

A photograph of a woman with long dark hair, wearing a dark quilted jacket, sitting at a desk in a modern office. She is looking at a computer monitor. In the background, a man with a beard and a black t-shirt is leaning over another desk, working. The office has large windows and is brightly lit. A white diagonal shape overlaps the bottom left of the image, containing text.

REGARDS

ÉCONOMIE  
AVRIL 2017 | N°59

# ÉCLATEMENT DES FORMES D'EMPLOI

## Les prémices d'un nouveau modèle ?

La récurrence des crises, l'essor du numérique, l'émergence de l'économie collaborative, les nouvelles aspirations des actifs et des nouvelles générations, la limitation des dépenses publiques... ont commencé à profondément modifier la conception et les formes d'emplois. Le « CDI à plein temps avec des horaires stables chez un seul employeur » se fait de plus en plus rare. Mais, la nouveauté tient surtout au fait que les outils numériques viennent apporter de nouvelles possibilités d'échanges et par conséquent d'organisation du travail. Ces nouvelles formes d'emplois, atypiques aujourd'hui, seront-elles celles des emplois de demain ? La société s'empare peu à peu du débat notamment à l'occasion de la réforme du code du travail, du débat sur l'ubérisation de l'économie. Mais changer de modèle socio-économique n'est pas aussi simple. Tout le système de sécurité sociale, d'assurance chômage, de formation, de retraite... s'est établi sur le modèle du salariat.

Ce Regards cherche à mettre en évidence quelques grandes questions qui émergent sur l'avenir du marché du travail et les nouvelles formes d'emplois. Si elles se multiplient, notre société va devoir inventer des solutions pour garantir les droits, protéger les actifs et sécuriser les transitions professionnelles de ce nouveau monde du travail.



pôle emploi

raires d'ouverture  
mardi, mercredi  
10



## ÉDITORIAL

La période que nous traversons est riche en évolutions de toute nature et aucun domaine de la vie économique et sociale n'y échappe. La rapidité avec laquelle de nouveaux systèmes, de nouvelles pratiques émergent interroge aussi par sa fulgurance.

Le monde de l'emploi, le rapport au travail sont particulièrement concernés car à la croisée des recompositions encore liées à la crise économique apparue en 2008/2009 et celles initiées par la montée en flèche du numérique et ses conséquences sur l'organisation du travail.

Un cycle de suppressions/créations d'emplois actionné par la mise en mouvement des nouvelles économies se développe avec une impossibilité de dire avec certitude aujourd'hui qui seront les gagnants et les perdants et sans davantage savoir si le solde final sera positif ou négatif.

Mais d'ores et déjà, de profondes modifications se font sentir sur les métiers, les statuts, les modes d'organisation du travail, les chaînes de valeur qui bousculent nos idées reçues et nos façons plus classiques d'analyser les évolutions économiques. Incontestablement, nous sommes rentrés dans un cycle économique marqué de gros bouleversements.

Avec ce Regards, l'Agam cherche à proposer une lecture objective des évolutions en cours et de leurs conséquences.

**LAURE-AGNÈS CARADEC**

Présidente de l'Agam

## LE SALARIAT LARGEMENT MAJORITAIRE S'ADAPTE

Certes l'emploi salarié en CDI est la forme dominante d'emploi en France mais le «CDI à plein temps avec des horaires stables et chez un seul employeur» est de plus en plus rare. Temps partiel, horaires décalés... sont déjà des modifications de cette forme d'emploi idéale. Fait récent, les contrats temporaires et courts sont de plus en plus nombreux dans les embauches et ne débouchent plus nécessairement sur un CDI. Depuis déjà longtemps, le monde du salariat cherche à s'adapter dans un contexte de hausse du chômage. Plusieurs exemples parfois peu connus sont présentés ici, comme le CDI intérimaire, la mise en commun de salariés par plusieurs entreprises ou des formes d'emploi hybrides autour de la notion de salarié-entrepreneur...

### LE CDI DEMEURE ENCORE LA FORME DOMINANTE

En 2013, le salariat représente environ 87% des emplois et le CDI est la forme dominante d'emploi. Selon l'Insee, à Marseille comme en France, environ 74% des emplois correspondent à des contrats à durée indéterminée (jusqu'à 77% pour les femmes), sous statut privé ou dépendant de la fonction publique. Environ 9% des emplois sont des contrats à durée déterminée, 1,3% des contrats d'intérim et 0,8% des emplois

aidés. Les non-salariés (artisans, commerçants, auto-entrepreneurs, professions libérales, exploitants agricoles...) représentent quant à eux environ 12,6% des emplois à Marseille.

Mais le «CDI à temps plein avec des horaires stables et chez un seul employeur» est devenu plus rare. Au niveau national, le travail à temps partiel a légèrement progressé au cours de la dernière décennie. Il avait auparavant beaucoup augmenté dans les années 1980 et 1990 encouragé par les politiques publiques et le développement des emplois féminins. Le temps partiel concerne en effet surtout les femmes (30% des femmes contre 8% des hommes), d'autant plus si elles ont des enfants à charge ou, de plus en plus maintenant, des personnes âgées. Les jeunes, les séniors et les salariés faiblement diplômés sont également plus fréquemment employés à temps partiel. Pour les séniors, le temps partiel est plus souvent «choisi» alors qu'il est fréquemment «subi» pour les jeunes et les salariés faiblement diplômés. La progression récente du temps partiel a surtout concerné les hommes, les séniors, les salariés en CDI, ainsi que les formes de temps partiel «choisi». Quant aux horaires, tout change également: horaires décalés, discontinus, travail le dimanche...

## LES CONTRATS TEMPORAIRES DE PLUS EN PLUS NOMBREUX

Ce changement ne concerne pas tant la structure de l'emploi (encore majoritairement composée de CDI) que la composition des flux d'entrée en emploi: 9 nouveaux contrats sur 10 sont des CDD ou des missions d'intérim (selon les déclarations uniques d'embauche [DUE] entre 2000 et 2012). En France, les embauches sur des contrats de très courtes durées (particulièrement les contrats de moins d'un mois) ont fortement augmenté et la durée des missions d'intérim a également diminué. Plusieurs facteurs sont susceptibles d'expliquer cette évolution: la crise et le manque de lisibilité sur les marchés pour les entreprises, en particulier dans le secteur de l'industrie et de la construction, mais également les changements technologiques (numérique), la tertiarisation de l'économie... Ainsi, les salariés sur des emplois courts sont généralement dans des situations d'alternance entre périodes de chômage et périodes d'emploi. La crise a transformé les CDD longs en multiples CDD courts, ce qui conduit à une hausse importante du nombre d'embauches sous cette forme. Dans certains métiers et certains secteurs d'activité (spectacle, audiovisuel, sport, restauration...), le «CDD d'usage» peut même être utilisé sans limitation dans le temps, en l'absence de délai de carence entre deux contrats et parfois d'indemnité de précarité.

## DES ALLERS-RETOURS EMPLOI / CHÔMAGE DE PLUS EN PLUS FRÉQUENTS

Les personnes qui exercent une activité réduite tout en étant en recherche d'un emploi sont inscrites par Pôle Emploi dans les catégories B et C. Celles-ci ont particulièrement augmenté depuis le début de la crise économique. Des analyses montrent que l'alternance entre une situation d'emploi et une situation de chômage a également augmenté, ce qui laisse penser que le marché du travail s'est fortement précarisé. Plusieurs phases sont à distinguer dans l'augmentation de la rotation de la main-d'œuvre. Tout d'abord, une hausse généralisée et extensive des années 1980 jusqu'au début des années 1990, ce qui correspond à une hausse de l'usage des CDD, suivie d'une phase plus intensive et plus ciblée avec l'essor de l'intérim. Dans les deux premières années de crise 2008-2009, on observe un repli des entrées-sorties, l'économie s'étant comme figée. Puis, l'intensité repart à la hausse avec des temps de travail de plus en plus courts. Mais ce mouvement d'intensification de la rotation de la main-d'œuvre se retrouve de plus en plus concentré dans certains métiers ou certains publics. Ainsi, sur la période récente, même si les jeunes restent les plus touchés par cette instabilité, la situation des seniors s'est dégradée; il en est de même des personnes peu diplômées.

### LE POIDS DES DIFFÉRENTES FORMES D'EMPLOIS EN 2013



74,3% 8,7% 1,3%

0,8% EMPLOIS AIDÉS

2,3% APPRENTISSAGE, STAGES

7,7% INDÉPENDANTS

ARTISANS, COMMERÇANTS,  
AUTO-ENTREPRENEURS,  
PROFESSIONS LIBÉRALES



4,8% SALARIÉS  
DE PARTICULIERS



# REPÈRES

**74%** DES EMPLOIS   
 correspondent à des CDI salariés   
 (source INSEE)

**30%** DES FEMMES   
 EN EMPLOI SONT À TEMPS PARTIEL

CONTRE **8%** DES HOMMES

**9** NOUVEAUX CONTRATS   
 SUR **10** SONT EN   
 ou en contrats d'intérim

**45%** DES INTÉRIMAIRES   
 ONT MOINS DE 30 ANS

EN FRANCE **12,9%**   
 DES EMPLOIS   
 SONT HORS SALARIAT   
 Une progression de 8%   
 entre 2008 et 2013 (+11% à Marseille)

Les cadres de la banque et de l'assurance, les ingénieurs en informatique, ou les secrétaires, apparaissent par exemple comme des métiers stables. A l'inverse, les ouvriers non qualifiés et en particulier ceux de la manutention, ainsi que les professionnels des arts et spectacles se caractérisent par un fort degré d'instabilité. A noter que les employés de l'hôtellerie-restauration ne sont pas les plus exposés à la rotation de main-d'œuvre. D'un côté des emplois stables, de l'autre une part de la main-d'œuvre qui obtient un emploi et doit le quitter de plus en plus rapidement: ceci suggère que le fonctionnement du marché du travail se rapproche d'un modèle fragmenté, formé de deux mondes séparés. Les emplois instables constituant une «trappe» pour ceux qui les occupent et dont ils ont du mal à sortir. Le CDD ou les missions d'intérim ne sont plus nécessairement un tremplin vers un CDI, mais un révélateur d'un modèle dual de fonctionnement du marché du travail.

### L'INTÉRIM, ENTRE REPRISE PRÉCAIRE ET CDI

Traditionnellement, l'emploi intérimaire se veut un indicateur avancé de l'état du marché du travail. Les taux de croissance de cette forme d'emploi sont aujourd'hui encore éloignés de ceux observés avant crise, mais la tendance à la hausse reprend. Jusqu'à présent, lorsque la croissance économique repartait après une période de crise, il fallait compter trois trimestres pour que cela se traduise par une hausse de l'emploi (hors intérim). A cette aune, l'économie hexagonale devrait aujourd'hui être entrée dans une période de basculement de l'emploi précaire vers l'emploi pérenne. Ce n'est pas le cas. Faut-il y voir le symptôme d'une croissance économique d'un nouveau genre, impuissante à créer de l'emploi durable ou bien un changement plus profond de modèle économique ?

En effet, le monde de l'intérim évolue. Jusqu'à présent le profil des travailleurs intérimaires correspondait à des hommes, ouvriers peu ou moyennement qualifiés, évoluant dans la construction et l'industrie. Là aussi, les cartes se redistribuent. Les effectifs intérimaires progressent dans la population féminine et

dans le secteur tertiaire. Les jeunes sont particulièrement concernés, 45 % des intérimaires ont moins de 30 ans. Le cadre juridique évolue également. Le «CDI intérimaire» est entré en vigueur en mars 2014 en application des accords sur la sécurisation des parcours professionnels des intérimaires. L'employeur est l'entreprise de travail temporaire et des lettres de missions sont établies pour le travail à effectuer dans les entreprises utilisatrices. Ce contrat prévoit des périodes de missions et des périodes d'intermissions avec une garantie minimale mensuelle de rémunération égale au SMIC versée par l'entreprise de travail temporaire. Le salarié qui ne touche pas d'indemnité de fin de mission peut exercer jusqu'à 3 emplois différents, a accès à de la formation, mais doit accepter les missions proposées dans un périmètre de mobilité défini. Cette nouvelle forme de CDI a connu cependant des débuts difficiles (en octobre 2016, 10 000 CDI intérimaires ont été signés). Ils concernent très souvent des personnes qualifiées qui «choisissent» l'intérim sur le marché du travail et enchaînent les missions.

### LES EMPLOIS AIDÉS VISENT DES PUBLICS PARTICULIERS

Les emplois aidés découlent de mesures de l'État envers l'emploi et sont une forme d'emploi spécifique. Un contrat aidé est un contrat de travail dérogatoire au droit commun, pour lequel l'employeur bénéficie d'aides, qui peuvent prendre la forme de subventions à l'embauche, d'exonérations de certaines cotisations sociales, d'aides à la formation. Issus de politiques de l'emploi depuis une trentaine d'années (qui en ont changé les formules mais pas le principe), ces emplois aidés sont, en général, accessibles prioritairement à des «publics cibles», telles les personnes «en difficulté sur le marché du travail» ou les jeunes.

---

Le CDD et les missions d'intérim, révélateurs d'un modèle dual de fonctionnement du marché du travail

---



LES CDD OU MISSIONS D'INTÉRIM NE SONT PLUS NÉCESSAIREMENT UN TREMPLIN VERS UN CDI...

## LES ÉCHANGES DE SALARIÉS ENTRE ENTREPRISES

Certains dispositifs existent pour donner de la souplesse au monde du salariat et éviter les allers-retours entre emplois temporaires ou précaires et chômage. Le salariat multi-employeurs (pluriactif) concernerait plus de deux millions d'actifs en France, avec notamment des groupements d'employeurs (autour de 50 000 salariés). Ces derniers permettent aux entreprises de partager du personnel tout en ayant un objectif de sécurisation des parcours professionnels des salariés pluriactifs. Ils demeurent concentrés sur certains secteurs comme l'agriculture, le travail à domicile. Le partage de salariés, sous forme de prêt temporaire de main-d'œuvre entre entreprises, offre des opportunités à des entreprises en sureffectif ou en sous-effectif d'équilibrer leurs besoins en main-d'œuvre. Différentes plateformes numériques se mettent en place pour simplifier l'organisation de ces échanges. Ce dispositif reste cependant marginal alors qu'il sécurise pleinement les parcours. Il se heurte, entre autres, à l'organisation et à la coordination nécessaires pour partager le travail d'un

salarié. Il pose aussi la question de la confidentialité des informations traitées et donc partagées entre les entreprises adhérentes, entreprises qui peuvent être concurrentes. Dès lors, l'intérim reste plébiscité par les employeurs en termes de réactivité en comparaison de ces formes d'organisation partagée.

## PORTAGE SALARIAL : ENTRE SALARIAT ET AUTONOMIE

Autre exemple, le portage salarial (près de 50 000 sont en situation de portage salarial) est une relation contractuelle tripartite, dans laquelle un salarié porté, ayant un contrat de travail avec une entreprise de portage salarial, effectue une prestation pour le compte d'entreprises clientes. Jusqu'aux années récentes, le portage n'était connu que des cadres séniors, experts ou consultants. Désormais, les jeunes plébiscitent cette solution et en particulier ceux qui exercent dans le secteur de l'informatique. Ce type d'emploi assure salariat et autonomie dans la recherche de ses clients, le développement et l'organisation de son activité.

Autre forme hybride entre le salariat et l'autonomie, les coopératives d'activités

et d'emploi (CAE) rassemblent des professionnels de métiers parfois différents qui souhaitent développer leur activité tout en évoluant dans un cadre collectif et en bénéficiant d'un statut salarié. Les CAE sont attachées à un mode de fonctionnement coopératif et à une gouvernance participative et démocratique. En devenant salarié de la CAE, l'entrepreneur bénéficie d'un statut protecteur et des avantages sociaux, mais développe et commercialise son activité à travers la marque qui lui est propre. Il est rémunéré selon la richesse qu'il génère. Les fonctions support de gestion, comptables, juridiques, de suivi et d'appui au développement sont mutualisées.

---

Jusque là surtout connu des séniors et des consultants, le partage est plébiscité par les jeunes

---

# VERS UNE INDIVIDUALISATION DE L'ACTIVITÉ ET L'AUTOMATISATION

Certains prophétisent le fait que l'entreprise telle qu'on la connaît et donc le salariat, n'aura bientôt plus le monopole et cohabitera avec de multiples formes d'activités, dont le travail indépendant ou collaboratif, qui permet une mise en relation directe de l'indépendant et de ses clients grâce à des plateformes numériques. Ces nouvelles formes d'emplois peuvent très bien s'appliquer à des métiers où la relation salariale peut se transformer en pure relation commerciale personnalisée. Pour prendre l'exemple bien connu d'Uber, chaque chauffeur travaille de manière isolée via une plateforme, sans interaction, de manière presque interchangeable. Une telle organisation n'est toutefois pas transposable dans les métiers où les personnes ont besoin de coopérer durablement et intensément, de partager des informations, de s'entraider et de se sentir unis par un objectif commun.

## UNE NOUVELLE VISION DU TRAVAIL

L'un des phénomènes marquants de ces dernières années est l'individualisation de l'activité avec le développement de la pluriactivité : avoir plusieurs emplois salariés ou cumuler un emploi salarié « alimentaire » et un autre indépendant fondé sur la « passion », ou bien encore plusieurs emplois indépendants, avec comme clients des particuliers ou des entreprises. Les employés deviennent « freelancers », « jobbers », « slashers »...

Il faut toutefois faire remarquer que l'emploi non salarié atteignait 20% de l'emploi en 1970 (Insee) autour des petits commerces, des activités de services, souvent présents à proximité dans les quartiers, ou encore de l'agriculture. Ces activités ont progressivement disparu et l'emploi non salarié a diminué jusqu'à atteindre à peine 9% de l'emploi en 2000. Mais depuis 2009, année de la création du statut d'auto-entrepreneur, cette forme d'emploi progresse fortement sous différents statuts.

## MOUVEMENT D'EXTERNALISATION DES FONCTIONS

A l'origine de ces évolutions récentes vers plus d'autonomie, mais aussi de précarité, il y a les facteurs économiques actuels (crises récurrentes, absence de visibilité sur les marchés, bouleversement de leur fonctionnement, intrusion de concurrents de nature inédite par le développement du numérique...). Les entreprises adoptent des comportements prudents et gèrent au plus près leurs coûts en s'en tenant aux compétences les plus essentielles. Le mouvement d'externalisation de fonctions moins stratégiques se poursuit à une échelle plus individuelle, tout en s'efforçant d'éviter le salariat déguisé. Pour les entreprises, les atouts de l'individualisation sont clairs : réduction des coûts, meilleure gestion du risque, flexibilité, compétences accessibles à distance, voire même au niveau mondial...

## UNE PLATEFORME NUMÉRIQUE : QU'EST-CE QUE C'EST ?

La notion de plateforme renvoie à une forme d'organisation, qui a pour but de créer de la valeur, marchande ou non marchande, autour de la création de services. Derrière les « plateformes numériques », il y a des entreprises qui s'appuient sur la technologie de l'internet et du mobile. Elles sont à la fois des intermédiaires techniques, des prestataires de services, des créateurs d'information ou de contenus au plus près des besoins des utilisateurs et de leurs profils. Ses services sont souvent monétisés d'une façon ou d'une autre (publicité, services payants)... Les plateformes reposent souvent sur le principe du « crowdsourcing ». La capacité d'appariement entre l'analyse des besoins et la personnalisation des services, au cœur de ce modèle, repose sur le traitement de masses de données parfois considérables par des algorithmes.

Les plateformes numériques permettent d'externaliser des tâches autrefois réalisées en interne dans les entreprises ou entrent directement en concurrence avec des entreprises existantes. Elles permettent déjà de se déplacer, de covoiturer, de louer occasionnellement son logement, de vendre des objets dont on n'a plus l'utilité ou que l'on a créés, de proposer ou de rechercher un « petit boulot » entre particuliers, de se faire prêter de l'argent pour un projet, d'accéder facilement aux services à la personne... Les plateformes permettent l'émergence d'une « gig economy », à savoir une économie des petits boulots ou des tâches. Elles sont de nature très diverses, marchandes et non marchandes : sites web de consommation collaborative, réseaux sociaux, e-commerce... Elles ont aussi des comportements variés face à la fiscalité...



## UN ESPACE DE CO-WORKING GÉNÉRATEUR D'UNE REMISE EN CAUSE DU MODE D'ORGANISATION D'ENTREPRISE

Ce mouvement rencontre également le développement croissant des aspirations individuelles à davantage d'indépendance dans le travail et de liberté dans la gestion de son temps et dans sa façon d'agir. Certains actifs y trouvent également leur compte : meilleur accès à l'emploi, élargissement du marché du travail, revenus supplémentaires, di-

### Aux États-Unis plus d'un tiers des travailleurs sont des indépendants

minution du risque en multipliant les employeurs, souplesse d'organisation, plus grand intérêt d'un travail autonome et varié, acquisition de nouvelles compétences, possibilités accrues de reconversion professionnelle... Mais les risques sont tout aussi clairs pour les actifs : stress, porosité entre vie privée et professionnelle, enfermement dans la précarité, niveau de salaire variable, difficulté d'accès aux prêts et au logement, accès limité à la formation, peu de représentation syndicale ...

Le travail indépendant ne sera pas accessible à tout le monde. Certaines personnes n'auront pas les compétences pour exercer une activité qui demande

une grande motivation, une autonomie, une rigueur organisationnelle...et d'autres n'en exprimeront tout simplement pas le souhait. Un certain dualisme du marché du travail se renouvelle et se renforce.

C'est aux États-Unis que ce phénomène est le plus avancé : plus d'un tiers des travailleurs y sont des indépendants. Les nouveaux emplois créés aux États-Unis le seraient essentiellement sous la forme d'indépendants permanents ou occasionnels. En France, la tendance est moins marquée, avec environ 12,9% de non-salariés parmi les emplois, mais cette proportion est en augmentation : l'emploi non-salarié progresse de près de 8% entre 2008 et 2013 en France, +11% à Marseille, alors que l'emploi salarié (résultante des emplois salariés privés et publics) ne progressait pas.

### ÉCHEC DES MODES CLASSIQUES D'ORGANISATION D'ENTREPRISES

Certes, des entreprises se sont dotées ou se dotent d'organisations plus horizontales, laissant une relative autonomie à leurs salariés. Mais, l'augmentation du travail indépendant peut aussi être vue comme un échec des organisations traditionnelles d'entreprises, verticales et à la hiérarchie pesante. Faute d'outils, d'audace, ou par routine, elles ont des difficultés à reconnaître et à faire vivre certaines qualités, notamment de

créativité, d'un grand nombre de leurs salariés ou lors des recrutements auxquelles elles procèdent. Certaines de ces personnes sont de fait poussées à créer leur entreprise pour leur épanouissement personnel ou pour répondre au besoin de créer leur propre activité. Les entreprises classiques, par manque d'innovation organisationnelle et parfois de confiance ou de prise de risque, n'arrivent pas à s'adapter aux aspirations des salariés, en particulier des jeunes générations pour lesquelles le sens du travail (son utilité) est fondamental et qui, à défaut, s'investiront peu ou finiront par quitter l'entreprise.

La difficile intégration dans les entreprises de la fameuse génération « Y » semble aussi pouvoir participer au développement des activités indépendantes. Plusieurs caractéristiques de cette nouvelle génération, comme leur allergie au management directif, leur souhait de mobilité et d'immédiateté, leur manière naturelle et spontanée d'utiliser des outils « high tech », leur mode de fonctionnement en communautés, leur recherche de sens et d'utilité dans leur travail..., rendent leur intégration et leur épanouissement difficiles dans les entreprises classiques si celles-ci n'évoluent pas. Habitues à la précarité (stages, CDD...), l'arbitrage se fait parfois pour ces nouvelles générations entre précarité salariée ou précarité indépendante.



## AUTOMATISATION DE CERTAINS MÉTIERS : UN PROCESS DE DESTRUCTIONS - CRÉATIONS D'EMPLOIS À L'ISSUE AUJOURD'HUI INCERTAINE

### LE NUMÉRIQUE RÉVOLUTIONNE LES SERVICES

Les plateformes numériques sont le support de développement des emplois indépendants. Les innovations numériques seront-elles sources d'opportunité d'emplois ou, au contraire, les détruiront-elles massivement ? Certaines plateformes entrent en concurrence directe avec les entreprises traditionnelles (voyagistes, hôtels, banques...) menaçant une partie de leurs emplois. Un des enjeux va être de réussir à réintégrer ces emplois dans cette nouvelle économie basée sur le numérique, mais comme dans toute révolution économique, un processus de destructions-créations d'emplois s'enclenche.

Plus globalement, l'arrivée des technologies numériques affecte considérablement le marché du travail. Ces technologies commencent à faire disparaître sérieusement les professions intermédiaires pour lesquelles notre modèle social est en grande partie construit. Toutes ces professions intermédiaires sont concernées par la robotisation ou l'automatisation dans les services (exemples du guichet bancaire remplacé par les distributeurs et internet ou de plusieurs caissières remplacées par des caisses automatiques et une assistante). Les professions hautement qualifiées sont également concernées, à l'exemple des professions de santé. Le corps médical voit également l'intrusion du numérique dans leur métier. D'une part, par l'émergence d'intermédiaires sur internet (site de prises de rendez-vous, stoc-

kage en ligne des dossiers médicaux...) et, d'autre part, par la numérisation d'une partie de leur valeur ajoutée (objets connectés, e-santé, assistance par robot, pré-diagnostic à l'aide de logiciels et de bases de connaissance en ligne autour du big data).

Le numérique reconfigure petit à petit le marché du travail autour de trois pôles : des métiers peu qualifiés – ceux qui nécessitent une présence (garde d'enfants,

---

### L'automatisation de certains métiers est une inconnue de l'évolution du marché du travail

---

garde de personnes âgées, livraison de courses faites sur Internet...) –, des métiers liés à la maintenance et à l'entretien des appareils, des robots... et enfin, des métiers beaucoup plus créatifs et qualifiés, dont ceux impliqués dans les startups. L'automatisation de certains métiers est également une inconnue de l'évolution du marché du travail. L'une des études les plus alarmistes et la plus souvent citée, publiée par l'université d'Oxford en 2013, estime que 47 % des emplois actuels aux États-Unis, 42 % en France, sont susceptibles d'être automatisés au cours des dix ou vingt

prochaines années. Une autre étude (OCDE) estime que ce sont seulement 9 % des emplois américains qui seraient menacés, même proportion en France. Et « France Stratégie », organisme de réflexion et d'expertise placé auprès du Premier ministre, vient d'estimer à 15 % ce type d'emplois menacés en France. Par l'automatisation, des tâches à forte valeur cognitive grâce à l'intelligence artificielle, une partie des cols blancs de la classe moyenne, voire supérieure, risque d'être remplacée. La question est alors de savoir si d'une part, les destructions d'emplois seront compensées par des créations d'emplois dans les nouveaux métiers du numérique et d'autre part, si les profils de postes seront voisins (ou rendus voisins par la formation).

Tout cela est à mettre en perspective avec la poursuite des départs en retraite des générations du baby boom : leur remplacement (ou leur remplacement partiel) permettra-t-il d'assurer cette transition vers la création de postes aux contours nouveaux ? *A contrario*, dans un scénario plus défavorable, l'augmentation massive du chômage des seniors (plus de 50 ans) depuis le début de la crise de 2008, dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle et de recul de l'âge de départ en retraite des actifs soulève un enjeu majeur : comment assurer toujours aux seniors une place dans ce marché du travail, où la maîtrise et les compétences liées au numérique seront une exigence ?



# CHANGER DE MODÈLE ? PAS SI SIMPLE...

Personne ne connaît l'ampleur du changement des nouvelles formes d'emplois que le numérique va permettre. Mais ce qui est sûr c'est que notre modèle économique, législatif et social évolue moins vite et que le changement s'effectue par friction parfois brutale de divers pans de l'économie (à l'image des manifestations des taxis contre Uber). Même le secteur du numérique rencontre des problèmes de financement et de compétences pour se développer.

## DROITS ET PROTECTIONS RATTACHÉS AU SALARIAT

Les intervenants sur les plateformes qui en ont fait une activité professionnelle, choisissent le statut d'indépendants et privilégient le plus souvent le régime de micro-entrepreneur. Ainsi, les difficultés que rencontrent les travailleurs de l'économie collaborative en matière de protection sociale ne sont pas différentes de celles que rencontrent l'ensemble des travailleurs indépendants. Elles sont liées, d'une part, à l'absence de couverture obligatoire de certains risques sociaux (chômage, accidents du travail et maladies professionnelles) et, d'autre part, à des niveaux de prestations parfois inférieurs à ceux des travailleurs salariés en matière de retraite et de prévoyance. Plusieurs pistes de réflexion sont à l'œuvre, d'une convergence des protections sociales des indépendants et des salariés, jusqu'au droit de l'actif sans distinction, en passant par l'idée de revenu de base pour tous. Il est difficile pour certains indépendants de présenter les garanties nécessaires pour accéder au crédit ou au logement. Les plateformes pourraient proposer, dans le cadre de leur responsabilité sociale, des mesures d'accompagnement qui soient adaptées aux difficultés rencontrées par leurs utilisateurs.

## DES FORMES D'EMPLOI PARFOIS À LA LIMITE DE LA LÉGALITÉ

L'activité collaborative évolue le long des frontières connues par le biais d'un travail dissimulé, d'un salariat déguisé. Bon nombre de plateformes abritent essentiellement des particuliers qui interviennent en marge de leur activité principale, de laquelle ils tirent l'essentiel de leurs revenus et à laquelle est attaché leur régime de protection sociale (salarié, étudiant, retraité...). Les professionnels qui utilisent ces plateformes pour accroître leur visibilité disposent déjà d'un statut et d'un régime de protec-

## NOUVEAUX EMPLOIS, NOUVEAUX LIEUX DE TRAVAIL

Avec seulement 10 % de télétravailleurs (souvent un salarié qui travaille un ou plusieurs jours par semaine à son domicile), la France accuse un retard important dans ce domaine par rapport aux pays de l'OCDE, notamment aux pays d'Europe du Nord (Pays-Bas, Danemark...). Pourtant, le télétravail permet de répondre aux problématiques croissantes d'accessibilité au lieu de travail, à la demande sociétale pour de nouvelles pratiques professionnelles (confiance, autonomie...), plus respectueuses de l'équilibre de vie personnelle (temps de transport, stress...), ainsi qu'à des enjeux environnementaux de congestion et de pollution, en particulier dans les métropoles, tout en étant compatible avec des gains de productivité. Avec l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail apparaissent également de nouveaux espaces de travail à mi-chemin entre le bureau et le domicile, les tiers-lieux appelés aussi espaces de travail collaboratifs fortement équipés en technologies numériques : télécentres, espaces de coworking, fablab, pépinières ou certains hôtels d'entreprises... Collaborative, réseaux sociaux, e-commerce... Elles ont aussi des comportements variés face à la fiscalité...



tion sociale. Enfin, pour les utilisateurs qui auraient été conduits à créer une activité professionnelle à l'appui d'une plateforme numérique, il semblerait que seule une minorité en tire un revenu substantiel (seuls 5% de la population active française tirent plus de 50% de leur revenu de l'économie collaborative). Toutefois, depuis peu, les plateformes sont obligées d'informer leurs utilisateurs de leurs obligations en matière sociale et fiscale, charge à eux de se mettre en conformité. D'ici peu, les plateformes devront directement informer l'administration fiscale des revenus que tirent les utilisateurs de leur activité.

Mais la légalité des contrats n'est pas une question nouvelle. Déjà anciennes

sont les incitations d'employeurs auprès de salariés à quitter l'entreprise, pour réaliser des tâches qui auraient été faites en interne (salarial déguisé). Autres pratiques plus récentes, liées à la globalisation de l'économie, le recours à des compétences à (longue) distance pour faire effectuer des tâches, qui ne sont pas toujours élémentaires (services télécom, informatique, archivage...), ou bien encore l'utilisation des travailleurs détachés dans un cadre de marché du travail élargi (mais insuffisamment défini) avec les enjeux réglementaires que cela soulève (en Union européenne par exemple).

## LES FORMES D'EMPLOIS PLUS PRÉCAIRES QUE LES INDÉPENDANTS

À la différence des professionnels indépendants « classiques », comme les professions libérales, les commerçants ou artisans, qui disposent d'un haut niveau de qualification et/ou d'un patrimoine professionnel (fonds de commerce, licences...) qu'ils pourront liquider au moment de partir en retraite, les formes plus récentes de travail indépendant apparaissent plus précaires. Ces indépendants d'un nouveau genre exercent des activités à faible valeur ajoutée (services à la personne) et souvent, ne se constituent pas de capital car ces activités ne génèrent pas de haut niveau de revenus.

### PAROLES D'ACTEUR

« INVENTER UNE  
MÉTHODE DE TRAVAIL  
TRANSVERSALE »



**Stéphane SOTO**

Directeur général de MedinSoft  
en charge du label Aix Marseille French-Tech

Chaque révolution industrielle a apporté son lot de destructions et de créations d'emplois. Notre territoire n'échappe pas aujourd'hui à ce processus avec l'omniprésence du numérique. Mais la métropole AMP a de vrais atouts pour développer les métiers autour du numérique. Historiquement, la présence de la microélectronique à Rousset a permis le développement de toute une chaîne de valeurs avec aujourd'hui des data center, des télécom, des éditeurs de logiciels, des sociétés de services et des sociétés de contenus multimédia à la Belle de Mai notamment. De plus, la Métropole bénéficie d'un très bon positionnement sur le haut débit – Marseille est connectée directement au reste du monde grâce des câbles internet sous-marins – et sur le développement des objets connectés, y compris la e-santé. Tout cela fait écosystème avec plus de 7 000 entreprises et de vrais success stories, valorisé aujourd'hui par le Label French-Tech.

Le secteur du numérique représente 44 000 emplois dans notre territoire avec une croissance de l'emploi de 13 % par an. Aujourd'hui, nous avons 2 000 postes ouverts au recrute-

ment. Ces emplois sont le plus souvent urbains et peuvent pleinement participer à la vie des centres ville. Ce monde du travail évolue. Les acteurs du numérique ne cherchent plus forcément un CDI ou un salariat classique. Ils veulent plus de souplesse, plus de bien-être, plus de choix, des temps partagés.

Pour ne pas subir cette révolution, tous les acteurs doivent travailler ensemble pour agir avec vitesse et agilité. Le territoire doit augmenter sa capacité à attirer ou dénicher, les nouveaux et les futurs talents, en renforçant son attractivité. L'appareil de formation doit s'adapter à la rapidité de développement du secteur : il faut former en 3 à 6 mois, s'appuyer sur les compétences décelées plus que sur les diplômes, pour embaucher rapidement. A l'image des formations SIMPLonMARS auprès des jeunes des quartiers prioritaires ou de Webforce3 en programmation Web et mobile. Il faut également réussir à réduire la fracture numérique en particulier auprès des populations fragiles. Ce sont à ces conditions que l'on pourra d'appréhender l'avenir avec beaucoup d'envie.



UN TRAVAIL VIA LES PLATEFORMES NUMÉRIQUES : UNE INDIVIDUALISATION ET/OU UN ISOLEMENT ?

---

Dans les entreprises,  
la transformation  
digitale peine à  
devenir l'objet d'un  
dialogue social

---

### ET LE DIALOGUE SOCIAL, LA FORMATION ?

Les mutations de l'emploi et du travail, en déstructurant les collectifs de travail traditionnels, participent à une remise en question profonde des relations professionnelles entre les travailleurs, les employeurs, leurs instances représentatives et les organisations syndicales (cf. leur faible présence dans les TPE). Ainsi, dans les entreprises, la transformation digitale peine à devenir l'objet d'un dialogue social visant à en anticiper et à en réguler les effets en termes d'organisation et de conditions de travail, mais également en termes d'emplois. Dans les nouvelles formes d'organisation par plateformes numériques, comment organiser collectivement l'expression des travailleurs tous indépendants ? Le monde syndical commence à réagir. En mai 2015, le syndicat allemand IG Metall a modifié ses statuts et créé une plateforme pour s'ouvrir aux indépendants, pour les fédérer et défendre leurs droits. Et on peut noter une tendance comparable dans de nombreux pays : États-Unis, Pays-Bas, Pologne, etc. Les pétitions en ligne seront-elles un complément aux manifestations syndicales ?

D'autre part, les formations sont de plus en plus accessibles grâce au numérique et le développement des cours en ligne, les Massive Open Online Course

(MOOC), apparaissent dans tous les domaines. L'émergence des MOOC, des plateformes participatives de cours en ligne et de e-learning rend accessible simplement et rapidement des millions d'heures de contenu pédagogique. Cependant, reste la question de son appropriation, d'autant qu'accéder au contenu ne vaut pas certification du parcours réalisé.

### LES AVANTAGES À TRAVAILLER ENSEMBLE

Le savoir et les connaissances concentrées au sein d'une entreprise sont une source d'avantages concurrentiels. Chaque salarié génère des externalités de connaissances envers les autres salariés et la compétence globale d'une entreprise est, dans ces conditions, supérieure à la somme des compétences individuelles des salariés. La répétition des opérations à l'intérieur d'une entreprise crée des routines, de la confiance et des mécanismes d'apprentissage collectif, également sources d'avantages concurrentiels. L'organisation en entreprise permet aussi de transférer ces compétences dans le temps, les plus anciens transmettant aux nouveaux. Qu'en est-il dans les nouvelles formes d'emplois où le contact peut s'exercer uniquement via la plateforme internet ou les mobiles ?



## LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Le numérique lui-même doit encore se développer et créer de nouveaux emplois, des métiers en lien direct avec la technologie. Ces métiers peuvent être classés en sept grandes familles : infrastructures et réseaux, interface et création numérique, production et gestion de contenu, programmation et développement, communication et marketing, conception et gestion de projet, formation et assistance. Mais l'économie numérique française a des handicaps de taille. Premièrement, elle est en retard dans son développement et les places de leaders dans certains secteurs d'activité sont déjà occupées. Deuxièmement, le financement des jeunes pousses (start up) y est plus difficile et les investisseurs plus rares, contrairement aux États-Unis par exemple, grâce aux fonds de pension. Enfin, elle manque de main-d'œuvre qualifiée dans ces domaines, en particulier dans le codage et le développement. D'après les professionnels,

les secteurs du « cloud computing », des méga données, de la cybersécurité et des objets connectés sont ceux qui ont le plus de mal à trouver des compétences. Certains grands entrepreneurs du numérique développent même des écoles basées sur de nouvelles approches pédagogiques pour former des jeunes qui peuvent être en situation d'échec scolaire (exemple : École 42 à Paris). A noter également l'existence d'initiatives de même nature dans la Métropole Aix-Marseille-Provence autour de l'école du numérique.

## POUR EN SAVOIR PLUS

### PUBLICATIONS

- ▶ « Les transitions professionnelles, révélatrices d'un marché du travail à deux vitesses », *France Stratégie*, Jean Flamand, 10/2016
- ▶ **Rapport Terrasse sur « l'économie collaborative »**, *Synthèse au Premier Ministre*, 02/2016.
- ▶ **Rapport « Travail, emploi, numérique, les nouvelles trajectoires »**, Benoit Thieulin, *Président du Conseil national du numérique*, 01/2016
- ▶ « **La transformation numérique de l'économie** » *Rapport au gouvernement*, Ph. Lemoine, 11/2014
- ▶ « **Nouvelles formes du travail et de la protection sociale** », *France Stratégie*, 03/2016
- ▶ « **L'évolution de formes d'emplois** » : *synthèse du rapport du Conseil d'Orientation pour l'Emploi*, 04/2014
- ▶ « **Les emplois atypiques. Quelles réponses au besoin de flexicurité ?** » *Christophe Everaere*, 11/2015
- ▶ « **L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ?** » *France Stratégie*, Cécile Jolly et Emmanuelle Prouet, 03/2016

**agam**  
AGENCE D'URBANISME DE  
L'AGGLOMÉRATION MARSEILLAISE

Louvre & Paix - La Canebière  
CS 41858 - 13221 Marseille cedex 01  
☎ 04 88 91 92 90 ☎ 04 88 91 92 65 ✉ [agam@agam.org](mailto:agam@agam.org)

Toutes nos ressources @ portée de clic sur [www.agam.org](http://www.agam.org)  
Pour recevoir nos publications dès leur sortie, inscrivez-vous à notre newsletter

Directeur de la publication : Christian Brunner  
Rédaction : Catherine Aragnol, Isabelle Collet-Reymond - Conception / Réalisation : Pôle graphique Agam  
Marseille - Avril 2017 - Numéro ISSN : 2266-6257