

FRANCIA

EL NUEVO ITINERARIO DE ACOMPAÑAMIENTO HACIA EL EMPLEO DE LOS JÓVENES

Desde el 1 de enero, las misiones locales,³⁵ pueden proponer a los jóvenes de entre 16 y 25 años de edad, que se encuentren en riesgo de exclusión profesional, un nuevo acompañamiento adaptado a sus necesidades y abrir una vía, en su caso, al acceso a un subsidio. Este dispositivo, del que la *garantía jóvenes* pasa a ser una modalidad específica, reemplaza el CIVIS³⁶.

El PACEA ³⁷ha sido creado mediante el artículo 46 de la denominada *Ley de Trabajo*, de 6 de agosto de 2016 y sus modalidades de desarrollo se han establecido a través de un decreto del 23 de diciembre del mismo año y una instrucción del 19 de enero de 2017.

Según el Código de Trabajo, cualquier joven entre 16 y 25 años de edad, que se encuentre en una situación de gran precariedad, tiene derecho al mencionado acompañamiento que, desde el 1 de enero, puede tomar la forma de un itinerario contractualizado (PACEA) firmado con el Estado, elaborado con el concurso del joven y adaptado a sus necesidades, una vez identificadas las mismas mediante un diagnóstico.

El nuevo dispositivo reemplaza el CIVIS y la *garantía jóvenes* (que se había experimentado desde 2013 en distintos territorios), pasando ésta última a convertirse en una modalidad específica del mencionado dispositivo. El programa se materializa con la firma de un contrato por el joven y una misión local, con carácter previo a la incorporación del primero al itinerario. Con el objeto de facilitar su inserción profesional, el joven puede solicitar al Estado un subsidio, que se modulará en función de su situación particular.

Las condiciones del acceso.

El artículo L. 5131-4 del Código de Trabajo (CdT en adelante) encomienda a las misiones locales el desarrollo del PACEA. A tal fin, deben identificar, con el apoyo de los agentes sociales en el ámbito local, a los jóvenes que, de manera prioritaria, puedan convertirse en beneficiarios. Tienen que realizar un diagnóstico previo de su

³⁵ Las misiones locales para la inserción profesional y social de los jóvenes, son los organismos encargados de ayudar a éstos a resolver el conjunto de problemas que les plantean la inserción social y profesional. Fueron creadas en marzo de 1982, mediante una ordenanza. Están constituidas por el Estado, las colectividades territoriales, los establecimientos públicos y las organizaciones profesionales y sindicales. Suelen tomar la forma de una asociación presidida por el alcalde. En cada región se constituyen asociaciones regionales de las misiones locales. Cumplen una tarea de servicio público y su papel ha sido institucionalizado mediante su integración en el Servicio Público de Empleo.

³⁶ El CIVIS es el contrato de inserción en la vida social.

³⁷ El PACEA es el itinerario contractualizado de acompañamiento hacia el empleo y la autonomía.

situación para, posteriormente, firmar (en nombre del Estado) un contrato de compromisos con el joven. En los casos justificados, un organismo distinto de las misiones locales puede ser designado por la representación del Estado en el departamento para establecer el PACEA.

Los jóvenes elegibles

El dispositivo está dirigido a los jóvenes de entre 16 y 25 años de edad cumplidos que estén en una situación difícil y en peligro de exclusión profesional (artículo L. 5131-3 del CdT). Un diagnóstico efectuado por la misión local, en colaboración con las entidades de educación, de orientación y de inserción, permite identificar a los jóvenes elegibles. Para ello deben seguirse los criterios indicados en la instrucción del 19 de enero de 2017 de la DGEFP³⁸:

- Los que residan en los barrios prioritarios de la localidad.
- Los que tengan poca o ninguna cualificación.
- Los que estén en situación de abandono escolar.
- Los demandantes de empleo muy alejados del mercado laboral.
- Los que estén a disposición de la Justicia.

Las personas susceptibles de beneficiarse prioritariamente del PACEA aparecen establecidas en los convenios plurianuales de objetivos que firman el Estado y las misiones locales. Las colectividades territoriales (entidades locales) y sus agrupaciones pueden firmar igualmente convenios cuando participan en la financiación de las misiones locales (artículo R. 5131-6 del CdT).

Tras una primera acogida, cabe establecer distintas orientaciones con el joven. Las principales son las siguientes:

- Una respuesta concreta en relación con un asunto específico, como puede ser la salud, la movilidad, la vivienda, la utilización del portal web empleo, etc.
- Un redireccionamiento hacia otro agente que pueda facilitar un servicio más adaptado a las necesidades del joven.
- Una remisión hacia un consejero de la propia misión local para la realización de una entrevista y un diagnóstico en profundidad de la situación del joven.

El diagnóstico inicial previo

El acceso al PACEA debe verse precedido por un diagnóstico de las necesidades del joven, que tenga en cuenta su situación, sus necesidades y sus proyectos, y que permita detectar y valorar sus competencias. De esa manera se facilita la orientación del joven hacia la modalidad del PACEA que resulte más apropiada.

Esta fase de diagnóstico puede comprender varias entrevistas con el consejero de la misión local, así como situaciones profesionales, de talleres y cualquier otra acción necesaria para la elaboración del posterior itinerario. Una vez producida la primera entrevista, el joven y su consejero disponen del plazo máximo de un mes para fijar

³⁸ La DGEFP es la Dirección General del Empleo y de la Formación Profesional.

los términos contractuales del itinerario de acompañamiento. Cabe superar dicho plazo si las necesidades concretas y la situación del joven lo requieren (Instrucción de la DGEFP de 19 de enero de 2017).

Un buen diagnóstico permite asegurar una orientación correcta hacia un organismo asociado, reduciendo además el riesgo de que se produzcan abandonos antes del compromiso con el itinerario, como en el caso de las escuelas de la segunda oportunidad (E2C), del establecimiento para la inserción en el empleo (Epide), el servicio militar adaptado o voluntario, la vuelta a la formación inicial o incluso el acceso a la oferta de servicios del Pôle emploi. El trámite tiene, en definitiva, la vocación de garantizar una orientación mejor dirigida y más eficaz.

El consejero puede trazar en el I-MILO ³⁹el período correspondiente a este diagnóstico inicial, con indicación de las fechas de inicio y de finalización. De manera excepcional, y únicamente en el caso de jóvenes que inician un programa de *garantía jóvenes* o un PACEA en el mes de enero de 2017 como consecuencia de una resolución tomada en 2016, el consejero puede reflejar una fecha de inicio del proceso que no coincida con la real. Por otra parte, la duración de la fase de diagnóstico no debe descontarse de la duración total del PACEA, o de cualquier otra solución hacia la cual sea orientado el joven.

Ningún joven puede integrarse en el PACEA sin haberse realizado el diagnóstico inicial y sin que éste haya quedado registrado en el sistema I-MILO. Ningún joven puede entrar en *garantía jóvenes* sin haberse integrado simultáneamente o con anterioridad en el PACEA.

Las conclusiones de este diagnóstico inicial pueden enriquecerse a lo largo del itinerario posterior, mediante las actuaciones movilizadas por el propio consejero y de los organismos asociados con motivo de las evaluaciones regulares.

La firma de un contrato de compromisos

Los compromisos se materializan mediante la firma de un contrato por el representante legal de la misión local (o por un trabajador debidamente habilitado por éste) en tanto que representante del Estado y por el beneficiario del acompañamiento⁴⁰.

El contrato debe recoger los siguientes aspectos:

- Las fases del itinerario, sus objetivos y su duración.
- Los compromisos de cada una de las partes en cada una de las fases. Los del beneficiario consisten en participar activamente en las acciones previstas y en la veracidad y exactitud de las informaciones comunicadas.

³⁹ El I-MILO es el sistema de información nacional único, que permite el seguimiento de los jóvenes de 16 a 25 años de edad que siguen itinerarios de acompañamiento gestionados por las misiones locales.

⁴⁰ Artículo L. 5131-4 y R. 5131-10 del Código de Trabajo.

- La atribución, en su caso, de una ayuda económica, indicando su cuantía y la duración de la misma.

El contrato se compone de los siguientes materiales:

- El formulario CERFA (común a todos itinerarios contractualizados de acompañamiento hacia el empleo y la autonomía y al dispositivo *garantía jóvenes*), firmado por el joven y por el operador que desarrollará el acompañamiento.
- Una nota explicativa que completa el CERFA.
- Un anexo relativo a los compromisos contractuales de las partes.
- Un anexo recapitulativo de las fases y de los objetivos del itinerario, bajo la forma de un plan de acción.

Son estos anexos los que permitirán comprobar el progreso a lo largo del itinerario, así como los compromisos de ambas partes, siendo actualizados a lo largo del itinerario. El propio contrato puede modificarse en función de las evaluaciones realizadas para comprobar el progreso del joven hacia el acceso al empleo y la autonomía, así como para asegurar el cumplimiento de los objetivos. También puede modificarse en función de la evolución de la situación del joven.

En todo caso, la primera fase del itinerario debe iniciarse, como mucho, un mes más tarde de la firma del contrato de compromisos.

El acompañamiento

El itinerario contractualizado de acompañamiento está compuesto por fases sucesivas, que deben adaptarse a los proyectos y a los logros alcanzados por el joven, siendo determinada la duración de aquéllas por el consejero de la misión local.

Las fases del acompañamiento

Las fases del PACEA varían en duración y en intensidad. Cada una recoge los objetivos definidos por el joven y su consejero y debe ser evaluada en el momento de su finalización, para poder valorar el progreso hacia el objetivo fijado. Cada fase puede incluir.

- Períodos de formación.
- Situaciones profesionales (incluyendo períodos en un medio profesional).
- Acciones específicas en el marco del acompañamiento social y profesional.
- Acciones desarrolladas por otros organismos susceptibles de contribuir al acompañamiento.

Cada fase puede venir acompañada de varios objetivos, que pueden ser transversales a todas las fases del acompañamiento. El consejero puede movilizar cualquier objetivo para cualquiera de las fases. Además, un nuevo objetivo, que no se hubiese identificado al arrancar una fase determinada o que pudiera corresponder a una necesidad nueva, puede activarse en el curso de una fase.

Habitualmente, los objetivos se transforman, en el inicio de la fase y para toda su duración, en acciones que el consejero puede activar en el conjunto de la oferta de servicios de la misión local. También pueden ser activadas otras herramientas propias de las políticas de empleo (contratos asistidos⁴¹, acompañamiento en la creación de una actividad, funciones de servicio público, etc.) y de la formación profesional. En el caso de resultar necesario, y según el tipo de público al que se dirija la movilización de las acciones y herramientas (jóvenes a disposición de la Justicia, jóvenes demandantes de empleo, etc.), se puede implicar a los organismos asociados (Pôle emploi, protección judicial de la juventud, operadores de la segunda oportunidad, etc.) de la misión local en el desarrollo de los itinerarios. De la misma manera pueden ser activados los instrumentos específicamente locales y regionales en el marco de los itinerarios. En cualquier caso, todos los objetivos estarán caracterizados según una tipología nacional que figurará en una carta-resumen de datos que se publicará en el primer semestre de 2017.

La duración del itinerario

Las fases del acompañamiento se desarrollan con una duración máxima de veinticuatro meses consecutivos. En el caso de una *garantía jóvenes* iniciada durante el segundo año del PACEA, la duración puede prolongarse, de manera que la fecha de finalización de éste corresponda con la de terminación de aquélla.

Al incorporarse un joven al PACEA, el consejero indica en las conclusiones de su diagnóstico inicial la duración de las primeras fases del acompañamiento. La duración y las fechas de inicio y de finalización de las siguientes fases son determinadas secuencialmente por el consejero, con el concurso del joven. Todas las fases están caracterizadas según una tipología nacional que vendrá inscrita en la carta-resumen. Únicamente la fase ligada a la *garantía joven* tiene una duración predeterminada (doce meses).

La evaluación del itinerario

La fecha predeterminada de finalización de cada fase coincide con una entrevista en la que el consejero y el joven realizan un balance de la misma. Éste se realiza mediante la evaluación del conjunto de las acciones y propuestas que han jalonado la fase, de la consecución o no de los objetivos fijados y de la eventual continuación del acompañamiento mediante el inicio de una nueva fase. Ésta daría lugar al establecimiento de nuevos objetivos o a la reconducción de los fijados en la fase precedente.

El fin del itinerario.

El PACEA puede terminar por cuatro motivos ⁴²distintos:

- Al cumplir veintiséis años su beneficiario.

⁴¹ Los contratos asistidos o subvencionados buscan favorecer la inserción en el empleo de las personas que presentan dificultades para ser empleadas. El empleador recibe una ayuda financiera que reduce el coste laboral del contrato.

⁴² La regulación está en el artículo R. 5131-11 del CdT.

- Al solicitarlo éste de manera expresa.
- Por incumplir el joven los compromisos contractuales.
- Por considerarse que el joven ha adquirido la autonomía buscada, a la vista de las evaluaciones realizadas al final de cada fase de acompañamiento o de la evolución de su situación. Esta situación puede apreciarse de varias maneras:
 - Por el acceso al derecho común en materia de asistencia sanitaria, de movilidad, de recursos, de alojamiento; por el acceso a un empleo, por la creación de una actividad o la entrada en la formación profesional (que conduzca a la obtención de una titulación o un diploma).
 - Por la adquisición de competencias en los dominios profesionales y sociales (ciudadanía, ocio y cultura), junto con los conocimientos de base.

El PACEA no puede suspenderse. En cuanto el joven deja de estar disponible para continuar su itinerario, debe considerarse finalizado. Pero cabe la integración en un nuevo programa tras la salida de un primer contrato, bien sea por el transcurso de su duración máxima, bien sea de manera prematura.

No está fijado un período de carencia, durante el cual un joven no podría iniciar un nuevo PACEA, tras la finalización de uno anterior. En todo caso, el consejero de la misión local debe volver a realizar un diagnóstico, que permitirá evaluar la situación desde el primer PACEA y las razones que han conducido a su finalización. A continuación se realiza el nuevo acuerdo contractual, en el que se definirán los objetivos, el plan de actuaciones y las fases del acompañamiento.

De esta manera, se permite a un joven cuya autonomía se consideraba adquirida al terminar un PACEA y que, a continuación, hubiera visto degradarse su situación, beneficiarse de un nuevo acompañamiento adaptado a las dificultades encontradas.

La prestación

Para favorecer su inserción profesional, el joven que se compromete en un PACEA puede beneficiarse de una prestación abonada por el Estado y que se modula⁴³ según la situación concreta del mismo. Esta ayuda es inembargable e intransferible. Su devengo puede suspenderse o suprimirse en el caso de que su beneficiario no respete los compromisos del contrato.

El representante de la misión local puede acordar –en nombre y a cuenta del Estado– el beneficio de la asignación desde el momento en que el joven firme el contrato, en función de la situación y de las necesidades de éste, durante los períodos en que el mismo no reciba ni remuneraciones por un empleo o por un período de prácticas, ni cualquier otra ayuda⁴⁴. Este beneficio no es compatible con la prestación entregada en el programa *garantía jóvenes*.

Las características y las modalidades del pago

⁴³ Artículo L. 5131-5 del CdT.

⁴⁴ Artículo L. 5131-13 del CdT.

La prestación del PACEA no es una renta de subsistencia. Está destinada a apoyar, en situaciones concretas, los pasos y los intentos del joven en relación con su inserción en el empleo y en la autonomía; todo ello en relación con sus necesidades y con las acciones en las que se encuentre comprometido. De hecho, el pago de la ayuda no es automático. De igual manera se tiene en cuenta el monto de prestaciones ⁴⁵que tengan a su disposición los consejeros de las misiones locales.

A la hora de fijar el monto de la ayuda a abonar al joven, el asesor debe tener en cuenta diversos factores:

- La situación personal del beneficiario.
- La situación de progreso hacia los objetivos fijados y las acciones desarrolladas.
- El número de días durante los cuales el joven no ha recibido remuneración alguna. El hecho de haber tenido un trabajo ese mes no constituye de manera sistemática una causa para no proceder al abono de la ayuda.

Al concluir el contrato de compromisos recíprocos, el consejero de la misión local debe precisar en el plan de acción anexo al contrato si el joven es susceptible de recibir la prestación y, en su caso, fijar su cuantía. Esta mención es de naturaleza indicativa y es revisable cada mes (en particular con ocasión de las evaluaciones que siguen al final de cada fase) en función de la evolución de las necesidades del joven.

La prestación se abona mensualmente y a plazo vencido (la correspondiente a cada mes se ingresa en los primeros días del mes siguiente), en nombre del Estado, por la Agencia de Servicios y Pagos (ASP), que transmite ⁴⁶al Ministerio encargado del empleo los materiales informativos necesarios para el seguimiento estadístico de los beneficiarios de la prestación, para el seguimiento de los créditos comprometidos y para la evaluación de la medida.

La cuantía máxima

La cuantía máxima de la prestación no puede superar la de la renta de solidaridad activa (RSA⁴⁷) fijada para una sola persona (una vez deducido el *paquete* de

⁴⁵ Dentro del marco de la Ley de Financiación, la DGEFP distribuye los montos de prestaciones regionales destinados a financiar un volumen medio de ayudas PACEA. Las Direcciones regionales de las empresas, de la competencia, del consumo, del empleo y del trabajo realizan el reparto infra regional de esta cuantía, y notifican a las misiones locales el monto de sus dotaciones anuales, datos que comunican igualmente a la Agencia de Servicios y Pagos (ASP).

⁴⁶ Artículo R. 5131-15 del CdT.

⁴⁷ La RSA asegura un nivel mínimo de ingresos variables (en función de las características de cada unidad familiar) a las personas sin recursos. Principalmente se dirige a los mayores de 25 años y a los jóvenes, de entre 18 y 25 años de edad, si tienen actividad laboral, que sean cabezas de familias monoparentales. A título orientativo, en 2017, una persona sola sin hijos percibiría 535 € mensuales y un cabeza de familia monoparental con dos hijos a cargo 1 145 €.

alojamiento), es decir, 470,95 €. La cuantía máxima a percibir por cada beneficiario está fijada en 1 412,85 €.

La articulación del PACEA con otros dispositivos

El PACEA y el Consejo de Evolución Profesional (CEP)

Las misiones locales pueden poner en práctica el PACEA con cualquiera de los organismos que puedan contribuir al mismo, dentro del marco del CEP⁴⁸. El objetivo de éste es favorecer la evolución y la protección de los itinerarios profesionales de sus beneficiarios y el desarrollo de la competencia para orientarse a lo largo de toda la vida profesional.

La oferta de servicios del CEP, aplicada por las misiones locales, se estructura alrededor de tres ejes, uno de los cuales establece un asesoramiento personalizado que implica una construcción conjunta con el usuario del servicio de su proyecto de evolución profesional. Las misiones locales deben informar a los jóvenes autorizados en el PACEA de las funciones y recursos que les ofrece el CEP.

El PACEA y la Cuenta Personal de Actividad (CPA)

Con la entrada en vigor de la CPA –el primero de enero de 2017- los jóvenes menores de 26 años que salen del sistema educativo sin una titulación pueden beneficiarse durante la elaboración de su paquete *de capacitación* de un incentivo – financiado por la región- de tantas horas como necesite para llevar adelante una formación cualificante. Tanto los incentivos como las formaciones vienen definidos por las regiones en el marco de su programa regional de formación.

La DGEFP aconseja que, dentro del marco del PACEA, se invite a los jóvenes a activar su cuenta personal de formación (mecanismo incluido en la CPA). Ésta permite utilizar los derechos en ella recogidos para financiar las formaciones conducentes a la obtención de una cualificación, las relativas a la base común de conocimientos y de competencias básicas, de evaluación de competencias, de acompañamiento para la validación de la experiencia adquirida (VAE) y de acompañamiento para la creación o la reactivación de una empresa.

Como prevé la Ley de 27 de enero de 2017, relativa a la igualdad y a la ciudadanía, la CPA permite financiar las pruebas para la obtención del permiso de conducción (siempre que contribuya a la realización de un proyecto profesional o que favorezca la protección de un itinerario profesional).

La situación de los jóvenes que siguen un itinerario el 1 de enero de 2017

⁴⁸ Artículo R. 5131-10 del CdT.

La situación de los jóvenes que el 1 de enero de 2017 ya habían accedido a un dispositivo de inserción social y profesional varía según cuál fuese el dispositivo en el que estuviesen incluidos en dicha fecha.

Beneficiarios de la garantía jóvenes

Los beneficiarios de este programa con antelación a la puesta en marcha del PACEA pueden continuar su acompañamiento hasta su finalización sin entrar en el PACEA. Incluso pueden renovar en 2017 una *garantía jóvenes* terminada en 2016, con una duración máxima de seis meses.

Titulares de un CIVIS

El Contrato de inserción en la vida social (CIVIS), al que viene a sustituir el PACEA, permite el acompañamiento de todo joven, de entre 16 y 25 años cumplidos, que se encuentre en situación de precariedad, hacia un empleo o en un proyecto de creación o de recuperación de una actividad no asalariada. Estos jóvenes son elegibles para obtener una ayuda financiera. La *Ley de Trabajo* prevé que los contratos de inserción en la vida social concluidos antes del 1 de enero de 2017 mantendrán sus efectos hasta su término⁴⁹. Por lo tanto, no es necesario terminar un CIVIS y entrar en el PACEA. Será el asesor de la misión local el que, de acuerdo con el joven, decida sobre la conveniencia de continuar el CIVIS hasta su término o de ponerle fin para iniciar un PACEA. En el primer caso, el joven mantendría las condiciones del abono de la prestación. Las misiones locales deben garantizar a la ASP la *trazabilidad* de las entregas de estas ayudas, según se trate de solicitudes de prestación en el marco del PACEA o del CIVIS.

Jóvenes en el programa empleo con futuro

Como en el caso anterior, estos jóvenes no están obligados a entrar automáticamente, desde principios de 2017, en el PACEA. El asesor, con el concurso del joven, decidirá sobre la conveniencia del cambio, en particular en dos casos concretos:

- Con carácter previo a la contratación programada (en *empleo con futuro*), con objeto de preparar al joven para su entrada en el empleo.
- Al iniciarse una fase dedicada al seguimiento en el empleo, con el fin de proteger y asegurar la situación del joven en su puesto y, eventualmente, eliminar los obstáculos periféricos para su mantenimiento en el mismo.

Jóvenes objeto de seguimiento en el marco de un PPAE.

El beneficiario de un seguimiento realizado por una misión local en el marco de un Proyecto personalizado de acceso al empleo (PPAE) puede incorporarse a un PACEA para obtener una respuesta a sus necesidades. Todo demandante de empleo debe participar con su consejero del Pôle emploi en la elaboración y actualización de su PPAE, siendo el seguimiento del mismo delegable en un asesor

⁴⁹ Artículo nº 46, IV de la Ley nº 2016-1088.

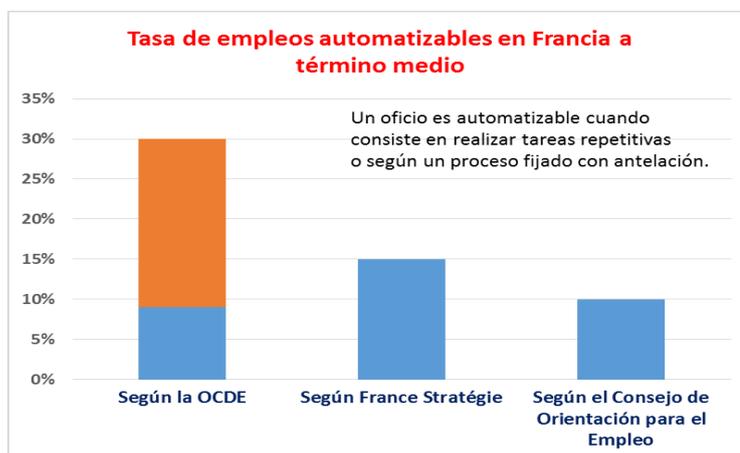
de la misión local. El dispositivo tiene por objeto permitir a los parados la vuelta a un empleo duradero, al determinar cuáles son las ofertas de empleo razonables.

SECTOR TERCIARIO: ¿VAMOS HACIA EL FINAL DEL TRABAJO⁵⁰?

Benoît Hamon, el candidato socialista en la elección presidencial francesa cree que el trabajo se está rarificando y cada vez va a escasear más. De ahí llega su propuesta de implantar

una renta universal, llamada a constituir una nueva protección social adaptada a las inseguridades de nuestro tiempo. La articulista de *Le Monde* Clara Bamberger hace referencia a los muchos estudios que se han realizado sobre el impacto de la digitalización y la automatización sobre el empleo. Uno de los más alarmistas, el redactado en

2014 por el gabinete Roland Berger, estimaba que en Francia el 42 % de las profesiones presentaba una probabilidad de automatización fuerte como consecuencia del despliegue masivo de la informática *desmaterializada* (computación en la nube), de los objetos conectados y de la robotización avanzada. El pasado mes de enero, un informe del Consejo de Orientación para el Empleo (COE) ha relativizado estas inquietudes, al considerar que no más del 10 % de los empleos actuales presentan un cúmulo de vulnerabilidades susceptibles de poner en riesgo su existencia en un contexto de mayor desarrollo de la automatización y de la digitalización.



Más allá de esta perspectiva, conocemos los cambios producidos, en términos de empleo, por la revolución digital en tres actividades que constituyen pesos pesados en el sector terciario: la banca, la gran distribución (*grandes superficies*) y el turismo. Debemos tenerlos en cuenta porque, tras propagarse en el campo de la industria, la automatización se está expandiendo en el sector de los servicios, que es el principal generador de empleos en nuestras economías.

Con más de 370 000 trabajadores, **el sector bancario** representa el 2,3 % del empleo asalariado privado de Francia. La inversión en el ámbito informático sigue estando en el centro de la estrategia de los bancos. Así el grupo BPCE (nacido de la fusión en 2009 de la Banque Populaire y de la Caisse d'Épargne) ha anunciado en febrero una inversión de 750 millones de euros en las denominadas *fintech*⁵¹. A la vez, el grupo pretende suprimir 400 oficinas y, con ellas, 3 600 puestos de trabajo.

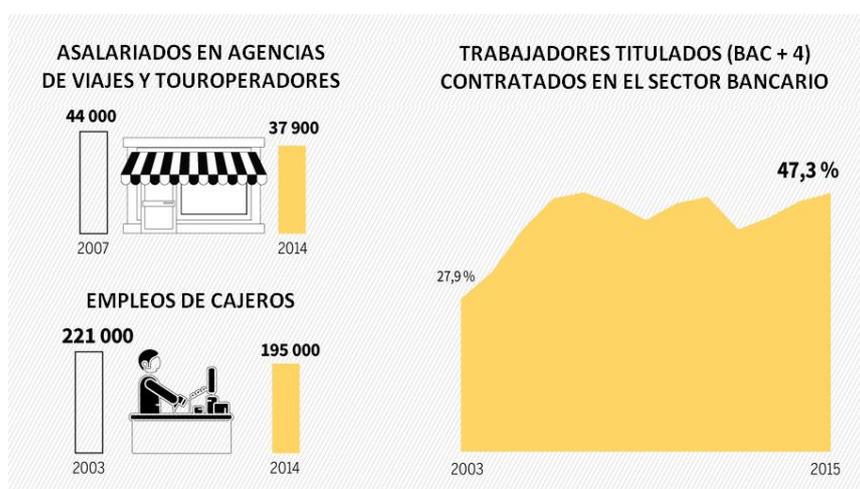
⁵⁰ Tertiaire : vers la fin du travail ?, Clara Bamberger (Le Monde, 14 de marzo de 2017).

⁵¹ Se trata de procedimientos informáticos que permiten gestionar servicios bancarios y financieros de manera innovadora: domiciliaciones y adeudos directos, medios de pago y, entre otros, gestión del patrimonio y del ahorro.

En el marco de su plan estratégico para 2020, BNP Paribas prevé invertir en tecnología digital 3 000 millones de euros y el grupo Crédit mutuel-CIC se ha asociado con IBM para desarrollar, en su plataforma, un modelo cognitivo (Watson) que será capaz de responder los correos electrónicos de los clientes.

La digitalización ha traído una contracción física de la red bancaria. Entre 2009 y 2015, el número de sus oficinas ha pasado en Francia de 38 311 a 37 567. En el conjunto de la zona euro, el descenso medio ha sido del 15 %: Alemania las ha reducido en un 12 %, España en un 30 % y los Países Bajos en un 44 %. En Francia, el número de trabajadores en el sector era de 371 600 a finales de 2015 frente a los 387 100 de 2007 (- 4 %). En 2015 dejaron su trabajo en el sector bancario 40 500 empleados (con tan sólo un 2 % de despidos por motivos económicos).

Más allá de las repercusiones sobre el tamaño de las plantillas, la digitalización ya afecta al perfil de los trabajadores buscados por los bancos: se valora una mayor competencia y en el 47 % de los casos, el

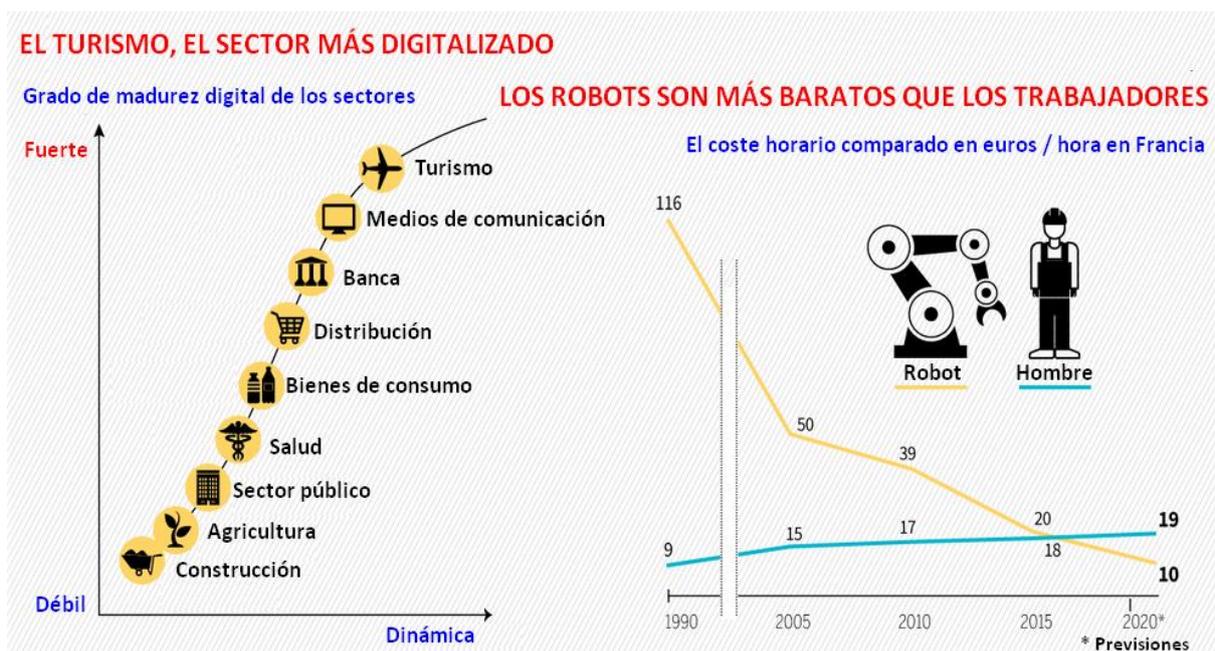


reclutamiento es básicamente de cuadros. Los puestos con poco valor añadido son los que más sufren estas consecuencias. Los encargados de recibir y dar servicios a la clientela suponían el 20 % de las contrataciones en 2013 y ahora tan sólo el 15 %. Los beneficiados son los expertos: consejeros patrimoniales, los encargados de dar servicios a las empresas o los gestores de la comercialización digital y de las grandes bases de datos.

La digitalización también afecta al mundo de los **grandes distribuidores** (las *grandes superficies*) que, en Francia, emplean alrededor de 600 000 personas. En diciembre de 2016, Amazon inauguraba en Seattle su primer supermercado del futuro: Amazon Go. No tiene cajeros, ni pagos, ni fila de espera. El cliente se identifica con su teléfono móvil al entrar en el establecimiento. Amazon identifica a continuación todas sus compras y le hace llegar una factura a su teléfono (Amazon Go) al salir del local. Aunque de momento se trata de un prototipo, éste plantea claramente un horizonte de supermercados sin cajeros.

En diez años, el número de trabajadores en las cajas de los supermercados ha bajado un 10 % en Francia, hasta situarse en los 200 000 como consecuencia de la instalación de cajeros automáticos. En la cadena de supermercados Auchan, desde 2005 alrededor de 1 800 empleos a tiempo completo no se han cubierto en las cajas,

lo que ha conducido a la supresión de 2 500 empleos de cajeras que trabajaban a tiempo parcial. La Federación del Comercio y de la Distribución (FCD), agrupación profesional que agrupa a las grandes enseñas del sector, calcula que sus empresas cuentan con 140 000 puestos de caja, una cifra que se mantendría estable desde hace cinco años. En la FCD se considera que suprimir cinco cajas no significa eliminar cinco empleos, porque las cajas automáticas necesitan presencia humana para intervenir cuando se producen incidencias. Además, las cajas del sector automatizadas sólo suponen el 3,5 % del total. La generalización de las cajas automáticas significaría alargar las colas de espera, porque los clientes son mucho más lentos que las cajeras. Antes de introducir este modelo de gestión habría que saber si se adapta a todos los formatos y hasta dónde estarían dispuestos a llegar los clientes.



El sector turístico representa más del 7 % del PIB en Francia. La patronal de las agencias de viaje (Entreprises du Voyage), que representa a 31 000 asalariados (el 70 % de ellos trabajando en empresas *físicas*), se felicita de que no se hayan cumplido los augurios. Jean-Pierre Mas recuerda cuando se prometía el final de las agencias tradicionales con la explosión de las plataformas en la red. Hay en Francia 3 500 agencias de viaje *físicas* (un 10 % menos que en 2012) que resisten la difícil competencia de 500 plataformas en Internet. Entre 2009 y 2013, las primeras han visto cómo el número de reservas gestionadas por ellas ha pasado del 59 % al 47 % del total. Las reservan gestionadas por las segundas han subido del 19 % al 30 % del conjunto. Las más perjudicadas han sido las agencias independientes, que han visto bajar sus reservas un 6 %. Globalmente, el número de empleos del sector ha disminuido en 4 000 efectivos en cinco años. El resultado no ha sido peor porque la desaparición de puestos en las oficinas *físicas* se ha visto compensado por los creados en las oficinas en la red y en las de formato multicanal. El responsable de la rama del turismo del sindicato CFDT no comparte esa visión optimista: se va hacia una concentración en las grandes empresas del sector, en detrimento de las pequeñas, que parecen condenadas a desaparecer. CFDT ha desarrollado una

gestión de previsión del empleo y de las competencias (GPEC) que ha permitido identificar empleos sensibles (que sufrirán una baja de sus efectivos) y la evolución de sus atribuciones. De la misma forma señala qué puestos coparan las ofertas del futuro: los comerciales y los encargados de comunicación. Se trata de aquéllos que sean capaces de captar nuevos clientes. La llave del éxito para las agencias tradicionales está en la gestión de las ofertas multicanal.

Eric Hazan (del bufete McKinsey) afirma que, en una economía digitalizada, los cambios serán constantes e imprevisibles. No cabrá pensar en realizar una profesión inmutable de por vida. Los empleos se descompondrán en una serie de tareas, de las cuáles sólo una parte permanecerá sin cambios. Será necesario un sistema que nos permita una renovación permanente de nuestras competencias, por más que se mantengan redes de seguridad adaptadas.