plus clair des acteurs qui utilisent des plateformes d'économie collaborative, et de mieux établir la distinction entre les activités dont la rémunération correspond à une contribution aux frais (valeur d'usage) de celles dont la rémunération relève d'un revenu (bénéfice). Cette distinction clarifierait les activités professionnelles des activités non professionnelles. Il s'agirait par ailleurs de définir les obligations qui s'imposent aux plateformes en matière d'information et de gestion des risques<sup>102</sup>.
  - **droit et statut de l'actif** <sup>103</sup>: cette approche propose de définir un "droit de l'actif", socle de 15 droits fondamentaux applicable à tous les travailleurs, quel que soit leur statut. Ce droit de l'actif abandonne la notion de subordination dans le salariat remplacée par celle de risque économique permettant de mesurer le degré de dépendance vis à vis du donneur d'ordre - "para-subordination" du travailleur indépendant-. En complément, **un statut de l'actif** préciserait la mise en œuvre des droits de l'actif et une nouvelle hiérarchie des normes et échelles des négociations collectives, établies en priorité au niveau de l'entreprise.

Cette dernière proposition est largement contestée par des acteurs qui considèrent que les garanties sociales doivent être définies au moins au niveau de la branche avant de descendre au niveau de l'entreprise. Le statut de l'actif établirait également :

<sup>101</sup> Pour l'Espagne, voir :

<http://eprints.ucm.es/27351/1/Le%20travail%20inde%CC%81pendant%20en%20Espagne%E2%80%A8et%20ses%20re%CC%81gulations%20re%CC%81centes%20%28PUBLICADA%29.pdf>. En Italie, l'utilisation abusive de ce statut par les entreprises a entraîné en 2014, la décision de supprimer ce statut.

<sup>102</sup> voir tribune "pour la création d'un statut d'acteur collaboratif" :

[http://abonnes.lemonde.fr/idees/article/2015/09/25/pour-la-creation-d-un-statut-d-acteur-collaboratif\\_4771790\\_3232.html](http://abonnes.lemonde.fr/idees/article/2015/09/25/pour-la-creation-d-un-statut-d-acteur-collaboratif_4771790_3232.html)

<sup>103</sup> voir le rapport de Génération Libre, *Pour un statut de l'actif* :

[http://www.generationlibre.eu/wp-content/uploads/2015/09/Rapport-Pennel\\_FINAL1.pdf](http://www.generationlibre.eu/wp-content/uploads/2015/09/Rapport-Pennel_FINAL1.pdf)

- un contrat de travail type pour les salariés (laissant des options de contractualisation différentes) et un contrat type pour les indépendants (contrats d'activité professionnelle conclus avec plusieurs employeurs et/ou des organismes de placement, et de formation) ;
- la généralisation du forfait jour, laissant de côté la référence horaire pour définir le travail selon sa charge ;
- le droit à la déconnexion.

**L'approche par les droits propose davantage des méthodes pour recentrer le droit du travail sur le travail en lui-même (et ses diverses formes).**

Contrairement à l'approche par les risques, le débat se situe ici autour de la nature des droits à garantir (en fonction du périmètre choisi pour définir le travail), de leurs modalités d'application et de garanties, et de leurs interactions<sup>104</sup>.

Plusieurs niveaux de positionnement, pas forcément incompatibles les uns par rapport aux autres, sont identifiés :

- **l'universalisation des droits sociaux** : quel que soit le statut d'emploi, il s'agit d'assurer une égalité d'accès à ces droits. Ce positionnement se rapproche des récentes réformes réalisées autour des droits rechargeables de l'assurance chômage, de la généralisation de la complémentaire santé ou encore du compte personnel de formation ;
- **la garantie collective de droits individuels** : pour éviter de transférer la responsabilité du maintien des droits de l'employeur au travailleur lui-même, il s'agit de définir des modes de garanties collectives des droits attachés à la personne. En d'autres termes, le rattachement des droits à la personne ne doit pas impliquer l'abandon de garanties collectives aux droits sociaux (représentation sociale, financement mutualisé, organismes paritaires, etc.). Cela signifie par exemple de définir au niveau interprofessionnel la manière dont un droit va être rendu portable, transférable, d'une activité professionnelle à une autre, et de construire des mécanismes de solidarité pour assurer l'égalité de chacun face à l'exercice de ces droits. Cette vision a notamment été développée par la Confédération générale du travail, proposant un "nouveau statut du travailleur salarié" ;
- **la reconnaissance d'un "état professionnel des personnes" tout au long de leur vie** : il s'agit de considérer toutes les formes d'activité humaines comme du travail (travail accompli dans la sphère marchande et travail consacré à l'acquisition de connaissances, la contribution à des projets d'utilité sociale, d'intérêt général). De la formation initiale à la retraite, toute personne est dans un "état professionnel" dans lequel elle doit être libre d'exercer des libertés : formation, prise en charge d'enfants, création d'entreprise, activité bénévole, etc. Pour assurer l'exercice de ces libertés, il est nécessaire d'attacher à cet état professionnel des "droits de tirage sociaux" garantis par des modèles de financement mutualisés<sup>105</sup>.

<sup>104</sup> Les différents scénarios proposés par le rapport de France Stratégie sur le compte personnel d'activité traduisent en partie ces différentes interrogations, qui préexistent à l'idée même d'un tel compte.

<sup>105</sup> "Vers un nouveau statut social attaché à la personne du travailleur?", *Le droit ouvrier, Revue juridique de la confédération générale du travail*, Octobre 2015



Cette dernière approche est en partie reprise dans le scénario 2 du rapport de France stratégie sur le compte personnel d'activité, proposant d'allouer des "points de CPA" pour l'exercice d'activités civiques/d'utilité sociale. Ces points pouvant ensuite être solvabilisés. Dans le sens inverse, ce scénario prévoit une utilisation des points de CPA pour financer des périodes de travail non marchand. Pris sous l'angle numérique, ce scénario pourrait par exemple ouvrir des droits (et une forme de rémunération) aux des personnes qui contribuent au développement d'un logiciel libre.

Cette vision peut aussi être mise en parallèle avec la proposition d'instituer un revenu contributif. Plusieurs acteurs défendent à ce titre une généralisation du système mis en place pour les intermittents du spectacle afin d'assurer à tous les travailleurs une meilleure gestion de leurs temps professionnels (phases de développement de capacités et phases de mise en production de ces capacités). La perception de ce "revenu contributif" serait conditionnée à l'exercice d'activités présentant un intérêt pour la collectivité<sup>106</sup>.

---

<sup>106</sup> Modèle notamment proposé par Ars Industrialis

# RECOMMENDATIONS

---

# Sommaire

## **AXE I - LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES HYBRIDES, UN DÉFI POUR DES DISPOSITIFS PERSONNALISÉS, INCITATIFS ET MOTIVANTS 86**

PROMOUVOIR LES PARCOURS PROFESSIONNELS HYBRIDES ET LA PLURIACTIVITE 88

FLUIDIFIER, SIMPLIFIER ET SECURISER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES 91

LE COMPTE PERSONNEL D'ACTIVITE, UN OUTIL D'EMPOUVOIREMENT INDIVIDUEL ET DE SECURISATION DES TRANSITIONS 92

MOBILISER LE NUMERIQUE POUR VALORISER LES ACTIVITES, REMUNEREES OU NON, PORTEUSES DE SENS INDIVIDUEL ET COLLECTIF 96

ADAPTER LA RECHERCHE ET L'OFFRE D'EMPLOI AUX EVOLUTIONS DES USAGES DES DEMANDEURS ET DES ACTEURS DE L'EMPLOI 101

UN SERVICE DE L'EMPLOI ELARGI, PLACE AU CŒUR DU DEVELOPPEMENT DE NOUVELLES FORMES D'ACTIVITE 108

## **AXE II - LES NOUVELLES RELATIONS DE TRAVAIL : REDONNER DU SENS AU TRAVAIL COLLECTIF ET SOUTENIR LES ORGANISATIONS ALTERNATIVES 112**

ASSURER UNE PROTECTION EFFECTIVE POUR LES TRAVAILLEURS INDEPENDANTS MAIS ECONOMIQUEMENT DEPENDANTS EN FAISANT EVOLUER LE DROIT COMMUN 115

ENCADRER LES PLATEFORMES DE L'ECONOMIE COLLABORATIVE 119

SOUTENIR LES FORMES ALTERNATIVES DE COLLECTIFS DE TRAVAIL 123

REDONNER SENS ET ENVIE AU TRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS 130

## **AXE III - UN SCÉNARIO INDUSTRIEL ALTERNATIF POUR L'EUROPE 134**

AUTOMATISATION : DEFINIR DES STRATEGIES BASEES SUR LA COMPLEMENTARITE 137

L'INNOVATION OUVERTE COMME AXE DE RENOUVEAU INDUSTRIEL 144

## **AXE IV - METTRE LA FORMATION EN MOUVEMENT, DIVERSIFIER LES CONTEXTES D'APPRENTISSAGE 150**

TRANSFORMER LE DESIGN DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE 154

RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DES PORTEURS DE PROJETS 160

AMELIORER LE SERVICE PUBLIC DE L'ORIENTATION ET DE LA REORIENTATION PROFESSIONNELLE 161

**AXE V - NÉGOCIATIONS COLLECTIVES ET DIALOGUE SOCIAL OUVERTS 164**

REDYNAMISER LA DEMOCRATIE SOCIALE GRACE AU NUMERIQUE 167

DE NOUVEAUX OBJETS POUR LE DIALOGUE SOCIAL 171

CONSTRUIRE DE NOUVELLES FORMES DE DIALOGUE SOCIAL POUR PRENDRE EN COMPTE  
L'ATOMISATION DU TRAVAIL 174

**AXE VI - MODÈLES DE (RE)DISTRIBUTION ET DE SOLIDARITÉ 180**

EN PREREQUIS, INCLURE L'ENSEMBLE DES ACTEURS ET DES ACTIVITES DANS LE PRELEVEMENT DE  
L'IMPOT 183

ÉCLAIRER ET EXPERTISER LES DIFFERENTES PROPOSITIONS ET EXPERIMENTATIONS AUTOUR DU  
REVENU DE BASE 184



Le modèle de la carrière à l'intérieur d'une seule et unique organisation semble de plus en plus appartenir au passé ●

Axe 1

Les trajectoires professionnelles  
hybrides, un défi pour des  
dispositifs personnalisés,  
incitatifs et motivants

## Promouvoir les parcours professionnels hybrides et la pluriactivité

La pluriactivité, définie comme la combinaison par une même personne de plusieurs activités professionnelles, recouvre en réalité de nombreuses situations :

- elle peut être choisie ou subie, contrainte par le besoin de revenus complémentaires ou l'impossibilité d'exercer une activité unique à temps plein ;
- elle peut être menée alternativement (emplois saisonniers, intermittence) ou simultanément ;
- lorsqu'une personne exerce deux activités professionnelles en simultané, il peut s'agir d'un cumul de contrats de travail (multi-salariat ou travail en temps partagé), d'un cumul d'une ou plusieurs activités salariées et d'une ou plusieurs activités indépendantes, ou encore d'un cumul d'activités indépendantes.

Le cumul d'activités, *a fortiori* lorsque ces dernières relèvent de statuts différents, implique une multiplication des régimes de sécurité sociale applicables et complexifie nécessairement les démarches administratives pour la personne concernée.

### *Indépendants et pluriactifs : effectifs et revenus*

Fin 2012, on compte plus de 2,5 millions de personnes exerçant une activité non salariée (hors agriculture), ce qui représente plus de 10% de l'emploi total. Pour 90% d'entre eux il s'agit de leur activité principale. Parmi eux, on compte près de 588 000 auto-entrepreneurs économiquement actifs.

Fin 2011, 362 000 non-salariés (soit 15% des effectifs indépendants hors agriculture) sont pluriactifs.

- 40% d'entre eux occupent un simultanément un emploi salarié d'ouvrier ou d'employé (dans la construction principalement)
- 35% d'entre eux sont cadres ou dirigeants salariés
- Un auto-entrepreneur sur trois occupe un emploi salarié (33% en 2011, 38% en 2009)

Depuis 2011, on observe une baisse globale des revenus des indépendants depuis 2011 :

- 1 indépendant classique sur 10 gagne moins de 450 euros par mois, 1 sur 10 plus de 7 440 euros par mois
- Les indépendants monoactifs dégagent de leur activité un revenu plus élevé (3 160 euros en moyenne) que les pluriactifs de leur activité non salariée (2 580 euros en moyenne)
- Les auto-entrepreneurs monoactifs perçoivent en moyenne 520 euros par mois, les pluriactifs 2 070 euros par mois (seulement 15% de ce revenu provient de l'activité non



salariée)

- Si l'on considère le revenu global des pluriactifs, il est plus élevé que celui des monoactifs

**Sources :**

[http://www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/REVAIND15\\_f\\_FTLo1\\_thematiques.pdf](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/REVAIND15_f_FTLo1_thematiques.pdf)

[http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=ip1562#inter3](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1562#inter3)

Les parcours professionnels en circulation, bénéficiant des possibles offerts par la révolution numérique - apprendre, faire, transmettre autrement - doivent être reconnus et accompagnés. La multiplication des activités professionnelles et semi professionnelles, exercées de manière synchrone ou asynchrone, redonne du sens au travail individuel et à l'apprentissage collectif.

**Dans ce contexte, le Conseil recommande de/d' :**

- **Au sein des organisations publiques et privées, améliorer les dispositifs et statuts permettant la pluriactivité. Favoriser les interactions entre monde universitaire et monde entrepreneurial (de la startup au grand groupe) :**
  - **Consacrer le droit pour un fonctionnaire d'avoir une activité d'auto-entrepreneur**, dès lors qu'il s'agit d'une activité accessoire<sup>107</sup> ;
  - **Favoriser l'intrapreneuriat-salarié** (entrepreneuriat à l'intérieur de l'entreprise) et inciter les entreprises à signer des contrats d'appui à la création d'entreprise<sup>108</sup> avec leurs salariés qui en formuleraient le souhait ;
  - **Consacrer le statut d'entrepreneur-enseignant** afin de développer la présence d'entrepreneurs dans les équipes pédagogiques des universités, des grandes écoles et des écoles d'ingénieurs, et valoriser cette participation dans les salaires. Le rapport de la STRANES propose également le développement de centres de développement pédagogique. Ces centres pourraient faire intervenir des professionnels extérieurs à l'enseignement pour contribuer avec les équipes académiques à des pratiques innovantes<sup>109</sup> ;
- **Améliorer le statut de chercheur-entrepreneur.** Etendre les dispositions de la loi sur l'innovation et la recherche de 1999, faciliter les démarches administratives, et simplifier les règles en matière de capital minimum ;
- **Multiplier les "doctorants en résidence"**. Organiser la mise en relation de juristes en thèse ou projets d'études avec les structures où s'élaborent aujourd'hui les projets numériques qui posent des questions d'application du droit, au carrefour de

---

<sup>107</sup> A priori il s'agit de la disposition retenue en première lecture du projet de loi relatif à la déontologie des fonctionnaires actuellement en discussion au Parlement. Cette proposition fait également écho à une recommandation énoncé dans la note n°26 du Conseil d'analyse économique publiée en septembre 2015 sur l'économie numérique (voir page 12, le CAE préconise de rendre accessible à tous le régime fiscal et social de l'auto-entrepreneur pour la partie du chiffre d'affaires située sous le plafond légal).

<sup>108</sup> En savoir plus sur les CAPE : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F11299>

<sup>109</sup> Voir le rapport de la STRANES, Pour une société apprenante, Septembre 2015

[http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/STRANES/12/2/STRANES\\_entier\\_bd\\_461122.pdf](http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/STRANES/12/2/STRANES_entier_bd_461122.pdf)

plusieurs champs de droits : incubateurs, pépinières d'entreprises, programmes entrepreneuriaux des écoles, projets d'innovation sociale, etc. Des projets de conventions CIFRE<sup>110</sup> pourraient être conçus "en résidence" dans ces lieux, à l'instar des résidences artistiques. Un terrain d'investigation pratique pourrait par exemple porter sur la comparaison des législations des Etats-membres de l'Union européenne afin de contribuer à abaisser les coûts du déploiement à l'échelle du marché unique encore très fragmenté. Ce travail pourrait se nourrir d'une documentation casuistique sur les problématiques juridiques qui peuvent émerger dans projets d'entreprises reposant sur des modèles d'activités hybrides.

*S'inspirer : le concours docteurs-entrepreneurs*

Ce concours récompense les initiatives entrepreneuriales de jeunes docteurs ou de doctorants en fin de thèse. A cette occasion, une sélection de 10 projets innovants examinés par un jury d'experts sera présentée le vendredi 25 mars 2016 devant un public de professionnels et de décideurs issus des milieux académique et privé.

Source : <http://www.rue-aef.com/cde2016/>

- **Imaginer des contrats de génération numérique pour développer le mentorat inversé dans les entreprises** : ces contrats pourraient offrir la possibilité à des jeunes, formés et compétents dans le domaine du numérique (développeur, designer, architecte, fondateur d'une startup), d'être embauchés dans une organisation, au même niveau que les décideurs, pour les conseiller dans leur transformation. A plus long terme, ce dispositif permettrait d'orienter les jeunes vers des formations numériques et d'inciter les entreprises à diversifier leur recrutement.
- **Promouvoir le travail en temps partagé<sup>111</sup> notamment lorsque des activités non salariées ou bénévoles sont exercées** : en reconnaissant ces activités comme un temps de formation et d'acquisition de compétences, valorisables dans son parcours professionnel, et en clarifiant les dispositions en matière d'assurance pour les travailleurs (voir axe 2).

<sup>110</sup> [http://www.anrt.asso.fr/fr/espace\\_cifre/accueil.jsp](http://www.anrt.asso.fr/fr/espace_cifre/accueil.jsp) ;

<http://www.afdd.fr/carriere-evolution-professionnelle-docteurs-droit/cifre-doctorat-droit.html>

<sup>111</sup> L'entreprise de travail en temps partagé (ETTP) : créé par la loi n°2005-882 du 2 août 2005, ce dispositif offre la possibilité pour un individu de disposer d'un contrat de travail unique pour la réalisation de missions différentes au sein d'organisations différentes.

## RECOMMANDATION 2

# Fluidifier, simplifier et sécuriser les transitions professionnelles

- **Faciliter les passerelles entre le secteur public et le secteur privé :**
  - Étendre les dispositions relatives à la mise en disponibilité et en temps partiel pour les fonctionnaires<sup>112</sup> :
    - Augmenter les périodes maximums des mises en disponibilité et mises à temps partiel pour la création ou la reprise d'une entreprise, la réalisation d'études ou recherches présentant un intérêt général ;
    - Faciliter leur renouvellement dans le temps.
- **Simplifier les démarches administratives associées aux transitions professionnelles :**

Dans plusieurs cas, le passage d'un statut d'activité à un autre, et *a fortiori* le cumul d'une activité principale avec une activité secondaire sont rendus complexes par une multitude de démarches à effectuer (demande d'aide, affiliation à un régime fiscal et social, choix de tel ou tel dispositifs de déclaration des revenus, etc.).

Pour atténuer les effets désincitatifs liés à la complexité et la diversité de ces procédures, il convient de/d' :

- Améliorer l'information disponible en ligne sur les changements de statuts et la pluriactivité, et déployer, dans l'esprit de la plateforme mes-aides.gouv.fr, une plateforme de simulation des droits, obligations sociales et fiscales professionnelles ;
- Garantir la portabilité des "informations professionnelles" entre les différents organismes de gestion des régimes fiscaux et sociaux, permettant à chacun de transférer ses données d'un organisme à l'autre lors d'un changement de statut ;
- Dans l'esprit du programme de simplification "Dites-le nous une fois", simplifier les démarches déclaratives pour les pluriactifs, en mettant à disposition une interface unique de déclaration des revenus et de paiement des cotisations. Y prévoir des dispositifs de notification, par exemple, dans le cas d'un auto-entrepreneur, lorsqu'il est en passe de dépasser le plafond de revenus, lui indiquer quelles sont les démarches à envisager par la suite.

---

<sup>112</sup> Informations sur la mise en disponibilité : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F544>.

Informations sur le travail à temps partiel : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F486>.

### RECOMMANDATION 3

## **Le Compte personnel d'activité, un outil d'empouvoirement individuel et de sécurisation des transitions**

## *Le compte personnel d'activité*

La loi du 17 août 2015 relative au dialogue et à l'emploi prévoit que chaque personne dispose d'un compte personnel d'activité (CPA) à compter du 1er janvier 2017<sup>113</sup>.

Le principe du CPA est le suivant : il s'agit d'attacher les droits à la personne et non à son contrat ou son statut professionnel, et de permettre une meilleure circulation des droits via un système de points (en les rendant portables d'une activité à une autre et/ou fongibles d'un droit à un autre).

Dans un rapport publié en octobre 2015, une Commission, présidée par France Stratégie, a proposé trois scénarios de mise en œuvre<sup>114</sup> :

- **Scénario 1 - "Sécurisation des parcours par un développement des capacités professionnelles"** : inclusion des droits compris dans le Compte personnel de formation, le Congé individuel de formation, le Compte épargne temps, le Compte personnel de prévention de la pénibilité (C3P), l'épargne salariale, et éventuellement les allocations chômage. Il serait possible de convertir certains points en droits à la formation et d'instaurer une portabilité accrue de certains droits (congrés par exemple). Il prévoit également que des dotations personnelles soient effectuées pour des publics cibles, afin de corriger certaines inégalités (jeunes sans qualifications, chômeurs de longue durée) ;
- **Scénario 2 - "Liberté dans l'usage des temps tout au long de la vie"** : ce scénario inclut l'ensemble du scénario 1 et comprend les droits à congés et les activités civiques (donnant lieu à une rétribution via des points). Il permettrait également de financer des périodes de travail non marchand ;
- **Scénario 3 - "Sécurisation des parcours par la continuité et l'accès aux droits"** : ce scénario inclurait le scénario 1 et/ou le scénario 2 ainsi que des droits sociaux associés à la personne mais non fongibles (chômage, retraite) et des outils de simulation.

Les modalités de financement sont multiples : via le financement des droits initiaux, la mutualisation de dispositifs existants, la solidarité nationale, le co-financement individuel.

**Le 19 octobre 2015, à l'occasion de la grande conférence sociale, un calendrier a été fixé pour organiser les négociations** entre les organisations patronales et syndicales et les collectivités, afin de préfigurer ce qui constituera, au 1er janvier 2017, la première étape du CPA.

<sup>113</sup> article 38 de la loi n°2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000031046061&categorieLien=id>

<sup>114</sup> "Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret", France stratégie, Octobre 2015 : [http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs\\_rapport\\_cpa\\_final\\_2.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_cpa_final_2.pdf)

Le Conseil national du numérique souscrit totalement à l'objectif global porté par le Compte personnel d'activité, en ce qu'il permettrait de réduire les risques de la mobilité professionnelle, de sécuriser les transitions et offrirait à l'individu la possibilité de se constituer un "portefeuille" de droits sociaux, portables et vecteurs d'*encapacitation*. Au-delà, ce dispositif peut constituer un levier fort pour permettre aux entrepreneurs comme aux intra-entrepreneurs de donner libre cours à l'expression de leur talent ou prendre le risque de se lancer dans de nouveaux projets.

En ce sens, le CPA, arrive "au bon moment" pour accompagner la mise en œuvre de la transformation - entre autres - numérique des organisations et plus largement de la société.

Il n'appartient pas au Conseil d'émettre une préférence pour tel ou tel scénario proposé. Cependant, certaines réflexions développées par France Stratégie - notamment sur les conditions numériques du succès du CPA - soulèvent plusieurs points de vigilance, qu'il nous apparaît essentiel de souligner :

- La mise en place d'un tel dispositif peut supposer de lancer un chantier colossal de modernisation des outils de gestion des droits, mobilisant une diversité d'acteurs (entreprises, administrations, syndicats, organismes de gestion des droits, etc.). Quel que soit le scénario final retenu, le risque de voir se développer un outil finalement trop lourd à utiliser, pour les organisations comme pour les individus, est présent. A titre de comparaison, le compte personnel de formation, ouvert en janvier 2015, a connu un succès mitigé puisqu'une très faible part des salariés y ayant accès l'a utilisé.
- Créer un outil de gestion de droits n'implique pas forcément d'ouvrir ou améliorer ces droits. En effet, la création du CPA ne doit pas se substituer aux chantiers concernant les droits eux-mêmes (réforme de la formation continue, de son financement, etc.).
- Rattacher des droits sociaux à la personne n'implique pas nécessairement de transférer la responsabilité des entreprises sur les individus. Rendre possible la portabilité et la fongibilité de certains droits suppose que l'on pense en parallèle des moyens de garantir des relations individus-entreprises loyales et respectueuses du droit du travail. La logique de compte ne doit pas introduire des rapports de forces autobloquants, au risque de dégrader les droits des individus et les garanties collectives apportées à leur respect.

**Partant de ces considérations, le Conseil recommande de/d' :**

- **Organiser la construction du compte personnel d'activité en utilisant des méthodes agiles et de *design thinking*, afin de penser cet outil de manière évolutive et collective :**
  - Partir directement des "besoins" des individus, et penser le développement de l'outil comme une réponse à une problématique donnée, puis progressivement élargir les problèmes traités. Intégrer dans la conception de l'outil les besoins des personnes en charge de sa mise en œuvre, la manière dont il s'interface avec des outils, ressources et savoir-faire existants. Tester d'abord l'outil sur un droit en particulier pour tester les retours utilisateurs

- Fonctionner en mode “*good enough*” (suffisamment bon) : dès qu’une partie de l’outil est “viable”, l’expérimenter et le mettre sur le marché au plus vite, et entrer dans un mode de mises en œuvre d’évolutions rapides, issues directement des remontées des pratiques des utilisateurs.
  - Intégrer, dès la conception du CPA, des référentiels communs d’interopérabilité, de portabilité, et d’accessibilité numérique.
  - Durant la période de discussion avec les partenaires sociaux et les régions, inclure des phases de concertation pour :
    - définir collectivement le mode de gouvernance et de gestion associé à cet outil (groupement d’intérêt général, structure paritaire, etc.) ;
    - déterminer collectivement le mode d’interaction entre le détenteur d’un CPA et les acteurs de l’emploi, entendus de manière générale (employeurs, entreprises, services public de l’emploi, organismes sociaux, etc.).
  - Dans la construction de l’outil, imaginer l’intégration d’outils annexes à la gestion de droits sociaux en tant que tels, par exemple :
    - des outils de simulation de la mobilité professionnelle et géographique, de l’employabilité
    - des fonctionnalités de notifications “push” permettant de conseiller l’usager sur des démarches à suivre à un temps donné (par exemple : démarche de demandes de formation ou de validation d’acquis).
  - Proposer, sur la base du volontariat, à des organisations pilotes l’expérimentation de plusieurs versions de l’outil et prendre en compte leurs retours et suggestions d’amélioration.
- **Accompagner le déploiement de la plateforme associée au CPA**
    - Intégrer des représentants de réseaux de médiation numérique des services publics dans le déploiement *beta* de la plateforme associée au CPA, et associer les acteurs locaux de la médiation numérique dans la gouvernance du CPA ;
    - Prévoir la mise en place de formations, afin de faciliter l’appropriation du compte par les organisations comme par les individus ;
    - Mettre en place une mission permanente de remontée des bonnes pratiques et problèmes rencontrés, à disposition de l’ensemble des structures interagissant avec le CPA :
      - Y associer des chercheurs en sciences sociales et experts techniques ;
      - Organiser également la remontée de données anonymisées sur les usages du CPA pour ensuite ouvrir des jeux de données à destination du public ;
      - Cette mission pourrait être opérée par l’intermédiaire de la Délégation aux usages de l’Internet et le Secrétariat à la modernisation de l’action publique.

## Mobiliser le numérique pour valoriser les activités, rémunérées ou non, porteuses de sens individuel et collectif

Au sein des organisations - entreprises, État, collectivités, associations et collectifs alternatifs - les individus peuvent être amenés à ressentir le besoin d'exercer, pendant un temps voulu ou de manière permanente, une activité différente de leur activité principale et/ou source de leurs revenus principaux. Des activités très diverses telles que l'engagement dans une mission humanitaire à l'étranger, l'enseignement de modules dans une université, ou encore la participation à une entreprise en création, sont déjà prévues par la loi. Elles sont vectrices d'épanouissement personnel et bénéficient souvent aux organisations, tant en termes de compétences acquises qu'en matière de gains de productivité, de cohésion des équipes, etc.

**Pour ce faire, le Conseil recommande de :**

- **Reconnaître un droit individuel à la contribution**

**Ce droit autoriserait la participation d'un travailleur à des projets en dehors de son organisation principale (activités associatives, création d'entreprises, projet de recherche, projets d'intérêt général, etc.).** Il pourrait s'appliquer aux salariés du secteur privé, aux contractuels de la fonction publique ainsi qu'aux fonctionnaires (toutes fonctions publiques confondues) ;

**Les projets en question pourraient inclure :**

- la participation à des projets de création et de développement d'entreprises, de *fab labs*, de coopératives, etc. ;
- l'engagement dans une association ;
- la participation à des activités de recherche librement accessible ;
- la production de biens communs ;
- la réalisation de missions de médiation numérique, de solidarité, etc.<sup>115</sup> ;

La création de ce droit permettrait également de rassembler, de simplifier et de moderniser plusieurs dispositifs existants :

- le congé pour création ou reprise d'entreprise ou participation à la direction d'une jeune entreprise innovante<sup>116</sup>,
- le congé de solidarité internationale<sup>117</sup>,

---

<sup>115</sup> en France, quelques dispositifs reconnaissent une forme de "contribution à l'intérêt général", à l'instar de la reconnaissance du soutien à l'aidant ou d'indemnités versées aux représentants des parents d'élèves. Voir : <https://www.caf.fr/vies-de-famille/accident-de-vie-precarite/sante/soutenir-les-aidants-familiaux> et <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A10238>

<sup>116</sup> Voir : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2382>

<sup>117</sup> Voir : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F92>



- certaines modalités de temps partiel<sup>118</sup>.

Ces dispositifs sont pour la plupart financés. Pour faciliter leurs recours, et élargir leurs bénéficiaires, certaines règles de financement et de mutualisation pourraient être revues, ainsi que les critères d'attribution.

La participation à ce type de projets pourrait ainsi être reconnue comme des temps de formation, et comptabilisée dans le futur compte personnel d'activité (ou via le compte épargne temps), y compris pour les allocataires de l'assurance-chômage exerçant des activités de ce type en parallèle de leur recherche d'emplois.

Par ailleurs, il existe de nombreuses activités qui sont créatrices de valeur sociale, sans pour autant rentrer dans le champ économique, soit parce qu'elles ne sont pas solvables, soit parce qu'elles n'ont pas vocation à y entrer (les motivations extra économiques de l'exercice de ces activités pourraient disparaître si on les faisait entrer dans le champ économique). Ces activités sont pourtant vectrices de sens :

- **pour l'individu** : elles lui permettent de produire du savoir et du savoir-faire dans un contexte où beaucoup de salariés ne s'épanouissent pas au travail ; de donner du sens à sa vie ;
- **pour la société dans son ensemble** : elles créent du lien social (ex : *care*, vie dans les quartiers...), entretiennent une relation à la nature (ex : entretiens des espaces naturels, jardins partagés, recyclerie...), font vivre des médiations (ex : activités associatives d'aide aux devoirs, de médiations numériques, d'accompagnement de personnes isolées ou handicapées...).

Ces activités doivent être encouragées et reconnues, tout comme les personnes qui s'y engagent. Développées à côté d'un travail rémunéré, elles peuvent le compléter en y réinjectant du sens et alimenter une boucle vertueuse.

Indépendamment d'une réflexion sur un revenu universel, inconditionnel ou non<sup>119</sup>, le Conseil estime essentiel que les pouvoirs publics s'emparent des sujets liés à la valorisation d'activités qui se situent en dehors du cadre marchand ou monétarisé. Bénévolat, "travail" sur ou pour les plateformes, contribution à un projet d'intérêt général (réparation d'une route, mise à disposition gratuite d'espaces pour des conférences, ateliers, etc.), sont autant d'activités qui construisent du collectif. Collectif de plus en plus nécessaire dans le contexte actuel de transformation sociétale.

La loi de 2013 relative à l'économie sociale et solidaire a permis de mieux accompagner de nombreuses organisations et individus, dont certains rentrent dans le champ du travail

---

<sup>118</sup> En Suède, un dispositif de congé sabbatique avait été mis en place en 2005 : pendant un an, un salarié peut cesser son activité d'employé pour se consacrer à d'autres projets qu'un emploi salarié (voyage, formation, création d'entreprise) et être indemnisé par l'assurance chômage (environ 85% des indemnités). Pendant son congé, il est remplacé par une personne auparavant au chômage, payée par l'entreprise. Voir : [http://www.liberation.fr/futurs/2004/10/25/suede-un-conge-sabbatique-contre-le-chomage\\_497148](http://www.liberation.fr/futurs/2004/10/25/suede-un-conge-sabbatique-contre-le-chomage_497148) et [http://abonnes.lemonde.fr/economie/article/2013/12/09/en-suede-un-systeme-d-aide-a-la-reconversion-parmi-les-plus-generoux-du-monde\\_3527829\\_3234.html](http://abonnes.lemonde.fr/economie/article/2013/12/09/en-suede-un-systeme-d-aide-a-la-reconversion-parmi-les-plus-generoux-du-monde_3527829_3234.html)

<sup>119</sup> Voir axe VI du rapport

rémunéré<sup>120</sup>. Au niveau local comme au niveau national, voire international, il convient de prendre la mesure du champ de “l'économie contributive” et d'imaginer des dispositifs agiles d'observation, de valorisation et de financement pour les activités non marchandes.

**Pour ce faire, le Conseil recommande de :**

- **Construire des indicateurs et métriques permettant de mieux mesurer les effets d'activités vectrices d'externalités sociales, environnementales, économiques, alors même qu'elles se déploient dans le cadre non marchand :**
  - **Financer des projets de recherche-action** afin de définir des méthodes d'observation de ces activités et de construction d'indicateurs ;
  - **Imaginer des dispositifs pour ces activités de générer des droits sociaux (formation, ou autres).** Sur ce sujet, voir la recommandation sur le droit à la contribution plus haut ;
  - **Propulser ces indicateurs à l'échelle internationale**

---

<sup>120</sup> Le secteur de l'économie sociale et solidaire représente environ 10% du PIB et près de 12,7% de l'emploi privé, d'après le Ministère de l'Economie. Voir : <http://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire>

### Types d'activités à considérer

Activités exercées en ligne et génératrices de valeur marchande ou non pour la plateforme :

- métriques de performances liés à des formes d'activités sociales (partages, clics émotionnels, etc.)
- contribution à l'enrichissement d'un algorithme via l'utilisation de services (notation d'un service, etc.)
- contribution à la production de connaissances et savoirs partagés (par exemple sur OpenStreetMap, Wikipédia, etc.)
- mise à disposition de contenus en open source

Activités exercées dans le cadre d'un engagement bénévole :

- mise à disposition gratuite d'infrastructures pour d'autres organisations
- actions de formation, de médiation, d'accompagnement à la réalisation de démarches administratives
- activités de pair à pair

Au niveau macroéconomique, cette recommandation suppose aussi de reconsidérer les indicateurs de richesse qui fondent aujourd'hui le système statistique. Le rapport Stiglitz-Sen-Fitoussi<sup>121</sup> sur la mesure des performances économiques et du progrès social préconise notamment d'élargir les indicateurs de revenu aux activités non marchandes. Les recommandations du rapport établi par Patrick Viveret pourraient également être mobilisées<sup>122</sup>.

- **Explorer l'éventuelle mise en place d'un revenu contributif (conditionné à l'exercice d'activités contributives, d'utilité sociale), et organiser une concertation permettant de :**
  - définir les critères d'éligibilité à l'obtention de ce revenu
  - définir la gouvernance de ces critères : qui (gouvernement, collectivité locale, entités multipartites) décide de quoi (montant du revenu, pour qui, pour quelles activités), et à quelle échelle (territoire, Etat, Europe) ?
- **Accompagner les territoires menant des expérimentations ou développant des modes alternatifs d'organisation et de rétribution d'activités contributives.** Par exemple :
  - L'utilisation de monnaies complémentaires revitalisant les échanges locaux, les systèmes d'autoproduction, les travaux d'utilité collective ;
  - L'utilisation de licences à réciprocité (ex : licence FairlyShare, licences Creative Commons) permettant d'explorer des logiques de reconnaissance de la valeur produite sans passage par une monétarisation ;

<sup>121</sup> Voir : [http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/dossiers\\_web/stiglitz/doc-commission/RAPPORT\\_francais.pdf](http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/dossiers_web/stiglitz/doc-commission/RAPPORT_francais.pdf)

<sup>122</sup> "Reconsidérer la richesse", Rapport de la mission " nouveaux facteurs de richesse ", réalisé par Patrick VIVERET:  
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/024000191.pdf>

- L'utilisation de protocoles *blockchain* pour la construction de communs.
- **Construire des outils d'ingénierie sociale innovants afin de promouvoir les activités contributives, d'intérêt général :**
  - **Développer davantage le financement participatif de projets citoyens, contributifs :**
    - Renforcer la redirection des fonds du Programme d'Investissements d'Avenir aux associations, structures coopératives, auto-entrepreneurs et acteurs de l'économie sociale et solidaire en imaginant des nouveaux modèles de financement :
      - Assouplissement des conditions de recevabilité financière et de co-investissement ;
      - Développement de modèles de partage des revenus ;
      - Participation du PIA dans des projets présentés sur des plateformes de financement participatif.
  - En particulier, promouvoir le financement participatif pour accompagner des projets de transition énergétique et numérique locaux :
    - S'inspirer des pratiques de mécénat participatif pour le financement de projets d'innovation territoriale en soumettant par exemple au vote les projets présentés.
    - A ce titre, l'article 111 de la loi du 17 août 2015 sur la transition énergétique et la croissance verte autorise les collectivités à prendre des participations financières dans des projets locaux de société de production d'énergie renouvelable et ouvre la possibilité d'y faire participer également les personnes implantés sur le territoire en question<sup>123</sup>. Cette disposition pourrait s'étendre à d'autres projets, afin de favoriser par exemple le développement de structures coopératives, impliquant des personnes bénévoles, rétribuées en nature de leur investissement en temps.

---

<sup>123</sup> Voir l'article n°111 de la loi n°2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte :

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000031044385&categorieLien=id>

## Adapter la recherche et l'offre d'emploi aux évolutions des usages des demandeurs et des acteurs de l'emploi

**La recherche et l'offre d'emplois sont affectées de plusieurs manières par la révolution numérique :**

- **Les usages évoluent et se diversifient, tant du côté des demandeurs que des offreurs** : l'utilisation de réseaux sociaux professionnels, de *job-boards* souvent spécialisés par métier ou par secteur d'activité, et de services d'accompagnement (pour concevoir un CV, trouver la formation adéquate à un retour à l'emploi, etc.) sont autant de services mobilisés pour accéder au marché du travail. Si ce nouvel écosystème de l'emploi augmente l'information disponible en ligne et diminue les coûts et les délais de recrutement, il ne conduit pas forcément à un meilleur appariement ni à une meilleure transparence du marché du travail. D'après Pôle emploi, 75% du marché du travail demeure "caché", ce qui soulève plusieurs enjeux, dont l'inégalité d'accès aux offres, la segmentation du marché, et les pratiques présentes dans certains bassins ou secteurs d'emplois (force du bouche à oreille, du porte à porte, etc.). Par ailleurs, la pratique du "multicanal" utilisée par les entreprises pose la question de la redondance des offres disponibles et de leur gestion dans le temps (offres obsolètes ou n'ayant pas entraîné de candidatures) ;

### *Quelques chiffres sur l'évolution des pratiques en matière d'offre et de recherche d'emplois*

- 80% des chercheurs d'emplois ont eu recours à Internet en 2014 (+7 points par rapport à 2013 - étude CREDOC)
- 62% des personnes en recherche d'emploi déclarent que les sites internet d'offres d'emploi sont l'outil le plus important (étude RégionsJob 2013), 10% les candidatures spontanées, 8% Pôle emploi, 7% le réseau personnel
- 72% des recrutements des entreprises se font via des sites d'emploi
- Les entreprises utilisent en moyenne 4 canaux pour recruter une personne en 2013 (contre 3,5 en 2005) ; 4,9 canaux pour les entreprises de plus de 500 salariés.

Pour approfondir :

"L'impact d'internet sur le fonctionnement du marché du travail", Étude du Conseil d'orientation pour l'emploi, Mars 2015

<http://www.coe.gouv.fr/Adoption-du-rapport-L-impact-d-internet-sur-le-fonctionnement-du-marche-du-travail.html>

**Les offres et demandes d'emplois évoluent avec la mutation des formes d'emplois :** le travail indépendant intermédié par des plateformes collaboratives, le *jobbing*, le *freelancing*, le *crowdsourcing*, le travail "microrémunéré", traduisent la mutation du marché du travail et l'apparition de nouveaux risques. En effet, comment s'assurer que ce type d'offres respecte les exigences de salaire minimum, de conditions de travail, si tant est que ces plateformes d'intermédiation doivent y être soumises ? Doit-on considérer que des demandeurs d'emploi allocataires de l'assurance-chômage qui réalisent en parallèle des projets sur ce type de plateformes sont en situation de fraude ? Ou peut-on au contraire considérer qu'ils s'y forment, acquièrent une expérience et de nouvelles compétences tout en complétant leur revenu disponible ?

**Par ailleurs, les notions d'employabilité et de mobilité** sont des préoccupations majeures des personnes en recherche d'emploi, qu'elles soient en activité ou non, qu'elles soient salariées, indépendantes, en formation, en transition professionnelle. Au-delà du revenu et du statut, les besoins des demandeurs d'emploi se concentrent autour de préoccupations liées aux parcours de vie : comment trouver l'emploi qui me permettra de mieux évoluer dans le futur, d'avoir accès au crédit, au logement (et à un niveau de vie décent), de choisir mon lieu de vie, de me former tout au long de la vie, etc. ?

**Partant de ces constats, le Conseil recommande d'adapter les outils de la recherche d'emploi aux usages et besoins individuels :**

- **Redéfinir les parcours utilisateurs selon une logique plus personnalisée afin de mettre le numérique au service d'un accompagnement différencié:**
  - Proposer, sur l'Emploi Store des parcours de navigation personnalisés avec des outils intégrés (basés sur les intérêts, le référencement d'applications en mode dynamiques, des navigations par questions, etc.) ;
  - Développer des outils de recherche sémantique utilisant des données croisées ;
  - Proposer des outils de notification pour stimuler les démarches individuelles (demandes de formation, de rendez-vous, mise à jour du CV, etc.).
- **Construire des outils de simulation et d'information autour de la mobilité professionnelle et géographique et de l'employabilité :**
  - Mobilité géographique : informations sur la situation d'un territoire (échelles de salaires, bassins en recrutement, niveau des loyers, politiques d'attractivité, offre scolaire, infrastructures...);
  - Mobilité professionnelle : informations sur les secteurs, postes qui recrutent selon le parcours de l'individu ; redirection vers des sites d'informations sur le travail indépendant ;
  - Intégrer également des outils d'autodiagnostic en matière d'accès aux droits, de cotisation retraite, etc. ;
  - Pour ce faire, un outil de référence pourrait être développé, sur le modèle de [mes-aides.gouv.fr](http://mes-aides.gouv.fr). Cet outil pourrait ensuite être mis à la disposition des territoires pour l'adapter et intégrer des éléments spécifiques ;

- Former les agents à l'utilisation de l'outil et intégrer des médiateurs du numérique et des acteurs du tissu économique local.

**Le Conseil recommande également d'organiser et de construire l'écosystème de l'emploi en ligne selon une méthode partenariale et apprenante :**

- **Renforcer les partenariats entre acteurs publics et privés de l'emploi en ligne ;**
  - **Elaborer une charte de l'emploi en ligne**, co-construite avec Pôle emploi, la Commission nationale informatique et libertés, les représentants de l'emploi sur Internet définissant des référentiels communs et des bonnes pratiques afin de garantir des offres d'emplois non discriminatoires, respectueuses des droits et libertés. Cette charte pourrait être signée par les acteurs de l'emploi en ligne et faire office de label sécurisant pour les candidats.
    - S'appuyer sur le tissu associatif existant, à l'instar de l'Association des professionnels de l'emploi sur Internet<sup>124</sup> ;
    - Dans la construction de ce référentiel, prendre en compte les nouveaux types d'offres d'emploi en *freelance*, de *microjobbing*, etc.
  - **Organiser la multidiffusion des offres d'emplois et des services offerts par Pôle emploi :**
    - Amplifier le chantier "Transparence du marché du travail<sup>125</sup>" qui organise l'agrégation des offres d'emploi avec des sites partenaires, par exemple en développant une API et/ou un plug-in, permettant aux utilisateurs qui consultent les offres sur une plateforme donnée de consulter aussi les offres présentes sur des sites partenaires de l'API ;
    - L'Emploi Store proposé par Pôle emploi pourrait aussi se développer en plateforme réticulaire, en proposant une politique d'intégration de ses services sur d'autres plateformes, décentralisant ainsi leur usage, tout en permettant une identification unique pour les utilisateurs<sup>126</sup>.
- **S'appuyer sur les opportunités offertes par le *crowdsourcing*, le pair-à-pair, l'horizontalité, et la réticularité, qui sous-tendent les usages et architectures numériques :**
  - **Multiplier les projets "startups d'Etat" autour de la modernisation du service public de l'emploi à l'heure du numérique en y associant des acteurs privés et de la société civile.**
  - **Ouvrir la révision du référentiel opérationnel des métiers et des emplois (ROME) afin de l'adapter aux nouveaux paradigmes numériques :**

<sup>124</sup> <http://www.apppei.net/>

<sup>125</sup> <http://www.rapport-annuel.pole-emploi.org/la-transparence-du-marche-du-travail>

<sup>126</sup> Concrètement, on pourrait imaginer des modules Pôle emploi fournis au site Le Bon Coin ou sur Monster, l'APEC, etc.

- Organiser un hackathon avec l'ensemble des parties prenantes : demandeurs d'emploi, étudiants, organismes de formation, associations d'orientation, entreprises développant des outils numériques de recherche d'emplois ciblés, entreprises en transformation, *data scientists* ;
  - A plus long terme, une plateforme ouverte pourrait être développée pour agréger les différents référentiels métiers. Des outils communautaires pourraient être proposés tels que des réseaux sociaux accessibles au public pour organiser des échanges pair-à-pair sur tel ou tel métier.
- **Accélérer les initiatives d'ouvertures et de partage des données des acteurs publics et privés de l'emploi :**
- **Exemples de données et d'informations publiques à ouvrir :** bases compétences, catalogues de formations, fiches métiers, fichiers d'offres d'emplois, CVs anonymisés des demandeurs d'emplois.
  - Les entreprises et fédérations professionnelles pourraient également reverser des données et informations relatives aux offres qu'elles rendent disponibles (quantitatif et qualitatif), aux formations qu'elles développent en interne, aux métiers, etc.



*Initiatives, chantiers et expérimentations mis en place par Pôle emploi dans le cadre de sa stratégie numérique*

**Pôle Emploi aujourd'hui :**

- 470 000 offres d'emploi disponibles, soit 80% des offres en ligne. Ces offres proviennent de 71 partenaires conventionnés
- 21 millions de visiteurs uniques par mois sur le site Pole-emploi.fr

**Objectifs stratégiques de Pôle emploi :**

- **Digitaliser les processus de Pôle Emploi** : développer le plus possible le "100% web" (inscriptions, demandes d'allocations, contacts directs des conseillers, systèmes d'entretiens et ateliers en vidéo conférence)
- **Investir dans la formation en ligne** : développer de nouveaux modules et sessions de formation à distance
- **Mieux mobiliser les données dans un cadre ouvert et stabilisé** : organiser des *hackathons* et challenges pour de nouvelles applications (ex : challenge mobilités, voir : <http://www.lerlab.pole-emploi.fr/projet/challenge-mobilite/>)

**Projets Emploi Store :**

- **L'Emploi Store**

Objectif : centraliser sur un seul site web tous les services d'aide à la recherche d'emploi et à la formation.

Fonctionnement : Agrégation des services de 80 partenaires, 15 services proposés (collection de MOOCs sur les bases de la recherche d'emploi, collection de *serious games* pour permettre aux internautes des mises en situation, simulateur virtuel d'entretien).

Lien vers le portail : <http://www.emploi-store.fr>

- **Emploi Store développeurs**

Plateforme à destination des startups pour les développeurs comprenant les premiers jeux de données mis à disposition par Pôle emploi sous forme d'API (ex : informations sur le marché du travail, données mensuelles anonymisées sur les demandeurs d'emplois, les offres d'emplois anonymisées...).

Lien vers le portail : <http://www.emploi-store-dev.fr>

- **Emploi Store Idées :**

Plateforme où les utilisateurs viennent proposer des suggestions d'applications.

Lien vers le portail : <http://www.emploi-store-idees.fr/fr>

- **Le Lab Pôle emploi**

Lieu d'innovation et de création collaboratives où sont conçus des projets ouverts (voir : <http://www.lalab.pole-emploi.fr/>).

**Deux projets “startups d’Etat” développés avec le SGMAP :**

Sur la base d’idées d’intrapreneurs de Pôle emploi émanant de leur plateforme interne d’innovation collaborative, des projets sont engagés avec l’accompagnement du SGMAP, et seront ouverts au public début 2016.

- **“La Bonne boîte”**

L’objectif est de créer une application détectant les entreprises susceptibles de recruter sur le territoire et dans le champ d’activité du demandeur d’emploi. Ce projet part du constat suivant : 75% du marché de l’emploi est caché, aussi il est nécessaire de mieux prédire, sur la base de données fiables (ex : déclarations préalables à l’embauche) le taux d’embauche sur un territoire donné.

- **“La Bonne formation”**

L’objectif est de créer un algorithme de ciblage des formations (par métier, par la localisation), afin de permettre aux usagers de trouver en un clic la formation qui amène à l’emploi.

## Un service de l'emploi élargi, placé au cœur du développement de nouvelles formes d'activité

A l'échelle de l'Etat, de la région, du département, ou du bassin d'emploi, les acteurs du service public de l'emploi sont au cœur des transformations des formes d'emploi et des activités<sup>127</sup>. Conçus pour orienter les usagers dans leurs démarches administratives, leurs plans de formations, de retour à l'emploi, de création d'entreprise, pour verser des indemnités, etc., leurs missions pourraient être étendues afin de les rapprocher des évolutions économiques et des besoins en emplois d'un territoire donné.

**Du service public de l'emploi au service public de l'activité** : pour un usager, faire appel au service public de l'emploi peut être perçu de manière contraignante, prescriptive, et stigmatisante. Les logiques de guichet qui sont associés à ces services peuvent empêcher la création de lien social et de sens.

**Le Conseil recommande donc de :**

- **Faire des lieux du service public des espaces de créativité et d'émancipation individuelle et collective :**
  - Investir les lieux du service public local élargi (Maisons de l'Emploi, Maisons de services au public, agences Pôle emploi, CCI, etc.) en ouvrant des espaces de création, d'échange pair à pair entre acteurs économiques, sociaux et usagers ;
  - Donner à voir les nouvelles manières de travailler, de produire en mettant à disposition des espaces collaboratifs inspirés des fab labs, des outils de production innovants, et en faisant participer des travailleurs indépendants, etc. ;
  - Proposer aux usagers de participer à des projets de co-création, des expérimentations ;
  - Associer les tissus associatifs et entrepreneuriaux implantés dans les territoires.
- **Ces lieux d'encapacitation pourraient s'adresser à un public plus large que les demandeurs d'emploi, et devenir des lieux de l'activité hors temps d'emploi classique.** Cela permettrait aussi de rapprocher les demandeurs d'emploi de recruteurs potentiels dans un même bassin d'emploi et de transformer les métiers des agents du service public.

**A l'échelle des territoires, des conférences de prospective sur la transformation de l'activité économique du territoire pourraient être organisées :**

---

<sup>127</sup> Lien vers une cartographie interactive des acteurs du service public de l'emploi : <http://www.pole-emploi.org/actualites/l-emploi-en-france-qui-fait-quoi--@/543/view-article-87826.html>

- Y associer la société civile (par exemple, par l'intermédiaire des Conseil économique, social et environnemental régional), le tissu associatif local et les acteurs du dialogue social territorial ;
- Ces conférences pourraient également réfléchir à la construction de nouveaux indicateurs de mesure de l'activité, de l'emploi et de la valeur et faire participer des acteurs d'autres territoires afin de créer des synergies et d'organiser le partage d'expériences.

### **Compte-rendu des discussions de l'atelier "design des politiques publiques de l'emploi" lors de la journée contributive du 19 novembre 2015 sur le rôle de l'Agence France Entrepreneur**

En février 2015, le Président de la République a annoncé la création d'une Agence du développement économique dans les régions. En octobre 2015 plusieurs précisions ont été apportées<sup>128</sup> :

- L'Agence France Entrepreneur aura pour rôle de relancer l'activité dans les territoires urbains et ruraux en difficulté. Son déploiement sera progressif. Les premières agences seront ouvertes en janvier 2016
- Cette agence aura pour objectifs de favoriser les créations d'entreprises, d'aider au développement des TPE et PME créatrices d'emplois et de développer des outils de formation innovants. L'agence agira en s'appuyant sur les réseaux et acteurs de développement économique existants, notamment au niveau régional
- Sont également prévues la constitution d'une structure de coordination stratégique avec les régions et l'ouverture d'un observatoire sur l'entrepreneuriat dans les territoires.

**Lors de la journée contributive sur le travail et l'emploi organisée au Conseil économique, social et environnemental**, les participants de l'atelier "design des politiques publiques de l'emploi" ont échangé sur le rôle de l'Agence France Entrepreneur.

**Plusieurs points ont été soulevés :**

- Il est nécessaire d'éviter le risque d'ériger une structure qui complexifie les actions engagées par les acteurs locaux : la mutualisation des moyens et la coordination des politiques de l'emploi et du développement économique doivent être pensées avec l'ensemble du tissu local. Cette agence doit donc être pensée comme un point d'entrée redirigeant ensuite les usagers vers les réseaux d'accompagnement compétents.
- Ce tissu local doit intégrer les acteurs associatifs, qui peuvent venir en soutien de nombreuses politiques d'accompagnement individuel autour du retour à l'emploi, de la création d'entreprise, etc.
- L'Agence pour la création d'entreprise et les Maisons de l'Emploi sont souvent identifiées comme des points d'appui efficaces aux personnes en cours de création d'entreprise ou en recherche d'emplois, il est nécessaire de bien définir leurs missions et de les soutenir davantage dans cette nouvelle configuration qui se dessine avec l'Agence France Entrepreneur.

**Un plan numérique emploi pourrait être mis en place au niveau national en partant des besoins des territoires.**

La vitesse des cycles d'innovation et des transformations économiques implique d'anticiper d'autant plus les besoins en emplois et *a fortiori* en formation. Avec la "numérisation" - de l'équipement en machines-outils au développement de nouveaux modèles d'affaires - les entreprises se trouvent parfois confrontées à un déficit de talents alors même qu'elles disposent de capacités d'investissement pour se transformer. Dans le domaine de l'industrie, il est possible de prédire les besoins métiers en fonction du carnet de commande, de l'achat

<sup>128</sup> source : <http://www.elysee.fr/actualites/article/lancement-de-l-agence-france-entrepreneur/>

de machines. Dans les services, les business plans sont un support d'anticipation des besoins en emplois.

Les bases de données statistiques économiques et sociales dont l'Etat dispose ne sont pas suffisamment conçues de manière dynamique. Les informations et données fournies par les acteurs économiques pourraient devenir de véritables outils d'aide à la décision pour flécher les besoins en emploi et en formation dans un secteur, un territoire, un métier, donné.

**Le Ministère du Travail de l'Emploi, du Travail, de la Formation professionnelle et du Dialogue social pourrait ainsi piloter un projet de modernisation afin de :**

- **Construire des outils prédictifs de l'évolution du marché du travail sur la base de données d'intérêt général, fournies par les acteurs économiques :**
  - Inclure des données quantitatives et qualitatives sur le nombre d'emplois créés dans les 3 ans, les compétences requises, les types d'investissements prévus, les outils utilisés, etc.
  - Ces données anonymisées puis traitées pourront ensuite être croisées avec les données relatives à l'offre de formation, afin d'opérer une boucle de rétroaction besoins en emplois - création de formation - appariement.

Le numérique offre les moyens de redonner aux organisations leur vocation première : structurer un ensemble d'individus pour poursuivre un objectif commun ●



Axe 2

**Redonner du sens  
au travail collectif et soutenir  
les organisations alternatives**

Le salariat est largement majoritaire en France et représente une part de l'activité globale beaucoup plus importante que dans les années 1970. La progression permanente de cette forme d'activité a été une des caractéristiques des Trente Glorieuses et a fondé ce qu'on a appelé le "compromis fordiste", qui consistait à mettre en place, via le salariat, une distribution générale des gains de productivité par le salaire et une redistribution via une protection sociale des individus liée au statut.

Cette tendance est aujourd'hui remise en question par la progression du travail indépendant, ce qui a conduit à de vives controverses sur la fin du salariat (voir la controverse n°3). Notamment du fait de la transition numérique, de nouvelles formes hybrides, échappant à la subordination juridique qui définit le contrat de travail, ont également pris une dimension importante, telle que les travailleurs juridiquement indépendants et économiquement dépendants. L'économie collaborative renforce les problèmes de ce type, qu'il est difficile pour le droit du travail de prendre en compte.<sup>129</sup>

Au croisement des désirs individuels de plus forte autonomie, d'une externalisation accrue et d'une remise en cause partielle du modèle salarial se pose donc aux politiques publiques la question de l'encadrement des nouvelles pratiques et relations de travail.

C'est également à l'intérieur de l'entreprise que les relations de travail ont été largement modifiées par le numérique, amenant à repenser les formes que prend le lien de subordination lui-même. Les théories de l'agence<sup>130</sup> ont contribué à fragiliser la relation à l'entreprise, tant sur la relation aux structures d'autorité de l'organisation, que sur sa signification sociale symbolique. L'humain doit retrouver sa place dans le travail au sein des organisations, c'est à dire y trouver un projet auquel participer qui fasse sens et des conditions permettant de se développer soi-même à travers son travail. Le plein engagement des capacités cognitives et créatives des personnes dans les organisations et la mobilisation de collectifs dans des projets sont essentiels au renforcement de notre compétitivité. C'est en proposant des dispositifs constructeurs de sens que nous pourrions mieux nous placer dans la concurrence mondiale de l'attraction des talents.

En parallèle ont émergé de nouvelles structures de travail, qui tentent de proposer à la fois les avantages du statut d'indépendant et les protections de celui de salarié. Il s'agit notamment des groupements d'employeurs, des sociétés de portage salarial - qui permettent à un salarié d'effectuer des missions de services pour plusieurs entreprises - et des coopératives d'emploi et d'activité qui permettent de devenir entrepreneur-salarié. Le mouvement coopératif permet plus généralement, de porter l'innovation sociale au cœur de l'organisation en elle-même, et non pas seulement d'en faire sa finalité. Les formes coopératives et notamment la SCIC, semblent d'ailleurs particulièrement adaptées aux écosystèmes numériques, comme le montre la vitalité du mouvement du coopérativisme de plateforme.

**Dans ce contexte, le Conseil national du numérique recommande de :**

---

<sup>129</sup> Rappelons tout de même qu'il est arrivé que le juge requalifie en salarié des utilisateurs de plateformes d'économie collaborative.

<sup>130</sup>[https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie\\_de\\_l'agence](https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_de_l'agence)

## Assurer une protection effective pour les travailleurs indépendants mais économiquement dépendants en faisant évoluer le droit commun

Le débat sur le critère de qualification du contrat du travail - subordination juridique ou dépendance économique ? - a été tranché, au début du 20<sup>ème</sup> siècle, en faveur de la subordination juridique. Mais depuis quelques années, ce débat reprend de la vigueur, notamment au regard des nouvelles formes de travail issues du numérique et de l'augmentation du nombre de travailleurs juridiquement indépendants mais économiquement dépendants.

Comme le soulignent Paul-Henri Antonmattei et de Jean-Christophe Sciberras, ces travailleurs sont “privés deux fois de protection : n'étant pas salariés, ils ne peuvent prétendre à la protection juridique qu'offre le code du travail ; n'étant pas réellement indépendants, ils ne bénéficient pas de la protection économique que donne la multiplicité des donneurs d'ordre, la rupture de commande d'un seul étant d'effet limité.”<sup>131</sup>

Le développement des plateformes dites d'économie collaborative renforce ces enjeux car elles créent parfois des situations de dépendance importante des travailleurs à une plateforme, que ce soit en termes de revenus ou de conditions de travail, sous couvert d'un statut d'indépendant.

Il convient donc de clarifier la situation de ces travailleurs, afin de leur assurer une protection suffisante.

Plusieurs propositions sont apparues dans le débat public à cet effet :

- l'extension du salariat par la redéfinition du principe de subordination juridique autour de la notion de dépendance économique ;
- la constitution d'un droit de l'activité professionnelle (ou droit de l'actif) composé d'un socle de droits fondamentaux applicables à tous les travailleurs, quelle que soit la forme juridique de l'exercice d'une activité professionnelle ;
- la création d'une catégorie intermédiaire entre travailleurs salariés et travailleurs indépendants : statut de travailleur indépendant économiquement dépendant/subordonné.

---

<sup>131</sup> *Le travailleur économiquement dépendant : quelle protection ?* Rapport de Paul-Henri ANTONMATTEI et de Jean-Christophe SCIBERRAS, 2008.

Voir : <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport-Antonmattei-Sciberras-07NOV08.pdf>

Le Conseil estime qu'il n'est pas dans sa vocation de préconiser l'adoption d'un dispositif précis.

**Néanmoins le Conseil recommande de :**

- **Veiller à ne pas multiplier les types de droit applicables** en privilégiant systématiquement l'évolution du droit commun à la création de régimes spéciaux. Cela peut conduire en effet à créer des dispositifs rapidement sujets à l'obsolescence et qui ne prennent pas en compte les évolutions globales du droit qui sont nécessaires. A cet égard la création d'un statut intermédiaire de travailleur indépendant soulève un certain nombre de problèmes de définition quant à son champ d'application et à l'évolution de celui-ci, recelant la constitution de nouveaux effets de seuil, potentiellement néfastes.
- **Considérer le travail indépendant comme un mode de travail à part entière** en veillant à ne pas faire du modèle unique du travailleur salarié l'alpha et l'oméga de toute politique publique de l'emploi. L'adoption éventuelle d'un statut intermédiaire, à cet égard, doit faire droit aux vellétés d'évolution et de changement de modèle d'activité, propre au travail indépendant et qui peuvent être vecteurs d'innovation.
- **Veiller à ce que la création d'un socle de droits communs et l'évolution des statuts ne servent de prétexte à la remise en cause d'un certain nombre de droits attachés aux différents statuts.**

**De manière générale, le Conseil invite à situer ce débat dans le cadre plus global de la réflexion sur le statut d'indépendant et sur son articulation avec les autres statuts**, que ce soit en termes de protection sociale, de représentation syndicale et d'encadrement des relations d'affaires.

## *Exemples internationaux de statuts de travailleur indépendant juridiquement et dépendant économiquement*

### **En Italie**

- En 1973, création des "contrats de collaboration coordonnée et continue (co-co-co) : le collaborateur fournit une prestation pour un employeur dont il n'est pas le salarié. Il existe cependant un lien fonctionnel entre le travailleur et l'activité économique du commanditaire, traduisant l'idée de "collaboration coordonnée"
- En 2013, création des "contrats de collaboration de projet" (co-co-pro) : ces contrats peuvent être utilisés pour un projet de travail précis et doivent déterminer la durée de la prestation et les phases du projet

### **En Espagne**

Création en 2007 du statut du travailleur autonome, comprenant :

- un socle de droits communs à l'ensemble des travailleurs autonome (incluant notamment : droit à la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, protection contre les risques professionnels)
- des droits collectifs (libre adhésion à une organisation syndicale ou à un groupement patronal, liberté de créer et d'adhérer à une association professionnelle)
- la protection du logement du travailleur autonome
- la création d'une action directe en paiement d'honoraires à l'encontre du maître d'ouvrage
- la possibilité de signer des accords "d'intérêt professionnel" entre les associations professionnelles et les travailleurs autonomes (fixant notamment les conditions de travail)

Des dispositions spécifiques sont prévues pour les "travailleurs autonomes économiquement dépendants" :

- définition de la dépendance économique : 75% des revenus de l'activité professionnelle dépendant d'une entreprise cliente
- droits accordés : droit au repos, droit à congé, contrat fixant la durée maximale du travail, limitation des heures supplémentaires (30% de la durée prévue dans le contrat), préavis en cas de rupture par le travailleur, cause justifiée en cas de rupture par le client

### ***Au Royaume-Uni***

#### **Définition de critères pour distinguer la subordination de l'indépendance :**

- degré d'autonomie dans l'exécution d'une prestation
- répartition du risque entre employeur, travailleur et état
- conditions de la contractualisation ou de l'embauche
- le travail salarié "fait partie de l'activité économique"

#### **Introduction de deux catégories intermédiaires :**

- **workers** : salariés et personnes travaillant pour un employeur sans être placés sous son autorité. Les workers bénéficient de protection en matière de salaire minimum, de durée du travail et de congés
- **self-employed workers** : détiennent leur propre équipement, sont responsables de l'organisation et de la réalisation du travail, assument une partie du risque financier. Les self-employed workers disposent de droits en matière de santé et de sécurité

### ***En Allemagne***

Création en 1974 de la catégorie des "arbeitnehmerähnliche Personen". Il s'agit de travailleurs économiquement dépendants qui bénéficient d'une protection sociale analogue à celle des salariés, lorsqu'elles :

- exécutent le travail pour une seule personne ou bien
- reçoivent d'une seule personne, en moyenne, plus de la moitié de la rétribution qui leur est due pour le travail qu'ils ont exécuté ; si cette rétribution ne peut être évaluée, pour la calculer on se référera, tant que le contrat de travail ne prévoit rien de différent, aux 6 derniers mois, et, si l'activité a une durée inférieure, au temps couvert par cette activité. Le travailleur économiquement dépendant bénéficie des protections du travailleur salarié en matière de procès.

**Source** : *Le travailleur économiquement dépendant : quelle protection ?* Rapport de Paul-Henri ANTONMATTEI et de Jean-Christophe SCIBERRAS, 2008

## Encadrer les plateformes de l'économie collaborative

L'économie collaborative soulève un certain nombre d'enjeux qui lui sont propres et qui dépassent ceux du travail indépendant juridiquement mais dépendant économiquement - la réciproque est également vraie : la prise en compte de ce type de travailleurs soulève de enjeux qui dépassent ceux de l'économie collaborative. En effet, s'il peut arriver que l'utilisateur d'une plateforme de l'économie collaborative soit dans une position de dépendance économique vis-à-vis de celle-ci, la création d'un statut particulier pour ce type de travailleur dépasse le problème de l'économie collaborative et ne l'épuise pas.

L'économie collaborative peut difficilement se définir comme un secteur spécifique, nécessitant une régulation propre. En revanche elle peut être abordée en tant que laboratoire des nouvelles formes du travail et des nouvelles problématiques qu'elles soulèvent.

Les apports de l'économie collaborative à l'innovation sont importants et peuvent initier un renouveau des formes économiques préexistantes. Il est cependant nécessaire de souligner le fait que cette économie a souvent pour conséquence de permettre un contournement des réglementations professionnelles, fiscales et/ou sociales : des activités encadrées par un ensemble de règles visant à assurer une juste rémunération, une régulation du marché, une protection des travailleurs et la perception de l'impôt.

A court terme, les enjeux relatifs à l'économie collaborative, pour les pouvoirs publics, sont doubles :

- Premier enjeu : l'application d'un ensemble de règles, notamment fiscales, aux utilisateurs des plateformes ;
- Second enjeu : la qualification des relations entre les travailleurs de l'économie collaborative et les plateformes.

De nombreuses propositions ont été formulées pour répondre au premier enjeu, notamment par le Sénat dans son rapport sur l'économie collaborative<sup>132</sup>. Le Conseil national du numérique a également émis un certain nombre de recommandations dans son rapport *Ambition numérique* (cf. encadré).

---

<sup>132</sup> L'économie collaborative : proposition pour une fiscalité simple, juste et efficace, rapport de la Commission des finances du 17 septembre 2015. Voir : [http://www.senat.fr/fileadmin/Fichiers/Images/commission/finances/economie\\_collaborative\\_pour\\_une\\_fiscalite\\_simple\\_juste\\_et\\_efficace.pdf](http://www.senat.fr/fileadmin/Fichiers/Images/commission/finances/economie_collaborative_pour_une_fiscalite_simple_juste_et_efficace.pdf)

### Propositions du rapport *Ambition numérique concernant l'économie collaborative*

- Préférer autant que possible l'application du droit commun
- Reconnaître les droits et les responsabilités des travailleurs de l'économie collaborative
- Instituer une taxation à partir d'un certain seuil

Concernant le second enjeu, les utilisateurs des plateformes peuvent rencontrer un certain nombre de problèmes dans leurs relations avec celles-ci : modification des conditions tarifaires, déréférencement soudain, surveillance importante, opacité sur les conditions d'utilisation. L'ensemble de ces phénomènes amènent à envisager une régulation des plateformes d'économie collaborative, qui tienne compte de leur position particulière. En effet elles sont à l'origine de règles encadrant le travail des utilisateurs sans pour autant être redevables des obligations liées au statut d'employeur.

Le Conseil estime que les nouvelles formes d'économie collaborative sont vectrices d'innovation sociale, de modèles d'affaires et de services. En ce sens, il ne s'agit pas d'appliquer un ensemble de régulations strictes visant à protéger les acteurs déjà implantés sur le marché. Néanmoins le Conseil soutient qu'il est nécessaire de soutenir les mobilisations ascendantes visant à assurer un ensemble de protections aux travailleurs des plateformes. Un socle de droits communs doit être défini, tant au niveau individuel que collectif (nécessité d'une forme de représentation sociale des travailleurs des plateformes). L'effectivité de ces droits ne peut être assurée sans une "responsabilisation" des plateformes de l'économie collaborative.

**En s'appuyant sur ses préconisations antérieures, le Conseil recommande de/d' :**

- **Appliquer des obligations de loyauté aux plateformes d'économie collaborative**

Dans son rapport *Ambition numérique*, le Conseil recommandait l'application d'un principe de loyauté pour les plateformes.<sup>133</sup> Ce principe peut trouver à s'appliquer pleinement aux relations entre les plateformes de l'économie collaborative et leurs utilisateurs non-salariés.

Il suppose une obligation de transparence accrue pour les plateformes d'intermédiation de l'économie collaborative envers les travailleurs qui en font la valeur, notamment sur les modes de rémunération, les tarifications et plus globalement leur modèle économique, afin de permettre à chaque utilisateur de connaître sa part de contribution dans l'ensemble des revenus générés de la plateforme. Selon ce principe, une information claire et précise concernant les algorithmes de fixation des prix, de notation des prestations et les conditions de déréférencement devrait être fournie par les plateformes.

Le Conseil préconise, dans le rapport *Ambition numérique*, la création d'une agence de notation de la loyauté des plateformes, au niveau national et la constitution d'un réseau de compétences similaires au niveau européen. Elle pourrait consacrer une attention particulière aux plateformes d'économie collaborative, en s'appuyant sur les diverses initiatives existantes telle *FairCrowdWork Watch*, qui vise à noter les conditions de travail

---

<sup>133</sup> La loyauté, telle que définie par le rapport *Ambition numérique* entraîne des obligations de transparence, d'information, de non-discrimination. Elle a vocation à s'appliquer tant aux relations BtoC (*business to consumer*) que BtoB (*business to business*).



des travailleurs des plateformes numériques d'externalisation du travail (voir Axe V sur le dialogue social).

- **Soutenir le coopérativisme de plateforme, afin d'assurer une juste rétribution et représentation des travailleurs de l'économie collaborative.**

Le coopérativisme de plateforme consiste à appliquer le modèle coopératif aux plateformes, notamment d'économie collaborative. Ce modèle permet à chaque utilisateur d'être en même temps détenteur de la plateforme et donc d'être partie prenante de la constitution des règles de la plateforme via la gouvernance démocratique : les conditions de tarification, les droits sociaux ouverts aux travailleurs, les réglementations concernant le déréférencement.

Loin de constituer une nouvelle obligation pour les plateformes existantes, le soutien au coopérativisme de plateforme s'inscrit dans la volonté de diversifier les modèles économiques de l'économie collaborative et de favoriser l'innovation et l'apparition de nouveaux acteurs. Ce type d'organisation constitue donc une voie de développement alternative pour l'économie collaborative, qui permet de concilier les objectifs de protection des travailleurs et d'innovation sociale et de service.

#### **Différentes initiatives peuvent être mises en place afin de soutenir ce nouveau type de plateforme :**

- le Programme d'investissements d'avenir (PIA) pourrait être utilisé pour financer le lancement de ce type de plateforme, qui peine à trouver un investissement de la part des acteurs privés, du fait de la nouveauté de ce type de modèle ;
- des expérimentations pourraient être lancées par les collectivités territoriales : une des possibilités pour instituer un coopérativisme de plateforme est en effet que les pouvoirs publics eux-mêmes participent à la création de plateformes publiques. A cette fin, des modules en logiciel libre pourraient être développés de manière mutualisée, afin de promouvoir des services d'économie collaborative opérés avec les collectivités en relation avec les utilisateurs (par exemple un service équivalent à Airbnb opéré par la Mairie de Paris) ;
- des programmes de recherche concernant les nouvelles technologies favorisant des modes d'organisation plus décentralisés pourraient être lancés. A cet égard, la technologie *blockchain*, encore à ses débuts, ne peut faire l'objet d'un développement par les seules entreprises des secteurs directement impactés (banques, assurances...). Cette technologie, qui est au fondement de la monnaie virtuelle *Bitcoin* permet en effet d'assurer une certification des transactions de manière décentralisée, sans passer par un acteur qui se placerait en position d'intermédiaire pour jouer le rôle de tiers de confiance. Elle doit donc être étudiée comme telle, afin de favoriser les nouvelles potentialités d'organisation qu'elle rend possible ;
- asseoir juridiquement et diffuser les licences à réciprocité, telle que la *peer production licence*, qui crée des droits d'utilisation différents selon que l'entité réutilisatrice soit une coopérative ou non.

### **Le coopérativisme de plateforme**

Le coopérativisme de plateforme est une idée défendue par Trebor Scholz, un universitaire américain et s'inscrit dans le cadre des travaux sur le modèle coopératif et le *peer to peer* en ligne (Michel Bauwens, Yochai Benkler). Cette idée prend sa source dans un double constat :

- les plateformes d'économie collaborative captent une grande partie de la valeur créée par le travail des utilisateurs
- ces mêmes plateformes ont un rôle qui peut s'apparenter à celui d'un employeur alors même qu'elles n'ont pas les obligations parallèles

### **Exemples de plateformes coopératives**

Fairmondo est une plateforme allemande de commerce en ligne, détenue, sous forme coopérative, par ses utilisateurs et ses salariés.

La Zooz, qui en est encore au stade du développement est une entreprise israélienne qui a pour objectif de concurrencer les services de covoiturage en proposant un modèle fondé sur la blockchain et sur une monnaie virtuelle.

Le *labo Cellabz* est un laboratoire d'innovation qui associe les technologies émergentes et la Blockchain autour d'une approche multidisciplinaire et multi-acteurs, réunissant des universités, des start-ups et des entreprises. Cofondé par Nicolas Loubet et Clément Epié, le Cellabz a mené une enquête de deux ans et interrogé une grande variété d'acteurs pour constituer un rapport sur la *blockchain*.<sup>134</sup> (<http://www.cellabz.com>)

### **Sources :**

- Article de Trebor Scholz - <https://medium.com/@trebors/platform-cooperativism-vs-the-sharing-economy-2ea737f1b5ad>
- Article de Blockchain France : <https://medium.com/@blockchainfrance/la-france-ne-doit-pas-rater-la-r%C3%A9volution-blockchain-6109c4c61e86#.8vqncdydz>

---

<sup>134</sup>Voir livre blanc publié par Cellabz : *Blockchain & Beyond*, novembre 2015  
[https://www.dropbox.com/s/cw0235ut9a3iiyu/Blockchain\\_Report\\_Final.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/cw0235ut9a3iiyu/Blockchain_Report_Final.pdf?dl=0)

## Soutenir les formes alternatives de collectifs de travail

Afin de répondre à l'enjeu de la protection des travailleurs indépendants et notamment des entrepreneurs, **de nouveaux types de collectifs de travail ont été créés**, combinant l'agilité propre au travail indépendant, la création de sens qui lui est propre et la protection relative au travailleur salarié.

Le mouvement coopératif semble ainsi permettre de donner une nouvelle valeur au collectif de travail, en favorisant une participation de chaque employé à la gouvernance et au capital de l'entreprise. L'innovation sociale est donc intégrée dans le mode d'organisation même de l'entreprise.

De manière générale le Conseil estime que le mouvement coopératif est un élément de réponse aux questions juridiques et économiques que pose la multiplication des indépendants. Ce modèle coopératif semble particulièrement adapté à l'univers numérique. Le coopérativisme de plateforme permet tout d'abord, notamment autour de la technologie *blockchain*, de résoudre un certain nombre d'enjeux que soulève l'économie collaborative (voir recommandation 8). De manière plus générale le modèle de la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), qui autorise un multi-sociétariat incluant les salariés, les bénéficiaires et des tiers, semble tout à fait adapté aux logiques d'écosystème qui président à la création de valeur dans le monde numérique.

**Dans ce contexte le Conseil recommande de donner davantage de visibilité aux formes de travail coopératif en termes de statuts et de modalité de coopération** : SCIC, SCOP, CAE... (cf. encadré) :

- **Augmenter l'information sur le modèle coopératif via la French Tech, les chambres de commerce, les incubateurs et les institutions universitaires** : un des principaux freins au développement des coopératives réside dans la faible diffusion de l'information concernant ce modèle et les formes qui y sont associées. Le mouvement coopératif est souvent associé à la reprise, par les salariés, d'entreprises en difficulté, quand seulement 11 % des SCOP et SCIC ont été créées ainsi.
  - Les organismes traditionnels de formation et d'aide à l'entrepreneuriat (chambres de commerce et d'industrie, institutions de l'enseignement supérieur...) pourraient avoir pour rôle de diffuser davantage d'informations concernant ce type de structure.
  - Les acteurs du numérique, tels les incubateurs et les pôles de compétitivité pourraient également faciliter la diffusion de ce type de modèle. A cet égard la French Tech pourrait jouer un rôle d'impulsion important.
  - Des événements pourraient être organisés au niveau national et local afin de valoriser ce type de modèle.
- **Faciliter le financement des coopératives** :

- Diffuser la connaissance de ces modèles parmi les investisseurs en capital.
- Mettre en place des incitations afin d'orienter les investissements vers ces modèles.
- **Soutenir spécifiquement les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) et leur donner une plus grande visibilité.**

### *Les CAE dans la loi sur l'économie sociale et solidaire*

La loi sur l'économie sociale et solidaire a apporté des précisions juridiques pour structurer les coopératives d'activités et d'emploi :

- **Création d'un nouveau statut "d'entrepreneur salarié associé"** inscrit dans le code du travail, officialisant ce qui est expérimenté depuis plusieurs années : un statut juridique et social assimilé à celui des salariés (couverture santé, assurance-chômage, accès à la formation...), tout en menant une activité d'entrepreneur-e de manière autonome
- **Élargissement du droit coopératif et le développement du sociétariat** : pour bénéficier durablement du statut, l'entrepreneur-e salarié-e aura obligation de devenir associé-e de sa coopérative dans un délai de 3 ans ;
- **Généralisation du contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE)** durant la phase de test de l'activité.

Elle permet aussi de mieux identifier les CAE par rapport à d'autres formes de création d'activité que sont le portage salarial et les couveuses d'activité, et aussi de clarifier la différence avec l'auto-entrepreneuriat.

Fin 2014, on compte 108 CAE, qui peuvent prendre la forme de SCOP ou de SCIC, employant 5 700 entrepreneurs salariés, croissant de 15% par an, dont 1 200 entrepreneurs associés. 60% des CAE sont des entreprises multiactivités.

La confédération générale des SCOP anime au plan national le réseau des SCOP et SCIC. Ce réseau accompagne la création, la reprise et la transformation d'entreprises sous formes SCOP ou SCIC, propose des services d'accompagnement et représente les SCOP/SCIC auprès des pouvoirs publics. Voir : <http://www.les-scop.coop>

### ***Quelles sont les différences avec le portage salarial ?***

Le portage salarial, apparu en France dans les années 1980 permet aux salariés portés de bénéficier des protections associées au salariat ainsi que du support d'une structure mutualisée, tout en effectuant des activités de prestations pour différents clients.

On compte environ 150 sociétés de portage salarial en France (30 000 à 50 000 salariés).

La coopérative d'activité et d'emploi (CAE) fonctionne selon un principe similaire, sous réserve de différences importantes :

- alors qu'une société de portage ne peut avoir pour objet que des activités de service, ce n'est pas le cas pour la CAE, qui a vocation à couvrir toute activité exercée de manière indépendante
- de plus, la CAE a le statut de SCOP ou de SCIC, ce qui signifie que les salariés de l'entreprise en sont les principaux actionnaires
- enfin l'entrepreneur-salarié, à l'intérieur d'une CAE, a une autonomie commerciale complète, tandis que le salarié porté doit rendre des comptes à la structure sur ses pratiques

- **Soutenir la création de CAE dédiées à l'accompagnement des transitions professionnelles, en incitant à la fois :**
  - Les synergies entre les acteurs publics du développement économique local (CCI, DIRECCTES, Pôles de compétitivité, Pôles de ressources...), les services publics de l'emploi local, et les CAE qui proposent des services d'accompagnement des personnes en transitions entrepreneuriales ou en pluriactivité : mutualisation des aspects administratifs, formation, ...
  - Le développement de CAE offrant un second niveau de services, mettant l'accent sur l'accompagnement en termes d'ingénierie de projets collectifs ponctuels ou les regroupements pour des appels d'offres privés ou publics.
- **Soutenir les coopératives numériques de *makers*** - Le Programme d'investissements d'avenir pourrait prévoir un appui spécifique au financement de l'acquisition d'outils de production, de conception et de prototypage communs dans le cadre de projets coopératifs numériques. Des croisements fertiles pourraient par exemple se consolider entre l'environnement des fab labs et celui de l'artisanat français, ou encore avec les sphères entrepreneuriales et universitaires.

### *Pour s'inspirer - Exemples de coopératives numériques*

**Loconomics** : plateforme structurée selon un modèle coopérativiste, détenue par ceux qui y proposent leurs services<sup>135</sup>. Il s'agit d'un modèle alternatif aux plateformes de services à la demande telles que TaskRabbit<sup>136</sup>.

**MNEMOTIX** : SCIC fruit d'un projet porté par l'INRIA de Sophia Antipolis, spécialisée dans l'ingénierie documentaire et le Web sémantique<sup>137</sup>.

**Neuron Robotics** : coopérative américaine spécialisée dans le design de systèmes robotiques pour le commerce, l'industrie et la chirurgie<sup>138</sup>.

**L'atelier paysan** : coopérative pour l'autoconstruction de matériel agricole en open hardware<sup>139</sup>.

**Acome**, l'Association coopérative d'ouvriers qui développe des systèmes embarqués pour l'automobile et les infrastructures télécoms<sup>140</sup>.

- **Mobiliser le droit pour outiller la liberté statutaire et offrir des déclinaisons nouvelles à l'objet social de l'entreprise :**
  - Créer une « Société à objet social étendu » (SOSE), afin d'élargir les objectifs qu'une entreprise peut inscrire à ses statuts, qui tout en incluant le profit, peuvent intégrer d'autres buts, tels que le maintien de l'emploi, le renoncement à des techniques polluantes, une gouvernance partagée, etc.
  - Un travail d'innovation juridique pourrait être conduit pour imaginer de nouvelles formes de contrat d'entreprise et statuts intégrant une notion de progrès collectif et d'engagement en termes de règles de solidarité. Cela pourrait être une option de forme statutaire, ouverte en complément des modèles coopératifs tels que les SCOP, en s'adressant plus généralement aux entreprises à but lucratif souhaitant consolider des valeurs responsables et soucieuses de progrès social.

---

<sup>135</sup><http://www.internetactu.net/2015/11/25/leconomie-solidaire-necessite-un-internet-de-la-solidarite/>

<sup>136</sup> <http://p2pfoundation.net/Loconomics> ; <https://loconomics.com/>

<sup>137</sup> [www.coopetic.com](http://www.coopetic.com)

<sup>138</sup> <http://neuronrobotics.com/#>

<sup>139</sup> <http://www.latelierpaysan.org/>

<sup>140</sup> <http://www.acome.fr/>

*Les propositions de Blanche Ségrestin et Armand Hatchuel  
pour une conceptualisation de l'entreprise a objet social étendu,  
objet distinct du modèle sociétaire<sup>141</sup>*

**Ce modèle comprendrait :**

- **Un fondement orienté sur la notion de création collective** - l'idée étant non pas de marginaliser l'objectif lucratif mais de distinguer des formes d'entreprises dont l'objectif serait de développer de nouvelles capacités d'action : développer des stratégies inédites, inventer de nouveaux usages des ressources créés. Dans ce cadre, le capital est considéré comme un simple facteur de production. Les auteurs proposent notamment la notion de potentiel, plus large que celle de capital, afin de mettre en évidence le fait que la richesse dépend de l'usage qui en est fait au sein d'un collectif. L'entreprise serait alors dédiée à l'invention de nouveaux usages des ressources mobilisées (capitalistiques, cognitives, relationnelles, etc.).
- **Un fonctionnement reposant sur un statut revisité du dirigeant d'entreprise** : autorité de gestion habilitée plutôt que mandatée. Le statut du dirigeant d'entreprise ne serait dans cas non pas celui d'un mandataire de la société nommé en tant que représentant des intérêts des détenteurs de parts sociales ou actions, mais habilité pour sa compétence à mettre en œuvre un projet collectif, par les individus prêts à confier la gestion de leur "potentiel" (capacités et éventuellement capital). L'un des avantages serait ainsi de créer davantage de liens entre les sphères du droit du travail et du droit des sociétés.

**Parmi les implications :**

- **Renoncer aux *stock-options*** : les stratégies visant à infléchir les stratégies sont contre productives puisqu'en principe le dirigeant est en principe le plus compétent).
- **La nomination/révocation du dirigeant n'est plus faire par les seuls actionnaires** : puisque chaque membre du collectif prend des risques en confiant une partie de son potentiel. Cela résulte d'une nouvelle conception de la subordination : les salariés assument d'autant plus une partie du risque que les systèmes actuels permettent aux actionnaires d'influer sur les stratégies pour qu'elles soient financièrement les plus sûres. Les risques réels sont liés à la subordination (au sens où il s'agit de renoncer à une partie de son autonomie et accepter que les décisions qui peuvent impacter son propre "potentiel" soient prises à un autre niveau). Certains actionnaires acceptent aussi de s'engager pour un certain temps dans

---

<sup>141</sup> *Refonder l'entreprise - 2012*

[http://www.dailymotion.com/video/xpkbpt\\_refonder-l-entreprise-entretien-avec-armand-hatchuel-et-blanche-segrestin\\_news](http://www.dailymotion.com/video/xpkbpt_refonder-l-entreprise-entretien-avec-armand-hatchuel-et-blanche-segrestin_news)

<http://business.lesechos.fr/directions-generales/innovation/innovation-sociale/pour-la-creation-d-un-nouveau-statut-d-entreprise-a-objet-social-etendu-8147.php>



l'entreprise et donc que les décisions qui affectent leur capital soient prises à un autre niveau. Le périmètre de l'entreprise doit être cohérent avec cette réalité de la subordination.

- **Mettre en place des règles de solidarité plus fortes**, en s'inspirant de la règle des avaries communes en droit maritime (cf. possibilité de jeter du lest par-dessus bord pour le salut commun, en faisant supporter les pertes par tous). Les effets d'un choix de gestion doivent être communs, qu'ils soient positifs ou négatifs. Ex : les licenciements économiques qui sont une avarie commune au nom de la prospérité de l'entreprise, supposent de faire partager le dommage subit. A l'inverse, la plus-value de la vente de parts suppose d'être imputée différemment.

**Pour s'inspirer :**

- la Société à finalité sociale belge<sup>142</sup>, la *Community interest company* britannique<sup>143</sup>, la Société coopérative d'intérêt collectif en France
- les *Benefit & flexible purpose corporations* américaines, créés suite à une mobilisation d'entreprises travaillant sur les technologies propres. Le droit des sociétés leur reste applicable mais les autorise à définir des objets sociaux plus flexibles - avoir des activités aux effets positifs sur les employés, la communauté, l'environnement... - ; en complément de l'objectif de réalisation de profits. Cet objet social est voté aux 2/3 par les actionnaires et devient le contrat de l'entreprise. Ce faisant, les dirigeants ne peuvent plus être révoqués au prétexte qu'ils ne prennent pas de décision augmentant la valeur des participations des actionnaires<sup>144</sup>.

---

<sup>142</sup>[http://www.belgium.be/fr/economie/economie\\_sociale/statut\\_juridique/societes\\_a\\_finalite\\_sociale/](http://www.belgium.be/fr/economie/economie_sociale/statut_juridique/societes_a_finalite_sociale/)

<sup>143</sup> <http://www.cicassociation.org.uk/about/what-is-a-cic>

<sup>144</sup><http://www.forpurposelaw.com/flexible-purpose-corporations-now-social-purpose-corporations/>

## Redonner sens et envie au travail dans les organisations

- **Expérimenter des formes de management plus collaboratives et de proximité :**
  - Comportant l'accompagnement des talents numériques par la facilitation et l'orientation des collaborateurs dans la prise de risques, l'intégration de l'erreur en tant que composante de l'apprentissage.
  - Laisant davantage de marges d'autonomie aux équipes et renforçant le collectif au sein de l'organisation.
  - Intégrant le facteur humain dans les critères d'évaluation du management, par exemple en définissant des indicateurs de santé et de satisfaction du personnel. De même, les enquêtes internes sur le bien-être au travail pourraient être publiées sur les sites des entreprises.
- **Au-delà du management du changement : former les futurs managers au dialogue de proximité** (écoles de management, d'ingénieurs, de commerce, cadres de la fonction publique).
  - Développer l'apprentissage "*in vivo*" du dialogue de proximité dans les modules de formation (projets inter-écoles, inter-disciplines, hors les murs...).
  - En complément des enseignements des théories des organisations, sensibiliser aux enjeux du langage dans les interactions du travail<sup>145</sup>.
- **Faire évoluer et diversifier les modes d'évaluation des collaborateurs et des équipes :**
  - En complétant la notion de performance individuelle par l'évaluation du collectif, comme suggéré par le rapport sur la transformation numérique des entreprises.
  - Si les politiques de rémunération intègrent une valorisation de l'effort d'adaptation aux compétences numériques, doubler ces démarches d'une valorisation des démarches de transmission des savoir-faire numériques - ou "médiation numérique" - entre pairs.
  - Donner aux personnes l'accès aux données d'évaluation qui les concernent selon un mode portable et intégrables dans un portfolio personnel. Cette obligation pourrait être appliquée de manière différenciée selon la taille de l'entreprise.

---

<sup>145</sup> En complément des enseignements du management pris sous les angles économiques et d'ingénierie organisationnelle, la capacité à naviguer entre les cultures professionnelles, jargons de métiers et contextes devient clef pour la transmission et la diffusion d'une culture numérique partagée au sein des équipes.

- Mettre les données générées par le travail en équipe au service des collectifs de travail, en tant qu'éléments à part entière du *knowledge management*. A ce titre il pourrait être expérimenté de co-définir des sujets d'observation pertinents sur les aspects concrets de l'environnement de travail.
- **Systématiser des phases *beta* précédant le déploiement des outils numériques dans l'environnement de travail**
  - Les politiques d'achat des organisations pourraient ainsi tirer profit des possibilités de modularité et d'itération permises par l'*open source* pour instaurer ces phases de co-design avec des représentants des équipes concernées.
  - Ces moments pourraient être mis à profit pour définir des bonnes pratiques pour un usage non intrusif des outils numériques.

**HCL - La SSII qui considère les employés front end comme le centre de la création de valeur<sup>146</sup>**

HCLT est une société de service informatique pour clients professionnels établie en Inde, qui compte 55 000 collaborateurs. Le management a été réorienté vers la facilitation du travail des employés en contact direct avec les clients, identifiés comme le pivot de la création de valeur (services sur mesure).

Les managers sont désormais évalués sur leur capacité à laisser place au leadership des employés, suite à une prise de conscience d'un éloignement structurel du management intermédiaire avec le client final et du risque de pénaliser la rapidité d'action par des process de validation trop prégnants.

Vinet Nagar, son ancien Président, a également mis en avant :

- Le fait de mettre en place un environnement culturel et processuel où il est possible d'exprimer des difficultés et des désaccords à haute voix sans être jugé ou sanctionné ; et où il n'est pas nécessaire d'être une personne différente chez soi et au bureau.
- Un travail avec les collaborateurs de la génération Y, identifiés *a priori* comme plus difficiles à intégrer. Ces difficultés ont été prises comme des révélateurs possibles des comportements et des éléments de culture d'entreprise à faire évoluer (concentration des pouvoirs et de l'information au sommet).
- Une utilisation des outils numériques conçue pour faciliter cette politique : réseau social interne, outils de gestion des connaissances, forums, solutions de *crowdsourcing*.

<sup>146</sup> [Source - "Les employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management" Vinet Nagar - mai 2013](#)

- **Multiplier les initiatives de temps partagé, dans la diversité de situations possibles** (CDD, CDI, organisations publiques, économie sociale et solidaire, entreprises...) :
  - Faire connaître les dispositifs tels que le mécénat de compétence et les outiller.
    - Les incitations individuelles peuvent être multiples : mise en valeur, valeurs sociales de l'entreprise, développement d'un réseau hors de la structure employeuse...
    - Des dispositifs fiscaux incitatifs pourraient être conçus pour les employeurs ouvrant le congé pour création d'entreprise à leurs équipes et qui accompagnent voire investissent en capital dans une l'entreprise créée par le salarié. (voir Axe 1).
  - A l'occasion du dialogue entre partenaires sociaux sur le CPA, mener une cartographie précise des facteurs bloquants et identifier les besoins. La portabilité des droits pose en effet des enjeux similaires de méthodes, notamment pour les PME/TPE.
  - L'Agence numérique<sup>147</sup> pourrait impulser une interaction plus forte entre ces écosystèmes et ceux des startups françaises innovantes en matière d'organisation du travail (appels à projets, programmes d'innovation fellow, bourses aux projets, ...) en s'inspirant par exemple du programme des startups d'Etat.

### *Initiatives de temps partagé*

**Stagiaires sans frontières**<sup>148</sup> est une association qui propose aux structures employeuses - entreprises et associations - un modèle de stage en temps partagé via des contrats de partenariat bilatéraux. Les stagiaires sont rémunérés à temps plein par l'entreprise et réalisent en parallèle une mission de mécénat de compétences au sein d'une association durant laquelle ils sont couverts par l'assurance de l'entreprise. Différentes modalités de répartition du temps sont proposées.

**Le 1/1/1 chez Salesforce**<sup>149</sup> : 1% du temps de travail des salariés, 1% des produits, et 1% des revenus sont réservés à des projets philanthropiques. Au-delà des engagements thématiques de la fondation Salesforce (santé, éducation,...) les salariés peuvent dans ce cadre consacrer 6 jours de leur temps de travail par an à des projets qu'ils déterminent. L'intérêt ici est de développer le sens que les salariés associent à leur travail et à leur relation à l'entreprise employeuse.

<sup>147</sup> <http://www.economie.gouv.fr/creation-agence-du-numerique>

<sup>148</sup> <http://stagiairesansfrontieres.com/>

<sup>149</sup> L'entreprise ouvre à chaque salarié 6 jours rémunérés annuels dédiés au volontariat, 1% de ses produits (licences sur les solutions de gestion des relations client) sont donnés ou proposés avec des rabais, et 1% des stock-options est réservé à des bourses pour l'innovation technologique au service d'actions philanthropiques <http://www.salesforce.com/company/salesforceorg/>  
<http://www.prnewswire.com/news-releases/adoption-of-salesforcecoms-111-model-accelerates-around-the-world-85034902.html>



Un horizon industriel doit être proposé en  
alternative aux scénarios de remplacement du  
travail humain et de course contre son  
obsolescence ●

Axe 3

Un scénario industriel  
alternatif pour l'Europe

**Renverser l'idée d'une employabilité "face" à la machine.** Les craintes sur les possibilités de remplacements massifs d'emploi par l'automatisation sont légitimes et doivent être prises en compte<sup>150</sup>. Cependant, une approche déterministe - positive ou négative - de l'automatisation fait oublier que son développement effectif et global dépend de choix collectifs qui dépassent les capacités de l'objet technologique : investissements, force de travail qualifiée, aspects socioculturels, choix de société... L'idée d'une course contre la machine<sup>151</sup> peine à proposer une démarche collective et ne peut construire une cohésion sociale. Ce faisant, il est crucial de penser dans le même temps les métiers qui n'existent pas encore<sup>152</sup>.

**Les organisations doivent aussi se développer plus harmonieusement avec l'innovation qui les environne.** Dans un contexte où les cycles d'innovation sont accélérés, les modèles reposant sur des logiques de rentes ne sont plus nécessairement les plus efficaces. L'enjeu n'est plus nécessairement d'être le seul à détenir un capital immatériel, il peut s'agir tout autant de pouvoir déployer rapidement une innovation. Ces évolutions contextuelles donnent lieu à des formes de coopérations et d'innovation ouverte<sup>153</sup> fructueuses qui peuvent porter un renouveau pour les industries françaises. Dans le même temps une articulation doit être pensée avec un cadre consolidé pour les communs informationnels.

---

<sup>150</sup> Le Pew Research Center (think tank américain) a relevé un partage à égalité des opinions chez les 2000 experts interrogés sur le point de savoir si la technologie va remplacer plus d'emplois qu'elle n'en créera. <http://www.pewinternet.org/2014/08/06/future-of-jobs/>

<sup>151</sup> "The race against the machine", Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee, <http://raceagainsthemachine.com>

<sup>152</sup> Nous pouvons d'ailleurs noter que les travaux de Carl Benedikt Frey et Michael A. Osborne, très relayés pour avoir évalué un risque élevé d'automatisation pour 47% des emplois américains n'entend pas prendre en compte les nouveaux emplois potentiellement créés (voir Cartographie des controverses)

[http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf) p.43 et suivantes.

<sup>153</sup> Terme conceptualisé par Henry Chesbrough, désignant un mode d'innovation fondé sur le partage, la coopération entre entreprises, compatible avec une économie de marché (brevets, licences) et avec l'intelligence économique [https://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation\\_ouverte](https://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation_ouverte)



## Automatisation : définir des stratégies basées sur la complémentarité

Il est nécessaire de concevoir une complémentarité des compétences humaines et des machines, y compris pour des scénarios de déploiement massif de l'automatisation. Il est absolument nécessaire d'intensifier les efforts consacrés à la prospective sur l'impact de l'automatisation sur l'emploi. Mais dans le même temps, un horizon industriel doit être proposé en alternative aux scénarios de remplacement du travail humain et de course contre son obsolescence, en prenant des positions claires donnant à chacun l'opportunité d'un travail qui fasse sens. La création potentielle de richesse collective étant infinie, il est crucial de ne pas inscrire les perspectives uniquement dans le registre de la fatalité. Les efforts d'inventivité des politiques publiques doivent être intensifiés pour imaginer comment le numérique peut être mobilisé pour créer de nouveaux métiers faisant appel aux potentiels de chacun, qu'ils soient considérés comme *insiders* ou *outsiders* de l'actuel marché du travail. Il est possible de construire en Europe une stratégie industrielle de la robotisation, pour construire et guider les choix et les décisions politiques vis à vis des éventuels effets collatéraux de telle ou telle disruption. Cela implique de :

- **Faire choix de la co-évolution** et dépasser l'hypothèse du remplacement de l'humain par un automate, qui n'est pas l'option la plus durable, ni nécessairement la plus compétitive ou la plus créative. Une nouvelle vision de la métamorphose numérique peut ainsi être construite, en organisant d'une manière nouvelle les activités du secteur tertiaire au secteur primaire : services, industrie, agriculture.

## *Éléments d'inspiration*

### **Les co-bots**

Les co-bots sont un type de robot conçus de manière à faciliter le travail humain plutôt qu'à le remplacer. Il s'agit par exemple de mettre l'accent sur l'allègement de tâches éreintantes sur le long terme. Leur déploiement peut aussi stimuler une montée en qualification des travailleurs dans le domaine des connaissances technologiques<sup>154</sup>.

### **Le Web herméneutique**

Le succès du Web repose en grande partie sur son caractère inscriptible et sur l'influence des boucles de rétroaction. Plus qu'un média de consommation passive, c'est aussi une technologie de lecture et d'écriture. Cependant, les récentes évolutions du Web ont pu donner lieu à une reverticalisation des usages. Certains observateurs, tels que l'Institut de recherche et d'innovation (IRI) identifient de ce fait un risque d'affaiblissement des capacités collectives à produire de nouveaux savoirs.

Il s'agit dès lors, à l'instar des co-bots qui ne remplacent pas le travail manuel - **de concevoir des outils logiciels dédiés à la co-construction de savoirs, plutôt qu'à l'externalisation du raisonnement.**

Bernard Stiegler - membre du CNNum et Président de l'IRI - appelle ainsi à développer une nouvelle génération de services Web orientés sur des fonctionnalités herméneutiques : interprétation, documentation du savoir-faire, pratique délibérative, posture réflexive

Il s'agit aussi d'enjeux de transformation des sciences impactant la compétitivité. L'IRI a par exemple développé un outil dédié à l'annotation pour faciliter le débat politique : polemic tweet.

---

<sup>154</sup> <http://www.cetim.fr/fr/Marches/Process>  
<http://www.usine-digitale.fr/article/les-cobots-legers-se-multiplient.N325961>

### Extrait des contributions

“La compétitivité aujourd'hui ne se résume plus à la montée en cadence mais à la capacité d'innover. Le niveau moyen dans une usine est déjà le BTS, en formation initiale ou en formation continue, peu importe puisque l'important est de mobiliser de la cognition des individus. Par exemple, le Japon et la Corée du Sud, qui ont été les premiers à s'équiper numériquement ont d'ailleurs intégré cette idée que c'est l'association de l'esprit et de la main (monotsukuri) qui compte.

Aujourd'hui les fonctions de conception sortent des mains des concepteurs et sont en train de se généraliser. L'automatisation, l'algorithme, etc. savent détecter des patterns (au sens de modèles) et les expliciter, mais ils ne savent qu'explorer un espace de recherche donné et délimité. Il ne peut délimiter cet espace de recherche lui-même.

Or la nouveauté vient souvent de la (re)définition de cet espace (ex : le changement de paradigme avec la fabrication additive 3D).

L'innovation, c'est en fait lier des points a priori non connectés. L'esprit humain est efficace sur ce plan parce qu'il se fonde sur des représentations. L'automatisme, lui, intervient une fois qu'un geste est automatisé, or l'apprentissage ne concerne pas que des tâches programmables. Le savoir-faire se manifeste surtout dans la capacité à faire face à l'imprévu, à différentes configurations. Les opérateurs de ligne doivent par exemple savoir entretenir la machine, quel que soit son état. Cela fonctionne aussi sur le plan de l'apprentissage émotionnel. Le savoir-faire porte aussi sur la capacité à être interface, c'est à dire comprendre un minimum les fonctions sur lesquelles interviennent les autres pour pouvoir interopérer. Il s'agit d'enjeux de maintien des compétences par la formation en situation où l'on entretient le geste et la séquence émotionnelle.”

- **Accompagner ces changements de modèles économiques par une politique ambitieuse pour la recherche, l'enseignement supérieur, l'éducation nationale et la formation continue**, car ils reposent sur une métamorphose cognitive, touchant aux fondements de la construction de la connaissance : abondance d'informations, développement des sens, structuration de la mémoire... La prégnance de l'automatisation au quotidien et dans la vie économique entraîne des besoins supérieurs en créativité, en lien social et en capacités d'interprétation. Les technologies peuvent être mises à profit pour développer ces capacités, transformer les métiers actuels et faire naître les futurs emplois : développement de technologies plus performantes fondées sur l'open source, dédiées à la co-construction du savoir, capacités d'accès augmentés aux ressources informationnelles.
- **Créer en Europe le Web industriel.** Plus de 500 000 destructions d'emploi ont eu lieu dans les secteurs industriels français depuis 2007, dont une partie importante dans les PME selon l'INSEE<sup>155</sup>. Le numérique - en particulier pour les opportunités

<sup>155</sup>[http://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/03/20/l-industrie-a-perdu-un-demi-million-d-emplois-depuis-fin-2007\\_4598044\\_1698637.html](http://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/03/20/l-industrie-a-perdu-un-demi-million-d-emplois-depuis-fin-2007_4598044_1698637.html)

qu'il recèle, en termes de coordination pour la production, d'externalités positives de réseau et d'innovation ouverte - doit être mobilisé pour soutenir la reconstruction de l'industrie française. Il est notamment possible de mettre à profit le plan Industrie du futur et le plan franco-allemand pour une politique industrielle en matière de numérique, pour :

- Développer les coopérations pour l'investissement, en capitalisant par exemple sur les complémentarités des deux pays en matière d'accompagnement des entreprises de taille intermédiaire et de financements issus de synergies d'acteurs dans des bassins de compétences territoriaux ;
- Développer la prospective sur les métiers industriels liés au numérique ;
- Développer l'attractivité pour l'investissement issu de capitaux étrangers pour investir dans les domaines numériques où l'Europe reste en pointe, en partant des forces en présence ;
- Penser l'Erasmus industriel : approfondir davantage les possibilités d'échanges et de pluridisciplinarité ;
- Développer les initiatives d'accompagnement des relations entre grands groupes et startups, notamment pour l'accès des startups aux usines, afin de faciliter les expérimentations d'innovations industrielles.

### *Le plan Industrie du futur*

9 plans pour l'industrie du futur sont portés par le ministère de l'économie. L'accompagnement de la transformation numérique des entreprises industrielles est porté par l'Alliance (regroupement des industriels, instituts technologiques et de recherche, écoles, arts et métiers). L'un des axes de ce travail porte sur le développement de cet accompagnement avec les régions.

Un objectif est notamment de sensibiliser et d'accompagner un maximum de PME sur :

- les problématiques d'autofinancement, en facilitant les modalités d'amortissement des investissements dans l'outil industriel et en consolidant les incitations fiscales en ce sens
- les problématiques d'accès au financement, en renforçant les systèmes de fonds de garanties
- les problématiques de méthodes de robotisation et d'automatisation : en lançant un travail de diagnostic de l'équipement industriel et de certification des processus
- les opportunités de développements technologiques, notamment celles ouvertes par les nouveaux procédés sur les filières additives (atouts de versatilité de la production, possibilités de production localisée près des lieux de consommation et opportunités d'un nouvel essor français dans les sciences des matériaux et des poudres). Il s'agit également de développer des solutions pour les industries très consommatrices en énergie, comme l'agriculture et la sidérurgie et de prendre en compte des retours sur investissement plus long
- les enjeux de formation : avec un accent mis sur le financement, l'apprentissage et un travail de définition de nouveaux métiers.
- les enjeux industriels liés aux normes et aux standards et à l'interopérabilité, pour la communication numérique des environnements et machines entre eux : travail sur une centaine de scénarios pour les normes et standards, impliquant notamment l'Inria.

### *Éléments d'inspiration*

**Les factory lab** : fab labs dédiés à l'innovation en collaboration entre startups et industries. A Beynost dans l'Ain, le groupe Electricfil a par exemple dédié son Fab Lab<sup>156</sup> "Axandus" à l'accélération des startups industrielles<sup>157</sup>.

**Wikispeed** : la voiture à haute efficacité énergétique, conçue en open source<sup>158</sup>.

#### **Quelques approches locales de l'innovation industrielle :**

- La vallée de l'Arve en Haute Savoie est un centre mondial d'expertise de décolletage-fraisage sur le travail de pièces de métaux, qui exporte dans le monde entier (aéronautique, médical, automobile...). Pour développer les relations avec décolleteurs chinois, des systèmes d'information et cahiers des charges etc. Avec le support des acteurs locaux, le réseau de PME a par exemple co-développé une offre en formations initiales et continues renommées<sup>159</sup>.
- La vallée d'Oyonnax spécialisée en plasturgie<sup>160</sup>

Les points communs de ces réussites :

- Elles fonctionnent en réseaux solidaires : le cœur du réseau repose sur le partage de connaissances. L'un teste, analyse (ex : laboratoires d'essai), un autre met en place la méthode de production, un autre équipe en logiciels, etc. Il y a parfois aussi un partage de coûts et d'équipements.
- Toutes utilisent les technologies les plus récentes, en utilisant souvent des développements observés dans d'autres secteurs. Les techniques horlogères suisses sont par exemple exploitées en micromécanique.

**Il est crucial d'anticiper les développements de l'usine distribuée et pour cela sont nécessaires :**

- **Une reconnaissance plus affirmée du droit à l'interopérabilité.** Le droit à l'interopérabilité est reconnu au niveau européen depuis plus de vingt ans. Il découle des articles 5 et 6 de la directive relative à la protection juridique des programmes d'ordinateurs<sup>161</sup>, qui reconnaissent à tout développeur de logiciel le droit d'effectuer la rétroingénierie d'un logiciel existant afin de pouvoir créer un logiciel capable d'interopérer avec ce dernier. Le travail conduit actuellement au niveau européen en la matière pourrait ainsi prendre en compte un objectif de reconnaissance plus affirmée de l'interopérabilité au niveau européen, afin de prévenir les abus de position

<sup>156</sup> <http://fing.org/?Tour-d-horizon-des-Fab-Labs,866> ;

<http://www.usine-digitale.fr/editorial/cinq-benefices-que-les-entreprises-peuvent-retirer-concretement-des-fablabs.N268585>

<sup>157</sup> <http://www.axandus.com/>

<sup>158</sup> <http://magazine.ouishare.net/fr/2013/05/wikispeed-revolution-industrielle-open-source/>

<sup>159</sup> [http://www.lesechos.fr/15/04/2014/lesechos.fr/0203445161215\\_la-vallee-de-l-arve--terre-du-decolletage-en-pleine-rennaissance.htm](http://www.lesechos.fr/15/04/2014/lesechos.fr/0203445161215_la-vallee-de-l-arve--terre-du-decolletage-en-pleine-rennaissance.htm) ; <http://www.decolletage-usinage.fr/technic-vallee.php>

<sup>160</sup> <http://www.usinenouvelle.com/article/rhone-alpes-la-plastics-vallee-se-regenere.N183742>  
[http://www.plasticsvallee.fr/directory\\_list.htm](http://www.plasticsvallee.fr/directory_list.htm)

<sup>161</sup> En savoir plus : Directive 91/250 CE du 14 mai 1991

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31991L0250:FR:HTML>

dominante liés au secret des formats de données et des protocoles d'échange d'informations.

- **Une concrétisation du système des licences de type FRAND<sup>162</sup>** (*fair, reasonable and non discriminatory*) pour les brevets détenus sur des normes essentielles fixées notamment dans le cadre des travaux des instances de normalisation. Lorsqu'un acteur dominant détient un brevet sur une norme essentielle pour entrer sur un marché et qu'un concurrent a commencé à s'en servir, l'obligation pourrait être prévue pour son détenteur de proposer une licence, avant d'engager une action en cessation contre lui. En effet, pour les nouveaux entrants, ces procédures peuvent s'avérer plus coûteuses et donc dissuasives que pour des acteurs plus équipés juridiquement - même lorsqu'elles ont vocation à leur donner raison.

---

<sup>162</sup> Par exemple : L'Avocat général Melchior Wathelet, a proposé à la Cour de justice de l'Union européenne de prévoir que lorsque le titulaire d'un brevet essentiel à une norme (BEN) s'est engagé envers un organisme de normalisation à octroyer aux tiers une licence à des conditions équitables, raisonnables et non discriminatoires (FRAND), son action en cessation à l'encontre d'un contrefacteur pourtant désireux de conclure une telle licence, soit constitutive d'un abus de position dominante. Dans le cas d'espèce, l'entreprise Huawei est détentrice d'un brevet européen considéré comme « essentiel » pour l'emploi de la norme LTE (Long term evolution), elle-même indispensable pour les communications 4G.

## L'innovation ouverte comme axe de renouveau industriel

Les recommandations suivantes reprennent et approfondissent certaines recommandations du rapport *Ambition numérique*.

- **Soutenir les logiques d'écosystèmes.** Les grands leaders du Web sont à l'image d'Internet : ils fonctionnent en réseau et ménagent une place pour l'innovation imprévue. La force du modèle des grandes plateformes tient en bonne partie au fait qu'elles organisent la disruption en leur sein. Ce fonctionnement est redoutablement efficace et il bouscule les stratégies plus traditionnelles des grandes entreprises européennes.

Dans chaque secteur, l'Europe doit inciter et soutenir les logiques partenariales entre les grandes entreprises, les PME et les startups autour de projets transformateurs. Par exemple, pourquoi ne pas "augmenter" chaque projet de Cloud **en finançant en priorité les projets permettant aux acteurs de fonctionner en réseau, de mutualiser l'exploitation de leurs données et de leurs statistiques** ? Les bénéfices annoncés du numérique pour les entreprises françaises dépendront autant de la couche logicielle et du Cloud que de leur capacité à intégrer les logiques écosystémiques.

- **Soutenir le développement de projets d'innovation ouverte en accompagnant les aspects d'ingénierie de projets :**
  - Lancer des expérimentations en association avec les réseaux de recherche dans des secteurs identifiés (santé, automobile, biotechnologies, éducation, robotique)...
  - Au niveau des bassins d'emploi des territoires, financer la mise à disposition d'équipes d'*innovation fellows* pluridisciplinaires (juristes, ingénieurs, développeurs, experts des secteurs...). Les réseaux DIRRECTE et les commissariats au redressement productif pourraient par exemple être associés.
  - Développer les travaux de modélisation des externalités de l'innovation ouverte :
    - Des programmes de recherche-action pluridisciplinaires pourraient être mis en œuvre pour mieux comprendre les externalités produites par le recours à l'innovation ouverte. Il pourrait être envisagé de les décliner par secteur, en cofinçant leur réalisation pour les structures opérant des activités d'intérêt public : transports, SAMU, pompiers...
    - La diffusion des résultats en *open data* permettrait aux porteurs de projets transformateurs, privés et publics, d'appuyer leurs arguments sur la "rentabilité espérée" dans leurs démarches auprès d'investisseurs, actionnaires, conseils d'administration, etc. Ce type d'ouverture de



données pourrait permettre de modéliser différemment les retours sur investissements de projets financés publiquement.

- Constituer des places de marché pour la mise en relation de partenaires potentiels sur des projets d'innovation ouverte.
  - Développer les mécanismes incitatifs, comme le *1% open* dans les entreprises<sup>163</sup>.
- **Se doter d'une posture plus active pour détecter des talents et projets de rupture**

**Par exemple :**

- Mettre en place des équipes de *scouting* pour mieux détecter les opportunités et potentiels des projets innovants portés à la connaissance des financeurs et donneurs d'ordres publics<sup>164</sup>.
- Les fonds étudiants pourraient aussi être davantage mobilisés pour détecter les projets au plus fort potentiel<sup>165</sup>.
- Enfin, pour que ce soutien soit performant, il est impératif de mieux documenter et d'ouvrir l'accès aux retours d'expériences sur les projets accompagnés et financés. Cela afin de permettre aux décideurs et aux investisseurs décentralisés, de capitaliser sur les leçons des échecs comme sur celles des réussites<sup>166</sup>.

---

<sup>163</sup> <http://www.openmodels.fr/>

<sup>164</sup> L'AXA Research Fund s'est par exemple doté d'équipes dédiées pour défricher les opportunités sur les marchés encore incertains

<sup>165</sup> Le succès mondial du lecteur multimédia VLC#, initialement créé par des étudiants de l'école Mines-Telecom, montre par exemple que notre réseau d'universités et d'établissements de l'enseignement supérieur est un vivier d'innovations très concrètes à soutenir : [http://fr.wikipedia.org/wiki/VLC\\_media\\_player](http://fr.wikipedia.org/wiki/VLC_media_player)

<sup>166</sup> Les chercheurs américains se sont par exemple emparés du cas healthcare.gov pour analyser les blocages et en définir des enseignements pour la gestion opérationnelle, technique et humaine des projets futurs. Voir Foreign Affairs "Healthcare.gov - Didn't Have to Be a Failure" - novembre 2013.

## Diverses approches de l'innovation ouverte

Il existe une importante variété de formes de coopérations pour l'innovation :

- au sein ou autour de l'entreprise
- coopérations thématiques, focalisées sur des technologies spécifiques, ...
- coopérations exploratoires axées sur la recherche fondamentale, coopérations pour la recherche et développement, (...), voire sur la valorisation des technologies et innovations développées en commun
- coopérations centralisées par un acteur ou opérées par alliances entre plusieurs entreprises, opérant sur des activités concurrentes ou complémentaires, ... Ces coopérations impulsent parfois la constitution d'écosystèmes autour de filières aux frontières revisitées.

Le design de ces partenariats devient un élément d'innovation en soi dans le contexte d'accélération des cycles d'innovation numérique<sup>167</sup>. Les modes de valorisation et les ré-exploitations du patrimoine immatériel constitué en commun sont au cœur de la gestion de leurs équilibres.

- **Penser une articulation vertueuse des communs et de l'innovation ouverte.** Des coopérations fertiles peuvent se développer entre la richesse de la sphère des communs informationnels et un tissu économique industriel en transformation. Ces coopérations doivent être outillées et soutenues. Dans le même temps, il est nécessaire de se prémunir contre les risques de pratiques aboutissant à asseoir une marchandisation de l'information.
  - **Financer la production des biens communs informationnels paneuropéens.** Médecins sans frontière exprime par exemple un besoin urgent de développer la recherche et le développement pharmaceutique en open source<sup>168</sup>, que l'Europe peut financer.
  - **Consolider juridiquement le système des licences à réciprocité et mener une lutte renforcée contre le *copyfraud* et le *patent trolling*.**
  - **Établir des lignes directrices européennes décrivant les pratiques vertueuses ou prédatrices d'utilisation commerciale de l'*open source*.** Il s'agit par exemple de limiter les pratiques potentiellement néfastes pour l'innovation. Par exemple le fait d'accélérer la diffusion d'un standard technologique grâce à l'open source puis une fois la masse critique atteinte, enfermer progressivement l'accès ou verrouiller les débouchés possibles des alternatives conçues à partir de la brique open source.

<sup>167</sup> Voir par exemple - Thierry Weil, avril 2012 - *Le management de l'innovation en réseau ; une technologie au service des entreprises et des territoires* [http://www.cerna.mines-paristech.fr/images/WEIL/HDR\\_v4d.pdf](http://www.cerna.mines-paristech.fr/images/WEIL/HDR_v4d.pdf)

<sup>168</sup> *Why we need open source pharma* - <https://www.msfacecess.org/content/why-we-need-open-source-pharma>

- Renforcer les missions des acteurs publics en charge de la recherche en propriété industrielle et du développement (ex : Institut national de la propriété industrielle (INPI), Direction générale des entreprises (DGE), instituts de recherche, etc. :
  - Le soutien aux communautés productrices de “communs” : pilotage d’un fonds publics soutenant l’open source et les communautés du libre, organisation de concours d’open innovation, etc.
  - Créer davantage de rapprochements entre l’INPI et les écosystèmes innovants pour conduire une politique active d’*open data* et de services d’information sur les ressources informationnelles disponibles en *open source*. Des appels à projets ou concours pourraient ainsi être lancés pour outiller davantage le référencement des logiciels open source.
- **Développer l’information préalable aux modifications susceptibles d’impacter profondément les tiers dépendants** : fermeture d’APIs, modifications profondes d’algorithmes de référencement<sup>169</sup>.
- **Développer un réseau européen d’entités chargées d’évaluer la loyauté des plateformes**, comprenant les APIs, compte tenu de la nécessité de se doter de grilles d’analyse pour guider décideurs, investisseurs et entrepreneurs<sup>170</sup>.

---

<sup>169</sup> Voir le rapport *Ambition numérique* du CNNum : <https://contribuez.cnnumerique.fr/sites/default/files/media/CNNum--rapport-ambition-numerique.pdf>

<sup>170</sup> Ibid.

## Les API - pivots de l'innovation ouverte et de l'industrie numérique

« Sans cela, Apple n'aurait jamais pensé à créer l'application qui permet de zoomer sur les étoiles, c'est l'écosystème qui l'a fait pour eux, sans aucun coût de R&D »

(Marshall Van Alstyne - MIT)

La performance du modèle des plateformes est fréquemment décrite comme tenant à la puissance de diffusion (effets de réseau, capacité à fédérer, etc.) et à ses capacités d'innovation toujours renouvelées. Cela suppose des ressources importantes (croissance externe, recrutement, déploiement des services, serveurs...) et une organisation dédiée à faire émerger des innovations. Les interfaces de Programmation (APIs), qui permettent une externalisation partielle de l'innovation sont ainsi au cœur du modèle plateforme.

**Qu'est-ce qu'une API ?** Les API représentent l'innovation ouverte dans sa forme la plus "systémique". Chez les plateformes, elle se matérialise par la mise à disposition de ressources (statistiques d'utilisation, bases de données, etc.) à travers d'interfaces de programmation (APIs) à des tierces parties (*third party developers*). Cela permet de développer et tester des innovations à coûts moindres. Concrètement, les APIs permettent de faire communiquer entre elles des bases de données et des applications à travers des interfaces et un langage de programmation donnés, sur le modèle du guichet automatique en self-service. A travers elles, deux logiciels aux fonctionnements distincts peuvent s'échanger les données nécessaires pour faire fonctionner de nouveaux services (ex : API Google Maps, Twitter, etc. intégrées à un site tiers), à l'aide de requêtes paramétrées pour extraire des informations spécifiques (ex : "quels cinémas se trouvent à proximité de Lille ?"). Elles font partie intégrante de l'économie de plateforme<sup>171</sup>. Pour les entreprises, les APIs jouent un rôle central dans le développement du Cloud, du Big data, des objets connectés, ... puisque ces évolutions exigent des interrelations fluides et en temps réel entre les systèmes. Les APIs correspondent, sur le plan technique, au développement d'une nouvelle génération d'applications plus "composites" utilisant plusieurs sources de données et intégrées dans plusieurs écosystèmes.

Les enjeux :

- La fermeture intempestive de l'accès aux ressources<sup>172</sup>
- A un autre niveau, le détenteur de l'API dispose d'une position privilégiée pour observer les flux d'information et innovations suscitées, ce qui lui permet au mieux de racheter le nouvel entrant et au pire de lui fermer l'accès aux bases pour développer sa propre alternative. La difficulté pour le régulateur est de ne pas imposer, dans le droit, des standards *de facto* et de laisser se diversifier les coopérations entre acteurs, qui peuvent être un potentiel majeur pour la transformation des industries et des entreprises françaises<sup>173</sup>.

<sup>171</sup> Le programme Expedia Affiliates génère par exemple 2 milliards de dollars de chiffre d'affaires par an, et 90% de cette activité se produit à travers des transactions APIs, selon John Watton, son dirigeant. De même 20 000 développeurs utilisent l'API de Netflix. Son dirigeant a par exemple déclaré qu' "avoir autant de développeurs en interne (leur) coûterait 1 milliard de dollars par an. Voir par exemple :

<http://www.fabernovel.com/fr/work/6-reasons-why-apis-are-reshaping-your-business/>

---

<sup>172</sup> Voir par exemple le cas de Twitter :

<http://www.numerama.com/tech/127739-jack-dorsey-presente-aux-developpeurs-les-excuses-de-twitter.html>

<sup>173</sup> Certaines startups proposent par exemple le développement de leur API aux acteurs détenteurs de données pertinentes, en échange d'un accès privilégié aux bases de données pour le développement d'un service complémentaire.

La nature des emplois eux-mêmes doit offrir des espaces de développement de soi : apprendre en permanence pour son travail actuel et pour se donner des points de fuite vers des opportunités futures ●

Axe 4

**Mettre la formation en mouvement,  
diversifier les contextes  
d'apprentissage**

Le numérique contribue à rendre incertain le contexte professionnel et à modifier les critères mêmes de l'employabilité, que l'on travaille pour autrui, "à son compte" ou au sein d'une entreprise. Comment se projeter quand les changements susceptibles d'impacter les débouchés surviennent à l'échelle d'une vie et non plus à l'échelle d'une génération ? **Dans ce contexte, l'accompagnement et la préparation des individus aux transitions doivent être renforcés.**

Bien sûr, la capacité à être mobile géographiquement, à évoluer professionnellement voire à changer d'activités, ne dépend pas uniquement de la motivation personnelle - contexte familial, situation financière, ... De même, l'existence d'un filet de sécurité économique facilite les ambitions entrepreneuriales. **La formation continue est un pilier de l'accompagnement des transitions, afin que celles-ci soient choisies plutôt que subies.** La nature des emplois eux-mêmes doit offrir des espaces de développement de soi : pouvoir apprendre en permanence, pour les besoins de son travail actuel et pour se donner des "points de fuites" vers des opportunités futures. Lorsque cela n'est pas le cas, une injonction de mobilité professionnelle peut être vécue difficilement.

Si l'importance de la formation fait consensus, les ateliers et auditions conduits par le Conseil ont soulevés des interrogations quant aux préconisations :

- Faut-il former des spécialistes plus à même de trouver preneur pour leur expertise sur le marché du travail ? Faut-il former plutôt des généralistes plus armés pour les reconversions, car les jeunes diplômés du supérieur ont en moyenne moins de risques de connaître le chômage ?
- L'automatisation des tâches les plus répétitives rendra-t-elle plus importante la créativité et l'inventivité ?<sup>174</sup>
- Des compétences numériques requérant une expertise importante (code, analyse de données...) deviendront-elles transversales parce que nécessaires dans chaque activité et métier ?

**Quel que soit le scénario, cela suppose de développer sa capacité d'apprendre à apprendre, dès l'école<sup>175</sup> et tout au long de la vie.** Cela doit passer également par la création de poches de respirations pour le développement professionnel dans et hors du travail.

---

<sup>174</sup> Le centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP) identifie un risque d'obsolescence des compétences compte tenu des transformations technologiques, des changements organisationnels dans l'entreprise et des mutations de la société. Ce risque toucherait 1/4 des employés, les plus concernés étant les moins qualifiés (risque de chômage longue durée). A noter également, le sentiment d'une obsolescence de ses propres compétences touche toutes les classes d'âges (31% des seniors interrogés, mais aussi 21% des 30-39 ans et 25% de l'ensemble des classes d'âge). Les préconisations du CEDEFOP : 1/ s'inspirer du modèle finlandais : 63% des salariés finlandais bénéficient de programmes de formation dans leur entreprise (contre 40% en Allemagne). 2/ encourager les personnes à élargir leurs compétences, 3/ favoriser l'épanouissement au travail, qui est un gage contre l'obsolescence programmée : utiliser toute la palette de compétence des employés, favoriser l'autonomie et l'intérêt des tâches demandées;

Source : Note d'information - *Prévenir l'obsolescence des compétences*. Note basée sur une enquête pilote conduite en Allemagne, Hongrie, Pays-Bas et Finlande - juillet 2012.

<http://www.cedefop.europa.eu/fr/publications-and-resources/publications/9070>

<sup>175</sup> Voir notamment le rapport Jules Ferry 3.0 et rapport à paraître sur le numérique dans l'enseignement supérieur



L'OCDE préconise notamment de doubler le temps de formation continue des actifs pour le porter à 10% du temps de travail<sup>176</sup>. Il s'agit d'un besoin pour l'agilité des structures employeuses. Par exemple, dans son étude sur les collectifs de travail des métiers liés aux TIC<sup>177</sup>, la sociologue Patricia Vendramin décrit des champs professionnels où la logique de métier laisse place à des combinaisons de connaissances, de compétences et de caractéristiques auparavant considérées comme distinctes. Pour ces travailleurs, la capacité à évoluer avec leur métier repose substantiellement sur l'apprentissage par les pairs, y compris hors de l'entreprise<sup>178</sup>. Il y a fort à parier que la numérisation de l'économie, l'évolution rapide des technologies et la reconfiguration des chaînes de valeur élargissent ce phénomène.

---

<sup>176</sup> OCDE, Horizon 2060 : perspectives de croissance économique globale à long terme, novembre 2012 -

<http://www.oecd.org/fr/eco/perspectives/Horizon%20French%20FINAL.pdf>

<sup>177</sup> Source - *Où va le travail à l'ère numérique* - ouvrage sous la direction d'Anne-France de Saint Laurent-Kogan et Jean-Luc Metzger - 2007

<http://books.openedition.org/pressesmines/1397?lang=fr#ftn>

<sup>178</sup> *ibid*

## Transformer le design de la formation professionnelle

Il est nécessaire d'adapter la formation professionnelle aux nouvelles demandes en compétences génériques appelées par la transformation numérique des métiers et des emplois. Pour cela il est possible de tirer parti des réformes déjà engagées en outillant le droit d'initiative personnelle attaché au compte personnel de formation<sup>179</sup>.

### Développer de nouvelles méthodes, situations et lieux d'apprentissages

Transmettre la capacité d'apprendre à apprendre doit être une priorité assignée aux pédagogies de la formation continue. Cela se joue sur l'offre en formation et plus largement sur les contextes d'apprentissage. A cette fin le numérique peut être mobilisé à deux niveaux :

- **La mise en réseau** : l'apprentissage professionnel dépend pour beaucoup de l'intégration à un réseau et de la construction de liens interpersonnels. Or, le numérique permet de renforcer cette capacité de créer et d'entretenir ces liens et réseaux : pouvoir échanger avec des personnes qui ont un savoir-faire permet de progresser plus vite, de bénéficier de retours d'expériences, de conseils, d'astuces concrètes sur le savoir-faire mais aussi sur les opportunités de travail.
- **Le décloisonnement**. Les compétences et savoirs liés au numérique étant souvent transverses, cet aspect peut être exploité pour provoquer plus de rencontres entre les publics apprenants et les environnements professionnels.
- **Pour être en cohérence avec la démarche du compte personnel d'activité, les orientations des programmes de formation continue pourraient intégrer une mission de refonte du design pédagogique :**
  - développer des réseaux d'échanges, en interaction tant avec les canaux de la formation initiale que continue, structurés autour de l'apprentissage par projet ; impulser la mise en réseau des formations avec la nébuleuse d'initiatives hors entreprises et les sphères académiques ;
  - mobiliser le spectre d'acteurs de l'innovation sociale, de la recherche technologique et des tiers lieux de co-construction du savoir (*fab labs, hackerspaces, ...*) ;
  - intégrer davantage de modularité et de personnalisation dans les offres de formation continue : développement de parcours de formations en ligne (mêlant présence et distance, suivi, projets...).

---

<sup>179</sup> La loi du 5 mars 2014 créant le compte personnel de formation prévoit qu'il appartient au salarié de prendre l'initiative de mobiliser son CPF pour concrétiser son projet de formation ("droit d'initiative"), et de suivre sa formation durant son temps de travail.

<http://www.clesdusocial.com/utiliser-le-cpf-compte-personnel-de-formation-pour-acquerir-les-competences-et-connaissances-professionnelles>

### Éléments d'inspiration

**Le blended learning** pratiqué à Harvard : le diplôme repose sur 1/3 de travail à distance, 1/3 de travail informel, 1/3 de cours face à face<sup>180</sup>.

**Les hackathons**, organisés sur la base d'un problème à résoudre, en réunissant des participants aux compétences et profils variés, peuvent par exemple stimuler les rencontres d'innovateurs sociaux et d'acteurs issus de l'entreprise et des administrations. Ils permettent l'échange dans des cadres décontextualisés, hors de sa propre culture sectorielle et de la posture professionnelle occupée au quotidien)<sup>181</sup>.

**Les learning expedition** : voyages et déplacements organisés pour donner à voir des pratiques professionnelles (d'innovation, de recherche, de méthodologies d'innovation, de coopération, ...) sur le mode immersif : sur place et par l'échange avec les équipes des projets observés. Ces approches gagneraient à être développées dans le cadre de la formation et de l'orientation professionnelle.

**L'adaptive learning** : méthodes éducatives s'appuyant sur des outils numériques, développées dans l'objectif que l'allocation des ressources s'adapte aux besoins de chacun (ex: rythmes d'apprentissage et durées consacrées sur tel sujet avec l'enseignant) sur un mode interactif (ex: facilitant la détermination des points de difficultés ou facteurs d'incompréhension précis)<sup>182</sup>.

**Simplon** : école de code informatique recrutant gratuitement des promotions d'élèves éloignés de l'emploi ou en reconversion, formés en rythme intensif pendant 6 mois, sur la base de projets personnels<sup>183</sup>.

- **Intégrer dans le droit à la contribution, un droit à se former “hors contexte”**, en participant à des projets extérieurs au travail quotidien qui contribuent au développement des compétences (participation à un projet d'entreprise, de recherche, d'innovation sociale, apprentissage citoyen). Le compte personnel de formation pourrait être mobilisé et ce droit pourrait être intégré aux plans de mobilité interne des carrières des employeurs (voir Axe I).
- **Soutenir la pratique de la période de césure dédiée à un projet numérique d'intérêt général.** Par exemple, en finançant ces démarches, en intégrant une branche “volontariat numérique” dans les offres de missions du service civique, du volontariat international, etc. Différents modes de valorisation de l'expérience ainsi acquise peuvent être proposés : attribution de points au compte personnel d'activité, dispositifs simplifiés de validation des acquis de l'expérience, certification.
- **Créer le compagnonnage numérique** Le travail collaboratif, l'échange d'information et le logiciel libre ont été au cœur de l'essor d'Internet. Aujourd'hui ces logiques se développent autour de la fabrication de produits matériels, portée par le

<sup>180</sup> [http://bokcenter.harvard.edu/files/bokcenter/files/blended\\_learning\\_report\\_web\\_version\\_new.pdf](http://bokcenter.harvard.edu/files/bokcenter/files/blended_learning_report_web_version_new.pdf)

<sup>181</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Hackathon>

<sup>182</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Adaptive\\_learning](https://en.wikipedia.org/wiki/Adaptive_learning)

<sup>183</sup> <http://simplon.co/>

déploiement des fab labs, hackerspace, réparlabs... Cette manière d'apprendre, par soi-même mais aussi grâce aux autres, sur la base d'un projet personnel et grâce aux savoirs et matériels mis en communs, gagnerait à être soutenue davantage et reconnue en tant que vecteur de formation à part entière.

- Lancer un programme d'accréditation de structures pouvant accueillir le compagnonnage numérique, à la fois au sein des réseaux de société civile - autour des tiers lieux, coopératives, associations, réseaux de l'innovation sociale numérique, etc. ; ou pour l'Etat, au sein de collectivités.
- Développer des partenariats entre organismes de formation continue et la diversité d'acteurs numériques et les tiers lieux.

### *Éléments d'inspiration*

**Le compagnonnage**<sup>184</sup> : les compagnons du devoir sont un réseau de centres de formations d'excellence à des métiers variés (industrie, métallurgie, bâtiment, travail du cuir, bois, boulangerie,...). Ils dispensent des formations initiales et continues certifiantes - du niveau CAP à la licence professionnelle - effectuées en alternance, sans frais de formation à charge. Les compagnons du devoir, souvent pris pour référence de l'apprentissage des métiers artisanaux, peuvent être une source d'inspiration pour structurer un nouveau mode de formation numérique, notamment le parcours des apprentis du "tour de France" effectué auprès de professionnels reconnus<sup>185</sup>.

**Les fab labs**<sup>186</sup> : laboratoires de fabrication ouverts au public où sont mis à disposition des outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur. Il existe une grande variété de fab labs, orientés vers la création artistique, la robotique, la réparation d'objets, l'apprentissage du travail des matériaux, ... Certains d'entre eux dispensent des formations éligibles au titre du compte personnel de formation.

## Créer davantage de continuité entre formation initiale et continue

- **Mieux reconnaître les compétences acquises par l'expérience et la formation interne à l'entreprise**<sup>187</sup> :
  - **Assouplir les délais nécessaires à l'obtention de la validation des acquis de l'expérience (VAE)**, pour valoriser plus simplement les compétences acquises par l'expérience ou la formation interne, y compris en-dessous des trois ans requis pour la VAE. Cela en particulier pour les jeunes qui doivent

<sup>184</sup><http://www.onisep.fr/Premiers-pas-vers-l-emploi/Alternance/Compagnonnage-apprendre-son-metier-par-etapes>

<sup>185</sup> <http://www.compagnons-du-devoir.com/>

<sup>186</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Fab\\_lab](https://fr.wikipedia.org/wiki/Fab_lab)

<sup>187</sup> Nos contributeurs ont exprimé un déficit prise en compte des formations assurées par/dans la pratique du métier, hors des cadres formels de la formation continue. Les petites entreprises ont un problème de temps et d'accompagnement pour mettre en place des certifications. Pourtant les savoir-faire acquis gagneraient à être reconnus, en particulier c'est le cas pour les entreprises hyper spécialisées ayant dû mettre en place leurs propres dispositifs de formation. De même, le dispositif de la validation des acquis de l'expérience souffre d'une utilisation trop marginale.

impérativement pouvoir valoriser les successions d'expériences souvent connues en début de carrière (stages, missions, CDD, VIE...).

- **Expérimenter d'autres modes de validation des acquis.** La formation continue doit pouvoir évoluer et prendre en compte les caractéristiques transversales et l'évolutivité rapide des savoirs mobilisés par le numérique. Un travail pourrait être conduit pour faciliter les démarches de startups/TPE/PME pour la formalisation des certifications reconnues de leurs salariés, et pour l'enrichissement des classifications métiers liées au numérique dans Répertoire national des qualifications professionnelles, par le biais des Certificats de qualification professionnelles interbranches.

Les organismes paritaires et les organismes de formation qu'ils missionnent, ainsi que les réseaux académiques et les acteurs du développement économique local pourraient ainsi s'appuyer sur le développement des MOOCs (*massive open online course*). Cela pour impulser conjointement des plateformes dédiées à la construction d'un capital informationnel régulièrement mis à jour sur les compétences, savoirs et savoir-faire métier. En effet, l'outil numérique permet de garder une trace des savoirs accumulés et de les mettre à jour. Cet attribut pourrait être exploité afin de faciliter la transmission de savoir-faire et la transformation numérique des TPE/PME, à l'instar des politiques de gestion des connaissances explicites et tacites (*knowledge management*) mis en place dans certaines entreprises.

- Des services pourraient être proposés en complément de ces MOOCs métiers pour faciliter la validation des acquis.
  - Dans ce cadre, il serait utile d'ouvrir la possibilité de choisir soi-même un professionnel "évaluateur", ou un expert reconnu dans le domaine concerné, à l'instar de la revue par les pairs pratiquée dans le milieu académique.
- **En interne, donner une place à l'évaluation pair à pair pour la reconnaissance des compétences acquises, afin de prendre en compte par d'autres canaux la réalité des compétences développées en contexte.**

### Éléments d'inspiration

**Les démarches de certaines universités où les formations sont d'emblée conçues comme évolutives** : les étudiants ont un droit au retour en formation sur des modules de mise à jour des savoirs et compétences acquis. Des démarches de ce type sont développées à HEC ou Berkeley, où les diplômés sont conçus comme ayant nécessairement une date de péremption et appelant dès lors à actualiser ses savoirs et compétences.

**Deloitte** : l'entreprise a remplacé les entretiens annuels par une évaluation des managers à la suite de projets<sup>188</sup>. La démarche pourrait être étendue à des formes de reconnaissance des compétences acquises entre pairs, à l'issue de projets d'équipe.

**Extrait des contributions** : "Il peut être difficile de faire reconnaître ces formations (continues) au même titre qu'un diplôme classique. Les employeurs, les parents d'élèves et les étudiants eux-mêmes restent très attachés à la marque de l'école liée à leur diplôme. C'est peut être lié au fait que la sélectivité à l'entrée des filières de formation reste liée aux résultats scolaires."

- **Introduire au Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CNEFOP) une représentation directe des citoyens, actifs et inactifs**, afin d'enrichir la remontée d'information sur les besoins non documentés. Il pourrait par exemple être imaginé une représentation de manière permanente par le biais de consultations citoyennes, voire une sélection "aléatoire" - inspiré du mode de sélection des jurés citoyens d'assises, ou par appels à contribution orientés sur des thématiques précises, pour constituer des panels représentatifs.

### Mobiliser territoires, branches et inter-professionnalités au service d'une Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) de long terme

Le numérique amène des besoins en compétences transversales, qui suscitent une transformation de tous les métiers. Or, bien souvent les compétences auxquelles il faut former n'existent pas au sein de la structure employeuse, c'est en particulier le cas pour les PME/TPE. Les collectivités territoriales mettent parfois en place des programmes de gestion prévisionnelle des compétences, afin d'anticiper des évolutions en besoins sur les bassins d'emploi, y compris sur le volet de la formation. Les branches et les instances interprofessionnelles peuvent jouer un rôle à ce niveau pour aider à définir et coordonner les formations.

- Ce travail peut être conduit en coordination avec les partenaires sociaux issus de structures **employeuses** plus importantes, en s'appuyant par exemple sur les plans d'investissements et plans d'embauche qui sont des sources utiles d'informations sur les priorités et la politique des entreprises.
- Un travail d'anticipation en cours au Conseil national de l'industrie<sup>189</sup> sur les effets du numérique dans les filières pourrait amorcer en complément un travail sur la définition d'une stratégie de filière numérique transversale - **visant à identifier des**

<sup>188</sup> Les syndicats auditionnés préconisent toutefois de ne pas évincer ces temps de discussion utiles pour discuter de son travail et soulever les problèmes.

<sup>189</sup> <http://www.entreprises.gouv.fr/conseil-national-industrie/comites-strategiques-filiere>

**besoins de formation et les besoins en compétences** précis susceptibles de concerner plusieurs filières et secteurs d'activité, de façon générique.

- Une mission startup *d'Etat* pourrait être déployée pour valoriser les données des missions Carif-Oref et InterCarif sur l'offre et les besoins en formation, à l'instar du travail mené au sein de Pôle emploi<sup>190</sup>.

Ces démarches pourraient s'inscrire dans le cadre plus général d'un dialogue social territorial redynamisé (voir Axe 5).

#### *Éléments d'inspiration*

Les GPEC territoriale expérimentées à Saint-Nazaire, à Vannes ou dans le Gard, pilotées à la fois au niveau des branches et des territoires<sup>191</sup>.

---

<sup>190</sup> <http://www.intercariforef.org/formations/recherche-formations.html>

<sup>191</sup> Voir : Pierre Veltz et Thierry Weil - *L'industrie, notre avenir*, ou l'étude de l'association Astrees : [http://www.astrees.org/fic\\_bdd/article\\_pdf\\_fichier/1299075731\\_CLCBE\\_guideGPECT.pdf](http://www.astrees.org/fic_bdd/article_pdf_fichier/1299075731_CLCBE_guideGPECT.pdf)

## Renforcer l'accompagnement des porteurs de projets

Le développement de l'auto-entrepreneuriat amène de plus en plus d'individus à se demander non seulement comment entretenir leurs compétences mais également comment prospecter en permanence pour créer leurs propres revenus. De plus, le développement d'une économie de services pair à pair, à la demande, créatrice de revenus principaux ou complémentaires, amène de nouveaux besoins en accompagnement (quelles responsabilités, quels interlocuteurs, quels droits, ...?)<sup>192</sup>. Au-delà de l'entrepreneuriat, il s'agit de développer les compétences du porteur de projet dans la société numérique, que celui-ci agisse dans un cadre autonome ou au sein d'une organisation, privée, publique, ou associative.

- **Penser l'articulation entre le Compte personnel d'activité et la formation des (auto)entrepreneurs et des dirigeants d'associations** afin de renforcer l'accompagnement à la création de structures (forme statutaire, démarches, gestion...)<sup>193</sup>.
- **Étendre le recours au statut d'étudiant-entrepreneur.** Lancer une réflexion pour la facilitation de son accès - au-delà des réseaux PEPITES des grandes écoles et universités - dans les formations initiales telles que les IUT, BTS, licences professionnelles, apprentissages en alternance. La détermination de la structure appropriée est par exemple un moment décisif pour la concrétisation d'un projet. Il amène à se poser la question de la gestion de la structure, de la levée de fonds, etc. Cet apprentissage gagnerait à être plus largement diffusé dans une société où l'on encourage davantage l'entrepreneuriat.

### Eléments d'inspiration

#### **Le programme team academy de l'université de Strasbourg<sup>194</sup>**

- les étudiants ont un programme sans contenu disciplinaire préétabli mais avec un cahier des charges
- l'université accompagne les projets par la création de SARL blanches permettant aux étudiants d'être rémunérés et d'être en activité.

<sup>192</sup> Voir notamment l'Etude sur *La France du Bon Coin* de l'Institut de l'Entreprise

<sup>193</sup> Constatant un fort niveau de précarité chez les indépendants, le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) a identifié le besoin d'une amélioration du fonctionnement RSI et d'une meilleure formation et accompagnement des créateurs d'entreprise - beaucoup d'entre eux se lanceraient dans la création sans maîtriser les notions juridiques ou de comptabilité nécessaires. Les propositions : création de cahiers des charges dédiés à la formation et à la création d'entreprise, mobilisation des acteurs (chambres des métiers et de l'artisanat, chambres de commerce et d'industrie, etc.) pour améliorer l'information des entrepreneurs sur le montant des cotisations qu'ils devront acquitter; faire vérifier par Pôle emploi que les chômeurs optant pour la création d'entreprise via les aides en vigueur maîtrisent bien "les connaissances minimales dans ce domaine.

Voir : <http://www.lecese.fr/travaux-publies/le-r-gime-social-des-ind-pendants-rsi>

<sup>194</sup> <http://www.teamacademyalsace.org/>



## Améliorer le service public de l'orientation et de la réorientation professionnelle

- **Créer des services permettant de déterminer soi-même les savoirs et les compétences acquises ou que l'on souhaite développer.** Les individus, *a fortiori* les moins qualifiés, n'accèdent qu'inégalement aux moyens de développer une posture de recul sur leur profil professionnel : capital social, vie économique et culturelle locale, type de formation initiale, etc. La difficulté peut être renforcée lorsque les entreprises employeuses ont elles-mêmes une prévisibilité plus limitée de leur stratégie. Il est nécessaire de fournir aux personnes davantage d'outils pour développer des capacités réflexives sur leur bagage professionnel : identification de compétences à acquérir, valorisation de savoirs implicites acquis par l'expérience, parcours de formation, accès aux contenus, identification des experts à solliciter, mise en relation, méthodes d'identification d'opportunités professionnelles, etc. Le numérique doit être mobilisé pour construire des synergies plus fortes entre :
  - les acteurs et lieux de l'orientation scolaire et professionnelle
  - les acteurs de la formation initiale et continue
  - les réseaux d'accompagnement des individus porteurs de projet(Voir l'avis du CNNum sur la transformation des universités).
- **Mobiliser pleinement les dynamiques pair à pair.** Dans une société numérique de réseaux, où les frontières de l'activité professionnelle et les métiers se redéfinissent, le développement du capital relationnel prend une importance d'un autre niveau. Dans ce contexte, le numérique peut être mobilisé à plein pour susciter des croisements fertiles entre cultures et origines professionnelles à priori éloignées. Il est possible de s'appuyer pour cela sur les logiques de réseau pour faciliter l'échange pair à pair.
- **Un exemple d'application du mécénat de compétences d'entreprise : le réseau de mentorat de candidats.** En complément du mentorat classique entre les salariés d'une entreprise :
  - des dispositifs de mentorats pourraient être imaginés entre des personnes en poste et des jeunes candidats (conseils, transmission des usages informels, ...). Les phases de mentorat pourraient ainsi déboucher vers le passage à un recrutement dans la structure du mentor sous forme d'apprentissage, ou par l'ajout de recommandations, intégrables à un portfolio. A cette fin, des partenariats pourraient être créés entre les acteurs de l'orientation professionnelle et de l'emploi et les structures employeuses volontaires.
  - Des appels à projets pourraient être mis en place avec la French Tech pour stimuler ce type de démarches entre étudiants et lycéens sur le mode du mentorat pair à pair pour l'orientation scolaire (ex: entraides et conseils sur les concours, etc.).

## Éléments d'inspiration

**Les Alumni** : associations d'anciens élèves d'établissement d'enseignement, visant entre autres à développer la solidarité entre leurs membres (annuaires de contacts, apport d'expertise, aide à l'entrée dans la vie active, service emploi)<sup>195</sup>.

**"Dessine-moi le travail"** : enquête conduite par l'association Astrees visant à comprendre les attentes et significations du travail et de l'accès à l'emploi chez les jeunes. Extrait : *"Les compétences, l'effort personnel et les relations sont les conditions les plus importantes pour réussir professionnellement selon les répondants. (...) La constitution et l'entretien d'un réseau le plus large possible (incluant contacts professionnels, personnels, associatifs, etc. semble être pour de nombreux jeunes le meilleur allié pour décrocher un entretien d'embauche")*<sup>196</sup>.

**"La musette numérique du travailleur" et "la guilde des d'autonomes"** : deux projets mis en place par la FING, visant à développer des outils et coopérations à même d'accompagner les nouvelles formes de pluriactivité, professionnelles et para-professionnelles, reposant à la fois sur la capacité à se mettre en réseau et à autoévaluer ses compétences, besoins en formation, en orientation. *"La réalité de cet écosystème (d'activités) – physique et virtuel, invisible mais tangible – doit être prise en compte comme une véritable « capacité » (capability) à développer chez tous les individus (et pas seulement les cadres et les professions du savoir). Bien maîtrisé – du point de vue de la technique comme des codes sociologiques, cet écosystème peut être capacitant : participant de la construction de l'identité, de la publicisation de soi, de l'employabilité, de la formation continue, du développement personnel. A l'inverse, mal maîtrisé, il peut exclure l'individu de la vie active rémunérée. Si on prend au sérieux cette nouvelle injonction « à devenir l'artisan de soi-même, gestionnaire de son propre capital », alors de nouvelles formes d'accompagnement, de sécurisation, de formation doivent être inventées à l'échelle de l'individu ; ainsi que de nouveaux cadres collectifs d'actions et de régulation"*<sup>197</sup>.

- **Développer des initiatives pour l'orientation en s'appuyant sur les réseaux extérieurs au milieu scolaire.** Il est important qu'au-delà des démarches classiques de sensibilisation du milieu scolaire au monde professionnel (documentation, vidéos, salons, etc...), les salariés d'entreprises et autres organisations s'impliquent dans de nouvelles formes de rencontres plus interactives pour donner à voir les métiers et débouchés potentiels. Par exemple, les journées portes ouvertes des lycées pourraient être conçues sur un mode plus approfondi, tels que des ateliers faisant intervenir des professionnels issus de métiers définis au préalable en classe, ou conduits sur la base des questions définies par les élèves.
- **Enrichir le référencement de la formation et simplifier les parcours administratifs.**

<sup>195</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Association\\_d%27anciens\\_%C3%A9l%C3%A8ves](https://fr.wikipedia.org/wiki/Association_d%27anciens_%C3%A9l%C3%A8ves)

<sup>196</sup> [http://www.astrees.org/astrees-associee-au-foreje-2015-a-lille-pour--dessine-moi-le-travail-fr\\_02\\_04\\_art\\_388.html](http://www.astrees.org/astrees-associee-au-foreje-2015-a-lille-pour--dessine-moi-le-travail-fr_02_04_art_388.html)

<sup>197</sup> Digiwork - janvier 2015

<http://reseau.fing.org/file/view/161106/digiwork-les-pistes-daction>

- Dans le prolongement du travail engagé via la plateforme “orientation pour tous”, un travail pourrait être conduit avec Etalab, visant à ce que chacun puisse accéder à l’intégralité de l’offre de formation, issue des différentes bases de données alimentées par les acteurs qui les financent ou les organisent.
- Inclure davantage d’informations sur l’évaluation de la qualité par les formés et ouvrir aux commentaires les descriptifs de formations par les personnes ayant suivi les formations concernées, sur la qualité de la formation suivie.
- **En parallèle du déploiement du Compte personnel d’activité, accompagner les efforts engagés pour offrir des fonctionnalités de suivi de dossier et d’inscription plus fluides** auprès des différents interlocuteurs impliqués : organisme collecteur paritaire, Pôle emploi, organisme de formation professionnelle, ...<sup>198</sup> Par exemple, lorsque les processus des démarches administratives sont nécessairement complexes, les textes explicatifs des sites publics concernés pourraient être complétés de méthodes de présentation sous forme de *flow-chart*<sup>199</sup>.

---

<sup>198</sup> Liste publique des organismes de formation : <https://www.listeof.travail.gouv.fr/>, DARES - Les prestataires de formation continue en 2011; DARES - Etude sur le DIF 2015, Memo Fédération de la formation professionnelle, 2014 ; Comité d’évaluation et de contrôle des politiques publiques de l’Assemblée nationale - janvier 2014

<sup>199</sup> schémas sous forme d’arbres à embranchements d’alternatives, de conditions ou d’étapes

Le numérique doit être mis au service  
de la revitalisation du dialogue social et plus  
généralement de la démocratie sociale ●

Axe 5

Négociations collectives  
et dialogue social ouvert

La diffusion du numérique au sein des organisations soulève un certain nombre d'enjeux relatifs au dialogue social. Il permet tout d'abord de repenser l'articulation du dialogue social et les formes institutionnelles de la négociation collective. Le dialogue social peut être en effet défini comme l'ensemble des négociations, consultations ou simplement échanges d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs ou des travailleurs sur les questions liées à l'entreprise et à la politique sociale et économique. Il trouve ses canaux d'expression privilégiés dans les négociations collectives telles qu'elles ont été codifiées au niveau national, de la branche et de l'entreprise, via les instances représentatives du personnel (IRP) et les syndicats. Ce sont ces canaux qui sont, sinon remis en cause, du moins interrogés par les nouvelles pratiques de dialogue social liées au numérique.

Du fait des modifications des conditions de travail liées au numérique, se pose également la question de la modification des objets du dialogue social. En effet les nouveaux enjeux, en termes de pénibilité, de transparence, d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et d'empouvoirement des individus ne peuvent être traités uniquement par des options managériales, mais doivent faire l'objet d'une discussion élargie avec les salariés et leurs représentants.

Enfin le numérique a également été à l'origine de l'augmentation du nombre de travailleurs indépendants par rapport à la population active, poursuivant ainsi une logique engagée préalablement. Ces travailleurs indépendants sont souvent dépendants d'une plateforme ou d'un grand acteur, que ce soit pour leurs conditions de travail ou leur rémunération. Ils n'ont pourtant accès à aucune représentation ou alors seulement à une représentation aux effets limités (fédérations professionnelles, représentation en justice notamment via le ministère de l'économie...). Il s'agit donc de penser des modes de représentation, syndicale ou non, de ces travailleurs.

Un ensemble de réformes récentes a modifié les modalités de la négociation collective et du dialogue social ouvert : la partie cartographie des controverses du présent rapport en rend compte.

**Dans ce contexte le Conseil recommande de :**

## Redynamiser la démocratie sociale grâce au numérique

Les pratiques du dialogue social sont affectées de deux manières par les évolutions liées au numérique :

- Les nouveaux outils numériques rendent possible une modification profonde de la structuration du dialogue social dans l'entreprise. Ils renouvellent le cadre traditionnel, en créant de nouveaux lieux de dialogue et de mobilisation, et de nouvelles méthodes de participation pour les salariés.
- Les évolutions des conditions de travail liées au numérique nécessitent d'inscrire de nouveaux objets à l'ordre du jour des négociations sociales obligatoires.

Il est souvent évoqué une panne du dialogue social dans les entreprises françaises, ce qui est déploré par l'ensemble des parties prenantes. Les canaux de représentation des salariés, via les institutions représentatives du personnel ou les syndicats, sont parfois perçus comme vieillissants. A cet égard, le faible taux de syndicalisation est en grande partie une conséquence du modèle particulier de négociation collective qui a cours en France. Du fait de l'extension des avantages négociés aux travailleurs non syndiqués, il n'est pas nécessaire d'être inscrit dans un syndicat pour en bénéficier. Il semble également qu'on observe certaines limites du modèle représentatif dans le dialogue social.

Ces limites sont notamment dues à l'individualisation du travail qui peut avoir pour conséquence une relative déréliction des sentiments collectifs d'appartenance. Mais elles procèdent également d'un décalage grandissant entre les attentes des salariés et les modes de représentation traditionnels. Cela se traduit par de nouveaux modes de structuration du collectif, comme le prouve l'apparition de réseaux nouveaux à l'intérieur des entreprises.

Le numérique peut donc être utilisé pour recréer des collectifs de travail et n'est pas obligatoirement la source d'une atomisation accrue des travailleurs. Il doit au contraire être mis au service d'une revitalisation du dialogue social et plus généralement de la démocratie sociale, à la fois au sein de l'entreprise et au niveau national. En ce sens, il permettrait de réactiver le canal du dialogue social instauré par les lois Auroux de 1982, sur "l'expression directe" des salariés concernant la vie au travail. Celui-ci a été très peu exploité, le dialogue social s'étant structuré quasi uniquement autour des syndicats et des institutions représentatives du personnel.

**Pour faire évoluer les pratiques du dialogue social, le Conseil préconise de :**

- **Impulser des logiques de gouvernement ouvert pour le dialogue social**
  - Le numérique offre des moyens qui peuvent participer à résoudre la crise de la représentativité politique et la défiance qui y est attachée, en s'engageant sur la voie d'un gouvernement ouvert. Les consultations citoyennes, la co-élaboration et la co-évaluation des politiques publiques sont autant de manières de construire

des modes de décision plus ouverts et participatifs. Ces nouvelles manières de faire peuvent nourrir les instances représentatives traditionnelles.

- De la même manière, l'émergence de nouveaux collectifs et de nouveaux modes de participation doit être soutenue dans le cadre de la représentation des salariés et plus largement de la démocratie sociale représentative.
- **Organiser des consultations collectives en amont des négociations collectives obligatoires**
  - Des processus de consultation pourraient être mis en place en amont des négociations annuelles et triennales, afin de recueillir l'avis de l'ensemble des salariés sur les objets de négociation et de faire émerger de nouvelles revendications ainsi que de nouvelles idées, en termes d'organisation, de conditions de travail et d'innovation. En amont des accords nationaux interprofessionnels des négociations semblables pourraient être menées au niveau national.
  - Ces consultations pourraient également être un moyen pour les représentants syndicaux d'augmenter leur visibilité et d'asseoir leur légitimité autrement que par le biais des élections professionnelles.
- **Associer les nouveaux collectifs au dialogue social**

De nouveaux collectifs, hors syndicats, apparaissent à l'intérieur des entreprises, notamment via les réseaux sociaux, tels que *SNCF au féminin*<sup>200</sup>.

Ces collectifs ne sont pas représentatifs des salariés, au sens de la représentativité syndicale. En ce sens ils n'ont pas vocation à être parties prenantes des négociations collectives telles qu'elles sont instituées par le Code du travail. Néanmoins leur absence totale de participation aux négociations collectives ne peut que créer, voire accentuer, un écart entre les représentants du personnel et les salariés.

Le Conseil préconise donc de soutenir la création de ces nouvelles formes de collectifs en les associant aux négociations collectives, par exemple via des consultations pour avis, ou encore en leur reconnaissant une forme de représentativité.

- **Outils numériques et dialogue social**
  - **Faire de la base de données unique des entreprises un véritable outil du dialogue social**

Depuis le 14 juin 2014 les entreprises de plus de 50 salariés ont l'obligation de mettre à disposition des instances représentatives du personnel une base de données économiques et sociales (BDES), également désignée sous le terme de Base de données unique (BDU).
  - La publication de cette base de données souffre d'un grand nombre d'insuffisances, qui ne permettent pas qu'elle soit véritablement utilisée par les

---

<sup>200</sup> La SNCF a créé un espace et réseau d'échanges sur les enjeux de l'égalité des genres au sein de l'entreprise, qui porte un ensemble de revendications à ce propos - <https://www.sncfafeminin.fr/fr/>



syndicats. Or, dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise qui s'appuie de plus en plus sur un ensemble de données, **il est essentiel d'assurer la transparence des données clés qui gouvernent la stratégie de l'entreprise, pour alimenter un dialogue social riche.**

- **Il est donc nécessaire que cette base de données soit publiée sous la forme d'une véritable base de données informatique présentant de manière plus intelligible, dynamique et actualisée les informations transmises de manière récurrente aux IRP.** Cela permettrait à ces dernières de véritablement les analyser et les utiliser pour nourrir leurs missions associées à leur mandat. Les données pourraient être publiées dans un format ouvert, afin d'être réutilisables. L'établissement des données devrait faire l'objet d'un dialogue et la base pourrait être co-construite avec les partenaires sociaux.

### *La base de données économiques et sociales*

La base de données économiques et sociales (BDES) également appelée base de données unique (BDU) a été créée par l'ANI du 11 janvier 2013 et la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013.

Cette base, auxquels auront accès les représentants du personnel, s'impose à toutes les entreprises d'au moins 50 salariés.

L'accès à la BDES est ouvert :

- aux membres du CE (à défaut les DP dans les entreprises d'au moins 50 salariés), comités d'établissement et comités centraux d'entreprise ;
- aux membres du CHSCT ;
- et aux délégués syndicaux.

Pour le moment, seules les informations nécessaires à la consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences doivent figurer dans la BDES. Les autres informations récurrentes devront, quant à elles, être mises à disposition des membres du CE à partir du 31 décembre 2016 au plus tard. Il s'agit notamment :

- des informations non liées à une consultation qui peuvent être ou non contenues dans un rapport ;
- des informations données à l'occasion de consultations récurrentes (par exemple sur les orientations de la formation professionnelle) ;
- des informations transmises à la fois au CE et au CHSCT (par exemple le rapport faisant le bilan sur la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail).

Source : Editions Tissot, rubrique actualités<sup>201</sup>

<sup>201</sup> <http://www.editions-tissot.fr/actualite>

- **Développer les formations aux enjeux du numérique à l'intention des représentants du personnel et des syndicats**

Le Conseil préconise que soient développées des formations au numérique dans les entreprises à destination des élus syndicaux et que soit intégrée dans **la loi l'obligation pour les élus de réaliser ces formations.**

- **Des formations sont déjà requises pour siéger au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) :** elles pourraient être complétées en définissant un référentiel de compétences numériques.
- Les formations au CHSCT comprennent des savoir-être relatifs à la représentation du personnel. **Dans un esprit analogue, des savoir-être numériques pourraient être déclinés dans les formations des instances représentatives du personnel, tels que :**
  - être acteur d'un changement des pratiques sociales dans une perspective de numérisation durable des métiers ;
  - connaître et comprendre les principaux concepts et enjeux du numérique, etc.
- Un ensemble de formations pourrait être proposé, en laissant la possibilité aux représentants du personnel de choisir celles qui correspondent à leurs besoins.

- **Garantir - vraiment - le droit d'information syndicale dans les entreprises**

Les salariés et les agents publics ont un droit à recevoir des informations syndicales. A cette fin des panneaux d'information syndicale sont mis en place par les employeurs de manière visible dans les entreprises. Il semble qu'aujourd'hui ce mode d'affichage soit menacé d'obsolescence.

Il s'agit donc d'inventer de nouveaux dispositifs pour assurer la diffusion de ces informations, telles que :

- la possibilité pour les syndicats d'envoyer des courriers électroniques à l'ensemble du personnel - avec une option de désinscription ;
- l'ouverture d'un accès privilégié pour les syndicats à l'intranet des entreprises, afin qu'ils puissent développer des modes d'information et d'interactions visibles par tous les salariés.

## RECOMMANDATION 17

# De nouveaux objets pour le dialogue social

La loi organise des négociations collectives obligatoires sur un ensemble de sujets, suivant une double périodicité, annuelle et triennale. Une liste non limitative est fixée par la loi.

## *Les objets obligatoires du dialogue social*

### Négociations annuelles :

- les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel ou l'augmentation de la durée du travail à la demande des salariés. En l'absence d'accord sur les objectifs d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, ainsi que sur les mesures permettant de les atteindre (voir ci-dessous), la négociation annuelle obligatoire sur les salaires effectifs porte également sur la définition et la programmation de mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes. C'est également l'occasion d'examiner l'évolution de la situation de l'emploi dans l'entreprise ;
- les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés : conditions d'accès à l'emploi, formation et promotion professionnelles, conditions de travail... La négociation doit se dérouler sur la base d'un rapport établi par l'employeur présentant la situation par rapport à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. Lorsque l'employeur n'aura pas pris l'initiative de cette négociation depuis plus de 12 mois suivant la précédente négociation, la négociation s'engagera obligatoirement à la demande d'une organisation syndicale représentative, dans les 15 jours qui suivront cette demande ; la périodicité de la négociation est portée à 3 ans lorsqu'un accord collectif comportant de telles mesures a été signé dans l'entreprise ;
- sur les objectifs d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, ainsi que sur les mesures permettant de les atteindre.

### Négociations triennales :

Dans les entreprises et les groupes d'entreprises qui occupent au moins 300 salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes d'entreprises de dimension communautaire comportant au moins un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France, l'employeur engage, tous les 3 ans, une négociation portant sur les thèmes mentionnés à l'article [L. 2242-15 du code du travail](#). Dans ces entreprises et ces groupes d'entreprises, les modalités de la mobilité interne à l'entreprise s'inscrivent dans le cadre de cette négociation.

La loi relative au dialogue social et à l'emploi du 18 août 2015 a regroupé ces objets en trois grandes thématiques : les orientations stratégiques, la situation économique et les conditions de travail. Les nouveaux objets que nous préconisons devront donc s'intégrer dans ces thématiques.

- **Le Conseil estime que de nouveaux enjeux devraient faire l'objet de négociations collectives :**
  - **L'évolution des métiers et de l'automatisation**, par branche professionnelle : les besoins de reconversion pourraient être ainsi évalués, via notamment la mesure du taux de remplacement des travailleurs par des procédures automatisées.

- **L'ajout éventuel d'une mesure de la charge de travail** en complément de celle du temps de travail, qui peut être déterminée au niveau de l'entreprise ou de la branche.<sup>202</sup>
- **L'équilibre entre la vie privée et de la vie professionnelle** : dans la perspective d'une augmentation du nombre de travailleurs nomades, les procédures liées au télétravail pourraient être discutées via des négociations collectives de même que les modalités d'application d'un droit à la déconnexion éventuellement consolidé au niveau législatif.
- **L'empouvoirement des salariés et des agents publics** : le développement des capacités - que le numérique peut faciliter - doit devenir un objectif à part entière dans le cadre du dialogue social. Le développement des capacités d'innovation de chaque salarié doit être pris en compte dans les négociations collectives, notamment vis à vis de la question des disparités d'équipements, d'usages et de cultures numérique à l'intérieur des entreprises.
- **La transparence de la gestion de l'entreprise et le partage de l'information.** L'objectif est de construire une gouvernance plus ouverte et partagée autour d'indicateurs davantage transparents : partage de données permettant d'être partie prenante du projet de l'entreprise ; mesure collective de la performance, ...

---

<sup>202</sup> Des travaux de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail visant à définir les outils pour mesurer la charge de travail ont déjà été engagés.

## Construire de nouvelles formes de dialogue social pour prendre en compte l'atomisation du travail

De nouvelles catégories de travailleurs sont apparues à l'occasion du développement des plateformes numériques : elles sont symptomatiques de l'évolution du travail en général. Au-delà de la création potentielle d'un ou plusieurs statuts spécifiques pour ces travailleurs, évoquée dans l'axe II du présent rapport, il est nécessaire d'aborder aussi la question de la protection de ces travailleurs sous l'angle du dialogue social. Le dialogue social doit évoluer pour tenir compte de ces nouvelles réalités en pensant de nouvelles formes et de nouvelles échelles de représentation.

### Intégrer les nouveaux acteurs "numériques" dans le dialogue social

- **Observer les pratiques de syndication auto-appropriées par des communautés de travail "atomisées" pour en comprendre les besoins**

Sont apparues de nouvelles pratiques de syndication par des travailleurs exclus du dialogue social traditionnel, notamment pour les travailleurs de plateforme. Elles prennent soit la forme de syndicats spécifiques soit de nouveaux collectifs hors syndicats :

- le syndicat SCP / VTC pour les véhicules de tourisme avec chauffeur (VTC) est affilié à l'UNSA ;
- la plateforme FairCrowdWork Watch<sup>203</sup> a été mise en place par le syndicat allemand IG Metall afin de permettre aux travailleurs des plateformes de faire remonter des informations sur leurs conditions de travail selon une logique de réputation ;
- les initiatives telles que Wearedynamo<sup>204</sup> et Turkopticon<sup>205</sup> permettent aux travailleurs de la plateforme Amazon Mechanical Turk d'échanger et de se structurer.

Le rôle des syndicats et des pouvoirs publics pourrait être d'observer ces nouvelles pratiques et d'identifier leurs besoins spécifiques.

- **Organiser le dialogue entre les plateformes et leurs partenaires sur les objets de tension prévisibles**

<sup>203</sup> <http://www.faircrowdwork.org/de/watch> ;

<sup>204</sup> <http://www.wearedynamo.org/>

<sup>205</sup> <http://mturkwiki.net/index.php?title=Turkopticon>

Pour les plateformes qui organisent le travail d'individus, les conditions générales d'utilisation et de vente ont souvent un rôle important dans la définition des conditions de travail : visibilité, évaluation, politiques tarifaires... Ces conditions pourraient donc faire l'objet d'une construction collective, qui intégrerait le plus largement possible l'ensemble des acteurs concernés (plateformes, travailleurs, consommateurs-producteurs).

## Promouvoir le dialogue social à de nouvelles échelles

- **Redynamiser le dialogue social territorial**

Le dialogue social a lieu à différentes échelles (nationale, de branche, d'entreprise...). Le numérique, du fait de sa logique transversale et l'organisation en écosystème qu'il permet, remet partiellement en cause la pertinence de certaines de ces échelles et nous invite à repenser leur organisation et leur mise en cohérence. Le dialogue social territorial est, à cet égard, une échelle qui semble pertinente pour prendre en compte les nouvelles formes d'organisation que permet le numérique.

Les premiers éléments du dialogue social territorial ont été mis en place en 1982 par les lois Auroux. Dans le cadre de ce dialogue social, des accords normatifs peuvent être adoptés, s'ils concernent l'intérêt local, à propos de l'emploi, de la formation continue et des conditions de travail. Des discussions multipartites plus générales peuvent également avoir lieu. L'objectif du dialogue social territorial est de prendre en compte le fait que certaines questions liées à l'emploi ont un sens très différent suivant les territoires. Il permet aussi d'intégrer dans le dialogue social des populations qui ne sont pas - ou mal - représentées dans le cadre du dialogue social d'entreprise ou de branche.

**C'est cette fonction du dialogue social territorial qu'il s'agit de renforcer en :**

- Intégrant davantage les indépendants dans le cadre du dialogue territorial. La création d'une guilde des autonomes, au fonctionnement fédéral, qui permettrait aux indépendants de recevoir conseils, services et de peser dans les discussions territoriales, pourrait être étudiée à cet égard ;
- Sortant d'une logique *top-down* dans les stratégies d'entreprise pour anticiper et penser les transformations de manière plus transversale, en s'inscrivant dans une logique d'écosystème territorial (clusters, fab labs, pôles de compétitivité) ;
- Analysant à un niveau fin, et en prenant en compte les interdépendances régionales, les enjeux de diminution de l'emploi liés à la robotisation et à l'automatisation, afin d'adapter les actions des pouvoirs publics de manière adaptée à chaque territoire. Ces analyses pourraient appuyer des expériences locales afin de penser des modèles de dialogue plus résilients.

**Pour ce faire le dialogue social territorial devrait être redynamisé. Il paraît ainsi nécessaire de/d' :**

- **Rationaliser l'organisation du dialogue social territorial** : une revue de l'ensemble des institutions et instances existantes pourrait être effectuée afin de diminuer au maximum les doublons.

- **Impulser des logiques de gouvernement ouvert au niveau du dialogue social territorial.** Les Conseils économiques, sociaux et environnementaux régionaux (CESER) devraient avoir pour mission d'animer la démocratie participative, au niveau régional, autour des enjeux prospectifs relatifs à l'emploi et au travail, en lien avec les Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi (COPIRE).
- **Expérimenter et observer des formats nouveaux de dialogue social : le dialogue de projet et le dialogue interentreprises**
  - **Le dialogue interentreprises** : en concertation avec le médiateur interentreprises, les partenaires sociaux, les acteurs locaux (pôles de compétitivité, ANACT régionales), une charte type ouverte et accessible en ligne pourrait être élaborée afin de formaliser le dialogue interentreprises, notamment entre donneurs d'ordres et sous-traitants.
  - **Le dialogue de projet** : ce type de dialogue social a lieu entre l'ensemble des entreprises et des indépendants parties prenantes d'un projet spécifique (par exemple la construction d'une infrastructure). Une expérimentation a été menée à ce sujet par l'ANACT. Les expérimentations devraient être poursuivies afin de créer, à terme, des instances spécifiques pour ce type de dialogue.
  - **Expérimenter un dialogue d'écosystème** : au croisement du dialogue d'entreprise et du dialogue de projet, un dialogue d'écosystème pourrait être expérimenté. Il réunirait, au niveau local, ou au-delà, les acteurs faisant partie d'un écosystème d'activité spécifique.



### *Le dialogue social territorial*

Le DST existe depuis les lois Auroux (1982) et a été réactivé par la loi Fillon de 2004 (les lois Auroux permettaient la création de commissions paritaires professionnelles ou interprofessionnelles au niveau local (départemental ou régional).

- Le niveau territorial de dialogue social est reconnu par la loi du 4 mai 2004 (article 48), qui acte le rôle des **commissions paritaires locales, professionnelles et interprofessionnelles**, repris dans l'article L 132.30 du code du travail qui prévoit la possibilité d'accords territoriaux. Les possibilités de conventions et accords collectifs de travail concernent des accords d'intérêt local, qui peuvent concerner l'emploi, la formation continue et les conditions d'emploi et de travail.
- A côté de ce dialogue social normatif, s'est développé dans les territoires un dialogue social élargi multipartite qui déborde la question des relations de travail pour investir le champ du développement économique local.

Néanmoins, le dialogue social territorial ne se confond pas avec les autres formes de la concertation ou du paritarisme au niveau régional : COPIRE, OPCA, ARACT, CAF, CPAM, ASSEDIC, logement, transport, etc.

*" Si le territoire est présenté comme un espace pertinent de régulation socio-économique, c'est notamment en raison des nouvelles configurations productives qui émergent (réseaux, sous-traitance), remodelent les frontières de l'entreprise et dessinent de nouvelles relations plus horizontales entre entreprises, entre entreprises et acteurs locaux, entre entreprises donneuses d'ordre et salariés des entreprises prestataires ", A. Jobert (2008).*

#### **La composition :**

- dialogue social direct entre organisations patronales et syndicales, avec soit les négociations professionnelles de certains secteurs, soit la gestion des institutions paritaires comme celles relatives à la formation professionnelle,
- confrontation tripartite avec la présence des pouvoirs publics aux côtés des partenaires sociaux, telles que les agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail,
- présence de représentants de la société civile avec les partenaires sociaux et les pouvoirs publics que l'on retrouve dans les comités de bassins d'emploi, les CRAM, les CESR, etc.

#### **Les thèmes :**

- Des thèmes qui concernent les relations et les conditions de travail, généralement abordés par la législation et les conventions collectives, **étendus aux populations mal ou pas couvertes par le dialogue de branche ou d'entreprise (TPE-PME, saisonniers, etc.)** : prêts de main d'œuvre, conditions de travail des saisonniers, santé au travail, qualification et gestion des compétences, **gestion prévisionnelle des emplois**, formation professionnelle

- Des thèmes qui ont trait au marché du travail et relèvent souvent de l'action publique à différents niveaux (Etat déconcentré, Région, Département, Commune) : insertion des jeunes, sortie du travail dissimulé, lutte contre l'exclusion sociale et les discriminations, accès à l'emploi de populations fragilisées, mobilité, employabilité...
- **Des thèmes peu ou pas traités par la négociation classique de branche et d'entreprise** : le développement économique local, la création d'activités, l'innovation technologique, les relations entre entreprises et sous-traitants, la régulation des temps sociaux et l'accès aux services publics.

### *Les principales instances institutionnelles du dialogue social territorial*

#### *Champ économique, social et sociétal*

- **CESR** : Conseil économique et social régional. Assemblée consultative auprès du Conseil régional, le CESR émet des avis et produit des rapports sur tout domaine de la vie économique, sociale et culturelle, soit sur saisine du Conseil régional, soit sur auto saisine. Il est obligatoirement consulté par le Conseil régional sur les orientations générales et le budget.

#### *Champ de l'emploi et du travail*

- **CPL - Commission paritaire locale** : les commissions paritaires locales ont une mission de négociation sur des sujets d'intérêt local, particulièrement dans les domaines de l'emploi et de la formation professionnelle. Elles ont aussi une mission de conciliation, collective ou individuelle. Enfin, elles sont chargées d'examiner des questions relatives aux conditions d'emploi et de travail des salariés. Elles ont, à ce titre, vocation à contribuer à la capitalisation des savoir-faire et à la diffusion des bonnes pratiques.
- **COPIRE - Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi** : instance créée par l'accord national interprofessionnel du 10 février 1969, la COPIRE est un lieu d'études, d'informations et de dialogue interprofessionnel sur l'évolution de l'emploi et de la formation. Elle participe à la promotion des moyens de la formation professionnelle et exerce un rôle important dans le domaine de la formation des jeunes. Elle est consultée sur les contrats d'objectifs.
- **OPCA paritaires OPCALIA, AGEFOS PME, FONGECIF** : outils paritaires de la formation professionnelle.
- **CRE - Conseil régional de l'emploi** : nouvelle instance créée en 2008 dans le cadre de la réforme de l'organisation du SPE, le CRE est consulté sur l'organisation territoriale du service public de l'emploi en région et émet un avis notamment en ce qui concerne la programmation des interventions au regard de la situation locale de l'emploi et du marché du travail. Il a vocation à s'articuler avec les instances déjà existantes, en particulier le CCREFP qui constitue le lieu de mise en œuvre de ses préconisations
- **CCREFP - Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle** : associant l'État, le Conseil régional et les partenaires sociaux, il est un lieu d'échanges, sous coprésidence régionale et préfectorale, pour les questions d'emploi et de formation

professionnelle, mais également pour les acteurs de la formation. Sa consultation est obligatoire sur un certain nombre de sujets.

- **OREF - Observatoire régional de l'emploi et de la formation** : il est organisé en un réseau regroupant les services de l'État et de la région ainsi que leurs partenaires régionaux, producteurs d'analyses et de statistiques relatives à l'emploi et à la formation. Il réalise des études et apporte son expertise pour aider les décideurs à anticiper les mutations économiques et à piloter les politiques de formation et d'emploi.
- **CARIF** : centre de ressources sur la formation professionnelle

**Evaluation** : le dialogue social territorial est éclaté en beaucoup d'instances et son dynamisme est variable suivant les régions.

**Sources :**

- *Rapport sur le dialogue social territorial*, CFDT, 2012
- *Le Dialogue social territorial*, Clefs du social, 2010

Le lien entre travail et redistribution des richesses a toujours guidé les politiques publiques ; ce lien est aujourd'hui à questionner ●

Axe 6

Modèles de (re)distribution  
et de solidarité

Cet axe aborde deux sujets :

- la recherche de nouveaux modèles de (re)distribution en complément de l'emploi
- l'encouragement des activités porteuses de valeur sociale, hors de l'emploi dans ses formes classiques

**L'une des hypothèses récurrentes revenues dans les propos de certains contributeurs consiste à affirmer que :**

- Le retour au plein emploi est une illusion : l'accélération de l'automatisation et le chômage structurel élevé persistant en sont les principaux marqueurs ;
- L'accroissement des inégalités est un phénomène structurel, dont l'augmentation du nombre de travailleurs pauvres dans les pays à moindre chômage, le maintien voire l'accroissement du travail informel et la stagnation des salaires (hors classes supérieures) en sont les signes.

**Un accroissement qui s'explique entre autres par des phénomènes liés au numérique :**

- le taux de chômage élevé empêche l'emploi de jouer son rôle de redistributeur de richesses (via les salaires et les prestations sociales) ;
- les internautes contribuent à la création de valeur sur les plateformes grâce à leurs activités (traces, clics, données...). S'ils reçoivent un service en échange de cette création de valeur, les termes de l'échange sont contestables et contestés, jugés inéquitables par beaucoup d'observateurs ;
- l'archaïsme de la fiscalité internationale qui permet à une partie du secteur privé d'échapper en grande partie à l'impôt, notamment à des entreprises du numérique qui pratiquent l'optimisation fiscale avec une dextérité inégalée ; en créant parfois en parallèle des fondations privées dédiées à des projets « d'intérêt général » avec les fonds ainsi récupérés.

**Partant de ces constats et hypothèses, plusieurs réponses peuvent être envisagées :**

- Certains privilégient la voie d'une réforme fiscale, comme outil de reconquête de la capacité d'action générale de la puissance publique, notamment au service de nouvelles logiques redistributives.
- D'autres, considérant que cette reconquête fiscale est soit une bataille perdue, soit insuffisante pour faire face à la radicalité de la fin du modèle redistributif, proposent d'explorer la voie d'un revenu de base, aussi appelé revenu universel, impôt négatif, ou revenu de citoyenneté (avec des différences de taille entre ces approches). Ces propositions visent à assurer un revenu minimal à chaque individu, quelle que soit sa situation personnelle et sans condition. Ce revenu peut - et doit lorsque le montant envisagé est relativement bas - être complété par des activités rémunérées. Seul le revenu contributif diffère car il est pensé en complément d'un revenu de base et est conditionné par l'implication de la personne dans des activités créatrices de valeur sociale.

Cette dernière approche est au cœur d'après débats, comme nous l'avons montré dans la cartographie des controverses<sup>206</sup>. Débats d'autant plus vifs que la même piste peut être abordée par des prismes politiques radicalement différents : ses défenseurs se situent quasiment sur l'ensemble de l'échiquier politique.

Le Conseil ne prend pas position sur cette question, mais considère que comme l'ensemble des autres scénarios et pistes de réponse, elle mérite d'être documentée, expertisée et débattue.

**Dans ce contexte, le Conseil national du numérique recommande de :**

## RECOMMANDATION 19

# En prérequis, inclure l'ensemble des acteurs et des activités dans le prélèvement de l'impôt

Comme l'a rappelé le Conseil national du numérique dans plusieurs de ses rapports, la soutenabilité de nos modèles socio-économiques sera d'abord assurée par une redistribution juste et équitable des ressources créées.

L'accélération des activités numériques dans l'économie mondiale a mené à l'installation de distorsions fiscales sans précédents, laissant des entreprises multinationales, pourtant créatrices de valeur, échapper à une grande partie de l'impôt sur les sociétés. Cette perte de recettes fiscales se répercute nécessairement sur nos modèles de solidarité et dépossède pour partie l'Etat de sa capacité à effectuer des ajustements et lutter contre les inégalités.

Le Conseil rappelle donc que la lutte contre l'optimisation fiscale doit être prioritaire dans nos réformes fiscales, tant à l'échelle internationale (travaux OCDE en cours), qu'aux niveaux européen et national. La France doit être leader dans la reconstruction de mécanismes fiscaux et équitables, applicables à l'économie numérique<sup>207</sup>, permettant d'accompagner le développement de nouvelles technologies et de nouveaux modes d'échange et de création de valeur.

Au niveau du dialogue avec les citoyens, le Conseil souligne que le moment de la déclaration des revenus est un moment privilégié pour informer chacun des droits dont il bénéficie à titre personnel (contrairement à une communication publique généraliste). Bien plus qu'un prélèvement financier, ce moment concrétise le consentement à l'impôt, c'est-à-dire la volonté de contribuer à la solidarité nationale et à des projets communs. L'information sur les droits des citoyens, sur les dispositifs permettant de les exercer (dispositifs comme le CPA, ou l'existence de lieux physiques) et sur les moyens d'accès pourrait être renforcée à ce moment, redonnant ainsi du sens au geste de solidarité nationale.

---

<sup>206</sup> voir aussi le compte-rendu de l'atelier n°4 de la journée contributive sur les nouveaux modèles de redistribution :

<http://www.cnnumerique.fr/wp-content/uploads/2015/10/CNNum-Compte-rendu-atelier-nouveaux-mod%C3%A8les-de-redistribution.pdf>

<sup>207</sup> Voir rapports du CNNum sur la fiscalité du numérique et le rapport *Ambition numérique*

## Éclairer et expertiser les différentes propositions et expérimentations autour du revenu de base

Des nombreuses initiatives et expérimentations ont été lancées dans plusieurs pays. En France, plusieurs propositions émergent, à l'instar de l'expérimentation d'un RSA universel, votée par le Conseil régional d'Aquitaine en juillet 2015, du *Liber* proposé par le think tank Génération Libre (revenu et prélèvement unique, qui viendrait supprimer une grande partie des aides sociales actuelles), et du projet lancé dans la ville d'Utrecht, aux Pays-Bas (expérimentation d'un revenu minimal universel attribué notamment sous conditions de ressources<sup>208</sup>). Lors des discussions parlementaires du Projet de loi de finances pour 2016, un amendement finalement rejeté proposait de lancer une réflexion sur la mise en place d'un revenu universel en remplacement des aides sociales.

La pluralité de ces propositions amène le Conseil national du numérique à ne pas se prononcer pour l'une d'entre elles mais à **proposer une méthode de réflexion** et d'élaboration collective d'un éventuel dispositif équivalent à un revenu de base.

**Pour ce faire, il convient de :**

- **Réaliser une étude de faisabilité incluant :**
  - **Un travail de simulation macro-économique du passage à revenu de base inconditionnel**, réalisé par un groupement d'économistes, statisticiens, fiscalistes, juristes du travail, et associant les organisations en charge de la gestion d'aides sociales et les services du Secrétariat général à la modernisation de l'action publique<sup>209</sup>.

Ce travail pourra être modélisé sur une plateforme en ligne, simulant par exemple les effets de telle ou telle mesure (de manière globale, et selon les situations individuelles). Cette simulation en ligne permettrait aux citoyens-internautes de mieux comprendre les effets macro-économiques d'une telle mesure, et les conditions de son financement selon le seuil choisi.

- **Une étude d'impact analysant les effets de chaque proposition sur :**
  - Le volume relatif d'emplois remis à disposition sur le marché du travail, et le volume de personnes se retirant du marché, et pour combien de temps
  - Le degré de redistribution du travail et ses impacts sur le temps de travail
  - Le type d'activités - rémunérées ou non - vers lesquelles se tourneraient les individus ayant la possibilité d'occuper leur temps libéré

<sup>208</sup> <http://revenuebase.info/2015/07/24/pays-bas-experimentations-locales/>

<sup>209</sup> OpenFisca, initiative portée par le SGMAP est un moteur ouvert de micro-simulation du système socio-fiscal. En décembre 2014, une session de travail a été réalisée sur le revenu de base : <http://www.openfisca.fr/en/2015/01/15/resultats-sprint-revenu-de-base>



- La dimension économique : impacts sur les modèles de financement des dispositifs sociaux, de la gouvernance des décisions fiscales, etc.
- **Des recherches en sciences sociales sur les effets (en termes de sociabilités, de construction de sens, d'autonomie, d'engagement etc.) d'un découplage partiel et permanent entre revenu et travail.**
- **Prévoir un cadre d'expérimentation des modalités de l'accompagnement, par l'Etat, de territoires pilotes volontaires pour l'instauration d'un revenu de base.**

**Proposition émise lors de la journée contributive :**  
**Le scénario d'un RSA automatique, individualisé, universalisé**

Lors de la journée contributive "Que peut-être l'avenir de l'emploi, que doit être l'avenir du travail à l'heure du numérique" le 19 novembre au Conseil économique social et environnemental, un atelier a été organisé autour des modèles de redistribution et de solidarité.

Les participants ont approfondi l'une des propositions présentes dans le débat public, à savoir l'instauration **d'un revenu de base universel en remplacement du RSA**.

Un cheminement par étape a été discuté :

- **Dans un premier temps, il s'agirait de verser le RSA automatiquement à tous ceux qui y ont droit.** D'après l'Observatoire des non recours aux droits et services, le taux de non recours au RSA est extrêmement élevé (1/3 pour le RSA socle, et 2/3 pour le RSA activité), ce qui représente une "non dépense" de 4 milliards d'euros environ<sup>210</sup>. Un versement automatique du RSA semble assez simple à imaginer : dès lors que les employeurs communiquent tous les trois mois (et bientôt tous les mois) une déclaration sociale nominative à l'URSSAF, le salaire des employés apparaît. Ces informations, d'ores et déjà transmises aux services fiscaux (pour la pré-déclaration de l'impôt sur le revenu) pourraient ensuite être communiquées à la CAF afin qu'elle calcule pour les individus/foyers concernés le montant RSA dû.
- **Ensuite, il s'agirait d'individualiser le RSA**, ce qui suppose conjointement une individualisation de l'impôt sur le revenu.
- **Dans un dernier temps, il s'agirait de rendre le versement du RSA universel.** Cette dernière étape est à envisager à plus long terme, car sa mise en œuvre implique de simplifier le paiement de l'impôt sur le revenu (paiement mensualisé et *in fine* prélèvement à la source)<sup>211</sup>.

**Une première mise en œuvre de ce scénario à l'échelon local** a retenu l'attention des participants et comporte plusieurs bénéfices : en accompagnant la transition du RSA dans plusieurs collectivités, les pouvoirs publics pourront ensuite ajuster, mesurer les bénéfices avant de prendre des mesures à l'échelle nationale. Ce type d'initiatives pourrait être conduit avec des territoires volontaires.

**La mission parlementaire confiée à Christophe Sirugue sur la réforme du RSA socle** pourrait examiner cette proposition.

<sup>210</sup> Voir le rapport sur le non-recours au RSA :

[http://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/non\\_recours.pdf](http://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/non_recours.pdf)

<sup>211</sup> Pour approfondir, voir la proposition du Mouvement Français pour un Revenu de Base :

<http://revenudebase.info/2015/11/21/revenu-de-base-etape-par-etape/#fn-8910-1>

# ANNEXES

---

## 1. Lettre de saisine



MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL

*Le Ministre*

PARIS, LE - 8 DEC. 2014

Nos Réf : D 14001414

*Cher* Monsieur le Président,

Le numérique transforme profondément nos sociétés et nos économies : chaque secteur, chaque métier, chaque usage est appelé à muter. Parfois objet de crainte, je veux en avoir une approche positive, certain de la contribution qu'il peut apporter à la lutte contre le chômage que le Gouvernement a engagée.

Le numérique promet certes des emplois pour différents niveaux de qualification – il ne faut pas ignorer qu'il en détruit aussi – mais il offre surtout de nouvelles pratiques et opportunités pour trouver un emploi, construire une carrière et fluidifier le marché du travail. Cette approche me paraît majeure, peut-être même première. L'emploi est la première préoccupation des Français et le numérique a une réponse à apporter.

Dans le cadre de la concertation nationale placée sous l'égide du Conseil national du numérique, le Premier ministre a demandé à chaque ministre de se saisir des enjeux numériques qui concernent son champ, et de s'engager pleinement dans la concertation. Aussi, je souhaite vous saisir – et saisir à travers tous les experts et citoyens qui contribueront – de trois grandes questions :

1. Quels nouveaux métiers, quelles nouvelles compétences et comment conduire la transformation numérique des entreprises ?
2. Quelles sont les pratiques numériques des services publics de l'emploi dans le monde ?
3. Comment l'automatisation et la numérisation des activités agissent-elles sur le travail et ses conditions ?

Ces trois entrées soulèvent des questions importantes.

**Monsieur Benoît THIEULIN**

Président du Conseil National du Numérique

Bâtiment Atrium

14, place des vins de France

75573 Paris Cedex 12

Derrière le premier enjeu, il y a celui de la disparition de certaines activités et compétences, en même temps que d'autres apparaissent et sans que l'on soit capable de définir précisément le rythme et le volume. Cette évolution rapide porte en elle un risque fort de polarisation du marché du travail qu'il faut anticiper et contrer, mais également nombre de nouveaux métiers ou de nouvelles manières de faire le sien.

Derrière le deuxième enjeu, on trouve la question de l'évolution des manières de chercher un emploi et de recruter qu'un benchmark mondial des pratiques innovantes pourrait nourrir utilement.

Enfin, la troisième question soulève les enjeux du télétravail, de la disponibilité permanente, mais aussi des pratiques collaboratives, de la multi-activité et du travail gratuit des internautes, reposant les questions essentielles de la rémunération, du rapport au temps, et de la protection sociale des travailleurs à l'ère numérique.

Ces questions, à la fois prospectives et actuelles, méritent d'entrer dans le large processus de discussion que vous allez conduire, tant elles sont vastes.

Entrer dans la concertation nationale suppose en retour une contribution de notre part, versée au pot commun de la réflexion collective. C'est la raison pour laquelle j'ai demandé aux conseillers des affaires sociales de nos ambassades de se pencher eux-mêmes sur les pratiques numériques des services publics de l'emploi des pays dans lesquels ils sont et jouissent d'une position d'observateur privilégié. Avant la fin de l'année, nous serons à même d'apporter ces contributions qui, je le souhaite, croiseront celles d'autres experts et citoyens. Je suis convaincu que cette manière hybride de produire des idées est tout à fait féconde.

Je souhaite le rendu de vos travaux dans le courant du premier trimestre 2015. Des approfondissements seront ensuite possibles. Je mobiliserai mes services pour qu'ils contribuent.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

*Bien cordialement*

  
François REBSAMEN

## 2. Liste des membres du CNNum et du Secrétariat général

Le Conseil National du Numérique est composé de 30 membres nommés par un décret du Président de la République du 17 janvier 2013.

### Président

**Benoît Thioulin**, Fondateur et directeur de l'agence d'innovation numérique, La Netscouade.

### Pilote du groupe de travail

**Nathalie Andrieux**, Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit de Lagardère SCA, membre du Conseil d'administration et du comité des nominations et des rémunérations du Groupe Casino, Présidente du conseil d'administration de l'ENSCI-Les Ateliers, Ex Directrice générale adjointe de la branche Numérique du Groupe La Poste

### Bureau

**Christine Balagué**, Vice-présidente libertés et droits fondamentaux, Titulaire de la Chaire "réseaux sociaux à l'Institut Mines-Télécom-TEM

**Godefroy Beauvallet**, Vice-président services publics et vie citoyenne, AXA Group Head of Ecosystem et maître de conférence associé à Télécom ParisTech

**Tariq Krim**, Vice-président écosystème et innovation, PDG-fondateur de Jolicloud

**Valérie Peugeot**, Vice-présidente transition numérique et société de la connaissance, chercheuse à Orange Labs, en charge des questions de prospective au sein du laboratoire de sciences humaines et sociales ; Présidente de l'association Vecam

### Membres

**Serge Abiteboul**, Directeur de recherche à l'INRIA et membre du laboratoire LSV à l'ENS Cachan

**Ludovic Blecher**, Directeur du Fonds pour l'Innovation Numérique de la Presse Google & AIPG

**Michel Briand**, Responsable de la formation à Télécom Bretagne et acteur de réseau de réseaux coopératifs

**Virginia Cruz**, Designer chez IDSL

**Pascal Daloz**, Directeur général adjoint de Dassault Systèmes en charge de la stratégie et du développement

**Marylène Delbourg-Delphis**, PDG de Talent Circles

**Stéphane Distinguin**, Fondateur et Président de l'agence FaberNovel et Président du pôle de compétitivité Cap Digital Paris Région

**Marie Ekeland**, Fondatrice de Daphni et co-Présidente de France Digitale

**Virginie Fauvel**, Directrice Unité Digital et Market Management d'Allianz Santé

**Cyril Garcia**, Directeur Général de Capgemini Consulting

**Audrey Harris**, PDG de Soubis

**Francis Jutand**, Directeur scientifique de l'Institut Mines Télécom en charge de la recherche et de l'innovation

**Daniel Kaplan**, Délégué général de la Fondation pour l'Internet Nouvelle Génération (la FING)

**Laurence Le Ny**, Directrice Musique et Culture du groupe Orange

**Tristan Nitot**, Directeur produit à Cozy Cloud

**Sophie Pène**, Professeur à l'Université Paris Descartes

**Nathalie Bloch-Pujo**, Directrice d'Hachette Tourisme

**Lara Rouyrès**, Entrepreneur, co-fondatrice et CEO de Selectionnist et fondatrice de Dealissime.com (devenu livingsocial)

**Jean-Baptiste Rudelle**, Fondateur et Président de Criteo

**Cécile Russeil**, Directrice juridique groupe Ubisoft Entertainment

**Bernard Stiegler**, Philosophe, président de l'association Ars Industrialis et Directeur de l'Institut de Recherche et d'Innovation (IRI) du Centre Georges Pompidou

**Marc Tessier**, Administrateur de VidéoFutur et Président du Forum des Images

**Brigitte Vallée**, Directrice de recherche au CNRS

### **Secrétariat général**

**Yann Bonnet**, Secrétaire général

**Somalina Pa**, Rapporteur général

**Charly Berthet**, Rapporteur

**Mathilde Bras**, Rapporteur

**Camille Hartmann**, Rapporteur

**Judith Herzog**, Rapporteur

**Jan Krewer**, Rapporteur

**François Levin**, Rapporteur

**Rosemarie Césaire-Gédéon**, Responsable logistique et financière



### 3. Liste des personnes auditionnées

*Nota bene : plusieurs membres du CNNum ont été auditionnés au titre de leur activité principale.*

M. Nicolas AMAR, Inspecteur, Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS)

M. Philippe ASKENAZY, Economiste, Centre National de la Recherche Scientifique-Paris School of Economics

M. Godefroy BEAUVALLET, Head of Ecosystem, AXA Group

M. Ronan BELLEGUIC, Chargé de mission, Maison de l'Emploi du Territoire de Plaine Commune

Mme Agnès BENASSY-QUERE, Economiste, Présidente-déléguée du Conseil d'Analyse Economique (CAE)

M. Jean BEUVE, Conseiller scientifique, Conseil d'Analyse Economique (CAE)

M. Dominique BOULLIER, Directeur, MediaLab Sciences Po

M. Michel BRIAND, Directeur adjoint de la formation, Télécom Bretagne

Mme Amandine BRUGIERE, Chef de projet, Fondation Internet Nouvelle Génération (FING)

M. Pierre BURBAN, Secrétaire général, Union Professionnelle des Artisans (UPA)

M. Antonio CASILLI, Maître de conférences en sociologie, Télécom ParisTech

M. Thomas CAZENAVE, Directeur général adjoint en charge de la stratégie et des relations extérieures, Pôle emploi

Mme Julia CHARRIE, Chargée de mission, France Stratégie

Mme Virginia CRUZ, Designer, IDSL

M. Pascal DALOZ, Directeur général adjoint, Dassault Systèmes, pilote du Plan Usine du Futur

M. Nicolas DEBOCK, Investisseur, Balderton Capital

M. Stéphane DISTINGUIN, Président, FaberNovel, Président du pôle de compétitivité Cap Digital Paris Région

Mme Marie-Anne DUJARIER, Maître de conférences en sociologie, Sorbonne Nouvelle Paris III, Chercheuse au LISE (CNAM/CNRS)

M. Hakim EL KAROUI, Partner, Roland Berger

Mme Catherine FRIEDRICH, Directrice des Etudes, Confédération générale des SCOP

M. Cyril GARCIA, Directeur général, Capgemini Consulting

M. Hervé GARNIER, Secrétaire national, Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT)

M. Thierry GAUDIN, Président-fondateur, Association Prospective 2100

M. Maxime GIERCZAK, Juriste, BringMeMy

M. Laurent GILLE, Professeur d'économie, Télécom ParisTech

M. Denis JACQUET, Co-fondateur de l'Observatoire de l'Ubérisation

M. Lionel JANIN, Chargé de mission, France Stratégie

Mme Amélie JUGAN, Juriste Droit économique – Direction des affaires économiques/UNPMC, Confédération générale des petites et moyennes entreprises

M. Francis JUTAND, Directeur scientifique, Institut Mines Télécom

M. Daniel KAPLAN, Délégué général, Fondation Internet Nouvelle Génération (FING)

Mme Marie-José KOTLICKI, Secrétaire générale, Union Générale des Ingénieurs, Cadres et Techniciens - Confédération Générale du Travail (UGICT-CGT)

Mme Dominique LACROIX, Présidente, Société Européenne de l'Internet

M. Olivier LANDAU, Membre du conseil d'administration, Ars Industrialis

Mme Laurence LE NY, Directrice musique et culture, Orange

M. Nicolas LE RU, France Stratégie

M. Grégoire LECLERCQ, Président de la Fédération des auto-entrepreneurs, Co-fondateur de l'Observatoire de l'Ubérisation

M. Giuseppe LONGO, Directeur de recherche, Ecole Normale Supérieure (ENS)

M. Vincent LORPHELIN, Directeur, Venture Patents, Membre de l'Institut de l'économie

Mme Selma MAHFOUZ, Commissaire générale adjointe à la stratégie et à la prospective, France Stratégie

Mme Odile MENNETEAU, Directrice de mission relations sociales, Mouvement des entreprises de France (MEDEF)

M. Olivier MERIAUX, Directeur technique et scientifique, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de Travail (ANACT)

Mme Cécile MICOUIN, Directrice entrepreneuriat et croissance, Mouvement des entreprises de France (MEDEF)

M. Yann MOULIER-BOUTANG, économiste, Université de Technologie de Compiègne (UTC)

M. Jean-Luc MOLINS, secrétaire général, Union Générale des Ingénieurs, Cadres et Techniciens - Confédération Générale du Travail (UGICT-CGT)

Mme Hélène PARIS, Secrétaire générale, Conseil d'Analyse Economique (CAE)

Mme Sophie PENE, Professeur, Université Paris Descartes, Co-directrice du master FOSTER au Centre de Recherches interdisciplinaires (CRI)

M. Eric PETROTTO, Directeur général, 1D Lab

M. Christian PINEAU, Chef du service relations du travail-protection sociale, Union Professionnelle des Artisans (UPA)

M. Jean-Michel POTTIER, Vice-président en charge de la formation, Confédération générale des petites et moyennes entreprises

Mme Marie PRAT, Cheffe de file de la commission innovation et numérique, Confédération générale des petites et moyennes entreprises

Mme Emmanuelle PROUET, Chargée de mission, France Stratégie

Mme Nathalie PUJO, Directrice, Hachette Tourisme

M. Axel RAHOLA, Directeur associé, Capgemini Consulting

M. Daniel RATIER, Conseiller, Etalab

M. Wilfried SERISIER, Chargé de mission, Plaine Commune

M. Michael "Six" SILBERMAN, Chercheur, Chargé de projet, IG Metall Fair Crowd Work Watch

M. Alain SUPIOT, Professeur, Collège de France

M. Pascal TERRASSE, Député de l'Ardèche

M. Marc TESSIER, Président du Forum des Images, Administrateur de VideoFutur

M. Claude-Emmanuel TRIOMPHE, Délégué général, Association Travail Emploi Europe Société (ASTREES)

Mme Patricia VENDRAMIN, Co-directrice de recherche, Fondation Travail-Université

M. Michael VINCENT, Ingénieur

M. Louis-Charles VIOSSAT, Inspecteur général, Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS)

M. Michel VOLLE, Co-président de l'Institut de l'économie

Mme Misoo YOON, Directrice de la stratégie et de la gouvernance, Pôle emploi

## 4. Glossaire

### **Travail, emploi, activité**

#### **Travail**

- Au sens le plus large, le travail correspond à toute activité humaine de production de biens et/ou de services.
- Lorsque l'on choisit une approche économique pure, le travail est une quantité échangeable sur un marché, le marché du travail, où la demande de travail des entreprises y rencontre l'offre de travail des travailleurs. Ce marché est régulé par un prix = le salaire
- Approche juridique via le contrat de travail : contrat dans lequel une personne s'engage à travailler sous la direction d'une personne morale ou physique en échange d'un salaire. Il y a trois critères: un lien de subordination, une prestation de travail et une rémunération.

→ Depuis le [rapport Stiglitz](#), les économistes insistent sur le fait que le travail n'est pas seulement le travail rémunéré, l'activité productrice des travailleurs : il comprend aussi le bénévolat et le travail domestique.

#### **Emploi**

Définition macroéconomique : ensemble du *travail* fourni au sein d'une économie nationale par l'ensemble de la population active qui n'est pas au chômage.

Définition "française" :

- Salarier : contrat passé entre deux parties pour l'exercice d'une profession
- Non salariat : réalisation de multiples contrats implicites ou explicites dans le cadre de l'exercice d'une profession
- Rémunérations possibles : un traitement, un salaire, des honoraires, des cachets, des droits d'auteurs, des prélèvements, etc.

→ L'emploi c'est du travail, mais le travail n'est pas nécessairement de l'emploi. Selon cette définition, une personne bénévole n'occupe pas un emploi.

#### **Activité**

- Actifs/Population active : personnes employées (salarisées ou non) et chômeurs
- Inactifs : personnes qui ne sont pas comptabilisées parmi les chômeurs (personnes découragées qui cessent de rechercher un emploi)
- Taux d'activité : rapport entre le nombre d'actifs et population en âge de travailler

#### **Salarié**

Par salariés, il faut entendre toutes les personnes qui travaillent, aux termes d'un contrat, pour une autre unité institutionnelle résidente en échange d'un salaire ou d'une rétribution équivalente. Les non-salariés sont les personnes qui travaillent mais sont rémunérées sous une autre forme qu'un salaire.

#### **Freelance**

Travailleur indépendant qui exerce un métier en mode projet. Par exemple : métiers du web et de l'informatique, du graphisme, du design, journalistes, traducteurs et certaines professions administratives.

## Bénévolat

Le bénévolat est une activité non rétribuée et librement choisie qui s'exerce en général au sein d'une institution sans but lucratif : association, ONG, syndicat ou structure publique.

## Slasheur

L'entrepreneur américain Seth Godin résume ce phénomène assez simplement : "mon grand-père a fait le même travail toute sa vie, mon père a eu 7 emplois différents tout au long de sa carrière, et moi j'ai 7 emplois en même temps". En effet, on peut aujourd'hui être à la fois entrepreneur, étudiant, salarié, expert ou encore indépendant. On les appelle déjà "les slasheurs" : ceux qui mettent une barre oblique (slash) entre leurs fonctions en se présentant.

## Pluriactivité

La pluriactivité, définie comme la combinaison par une même personne, de plusieurs activités professionnelles, recouvre en réalité de nombreuses situations :

- elle peut être choisie ou subie, en raison d'un besoin de revenus complémentaires ou d'une impossibilité à exercer une activité unique à temps plein ;
- elle peut être menée alternativement (exemple des emplois saisonniers, de l'intermittence) ou simultanément ;
- lorsqu'une personne exerce deux activités professionnelles en simultané, il peut s'agir d'un cumul de contrats de travail (multi-salariat ou travail en temps partagé), d'un cumul d'une ou plusieurs activités salariées et d'une ou plusieurs activités indépendantes, ou encore d'un cumul d'activités indépendantes.

## Groupement d'employeurs/Portage salarial

### Groupement d'employeurs

Un groupement d'employeurs est "une structure qui réunit plusieurs entreprises, [dans le but de] recruter un ou plusieurs salariés et de le(s) mettre à disposition de ses membres, selon leurs besoins. Le groupement est l'employeur des salariés." (Ministère du Travail). Un salarié est ainsi embauché par le groupement, et les entreprises membres de ce groupement peuvent demander ses services au moment où elles en ont le plus besoin.

Plus d'informations :

<http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/les-fiches-pratiques-du-droit-du,91/embauche,108/l-embauche-par-un-groupement-d,975.html>

<http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/les-fiches-pratiques-du-droit-du,91/embauche,108/l-embauche-par-un-groupement-d,975.html>

### Portage salarial

Une société de portage salarial est une entreprise recrutant un salarié pour le compte d'entreprises clientes. Le salarié recruté ainsi doit fournir une prestation de service à l'entreprise cliente, démarcher celle-ci, négocier le prix et la prestation, et rendre compte de son activité à la société de portage. Celle-ci doit exercer de manière exclusive l'activité de portage, accepter uniquement des missions de services et avoir effectué une déclaration préalable d'activité auprès de l'administration. Le salarié porté est tenu par une obligation de résultats.

Plus d'informations :

<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31620>

<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31620>

Principales différences entre groupement et société de portage :

- Le salarié porté est tenu par une obligation de résultats, dans une logique de "mission", et est donc caractérisé par une "relation ponctuelle" avec l'entreprise cliente. Contrairement au salarié du groupement qui s'engage dans la durée et occupe un poste préalablement défini, bénéficiant d'une "relation durable".

- Le salarié porté doit démarcher lui-même commercialement les entreprises, alors que le salarié du groupement doit travailler pour celles-ci lorsqu'elles ont besoin de ses services.
- Le salarié porté se caractérise par son indépendance et l'exception de son activité (par exemple, un consultant) ; le salarié du groupement se caractérise par sa fidélisation et la récurrence de son activité (par exemple, un métier opérationnel).
- Le salarié porté négocie sa rémunération avec l'entreprise cliente, sous formes d'honoraires, et avec la société de portage éditant la facturation. Le salarié de groupement est facturé par rapport à un taux horaire, par le groupement d'employeurs. Ainsi, le salarié porté est facturé en fonction d'un résultat, et le salarié de groupement en fonction d'un volume d'heures.

Selon la FNGEAR (Fédération Nationale des Groupements d'Employeurs Agricoles et Ruraux), on compte en 2013 5100 groupements d'employeurs en France employant 35500 salariés. En 10 ans, le nombre de sociétés a augmenté de 14%. 3721 groupements sont d'origine agricole.

Selon l'ACE (Association pour la Création d'Entreprise), on compte en 2014 150 sociétés de portage salarial en France employant entre 30000 et 50000 salariés. En 10 ans, le nombre de salariés portés augmente en moyenne de 15% par an.

### **Mécénat de compétences**

Dispositif étendu par la loi de 2003, le mécénat permet à des entreprises de bénéficier d'avantages fiscaux dans le cadre d'un don, financier, matériel ou en compétences à une organisation ou une personne exerçant des activités d'intérêt général. Le mécénat en compétences est de plus en plus mobilisé par les entreprises et organise ainsi une forme de temps partagé.

### **Marché du travail**

Le marché du travail, est le lieu théorique de rencontre de l'offre de travail (population active) et de la demande de travail (par les entreprises publiques ou privées). Le travail y est régulé et fait l'objet, dans la majorité des cas, d'une rémunération, qui correspond au prix sur un marché "classique".

### **Acteurs du marché du travail**

- Acteurs traditionnels : service public de l'emploi, entreprises, cabinets de recrutement
- Nouveaux acteurs liés à l'apparition du numérique : job boards, agrégateurs d'offres d'emploi, réseaux sociaux numériques professionnels

Voir : Rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi "L'impact d'internet sur le marché du travail", mars 2016

<http://www.coe.gouv.fr/Adoption-du-rapport-L-impact-d-internet-sur-le-fonctionnement-du-marche-du-travail.html>

<http://www.coe.gouv.fr/Adoption-du-rapport-L-impact-d-internet-sur-le-fonctionnement-du-marche-du-travail.html>

### **Appariement**

Compatibilité entre les offres et les demandes de travail selon le secteur professionnel, le lieu et la qualification. Un bon appariement illustre en général un bon fonctionnement du marché du travail (observation de la relation entre le taux de chômage et les emplois vacants).

### **Transparence du marché du travail**

Présentation d'une vue du marché du travail qui soit la plus complète et la plus compréhensible possible pour les recruteurs et les demandeurs d'emploi, via Internet (source : étude du COE).

### **Dualisme du marché du travail**

Marché du travail segmenté entre un secteur protégé du chômage et un autre où l'emploi est plus précaire (en France CDD vs CDI).

### **Prolétarisation**

Ce qui consiste à priver un sujet (producteur, consommateur, concepteur) de ses savoirs (savoir-faire, savoir-vivre, savoir concevoir et théoriser). Source : *Ars Industrialis*.

### **Marché de l'emploi**

Dans le marché de l'emploi, on distingue « marché ouvert » qui est l'ensemble des annonces diffusées par les entreprises, et « marché caché » qui recouvre l'ensemble des emplois qui ne font pas l'objet d'annonces par les entreprises.

### **Politique de l'emploi**

- sens large : politiques visant à assurer le plein emploi
- sens restreint : dispositifs de soutiens aux chômeurs et de stimulation de la création d'emplois
- politiques passives : indemnisation du chômage, subventions aux retraits d'activité
- politiques actives : soutien à la création d'emplois, formation professionnelle, accompagnement

### **Flexibilité**

La flexibilité, en économie, est la capacité d'une entreprise, que ce soit dans son organisation ou dans ses modes ou moyens de production, à s'adapter aux contraintes de son marché (changement de la demande, évolutions de l'environnement). Dans le cadre du travail, la flexibilité est la capacité de l'entreprise à adapter le travail ou l'emploi des personnes qui y travaillent aux contraintes de son marché. Il peut s'agir d'une flexibilité quantitative externe (variation de la main d'œuvre) ou interne (variation du temps de travail), une externalisation (sous-traitance), une flexibilité fonctionnelle (changement de poste de travail des salariés) ou une flexibilité salariale (variations des rémunérations).

### **Flexisécurité (flexicurité)**

Mot-valise récent entre flexibilité et sécurité, il s'agit d'un mode d'organisation du marché du travail offrant plus de flexibilité aux entreprises et, en contrepartie, une plus grande sécurité de l'emploi aux salariés. (Larousse)

### **Chômage**

Situation où un individu est disponible pour travailler, sans emploi rémunéré, mais en recherche active d'emploi.

*«Sont au chômage toutes les personnes au-dessus d'un âge déterminé, qui n'exercent pas d'emploi rémunéré ou ne sont pas travailleurs indépendants, sont disponibles pour travailler, et s'efforcent de trouver un emploi rémunéré ou de devenir travailleurs indépendants.»*

La notion de chômage est intrinsèquement liée à l'idée de salariat, c'est-à-dire d'un contrat entre un travailleur et un employeur. Le chômeur est l'individu qui souhaite vendre sa force de travail mais ne trouve pas preneur aux conditions qu'il exige.

Selon le BIT, est chômeur toute personne (de 15 ans ou plus) qui remplit les critères suivants :

- « être sans travail », c'est-à-dire ne pas avoir d'activité, même minimale, pendant la semaine de référence
- « être disponible pour travailler », c'est-à-dire être en mesure d'accepter toute opportunité d'emploi qui se présente dans les quinze jours, sans qu'une tierce obligation soit une entrave au retour à l'activité ;
- « rechercher activement un emploi, ou en avoir trouvé un qui commence ultérieurement ».

### **Catégories de demandeurs d'emplois (personne sans emploi inscrite à Pôle emploi - source INSEE)**

- Catégorie A : demandeurs d'emploi tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, sans emploi
- Catégorie B : demandeurs d'emploi tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, ayant exercé une activité réduite courte (78 heures ou moins au cours du mois)
- Catégorie C : demandeurs d'emploi tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, ayant exercé une activité réduite longue (i.e. plus de 78 heures au cours du mois)
- Catégorie D : demandeurs d'emploi non tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi (en raison d'un stage, d'une formation, d'une maladie...)
- Catégorie E : demandeurs d'emploi non tenus de faire de actes positifs de recherche d'emploi, en emploi (par exemple : bénéficiaires de contrats aidés)

### **Chômage structurel**

Chômage qui reste alors même que l'activité économique est forte. Chômage lié à des changements structurels de l'économie.

### **Chômage frictionnel**

Période de chômage "naturelle" correspondant au délai nécessaire à une personne pour trouver un autre emploi.

### **Chômage conjoncturel**

Part du chômage lié à un ralentissement temporaire de l'activité économique, qui réduit les besoins en mains d'œuvre.

### **Taux de chômage**

Le taux de chômage est le pourcentage des personnes faisant partie de la population active qui sont au chômage. La population active est la population en âge de travailler et qui travaille ou souhaite travailler.

### **Taux d'emploi**

Le taux d'emploi est la proportion de personnes disposant d'un emploi parmi celles en âge de travailler (15 à 64 ans). Le taux d'emploi reflète la capacité d'une économie à utiliser ses ressources en main-d'œuvre. De nombreux économistes, et par exemple l'OCDE, estiment que le taux d'emploi est une mesure plus pertinente que le taux de chômage pour évaluer la situation du marché du travail d'un pays.

### **Droits rechargeables à l'assurance chômage**

Prévu par l'Accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013, il permet à un demandeur d'emploi qui retrouve un emploi de conserver le reliquat de tout ou partie de ses droits aux allocations du régime d'assurance chômage.



### **Fongibilité des droits**

Possibilité que des droits venant alimenter un compte personnel soient utilisés pour autre chose que pour leur destination prévue par le dispositif initial. EX : CET utilisé pour financer des droits à la formation.

### **Employabilité**

Capacité “d’évoluer de façon autonome à l’intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l’emploi, son potentiel” (France).

Voir les actions du ministère de l’emploi en matière de développement de l’emploi et des compétences

- Compte personnel de formation
- Préparation opérationnelle à l’emploi collective : formation offerte à plusieurs demandeurs d’emplois afin d’acquérir les compétences requises pour occuper des emplois dans une branche ayant identifié ces besoins
- Contrats d’études prospectives
- Action de développement de l’emploi et des compétences
- Gestion prévisionnelle de l’emploi et des compétences
- Appui aux mutations économiques

Source :

<http://www.emploi.gouv.fr/thematiques/developpement-lemploi-et-des-competences>

<http://www.emploi.gouv.fr/thematiques/developpement-lemploi-et-des-competences>

Selon l’Organisation internationale du travail, l’employabilité est “aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s’adapter au changement tout au long de la vie professionnelle”.

### **Validation des acquis de l’expérience**

Permet à toute personne, quel que soient son âge, son niveau d’étude ou son statut, de faire valider son expérience pour obtenir une certification professionnelle. Elle suppose une expérience préalable de 3 ans dans un domaine lié au contenu de la certification visée. Elle permet l’obtention d’un diplôme complet ou partiel, titre ou certificat de qualification professionnelle inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles. Les interlocuteurs sont situés au niveau des académies.

### **Certifications des qualifications professionnelles**

Valident les compétences spécialisées d’un métier. Elles sont validées et délivrées par la Commission paritaire nationale de l’emploi (CPNE) d’une branche professionnelle. Des certificats interbranches (CQPI) peuvent reconnaître des compétences communes à deux ou plusieurs branches. Depuis la loi du 5 mars 2014, les CQP peuvent être préparées dans le cadre de la mobilisation du compte personnel de formation. Avec l’appui des observatoires prospectifs des métiers et qualifications (OPQM), la CPNE définit des référentiels d’activités. Les CPNE concernées peuvent alors demander l’enregistrement du CQP au Répertoire national des certifications professionnelles.

### **Revenus**

- **de base**

Revenu versé aux citoyens de manière universelle (montant égal pour tous, sans contrôle des ressources ou des besoins), sur une base individuelle (et non aux foyers ou aux ménages) et de façon inconditionnelle (sans exigence de contrepartie). Pour en savoir plus :

<http://revenuebase.info/>

- **contributif**

Revenu conditionné à un engagement social, environnemental, avec des externalités positives peu valorisées dans l'économie de marché actuelle. Il déprolétarise car il amène à inciter à générer des projets pour lesquels les citoyens sont rémunérés. Il pourrait être complémentaire au revenu de base. Concept proposé par Ars Industrialis.

## ***Droits, dialogue social, vie au travail***

### **Droit social**

Le droit social regroupe l'ensemble des règles régissant les relations individuelles et collectives de travail : droit du travail, droit de la Sécurité sociale et de la mutualité et droit de l'action sociale de l'État (l'aide sociale).

### **Protection sociale**

La protection sociale désigne les “mécanismes de prévoyance collective, permettant aux individus de faire face aux conséquences financières des “risques sociaux”.” Elle repose sur des prestations sociales versées aux ménages, ou de services sociaux, permettant aux ménages d'y accéder plus facilement. En France, la protection sociale est assurée par des institutions (notamment la Sécurité Sociale) ou des organismes privés ou caritatifs (Source : vie-publique.fr).

### **Représentativité syndicale**

La représentativité syndicale est la capacité, pour des organisations syndicales de salariés, de parler au nom de ces derniers. La reconnaissance de cette capacité permet en particulier aux organisations de négocier et de signer, avec l'employeur ou les représentants du patronat, des accords s'appliquant à l'ensemble des salariés d'une entreprise, d'une branche d'activité au niveau local ou national, ou encore à tous les salariés de l'ensemble des secteurs d'activité.

### **Dialogue social**

D'après vie-publique.fr et l'OIT : le dialogue social représente tous les types de négociation, de consultation ou d'échanges d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions présentant un intérêt commun relatives à la politique économique et sociale.

### **Négociation collective**

D'après le ministère du Travail, la négociation collective est un “processus de discussion collective entre des acteurs organisés dans la perspective d'un accord collectif.” Il s'agit d'un droit des salariés, et elle est souvent liée à la convention collective.

### **Télétravail**

Forme d'organisation du travail, utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué de façon régulière. La régularité est une condition de qualification du télétravail (définition extraite de l'article 1 de l'ANI de 2005).

### **Nomadisme**

Forme d'organisation/de réalisation du travail à distance, qui ne présente pas de régularité des moments ni des localisations de travail.

### **Forfait jour**

Le forfait annuel en jours, introduit par la loi Aubry de 2000, repose sur un décompte du temps de travail en nombre de jours par an, plutôt qu'en heures sur une base hebdomadaire. Il donne lieu à une convention individuelle avec chaque salarié concerné, qui fixe le nombre maximal de jours de travail à effectuer sur une année et qui est obligatoirement précédée d'un accord collectif d'entreprise.

- Il s'adresse aux « cadres qui disposent d'une autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps et dont la nature des fonctions ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés » et, depuis 2005, aux « salariés dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées » (article L.3121-43 du code du travail)
- Ils peuvent alors « conclure une convention de forfait en jours sur l'année, dans la limite de la durée annuelle de travail fixée par l'accord collectif », concrètement 218 jours maximum par an ou 282 jours avec majoration de salaire. Selon une note du ministère du Travail (été 2015), un travailleur du privé sur sept est au forfait jour, soit 1,5 million de personnes

## **Numérique, travail, emploi**

### **Automatisation**

D'après Ortolang : substitution d'une ou de plusieurs machines à l'homme pour réaliser de manière automatique un programme déterminé d'opérations. Synonyme de mécanisation. Processus commencé au XVIIIème siècle avec l'avènement de la première révolution industrielle.

### **Automation**

D'après Ortolang : fonctionnement d'une ou de plusieurs machines permettant la réalisation d'un programme déterminé d'opérations, sans intervention humaine directe. Concept ayant pris son essor au milieu du XXème siècle. Selon Diébold et Harder, le vice-président de Ford, "l'automation est à l'automatisation ce que la stratégie est à la tactique."

### **Numérisation**

Conversion des informations d'un support en données numériques que des systèmes informatiques pourront traiter, à savoir une suite de caractères ou de nombres représentant ces informations.

### **Robotisation**

D'après Larousse : substitution de robots à des opérateurs humains pour l'accomplissement des tâches industrielles.

### **Informatisation**

- A l'échelle d'une entreprise, l'informatisation désigne le fait d'informatiser, soit d'équiper l'entreprise en outils informatiques (ordinateur, etc.) (Larousse)
- A l'échelle de la société, l'informatisation désigne le processus par lequel le nombre d'outils informatiques utilisés croît, soit le processus par lequel la société devient basée sur l'information

### **Robot ou automate ?**

Une différence fondamentale : l'automate obéit à un programme préétabli, alors que le robot agira selon son environnement via son programme et ses capteurs interagissant avec celui-ci.

## 5. Sources

### Rapports & études

ANTONMATTEI Paul-Henri & SCIBERRAS Jean-Christophe, “Le travailleur économiquement dépendant : quelle protection ?”, Rapport au Ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité Novembre 2008

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport-Antonmattei-Sciberras-07NOV08.pdf>

Banque Mondiale, “The global opportunity in online outsourcing”, juin 2015

<http://pubdocs.worldbank.org/pubdocs/publicdoc/2015/6/212201433273511482/Global-OO-Study.pdf>

BEJEAN Sophie & MONTHUBERT Bertrand, “Pour une société apprenante - propositions pour une stratégie nationale de l’enseignement supérieur”, Rapport de la StrANES septembre 2015

[http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/STRANES/12/2/STRANES\\_entier\\_bd\\_461122.pdf](http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/STRANES/12/2/STRANES_entier_bd_461122.pdf)

BENEDIKT FREY Carl & OSBORNE Michael, “The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?”, septembre 2013

[http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf)

BRYNJOLFSSON Erika & McAFEE Andrew, Race Against The Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy, *The MIT Center for Digital Business*, 2012

[http://ebusiness.mit.edu/research/Briefs/Brynjolfsson\\_McAfee\\_Race\\_Against\\_the\\_Machine.pdf](http://ebusiness.mit.edu/research/Briefs/Brynjolfsson_McAfee_Race_Against_the_Machine.pdf)

CELLABZ, “Blockchain & Beyond”, Livre blanc, novembre 2015

[https://www.dropbox.com/s/cw0235ut9a3iiyu/Blockchain\\_Report\\_Final.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/cw0235ut9a3iiyu/Blockchain_Report_Final.pdf?dl=0)

COLIN Nicolas & COLLIN Pierre, Mission d’expertise sur la fiscalité de l’économie numérique, Rapport, janvier 2013

[http://www.economie.gouv.fr/files/rapport-fiscalite-du-numerique\\_2013.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/rapport-fiscalite-du-numerique_2013.pdf)

COMBEXELLE Jean-Denis, “La négociation collective, le travail et l’emploi”, Rapport au Premier Ministre, septembre 2015

[http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2015/09/rapport\\_combexelle.pdf](http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2015/09/rapport_combexelle.pdf)

Commission des finances du Sénat, Rapport sur l’économie collaborative : propositions pour une fiscalité simple, juste et efficace”, septembre 2015

<http://www.senat.fr/rap/r14-690/r14-6901.pdf>

Conseil d’analyse économique, “Économie numérique”, n°26, octobre 2015

<http://www.cae-eco.fr/IMG/pdf/cae-note026.pdf>

Conseil d’orientation pour l’emploi, “L’impact d’internet sur le fonctionnement du marché du travail”, mars 2015

<http://www.coe.gouv.fr/Adoption-du-rapport-L-impact-d-internet-sur-le-fonctionnement-du-marche-du-travail.html>

Conseil d'orientation pour l'emploi, "L'évolution des formes d'emploi", avril 2014

[http://www.coe.gouv.fr/Detail-Publication.html?id\\_article=1175](http://www.coe.gouv.fr/Detail-Publication.html?id_article=1175)

DARES analyses, "Conditions de travail - Reprise de l'intensification du travail chez les salariés", n°49, juillet 2014

[http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/Hors\\_collection/dares-analyses049.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/Hors_collection/dares-analyses049.pdf)

Direction générale du Trésor, "La désindustrialisation en France", Les Cahiers de la DG Trésor – n° 2010-01 – juin 2010

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/file/326045>

France Stratégie, "Les métiers en 2022", Rapport, avril 2015

[http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs\\_rapport\\_metiers\\_en\\_2022\\_27042015\\_final.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_metiers_en_2022_27042015_final.pdf)

France Stratégie, "Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret", Rapport de la commission présidée par Selma MAHFOUZ, octobre 2015

[http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs\\_rapport\\_cpa\\_final\\_2.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_cpa_final_2.pdf)

Génération Libre, "Pour un Statut de l'Actif - Quel droit du travail dans une société post-salariale ?", Denis Pennel, Génération Libre, Septembre 2015

<http://docplayer.fr/2917891-Pour-un-statut-de-l-actif.html>

GRANDGUILLAUME Laurent, "Entreprises et entrepreneurs individuels: passer du parcours du combattant au parcours de croissance", Rapport au Premier ministre, 2013

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000864.pdf>

McKinsey, "Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France", septembre 2014

Institut de l'entreprise, "La France du Bon Coin. Le microentrepreneuriat à l'heure de l'économie collaborative", Notes de l'Institut, septembre 2015

Institut Montaigne, "Sauver le dialogue social. Priorité à la négociation d'entreprise", septembre 2015

[http://www.institutmontaigne.org/res/files/publications/rapport\\_negociations\\_sociales\\_2015.pdf](http://www.institutmontaigne.org/res/files/publications/rapport_negociations_sociales_2015.pdf)

Organisation internationale du travail, "Emploi et questions sociales dans le monde - des modalités d'emploi en pleine mutation", 2015

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_368645.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_368645.pdf)

PWC, "The sharing economy", mai 2015

<http://www.pwc.fr/the-sharing-economy.html>

Roland Berger, "Les classes moyennes face à la transformation digitale - Comment anticiper ? Comment accompagner ?", octobre 2014

[http://www.rolandberger.fr/media/pdf/Roland\\_Berger\\_TAB\\_Transformation\\_Digitale-20141030.pdf](http://www.rolandberger.fr/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Transformation_Digitale-20141030.pdf)

SUPIOT Alain (dir). *Au-delà de l'emploi. Transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission européenne, Paris, Flammarion, 1999

Terra Nova, "Réformer le droit du travail", septembre 2015

<http://tnova.fr/rapports/reformer-le-droit-du-travail>

### Articles et revues

FRIOT Bernard, « Le déclin de l'emploi est-il celui du salariat ? Vers un modèle de la qualification personnelle », *Travail et Emploi* [En ligne], 126, avril-juin 2011

<http://travailemploi.revues.org/5167>

LERNER Josh & TIROLE Jean, "The Simple Economics of Open Source", in *Journal of Industrial Economics*, vol. 50, n° 2, juin 2002

<http://www.people.hbs.edu/jlerner/simple.pdf>

"Les conséquences de l'individualisation dans le monde du travail", dans *Le travail en chantier*", La Revue de la CFDT N°103, 2011

[https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2013-01/p012\\_016\\_dlinhart\\_dos\\_103.pdf](https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2013-01/p012_016_dlinhart_dos_103.pdf)

"Vers un nouveau statut social attaché à la personne du travailleur?", *Le droit ouvrier, Revue juridique de la confédération générale du travail*, octobre 2015

"The Piggly Wiggly way: Businesses should think carefully about continuing to heap work on their customers", *The Economist*, mai 2015

<http://www.economist.com/news/business/21650554-businesses-should-think-carefully-about-continuing-heap-work-their-customers-piggly>

"Workers on tap. The rise of the on-demand economy poses difficult questions for workers, companies and politicians", *The Economist*, janvier 2015

<http://www.economist.com/news/leaders/21637393-rise-demand-economy-poses-difficult-questions-workers-companies-and>

### Ouvrages

BADINTER Robert & LYON-CAEN Antoine, *Le travail et la loi*, Broché, 2015

BEC Colette, *La sécurité sociale : une institution de la démocratie*, Broché, 2014

BENKLER Yochai, *The Wealth of Networks How Social Production Transforms Markets and Freedom* Paperback, octobre 2007

CARDON Dominique & CASILLI Antonio, *Qu'est-ce que le Digital Labor ?*, Août 2015

COHEN Daniel, *Le Monde est clos et le désir infini*, Albin Michel, 2015,

COLIN Nicolas & VERDIER Henri, *L'âge de la multitude: Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Broché, 2012

CORIAT Benjamin (sous la direction de), *Le retour des communs - La crise de l'idéologie propriétaire*, Les liens qui libèrent, 2015

DUJARRIER Marie-Anne, *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*. La Découverte Poche/Essais, avril 2014 (réédition, première version : 2008)

FRIOT Bernard, *Puissance du salariat*, Broché, 2012

GORZ André, *Métamorphoses du travail, quête du sens*, Galilée, 1988 et Folio Essais, 2004

GORZ André, *Ecologica*, Galilée, 2008

LAMBERT Craig, *Shadow Work. The Unpaid, unseen jobs that fill your day*, 2015

MOULIER-BOUTANG Yann, *L'abeille et l'économiste*, Carnets Nord 2010

RIFKIN Jeremy, *La nouvelle société du coût marginal zéro*, Les liens qui libèrent, 2014

RIFKIN Jeremy, *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, Putnam Publishing Group, 1995

SAUVY Alfred, *La machine et le chômage*, DUNOD, 1980

SCHOLZ Trebor, *Digital Labor: The Internet as Playground and Factory*, Routledge, 2012

SEGRESTIN Blanche & HATCHUEL Armand, *Refonder l'entreprise*, Broché, 2012

STIEGLER Bernard, *La société automatique. 1. L'avenir du travail*, Fayard, 2015

### **Comptes rendus des ateliers de la journée contributive du 19 novembre 2015 au CESE :**

- Atelier 1 – Parcours hybrides de vie

<http://www.cnnumerique.fr/wp-content/uploads/2015/10/CNNum-Compte-rendu-de-latelier-sur-les-parcours-hybrides-de-vie.pdf>

- Atelier 2 – Design des politiques publiques de l'emploi

<http://www.cnnumerique.fr/wp-content/uploads/2015/10/CNNum-Compte-rendu-atelier-design-des-politiques-publiques.pdf>

- Atelier 3 – Orientation et formation

<http://www.cnnumerique.fr/wp-content/uploads/2015/10/CNNum-Compte-rendu-atelier-formation-et-orientation.pdf>

- Atelier 4 – Nouveaux modèles de redistribution



<http://www.cnnumerique.fr/wp-content/uploads/2015/10/CNNum-Compte-rendu-atelier-nouveaux-mod%C3%A8les-de-redistribution.pdf>

Atelier 5 – Entreprise émancipatrice

<http://www.cnnumerique.fr/wp-content/uploads/2015/10/CNNum-Compte-rendu-Atelier-entreprise-%C3%A9mancipatrice.pdf>

- Atelier 6 – Dialogue social

<http://www.cnnumerique.fr/wp-content/uploads/2015/10/CNNUm-Compte-rendu-Atelier-Dialogue-social.pdf>