



RAPPORT D'INFORMATION

ÉVOLUTION DES MODES DE TRAVAIL, DÉFIS MANAGÉRIAUX : COMMENT ACCOMPAGNER ENTREPRISES ET TRAVAILLEURS ?

La question des nouveaux modes de travail est récurrente. Elle se pose à chaque grand changement susceptible de faire évoluer les relations entre travailleurs et entreprises, et par conséquent la place du travail dans la société.

Or, plusieurs phénomènes concomitants sont en train de transformer le monde du travail car ils annoncent une rupture spatio-temporelle du travail au sein de l'entreprise ainsi qu'une redéfinition des relations contractuelles avec les travailleurs, brouillant ainsi les frontières entre salariat et travail indépendant. Cette évolution soulève des questions d'autant plus importantes qu'elles interrogent non seulement le droit du travail mais aussi l'impact sur la santé des travailleurs. La Délégation aux entreprises du Sénat a décidé de s'emparer de ce sujet qui constitue un défi pour les managers, les dirigeants mais aussi pour tous les travailleurs car il nous pousse à nous interroger, *in fine*, sur le modèle de société vers lequel nous souhaitons évoluer.

1. NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL ET DE MANAGEMENT : DES ÉVOLUTIONS STRUCTURANT LES NOUVEAUX CONTOURS DU MONDE DU TRAVAIL

A. FAIRE DE LA PERTE DES REPÈRES SPATIO-TEMPORELS DU TRAVAIL UN ATOUT

1. Les enjeux du développement massif du télétravail

La crise du Covid 19 a d'ores-et-déjà bouleversé le concept de l'unité de lieu du travail en imposant brutalement et massivement le télétravail lorsqu'il était possible, lors des différents confinements. Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), « *le monde tel que nous le connaissons s'est arrêté brusquement au début de l'année 2020* ».

Auparavant peu déployé dans les entreprises françaises malgré une législation récemment plus favorable visant à rattraper le retard par rapport à nos voisins européens, **le télétravail est apparu comme incontournable pour assurer la survie des entreprises et protéger les salariés**. Les managers de proximité ont alors joué un rôle clé pour le mettre en œuvre alors qu'ils y étaient plutôt réticents jusqu'alors. Pendant la crise sanitaire, la moitié des télétravailleurs ont expérimenté ce mode de travail pour la première fois, et **86 % souhaitent désormais pouvoir continuer à en bénéficier, y compris dans les TPE et PME**. De nombreuses entreprises s'organisent déjà pour développer le télétravail en s'appuyant sur **l'accord national interprofessionnel (ANI) du 26 novembre 2020**, véritable guide pratique visant à accompagner utilement les entreprises dans sa mise en œuvre. De nombreuses études évoquent une **augmentation de la productivité** liée au télétravail, que l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) estime optimale avec un ou deux jours de télétravail par semaine.

Le plébiscite des travailleurs en faveur du télétravail doit cependant tenir compte de deux éléments : tout d'abord ce mode de travail implique une **formation des managers** pour qui les responsabilités d'encadrement à distance ne sont pas innées et entraînent une révolution managériale ; ensuite il faut **veiller à la cohésion du monde du travail en tenant compte du fait que tous les emplois ne sont pas « télétravaillables »**. Sans la prise en compte de ces deux paramètres, le résultat peut être très négatif tant pour la performance des entreprises que pour le bien-être des travailleurs et la cohésion sociale.



2. Le défi territorial des tiers-lieux

Le travail à distance, porté par les nouvelles technologies, fait naître de **nouvelles dynamiques professionnelles et entrepreneuriales hors des murs de l'entreprise**. Le **co-working**, ou travail collaboratif, favorise la multiplication des **tiers-lieux** qui accompagnent l'essor des nouveaux modes de travail. Collectivités territoriales et acteurs privés sont enclins à développer ces lieux qui apparaissent de plus en plus comme des **vecteurs de développement économique et de revitalisation des territoires**. En facilitant la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, le télétravail et les tiers-lieux peuvent en effet contribuer non seulement à un rééquilibrage par rapport aux grandes métropoles, mais également à la relocalisation de certains emplois en France.

Pour y parvenir, la réduction de la **fracture numérique** doit figurer au titre des urgences. Alors seulement une stratégie de développement pertinent de ces tiers-lieux peut être mise en œuvre en s'appuyant sur les **documents d'urbanisme**, sur une **orientation optimale des dotations** en faveurs des territoires et un **accompagnement complémentaire des services publics** *via* notamment les Maisons France Services.

3. Des parcours professionnels multiples et fragmentés

Plusieurs phénomènes sont en train de modifier les parcours professionnels des actifs. Il y a tout d'abord un « **effet compétences** » à l'œuvre, avec une transformation rapide des métiers sous l'impulsion des nouvelles technologies. Analysé par la Délégation aux entreprises à travers le rapport de 2020 « *Des compétences de toute urgence pour l'emploi et les entreprises* », le manque de formation initiale et continue des actifs risquent de les éloigner rapidement de l'emploi de façon durable.

Ensuite, les jeunes générations ont intégré une **volatilité des expériences professionnelles**, davantage **guidées par une quête de sens** du et au travail, et une meilleure conciliation avec la vie privée. Selon Pôle Emploi, **les jeunes actifs d'aujourd'hui changeront 13 à 15 fois d'employeurs au cours de leur vie**.

Enfin, l'apparition d'une nouvelle forme de travail indépendant, illustré de façon aigüe par les micro-entrepreneurs des plateformes numériques, a favorisé la **multiplication des « slashers »**, à l'origine des indépendants très qualifiés **exerçant plusieurs métiers à la fois**. En 2018, la pluriactivité concernait déjà 2,3 millions de Français et l'année suivante 30 % des salariés exprimaient leur souhait d'exercer deux activités salariées en parallèle. Entre le choix délibéré des jeunes qualifiés pour garantir leur indépendance et le « système D » des plus précaires pour parvenir à gagner leur vie, **les profils et motivations des pluriactifs sont aujourd'hui très variés**. Le Conseil économique, social et environnemental (CESE), en se basant sur une enquête de 2017, évoque d'ailleurs une « *jeunesse divisée sur son rapport au changement et ses aspirations au travail* ».

B. RELEVER LES DÉFIS DU TRAVAIL INDÉPENDANT

1. Le succès de la micro-entreprise

Avec **3,5 millions d'indépendants en 2017**, la France se situe en dessous de la moyenne européenne. Cependant elle enregistre une **hausse de 33 %** du nombre de travailleurs indépendants en dix ans, portée par le succès du statut d'auto-entrepreneur, ayant depuis fusionné avec celui de **micro-entrepreneur**. Ainsi, en 2019, **deux entreprises sur trois se créent sous forme de micro-entreprise**. Très recherché en raison de la simplicité des démarches, le régime de micro-entrepreneur est apparu comme une solution à des problèmes différents : volonté de tester une nouvelle activité sans trop de formalités, recherche d'un revenu complémentaire y compris pour des salariés, etc. Il a également permis à un certain nombre de travailleurs de sortir du « travail au noir ».

2. Le « brouillage » des frontières entre travail indépendant et salariat

Caractérisé avant tout par l'absence de lien de subordination -lien essentiel dans le contrat de travail entre salarié et employeur- le travail indépendant connaît une multiplicité de facettes avec des statuts et régimes très divers.

De **nouvelles formes de travail, hybrides, sont apparues et ont fait croître la porosité entre travail indépendant et salariat** : portage salarial, coopératives d'activités et d'emploi... En outre, l'évolution de l'activité économique a favorisé d'un côté l'extension du salariat à des métiers autrefois indépendants (agriculture, commerce), de l'autre l'externalisation du travail à la fois dans les métiers qualifiés (conseil juridique, métiers du numérique) mais aussi les moins qualifiés (plateformes d'emploi numériques).

Le cas particulier des travailleurs des plateformes numériques interpelle tout particulièrement car le statut de micro-entrepreneur est la plupart du temps imposé à des travailleurs précaires dont le statut a pu parfois être requalifié par le juge. Mais depuis l'arrêt dit « Uber » du 4 mars 2020 de la Cour de Cassation, la jurisprudence semble fluctuante et ne pas retenir les mêmes critères permettant de qualifier le travail indépendant.

Il paraît alors utile de **mener une réflexion quant à la pertinence d'une meilleure définition juridique du travail indépendant**. Cela aurait le mérite d'éviter une requalification massive des contrats de prestation et par conséquent soit une remise en cause des modèles économiques des plateformes, soit un rejet du salariat par des travailleurs très attachés à leur indépendance, avec dans les deux cas et en conséquence, un risque de chômage ou de retour à des emplois non déclarés.

Mais cette perspective n'est pas suffisante dans la mesure où **le statu quo n'est pas acceptable pour les travailleurs précaires concernés**. Outre le **dialogue social**, dont l'ordonnance du 21 avril 2021 a posé les bases avec la création d'une Autorité des relations sociales des plateformes d'emploi (ARPE), il convient de s'interroger sur la **protection sociale** qui concerne d'ailleurs de nombreux indépendants particulièrement fragiles compte tenu des risques pour leur santé et la précarité dans laquelle ils se trouvent. La question dépasse donc les travailleurs des plateformes et doit être abordée avec cette vision large et complète du « paysage de l'indépendance ».

2. NOUVEAUX MODES, NOUVEAUX MAUX : QUEL IMPACT SUR LA SANTÉ DES TRAVAILLEURS ?

A. CONTRE L'ISOLEMENT ET LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX...

Le télétravail, la multiplication du travail « à la tâche » et l'externalisation du travail auprès d'indépendants placent un nombre croissant de travailleurs en situation d'isolement.

Augmentation du stress, de la charge de travail, envahissement de la sphère privée par la sphère professionnelle, culpabilisation, contrôle accru, etc., telles sont les conséquences des nouvelles organisations si elles ne sont pas accompagnées d'un nouveau management adapté. Ces effets sont d'autant plus néfastes pour la santé qu'ils concernent des individus plus isolés car moins encadrés par une dimension collective.

La situation des chefs d'entreprise, souvent passée sous silence, **est particulièrement préoccupante** comme le montrent de récentes études. Stress, pratiques addictives, semaines de travail allant de 50 à 70 heures, tels sont les indicateurs inquiétants qui concernent une très large majorité des dirigeants de TPE et de PME qui ont « *tendance à assimiler la faillite de leur entreprise à celle de leur personne* ». Sur le territoire du Grand Montpellier, à la fin de l'année 2020, **un dirigeant sur deux présentait ainsi un risque de *burn-out***.

Les **risques psychosociaux (RPS)** qui découlent de ces situations constituent un véritable défi pour les nouvelles organisations du travail, comme le prouve déjà l'évolution de la reconnaissance des affections psychiques par les comités régionaux de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP). Partie intégrante de l'obligation générale de santé et de sécurité qui incombe à l'employeur, les RPS ont été particulièrement ressentis au sein des entreprises au travers des différents confinements sanitaires, comme le rappelle l'ANDRH.

B. CONTRE LA PRÉCARISATION CROISSANTE ...

Les nouvelles organisations peuvent accentuer la **polarisation du marché du travail entre travailleurs qualifiés et non qualifiés**. Ces derniers peuvent alors rapidement connaître un phénomène de « décrochage » en termes de compétences et donc d'emploi. **L'isolement devient alors également social.**

Les jeunes, en situation d'apprentissage au sens générique du terme, ainsi que les seniors, sont particulièrement susceptibles de souffrir de ce type de situation. D'ailleurs si les premiers bénéficient actuellement d'un plan de soutien salué par les directeurs des ressources humaines, les seconds semblent en revanche insuffisamment accompagnés. C'est pourquoi **un Plan en faveur des seniors** est attendu des entreprises.

La menace de la précarisation risque de s'accroître également pour les travailleurs indépendants aux revenus les plus faibles. Ces derniers souffrent d'inéquités bien connues par rapport aux salariés et elles ont des conséquences sur leur santé. Négligence du suivi médical en raison du coût et du temps non disponible, absence de protection sociale et d'assurance chômage **similaire** aux salariés ou à des conditions dissuasives... le *statu quo* n'est pas satisfaisant.

C. ... IL FAUT MIEUX PRÉVENIR ET PROTÉGER

La protection s'entend de façon globale.

Au sein des entreprises, elle passe à la fois par une **meilleure formation des managers aux risques pour la santé au travail**, notamment les risques psychosociaux. Cette formation doit inclure les questions de qualité de vie au travail et de bien-être qui constituent des éléments tangibles de la santé au travail.

Elle passe également par une **campagne de communication des mesures favorisant une meilleure prévention pour les travailleurs non-salariés**, notamment l'article 17 de la proposition de loi pour renforcer la prévention en santé au travail, en cours d'examen par le Parlement. Ce

texte, qui traduit l'accord national interprofessionnel (ANI) du 10 décembre 2020, permet **l'affiliation des travailleurs indépendants à des services de prévention et de santé au travail (SPST)**. Il permet par ailleurs au SPST d'une entreprise de **suivre l'ensemble des travailleurs sur son site, ce qui inclut les non-salariés**.

Concernant **la protection sociale globale des indépendants**, de nombreux rapports évoquent des pistes de rapprochement avec les salariés, que ce soit en matière de sécurité sociale ou d'assurance chômage par exemple. **Mais toute perspective de rapprochement doit être à la fois acceptable pour les personnes concernées, notamment en termes de niveau de cotisation, et juste. Juste par rapport aux travailleurs salariés**, mais également entre travailleurs indépendants, quel que soit leur statut ou régime. C'est la raison pour laquelle **l'urgence est désormais aux simulations chiffrées et au dialogue avec l'ensemble des représentants des indépendants**, afin que le législateur puisse enfin s'emparer du sujet sur la base d'analyses complètes et fiables.

Quelles différences de régime de protection entre UN SALARIÉ ET UN INDÉPENDANT ?	
Salarié	Indépendant (dont travailleur des plateformes)
Régime de protection sociale complet	Régime de protection sociale incomplet
• Régime de base de la sécurité sociale	• Régime de base de la sécurité sociale mais pas de caisse locale
• Mutuelle	• Pas de mutuelle
• Arrêt de travail : 50 % du salaire journalier	• Arrêt de travail : indemnité de 1/730e du revenu d'activité annuel
• Assurance contre les risques de perte d'activité	• Pas d'assurance contre les risques de perte d'activité
• Chômage	• Pas de chômage
• Congés payés	• Pas de congés payés

INSTITUT MONTAIGNE
M

LES 15 PROPOSITIONS DU RAPPORT, ARTICULÉES AUTOUR DE 4 AXES :

Axe 1 - Créer les conditions d'une synergie pour conjuguer nouveaux modes de travail et dynamisme des territoires

Proposition 1 : Favoriser le développement des tiers-lieux dans les territoires :

- ♦ Intégrer des objectifs de développement des tiers-lieux dans les documents d'urbanisme (SRADDET et PADD / SCOT) ;
- ♦ Orienter, vers le soutien de tiers-lieux, la Dotation d'Équipement des Territoires Ruraux (DETR) et la Dotation de Soutien à l'Investissement Local (DSIL) ;
- ♦ Encourager les projets de tiers-lieux mixtes public/privé pour une gouvernance efficiente au service de l'emploi ;
- ♦ Encourager la location des tiers-lieux basée sur un loyer évoluant progressivement en fonction du chiffre d'affaires ;
- ♦ Inciter les Maisons France Services à développer des espaces de *coworking* et à accompagner les travailleurs indépendants.

Proposition 2 : Mobiliser les opérateurs et l'Arcep pour faire de la couverture numérique du territoire une urgence absolue, et donner la priorité à la desserte numérique des tiers-lieux.

Axe 2 – Assurer l'équité entre travailleurs

Proposition 3 : Lancer une mission de réflexion relative à la définition juridique du travail indépendant, au-delà des plateformes numériques.

Proposition 4 : Trouver les moyens de structurer et garantir un dialogue social avec l'ensemble des représentants des travailleurs indépendants, afin d'assurer l'équité et la cohérence des avancées économiques et sociales relatives au travail indépendant.

Propositions 5, 7, 8 et 13 : Demander au Gouvernement des études d'impact chiffrées, reposant sur des simulations fines, pour évaluer :

- ♦ le rattachement des travailleurs indépendants au régime général de sécurité sociale (proposition 5) ;
- ♦ l'homogénéisation de l'assiette des cotisations et de la CSG, afin d'établir une meilleure équité en termes de retours sur le prélèvement social entre indépendants et salariés, et de simplifier le calcul des cotisations (proposition 7) ;
- ♦ l'extension des exonérations de charges sur les bas salaires aux revenus des travailleurs indépendants (proposition 8) ;
- ♦ les pistes d'ouverture de l'assurance chômage aux travailleurs indépendants (proposition 13).

Proposition 6 : Assouplir les conditions d'accès à l'assurance volontaire individuelle contre les risques d'accidents du travail et maladies professionnelles pour les revenus les plus modestes, et assurer sa promotion auprès de tous les publics concernés.

Proposition 12 : Élargir les conditions d'accès à l'allocation travailleurs indépendants (ATI) afin de protéger davantage de travailleurs indépendants du chômage.

Axe 3 - Encourager le développement des outils en faveur de l'emploi

Proposition 9 : Assouplir les conditions de recours au portage salarial afin d'en faire bénéficier des travailleurs moins qualifiés.

Proposition 10 : Lever les obstacles au développement des groupements d'employeurs :

- ♦ Prévoir la possibilité de prise en charge, par l'AGS (régime de garantie des salaires), des créances salariales en cas de défaillance d'entreprises membres d'un groupement d'employeur ;
- ♦ Simplifier de façon définitive la comptabilisation des effectifs, qui aujourd'hui sont évalués de 4 façons différentes selon les interlocuteurs administratifs ;
- ♦ Instituer, au sein de France Compétences, un guichet unique pour les groupements d'employeurs afin de simplifier la prise en charge des formations par les opérateurs de compétences (OPCO) et la connaissance de ces acteurs ;
- ♦ Fixer des objectifs d'accompagnement des groupements d'employeurs dans les contrats d'objectifs et de moyens (COM) des OPCO.

Proposition 11 : Instaurer un « Plan Senior » qui comprendrait :

- ♦ Un allègement des cotisations sociales à l'embauche d'un travailleur âgé, notamment dans la perspective d'une transmission intergénérationnelle et réciproque des savoirs ;
- ♦ Un abondement par l'État du compte personnel de formation (CPF) des seniors pour financer des formations aux nouvelles technologies (télétravail, etc.) ;
- ♦ La formalisation d'un plan de gestion des emplois et des compétences (GPEC) entre les OPCO et les PME afin de rendre possible le congé mobilité des seniors dans les petites et moyennes entreprises.

Axe 4 – Accompagner le renforcement de la prévention en santé au travail

Proposition 14 : Organiser une campagne d'information des travailleurs indépendants et des dirigeants d'entreprise sur la nouvelle offre de suivi médical.

Proposition 15 : Renforcer les formations des managers et leur sensibilisation aux risques de santé dans le contexte des nouveaux modes de travail.



Serge Babary
Président

Sénateur (Les Républicains) de l'Indre-et-Loire



Délégation aux
ENTREPRISES 

Délégation sénatoriale aux entreprises

Téléphone : 01.42.34.28.96 - delegation-entreprises@senat.fr



Martine Berthet
Rapporteuse
Sénatrice (Les
Républicains) de
la Savoie



Michel Canévet
Rapporteur
Sénateur (Union
Centriste) du
Finistère



Fabien Gay
Rapporteur
Sénateur (CRCE)
de Seine-Saint-
Denis

Consulter le rapport :

<http://www.senat.fr/rapports-classes/crentr.html>