

AEF

L'économie collaborative : quels impacts sur les compétences et sur la GRH ?

"L'économie collaborative expérimente des modèles d'organisation du travail" nouveaux, explique Martine Huyon, chargée d'une étude sur le sujet pour le cabinet Amnyos. Cette étude, conduite à Dijon, permet de mieux comprendre la manière dont sont gérés les ressources humaines et le développement des compétences. Elle révèle, entre autres, que l'économie collaborative est fondée sur une approche "compétences voire potentiels" qui ne juge pas sur le diplôme ou sur l'expérience. Elle met également en lumière les pistes d'action pour soutenir un modèle économique fragile

Créativ (ex-maison de l'emploi du bassin dijonnais) et l'agence de développement de Dijon Métropole, en association avec France Cluster, la et le conseil régional de Bourgogne Franche-Comté, ont commandité une étude sur l'économie collaborative, confiée au cabinet Amnyos.

"On est à la croisée des chemins, justifie Fabrice Rey, directeur de Créativ, lors de la présentation des résultats de l'étude, jeudi 31 mai 2018. Longtemps, on a opposé l'économie sociale et solidaire à l'économie classique. Aujourd'hui, c'est moins le cas, avec l'évolution des modes de consommation. Aujourd'hui, on hybride pour innover, ce qui impacte les organisations du travail et les compétences."

De quelle manière ? C'est ce que met en lumière l'étude dont l'un des objectifs est également de "faire émerger des solutions pour renforcer cette économie collaborative", avance Océane Charret-Godard, présidente de Créativ.

Un travail souvent "hors des frontières du salariat"

Des économies collaboratives

"L'économie collaborative regroupe des initiatives extrêmement différentes portées par des acteurs, des valeurs et des objectifs divers", note l'étude. Comme le soulignait Pascal Terrasse dans son rapport en 2016, elle "recouvre à la fois des plateformes d'échanges de biens et services entre particuliers, sans recherche de profit, et des plateformes d'offre de services, dans une optique commerciale". L'étude Amnyos identifie "quatre sphères, renvoyant à de nouvelles manières de : produire, financer, consommer et innover".

Après un an d'enquête sur le terrain, Amnyos a recensé dans la métropole dijonnaise 147 structures et initiatives qui relèvent de l'économie collaborative, "dont a minima 69 purement locales", détaille Martine Huyon (cabinet Amnyos).

Premier constat : ces structures et ces initiatives créent bien du travail. "L'investissement en temps et en compétences est souvent très important" et "les acteurs rencontrés font preuve

d'une grande exigence par rapport aux résultats", indique l'étude. Cependant, le travail ainsi créé l'est "souvent hors des frontières du salariat", dans une organisation où "le principe de contribution se substitue à celui de subordination".

modèles plus horizontaux

Deuxième constat : "l'économie collaborative expérimente des modèles d'organisation du travail qui sont plus horizontaux et participatifs", dit Martine Huyon. La gestion des projets, en interne, est ainsi différente de celle observée en entreprise. Le découpage des tâches se réorganise sans cesse, en fonction de la disponibilité et des capacités de chacun, en fonction des compétences et de la motivation des participants.

De même, les relations "professionnelles" qui se nouent dans ce cadre "accueillent le conflit comme mode interactionnel normal", avec "des prises de décisions collectives", "des débats", une valorisation de l'avis de chacun appelé à être "force de proposition", note l'étude. Conséquence : le modèle se fabrique "chemin faisant" avec un temps laissé à l'expérimentation et à l'apprentissage.

Un travail qui ne juge pas sur le diplôme ni sur l'expérience

Troisième constat : l'économie collaborative est fondée sur une approche "compétences voire potentiels" qui ne juge pas sur le diplôme ou sur l'expérience. Avec une difficulté : "tout le monde ne peut pas conscientiser et formaliser ce qu'il est en capacité de faire", souligne l'étude, pour qui il peut être difficile ensuite de valoriser l'expérience vécue dans ce cadre.

"Ce management des compétences [...] par le faire", qui va dans le sens de la formation en situation de travail promue par l', constitue une plus-value telle que "les écoles sollicitent les acteurs de l'économie collaborative (comme Go'Up ou La Coursive Boutaric)" pour "renouveler leurs approches pédagogiques", note l'étude.

Des effets négatifs

Ces premiers constats sont tempérés par le recensement des "contreparties négatives", qui pèsent sur l'emploi et les compétences.

Parmi celles-ci :

- risque de rester sur des modèles économiques précarisants qui ne peuvent répondre à des problématiques de sécurisation des parcours pour des publics fragiles pourtant cibles et moteurs de l'économie collaborative (jeunes, demandeurs d'emploi longue durée, publics isolés) ;
- risque de déstabiliser et d'exclure des publics qui ont besoin de cadres et de repères ;
- responsabilisation à outrance de certains individus qui arrivent à une surcharge mentale trop forte.

Ces effets négatifs s'ajoutent aux difficultés rencontrées, liées à des financements réduits et au découragement exprimé par certains pionniers, pour partie démotivés par la faible considération des acteurs institutionnels.

Pistes d'action

L'étude se conclut sur cinq pistes de travail pour que le bassin dijonnais soutienne les opportunités que représente le développement d'une économie collaborative créatrice de lien social :

- renforcer et animer le réseau local de l'économie collaborative ;
- proposer un lieu "totem" de l'économie collaborative et le faire vivre collectivement ;
- appuyer le financement des structures et des initiatives de l'économie collaborative aux différents stades de maturité des projets, de façon à stabiliser leur modèle économique ;
- expérimenter de nouvelles formes d'accès à ces activités pour différents publics notamment les publics en difficulté sociale et/ou économique ;
- mettre en place un accompagnement spécifique de ces nouvelles structures sur les différentes dimensions RH et les appuyer pour développer de l'emploi pérenne.

Sur ce dernier point, plusieurs pistes sont avancées :

- capitaliser sur les bonnes pratiques RH en les partageant ;
- recenser les besoins en compétences qui manquent pour les partager et y répondre ;
- construire des solutions passerelles avec les acteurs de l'emploi, de la formation et de l'insertion pour répondre à ces besoins qui manquent.

Ces actions permettraient de faire du territoire "un cluster de services et un hub d'expérimentations de l'économie collaborative".

Documents

- [Étude-action sur l'impact de l'économie collaborative sur le travail, la gestion des compétences et le management \(Amnyos, janvier 2018\)](#)