Note de synthèse : Numérique et mutations du travail

 A bien des égards, la société des premières années du XXIème siècle a peu de choses en commun avec celle que les générations précédentes ont pu connaitre. Même en l’espace de vingt ou trente ans, les mutations ont été si nombreuses, et si fréquentes, que notre rapport au monde, comme la forme même de notre société, a nécessairement changé. Le numérique est au centre de ces bouleversements : en modifiant à jamais les conditions de travail des salariés, il en a été le premier vecteur et contribue aujourd’hui à les intensifier. Dès lors, l’entrée récente dans ce que beaucoup nomment « l’ère du numérique » pose une question majeure : comment organiser ce monde nouveau pour répondre efficacement aux enjeux que pose la révolution numérique dans le monde du travail ?

 La réponse à cette question n’est pas simple. Nous verrons en effet que les populations sont aujourd’hui face à une situation entièrement nouvelle, qui pose parfois de nombreux problèmes (I). Si le monde du travail s’adapte progressivement à ces transformations, il n’est pas dit que la réponse la plus efficace à ces nouveaux enjeux soit exclusivement structurelle. Sur ce plan, les salariés auront aussi un rôle à jouer : sans doute la recherche d’un meilleur équilibre de vie ne pourra-t-elle pas aller sans un effort d’adaptabilité et de flexibilité, afin de faciliter, à terme, une plus grande fluidité des relations entre l’entreprise et ses employés (II).

1. Une situation sociale aussi neuve que difficile à appréhender

Un fait semble aujourd’hui incontestable : notre monde a changé. Si les causes de ce changement sont nombreuses, la plupart des observateurs s’accordent à pointer le rôle majeur qu’a pu jouer la révolution numérique dans les bouleversements économiques et sociaux de ces vingt dernières années. Denis Pennel, directeur général de la World Employment Confederation, affirme ainsi que la société contemporaine, traversée par les flux numériques, est avant tout caractérisée par les vitesses des échanges. Evoquant l’économie de la demande, il remarque par exemple à quel point notre rapport au temps a été bouleversé par les nouvelles plateformes numériques, telles Uber ou Amazon, qui se présentent comme des services en temps réel. C’est pour lui un point fondamental, car ce nouveau rapport au temps ne sera pas sans entraîner des transformations structurelles importantes, dans tous les domaines de la vie, de l’espace privé au monde de l’entreprise. Il est déjà possible d’en mesurer les effets dans le domaine du savoir, à travers l’étude de ce que les spécialistes nomment l’économie de la connaissance. D’après Dominique Foray, professeur à l’Ecole Polytechnique de Lausanne, le champ du savoir connait en effet une révolution, qui naît justement de la vitesse et de l’abondance permises par les nouvelles technologies. Un article de la Paris Innovation Reviewaffirme qu’un tel changement devra nécessairement entraîner une refondation du rapport à l’apprentissage et à la connaissance. En effet, ce monde nouveau s’avère parfois difficilement lisible. Puisqu’il est nouveau, il nécessite en tout cas la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement permettant l’acquisition de compétences nouvelles, en particulier concernant l’apprentissage et le traitement de l’information. De tels ajustements ne peuvent s’envisager que sur le temps long, tant ces bouleversements, encore récents, nécessitent un temps d’adaptation. Si des pistes sont évoquées – Geneviève Fioraso – ancienne secrétaire d’Etat française chargée de l’Enseignement supérieur et de la Recherche, indique par exemple la nécessité de développer le travail collaboratif et de l’interdisciplinarité -, la Paris Innovation Review indique que le monde actuel est encore peu adapté aux bouleversements qu’il connait. Comme le remarque Vincent Mandinaud, chargé de mission à l’Agence Nationale pour l’Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), la transition numérique contribue en effet à brouiller le rapport des personnes aux cadres organisationnels et aux modes de fonctionnement déjà connus. Bien des domaines sont touchés : face à des phénomènes aussi divers que l’intensification et l’individualisation du travail, la désincarnation du management, la mise en réseau, le développement des activités servicielles, la difficulté nouvelle à séparer vie privée et vie professionnelle, ou l’apparition d’une culture de l’urgence dont les enjeux sont nouveaux, les solutions demandent du temps.

Il en résulte une situation souvent difficile. L’ANACT évoque ainsi une difficulté de compréhension et d’adaptation à ces nouveaux enjeux au sein de l’entreprise. Beaucoup se font l’écho d’un tel constat. Un rapport paru en février 2017, intitulé Travailler partout et à toute heure : effets sur le monde du travail, indique ainsi que la plupart des avantages gagnés en termes de flexibilité grâce aux bouleversements techniques survenus au XXIème siècle sont souvent compensés par l’apparition de nouveaux problèmes pour le salarié, tels la surcharge de travail ou la difficulté à concilier sa vie professionnelle et sa vie personnelle. L’Eurofound indique en outre que pour le moment, seule l’Union européenne s’est dotée d’un cadre global permettant de réguler le télétravail pour en pallier les effets négatifs. D’autres observateurs pointent des problèmes différents, tel le désajustement des compétences, lié là encore aux bouleversements de l’ère du numérique. Ainsi, aujourd’hui, selon l’OCDE, un salarié sur sept jugerait son travail inadapté à ses compétences. Plus préoccupant encore, c’est dans certains cas l’emploi lui-même qui est menacé. Dans un article pour le journal Le Monde daté de novembre 2016, Marine Miller rapporte ainsi les inquiétudes de nombreux observateurs face à la modernisation du monde juridique, utilisant depuis peu des robots pour alléger la charge de travail. Dans un cas comme celui-ci, les bénéfices sont aussi importants que les pertes potentielles. C’est du moins ce que semble indiquer l’inquiétude résumée dans la formule de Bill Gates, qui parle de « substitution logicielle » : d’après Marine Miller, même les employés qualifiés pourraient perdre leur emploi à cause de l’efficacité des robots. Même si les emplois peu automatisables sont de plus en plus nombreux en France – France Stratégie rappelle le chiffre de 15%, nuançant les craintes exprimées –, les risques pour les structures moyennes ne peuvent être ignorées. Ainsi, Ariel Kyrou remarque dans Le Monde, que l’automatisation pourrait malgré tout être un frein au plein emploi. Dans le processus de recrutement, déjà, Jean-François Amadieu note que l’utilisation des réseaux de communication, peu fréquente, ne profite de toute façon pas au candidat. Autant de points qui rendent la société contemporaine difficilement lisible, et amènent à nuancer les bienfaits de la révolution numérique. Certains, à l’instar de l’économiste Pierre-Yves Gomez, évoquent même à son propos une dévalorisation du travail, et, à terme, un danger pour la cohésion sociale.

1. Le monde du travail à l’ère numérique : une organisation imparfaite, entre difficultés et potentialités

Face à la situation nouvelle, et parfois difficilement lisible, qu’a fait émerger le numérique, le monde du travail n’a d’autre choix que de s’adapter. Dans de nombreux cas, c’est une adaptation naturelle, car pour beaucoup, l’entrée dans l’ère numérique présente des avantages indéniables. En termes de productivité des salariés, l’impact est ainsi souvent jugé positif. En témoigne par exemple le développement du télétravail, qui permet de travailler depuis chez soi. Dans certaines entreprises, la transition vers le numérique génère même un intérêt certain, comme le rapporte le directeur général adjoint d’Orange, affirmant que 86000 employés ont accepté de participer au programme « Digital Leadership Inside ». Cet engouement traduirait une volonté de s’adapter, et un effort des entreprises pour faciliter la flexibilité et le travail des employés. Dans le monde juridique, c’est bien cet objectif qui semble avoir été visé par l’introduction du robot Ross, et les résultats sont décrits comme positifs. Raja Chatila, roboticien affirme d’ailleurs que les craintes exprimées pour l’emploi face à l’introduction de robots dans les entreprises sont pour partie infondées. En effet, l’employé bénéficie grâce au robot d’un temps plus important, qu’il pourra consacrer à d’autres tâches. Certains avocats affirment ainsi que, grâce au robot, utilisé pour l’exécution de tâches considérées comme plus ingrates, les stagiaires pourront participer à des activités plus valorisantes. Un rapport sur la transformation numérique et la vie au travail remis à la Ministre du travail en 2015 évoque d’autres moyens par lesquels les entreprises pourraient renforcer leur efficacité en s’adaptant à la révolution numérique. Parmi les nombreuses mesures préconisées, on note par exemple la refondation du management, envisagé maintenant sur le mode de la fixation d’objectifs, avec une attention particulière portée au travail d’équipe et à la coordination hiérarchique. France Stratégie, dans un rapport daté de décembre 2016, évoque également la nécessité d’une plus forte harmonisation des droits sociaux, pour pallier en particulier la précarisation que connaissent les employés des plateformes numériques comme Uber. Pour cela, l’organisme préconise en particulier de généraliser le statut des actifs, afin de pouvoir leur allouer un socle de droits communs garantissant une plus grande sécurité et une plus grande sérénité. Au niveau de l’entreprise, d’autres mesures visent l’amélioration du statut des employés, précaires en particulier. Il en va ainsi de la mise en place d’espaces de «co-working ». Grâce à de tels espaces, les employeurs peuvent travailler à réduire le sentiment d’isolement ressenti par beaucoup de salariés de l’économie uberisée.

Un long travail demeure cependant à accomplir. Les rapports produits au cours des deux dernières années par les différents acteurs gouvernementaux et les analyses conduites par les observateurs familiers du monde du travail concordent sur ce point, et la difficulté des réformes à établir, le temps souvent très long nécessaire à leur aboutissement, sont des problèmes connus.

Au-delà de cette difficulté néanmoins, la nature même des changements à établir semble nécessiter une implication, non uniquement des pouvoirs publics, mais bien des acteurs eux-mêmes, salariés et employeurs. Célia Chalier, directrice des ressources humaines chez Ramsay Générale de Santé, dresse un tableau du monde du travail à l’ère numérique qui semble impliquer une part de responsabilité accrue du salarié : jugé tout autant sur ses compétences réelles que sur sa flexibilité ou ses capacités d’adaptation, il lui est semble-t-il demandé de s’impliquer humainement de façon plus importante encore qu’auparavant. Les propos de l’astronaute Thomas Pesquet sur le processus ayant mené à son recrutement semblent le confirmer. De même, une bonne part des initiatives nouvelles impulsées par les entreprises désireuses de s’adapter à l’économie numérique, reposant par exemple sur la collaboration avec des start-ups, ou mettant directement en application les principes d’une nouvelle vision, plus horizontale et collaborative, du management, semblent indiquer que, pour s’adapter réellement, l’employé et l’employeur doivent changer leurs habitudes et leurs mœurs. De ce point de vue, une réforme des pratiques et des institutions ne parait pas pouvoir aboutir sans l’acquisition conjointe de nouvelles compétences. Cela revient à dire que les problèmes posés au monde du travail par la révolution numérique ont entraîné des changements profonds, parfois jugés irréversibles. Le titre de l’ouvrage de Bernard Stiegler et Ariel Kyrou publié en 2015, L’emploi est mort, vive le travail !, semble en tout cas le postuler. Pallier ces problèmes, pour peut-être les résoudre, nécessite alors aussi pour l’employé, au-delà de réformes structurelles qui se feront pour partie sans lui, de repenser sa fonction, son rôle et la nature de son travail, et d’acquérir des compétences nouvelles. La situation a si profondément changé que l’équilibre, s’il est possible de le trouver, dépend aussi de sa flexibilité et de son adaptabilité.

 La révolution numérique a entraîné de profonds changements dans la société. Bouleversant tous les domaines de la vie privée et publique, elle a ouvert de nouvelles perspectives. Mais en mettant au jour de nouveaux enjeux, elle a aussi confronté les populations à de nouveaux problèmes. Si le monde du travail a tout de suite cherché à s’adapter à cette nouvelle forme de société, en bénéficiant même parfois, beaucoup reste encore à faire pour trouver les réponses adéquates aux situations nouvelles que l’économie numérique a contribué à faire émerger. Sans doute l’équilibre dépendra-t-il dans ce domaine d’un effort conjoint des pouvoirs publics, des salariés et des entreprises, en vue, non seulement d’une réforme des institutions, mais aussi d’une adaptation des modes de vie.