



CONCOURS EXTERNE DE CONSERVATEUR TERRITORIAL DE BIBLIOTHEQUES

SESSION 2017

Note de synthèse établie à partir d'un dossier
comportant des documents en langue française

EPREUVE N° 3

Durée : 4 h
Coefficient : 3

SUJET : Numérique et mutations du travail.

DOCUMENTS JOINTS

- | | | |
|----------------------|---|----------------|
| Document n° 1 | « Nouveaux savoirs, nouveaux savoir-faire : les compétences du XXI ^e siècle ». <i>Paris Innovation Review</i> , February 10th, 2015.
En ligne : http://parisinnovationreview.com/2015/02/10/education-21-siecle | Page 3 |
| Document n° 2 | Marine MILLER. « Les robots ébranlent le monde des avocats ». <i>Le Monde</i> , 29/11/16.
En ligne : http://www.lemonde.fr/e21/article/2016/11/29/les-robots-ebranlent-le-monde-des-avocats_5039852_5014018.html | Page 6 |
| Document n° 3 | AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (ANACT). « Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche ». <i>Travail & changement</i> , n°362, janvier-mars 2016. Extraits.
En ligne : https://www.anact.fr/travail-et-changement-numerique-et-conditions-de-travail-les-enjeux-dune-transformation-en-marche | Page 8 |
| Document n° 4 | FONDATION EUROPEENNE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL (EUROFOUND) / ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT). « « Travailler partout et à toute heure » : un nouveau rapport met en évidence les avantages et les difficultés liés à l'extension du télétravail ». 15/02/2017.
En ligne : https://www.eurofound.europa.eu/fr/news/news-articles/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work-new-report-highlights-opportunities-and | Page 13 |

Document n° 5	FRANCE STRATÉGIE, Commissariat général à la stratégie et à la prospective. « L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore ». <i>Note d'analyse</i> , n°49, juillet 2016. En ligne : http://www.strategie.gouv.fr/publications/leffet-de-lautomatisation-lemploi-quon-sait-quon-ignore	Page 15
Document n° 6	Entretien avec Pierre-Yves GOMEZ. « Le travail n'est plus une question politique », propos recueillis par Anne Fairise. <i>Liaisons sociales magazine</i> , décembre 2016.	Page 22
Document n° 7	Bernard STIEGLER et Ariel KYROU. « Le revenu contributif et le revenu universel ». <i>Multitudes</i> , 2/2016.	Page 24
Document n° 8	Bruno METTLING. « Transformation numérique et vie au travail [Rapport (...) à l'attention de Mme Myriam El Khomri, Ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social] ». Septembre 2015. Extraits. En ligne : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/154000646/	Page 28
Document n° 9	Denis PENNEL. « Nous sommes entrés dans l'ère de l'artisanat de masse ». <i>Les Échos</i> , 20/12/16. En ligne : http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/0211595811333-nous-sommes-entres-dans-lere-de-lartisanat-de-masse-2051711.php	Page 35
Document n° 10	FRANCE STRATÉGIE, Commissariat général à la stratégie et à la prospective. « Repenser la protection des actifs ». Décembre 2016. En ligne : http://www.strategie.gouv.fr/publications/20172027-repenser-protection-actifs-actions-critiques	Page 36
Document n° 11	Anca BOBOC, Kevin BOUCIAREB, Valérie DERUELLE et Jean-Luc METZGER. « Le <i>coworking</i> : un dispositif pour sortir de l'isolement ? ». <i>SociologieS</i> , 10/11/14. Extraits. En ligne : http://sociologies.revues.org/4873	Page 40
Document n° 12	Margherita NASI. « En entreprise, la personnalité des diplômés devient primordiale ». <i>Le Monde Économie</i> , 12/10/16. En ligne : http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/10/12/en-entreprise-la-personnalite-des-diplomes-devient-primordiale_5012299_1698637.html	Page 44
Document n° 13	Entretien avec Jean-François AMADIEU. « Les réseaux sociaux n'introduisent pas d'égalité », propos recueillis par Catherine Quignon. <i>Le Monde Campus</i> , 28 novembre 2016.	Page 46

NOTA :

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies : pas de signature (signature à apposer uniquement dans le coin gommé de la copie à rabattre) ou nom, grade, même fictifs. Seuls la date du concours et le destinataire, (celui-ci est clairement identifié dans l'énoncé du sujet) sont à porter sur la copie.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

Document n°1 :

« Nouveaux savoirs, nouveaux savoir-faire : les compétences du XXI^e siècle ». Paris Innovation Review, February 10th, 2015. En ligne : <http://parisinnovationreview.com>

Nouveaux savoirs, nouveaux savoir-faire: les compétences du XXI^e siècle

La connaissance prend une place de plus importante dans nos économies et nos sociétés, à tel point qu'une nouvelle expression est venue baptiser cette phase de développement : l'économie de la connaissance. Caractérisée par le rôle croissant de la production, de la diffusion et de l'utilisation des savoirs (le capital dit intangible ou immatériel) dans la compétitivité des entreprises et des nations, cette économie de la connaissance requiert d'enseigner aux futurs citoyens et travailleurs un ensemble renoué de compétences, en partie différent de celui développé à l'ère industrielle.

Plusieurs organismes internationaux se sont attelés à définir cet ensemble de savoirs et de savoir-faire sur lesquels nos systèmes éducatifs devraient se concentrer pour former les futures générations aux besoins de l'économie de la connaissance. Ces nouvelles aptitudes ont été dénommées les « compétences du XXI^e siècle ». Qu'il s'agisse des travaux en la matière de l'OCDE, du groupement d'expert internationaux ATC21S ou encore de l'organisation américaine P21, on retrouve plusieurs points communs permettant de dégager trois blocs principaux : des compétences génériques d'apprentissage, des compétences d'innovation et de création et des compétences de collaboration.

Face à la révolution de l'information

Le premier ensemble répond à la nécessité de savoir manoeuvrer dans un monde bouleversé par la révolution de l'information et de la communication. Comme le souligne Dominique Foray, professeur à l'École Polytechnique fédérale de Lausanne et auteur de L'Economie de la connaissance, il nous faut réaliser à quel point l'abondance actuelle d'information est véritablement révolutionnaire. « Sans remonter jusqu'à la nuit des temps, il faut se souvenir combien il était difficile pour l'homme de se procurer les 'instruments du savoir'. Gerbert d'Aurillac, un grand intellectuel du XI^e siècle, possédait une bibliothèque qui ne comptait pas plus de vingt ouvrages », rappelle-t-il.

Pour gérer cette masse incommensurable d'informations et de savoirs libérée par les technologies de l'information et de la communication (TIC), il est fondamental de savoir chercher, sélectionner, trier, évaluer et organiser l'information de manière efficace et rapide (information literacy). Comme ces informations sont d'une qualité très variable, il faut être capable de distinguer entre les différentes sources celles qui sont les plus fiables et dignes de confiance. D'où l'importance de développer l'esprit critique et d'analyse des élèves. L'objectif n'est donc plus de savoir stricto sensu mais de savoir chercher, sélectionner, analyser et critiquer le savoir ; d'avoir, comme le disait déjà Montaigne au XVI^e siècle, « plutôt la tête bien faite, que bien pleine » (Les Essais, Livre I, Chapitre XXV "De l'institution des enfants").

C'est d'autant plus vrai de nos jours que les secteurs d'activités et les métiers évoluent très rapidement, tant et si bien qu'on ne sait pas ce que les jeunes d'aujourd'hui auront besoin de savoir et de savoir-faire dans quelques années pour exercer leur métier. En effet, en plus de libérer les savoirs, les TIC accélèrent les changements dans nos économies et nos sociétés de telle sorte que les entreprises et les travailleurs doivent sans cesse se renouveler. Il est devenu fondamental de savoir s'adapter à des changements rapides, et donc de développer des compétences applicables à des situations en perpétuelle évolution. « Dans l'économie de la connaissance, l'apprentissage est sans fin ce qui donne une plus grande valeur aux capacités génériques d'apprentissage par rapport à la maîtrise d'un répertoire spécifique d'aptitudes techniques », résume Dominique Foray.

Une fois les informations et les savoirs pertinents identifiés, il faut être capable de les analyser et de les transformer en nouvelles connaissances. Comme le pointe le rapport de l'OCDE sur les compétences du XXI^e siècle, c'est passer de l'information comme source à l'information comme produit pour faire

émerger des connaissances et des idées inédites. Le bloc de compétences ici requis se fonde donc sur les capacités à innover, à créer et à résoudre des problèmes. La créativité y tient une place de choix, l'innovation étant la clé de l'économie de la connaissance. Pour les entreprises, le développement d'une culture de l'innovation est crucial, si elles veulent maintenir intacte leur compétitivité et perdurer.

L'enjeu de la créativité

Hélas « notre système, notre organisation, notre mode de pensée même ne favorisent pas suffisamment la créativité, la confiance, l'agilité, l'interdisciplinarité et l'ouverture au monde », regrettait, dans une tribune aux Echos, Geneviève Fioraso, secrétaire d'Etat française chargée de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Un constat extensible à beaucoup d'autres pays, comme le dénonce régulièrement Ken Robinson, spécialiste mondialement reconnu du développement de la créativité dans l'éducation et les entreprises. Il n'est d'ailleurs pas anodin que la conférence TED la plus visionnée au monde soit l'une des siennes, intitulée "Comment l'école tue la créativité ?" : pas moins de 28 millions de personnes ont écouté cet expert expliquer en quoi nos systèmes scolaires inhibent la créativité au lieu de la stimuler.

Dans son best-seller *L'Élément*, Ken Robinson explique qu'être créatif consiste à établir de nouvelles connexions avec notre environnement afin de voir les choses de façon différente et sous d'autres angles. Tout le monde a-t-il en lui ce pouvoir de créativité ? Oui, répond-il sans hésiter, pourfendant le mythe selon lequel seules quelques personnes seraient créatives. Selon lui, nous aurions tous un potentiel de créativité important à notre naissance et la créativité serait comparable à la lecture et à l'écriture : le tout est de l'apprendre et de savoir la développer.

Si nos systèmes scolaires ne semblent pas permettre l'épanouissement de la pensée créatrice et innovatrice mais paraissent bien au contraire l'étouffer, c'est en partie à cause de leur caractère de masse, notre organisation scolaire ayant été façonnée il y a deux siècles pour répondre aux besoins d'un modèle économique fondé sur l'industrialisation. Comme le souligne Salman Khan, fondateur de la Khan Academy (une organisation à but non lucratif dont le but est de fournir un accès gratuit à des enseignements de la meilleure qualité possible à chacun partout dans le monde), « le lourd bagage de ce modèle scolaire est apparu de plus en plus évident à l'ère moderne, maintenant que les États n'ont plus besoin d'une classe ouvrière docile et disciplinée sachant tout juste lire, écrire et compter » mais de « de travailleurs créatifs et curieux, et de citoyens en perpétuel apprentissage capables de concevoir et d'implanter des idées nouvelles ».



Différentes pistes sont avancées par les experts pour tenter de remédier à ce problème de développement de la créativité dans les environnements scolaires. L'une consiste notamment à rendre l'école plus personnalisée, afin de permettre à chacun de trouver son élément et de s'y épanouir. Pour Ken Robinson, cela nécessiterait notamment de supprimer la traditionnelle hiérarchie entre les matières et de mettre sur le même niveau les disciplines scientifiques et les disciplines artistiques et sportives. De son côté, Salman Khan défend une idée qui peut paraître saugrenue à première vue, à savoir de former de grandes classes avec des élèves de différents âges entourés de plusieurs professeurs, ce qui permettrait de travailler en petit groupe modulables selon les activités et les besoins dans une temporalité qui ne serait plus divisée par heures ni par matières. Ce serait notamment un moyen de développer les compétences de collaboration et de vie en société, les plus grands prenant en charge les plus petits au

cours de certaines activités. Le biologiste François Taddei prône quant à lui le développement d'une culture du questionnement et d'expérimentation, trop absente dans nos classes où les élèves sont plus amenés à être passifs qu'actifs.

Le développement d'une telle culture nécessite que les apprenants n'aient plus peur de l'échec. Rien de tel que cette crainte pour paralyser un esprit. Avoir des idées nouvelles nécessite tout d'abord d'être prêt à prendre des risques et à se tromper. Ken Robinson le répète souvent : « si vous n'êtes pas prêt à vous tromper, vous ne trouverez jamais rien d'original. » Malheureusement, nos systèmes scolaires ont plutôt tendance à sanctionner l'échec. Sans rejeter en bloc les évaluations, il est évident qu'elles ne contribuent pas à rassurer les élèves sur le fait que l'échec est acceptable et même nécessaire au processus de création. Dans la même veine, nos écoles ne valorisent pas la différence. Il n'y a souvent qu'une seule et unique bonne réponse, alors que la créativité permet justement de faire émerger de nouvelles réponses à un problème, émanant peut-être d'un angle ou d'un point de vue totalement différent. Il faut sortir du conformisme et stimuler la curiosité intellectuelle.

Naviguer entre les sphères de connaissances

C'est d'ailleurs pourquoi ceux qui prônent une école capable de développer les capacités de créativité, d'innovation et de résolution des problèmes des élèves préconisent plus d'interdisciplinarité. Les travaux sur la mémoire d'Eric Richard Kandel, prix Nobel de Médecine, montrent qu'une information, pour être mémorisée, doit être associée à des connaissances déjà bien ancrées dans notre mémoire. Ce qui fait dire à Salman Khan qu'un enseignement efficace devrait se concentrer sur la chaîne d'association qui relie un sujet à un autre de façon transdisciplinaire. Le fondateur de la Khan Academy déplore que la génétique soit enseignée en cours de biologie et les probabilités en mathématiques, alors que la première est l'application directe de la seconde ou encore que l'algèbre soit séparée de l'analyse de la physique alors qu'elle en découle. La séparation des disciplines scolaires est jugée « artificielle » et « arbitraire ». L'école devrait apprendre à naviguer entre les différentes sphères de la connaissance.

Sur ce front, le numérique semble être une voie d'amélioration. Comme le signalent les auteurs du livre *Le numérique, une chance pour l'École*, « face à un programme scolaire traditionnel où l'acquisition des connaissances par l'accumulation encyclopédique continue d'être prépondérante, et où le savoir continue d'être organisé par matières de manière rigide, le numérique paraît être l'un des moyens pour avancer vers une redéfinition des programmes scolaires, plus adaptés aux savoirs et savoir-faire d'aujourd'hui, et une organisation moins cloisonnée, et plus ouverte à l'intelligence collective ». Dans le supérieur, on voit déjà que les MOOCS ("Massive Open Online Course") favorisent les apprentissages de manière collaborative, où les professeurs jouent plus un rôle de facilitateur que d'expert.

C'est le troisième stade : l'information ayant été triée et sélectionnée, elle peut être utilisée pour former de nouvelles connaissances et apporter des solutions aux problèmes de façon bien plus efficace si ce processus se fait de manière collaborative. Dans l'économie de la connaissance, le succès ne vient pas uniquement d'individus isolés mais de communautés de travail, de réseaux. La mise en commun d'individus différents, avec des connaissances, des modes de pensée et des intelligences propres à chacun mène à un stade supérieur de la création. C'est « l'alchimie de la synergie » selon Ken Robinson, c'est-à-dire cette association des énergies créatives et de la volonté de faire le mieux possible afin de rester au niveau de ses pairs, qui amène chacun à se surpasser. « Dans tous les domaines, des groupes d'individus ont suscité l'innovation sous l'effet de leurs influences réciproques et de l'impulsion collective », poursuit l'expert. C'est exactement ce genre d'alchimie que recherchent la Silicon Valley ou bien un réseau tel que Sandbox, qui réunit des ultra-créatifs dans tous les domaines et issus du monde entier.

Pour François Taddei, directeur du Centre de recherche interdisciplinaire, interviewé par Paris Tech Review sur les pratiques collaboratives dans l'éducation (article à paraître), il est fondamental d'apprendre à travailler de manière collaborative le plus tôt possible. L'école devrait ainsi être le lieu d'apprentissage de ce troisième bloc de compétences nécessaires à l'honnête homme du XXI^e siècle, comme nous le verrons dans d'autres volets de cette série.

Document n°2 :

Marine MILLER. « Les robots ébranlent le monde des avocats ». *Le Monde*, 29/11/16.

Les robots ébranlent le monde des avocats

Après les Etats-Unis, l'intelligence artificielle fait son entrée dans les cabinets juridiques français.

Mai 2016, Ross fait ses débuts dans le très respectable cabinet d'avocats BakerHostetler, fondé un siècle plus tôt à Cleveland (Ohio) par l'ancien ministre de la défense Newton D. Baker. Spécialiste des faillites d'entreprise, Ross n'ira pourtant jamais plaider devant un juge. Il a été choisi pour effectuer un travail ingrat et répétitif : analyser pour d'autres avocats des milliers de documents sur les faillites d'entreprise.

Ross ne se plaindra pas, car Ross est un robot. Sorti des laboratoires d'IBM, il s'inscrit dans la « filiation » de Watson, l'intelligence artificielle capable de parcourir 200 millions de pages en trois secondes et qui s'est rendue célèbre en 2011 en battant un être humain au jeu télévisé « Jeopardy ».

BakerHostetler n'est pas le seul cabinet à avoir choisi Ross, une demi-douzaine de firmes ont recours à ses services. Et la France s'intéresse elle aussi au robot. Il est en phase de « test » au cabinet américain Latham & Watkins, implanté à Paris.

Comme Ross, plusieurs « legal bots » ont été créés ces dernières années utilisant les avancées du machine learning (apprentissage des machines) et de l'intelligence artificielle. En Angleterre, un « robot lawyer », plus précisément un « chatbot » (logiciel conversationnel) revendique avoir fait annuler 160 000 contraventions de Londoniens depuis son lancement, en 2015. Le Français Louison Dumont, crack de l'informatique de 19 ans, expatrié dans la Silicon Valley, vient de créer Peter, un avocat virtuel spécialisé dans la création de start-up. L'entreprise française Yperlex promet à son tour la naissance de LiZa, « premier avocat robot » pour décembre.

Cols blancs menacés

Donner un prénom à ces programmes d'intelligence artificielle, c'est les humaniser pour les rendre sympathiques et réaliser un coup marketing. Ross, ce robot dévoué aux avocats faits de chair et de sang, a même un slogan : « Chaque minute passée à effectuer une recherche légale est une minute perdue. » C'est aussi envoyer un message à ceux qui pensent être à l'abri de l'automatisation : même les professions expertes auxquelles on accède à minimum bac + 5 n'échapperont pas à une forme de « substitution logicielle », comme l'appelle Bill Gates.

En clair, les cols blancs sont autant menacés par les progrès de la technologie que les caissiers de supermarché. Deux économistes de l'université de Chicago, Loukas Karabarbounis et Brent Neiman, ont d'ailleurs montré qu'aux Etats-Unis le taux de chômage des salariés qualifiés avait doublé entre 2000 et 2012.

A quel point Ross menace-t-il l'emploi des avocats ? Selon Bruno Dondero, professeur de droit à l'université Paris-I, Ross n'est rien d'autre qu'un logiciel juridique très performant avec un joli prénom qui permettra de brasser de la jurisprudence, une fonction névralgique pour les avocats aux Etats-Unis, pays de la common law où l'analyse des décisions antérieures consomme l'essentiel du temps de préparation d'une affaire. Ni plus ni moins.

« Opportunités »

Selon Raja Chatila, roboticien et professeur à l'université Pierre-et-Marie-Curie, « l'homme a toujours cherché à alléger son travail – avec les esclaves, avec la nature ou avec les machines ».

La question du remplacement de l'homme par le robot n'est donc pas la bonne selon lui. « Les machines vont nous dégager du temps », estime ce spécialiste d'intelligence artificielle. Ross et les autres pourraient devenir ainsi des « opportunités » pour les avocats.

Frédéric Sicard, le bâtonnier de Paris, dit se réjouir de cette innovation. Les avocats vont pouvoir se recentrer sur la partie « noble » de leur métier : la stratégie et le conseil. « Si vous êtes un pisse-copie de contrats, vous avez perdu la grande course technologique : les robots le feront mieux que vous et plus vite. Les confrères américains sont angoissés avec l'arrivée de Ross. Mais je crois que, in fine, c'est une chance pour nous », estime-t-il.

Même discours chez Latham & Watkins France, qui fait actuellement passer une phase d'« entretiens » à Ross. « Ce sont principalement les jeunes collaborateurs et les stagiaires qui effectuent les tâches répétitives et ingrates. Si Ross le fait à leur place, ils pourront se consacrer exclusivement aux heures de travail à grande valeur ajoutée, les heures qui comptent dans leur carrière », analyse Denis Criton, avocat associé au cabinet.

Ces robots n'arrivent pas seuls dans le monde feutré des cabinets d'avocats. Les legaltech, des start-up juridiques, ont déjà commencé à ébranler depuis quelques années la fonction même du cabinet d'avocats. Caplain Contrat, LegalZoom, LegalStart, Demanderjustice.com ou Rocketlawyer, la plupart de ces sociétés proposent aux particuliers et aux entreprises de passer par une plate-forme en ligne pour obtenir des documents juridiques en faisant appel soit à des avocats soit à des algorithmes. La concurrence est frontale avec les cabinets, et la démarche commerciale va à l'encontre d'une profession qui s'est construite, à l'image des médecins, en prêtant un serment qui comporte les mots « dignité, conscience, indépendance, probité et humanité ».

« Respecter la déontologie »

Pour tenter d'encadrer ce bouillonnement de legaltech et ne pas être déconnecté, le barreau de Paris a lancé en 2014 un incubateur. « Parler innovation au sein d'une profession non commerciale, soulever l'idée que des modes d'exercice nouveaux puissent exister, rencontrer des start-up, encourager les initiatives novatrices, exprimer l'idée de partenariats, évoquer des levées de fonds, une ouverture du capital... La tâche est ardue », reconnaît Lise Damelet, cofondatrice de l'incubateur sur son site.

De fait, cette vague de start-up juridiques suscite une certaine inquiétude. « Une partie de ces legaltech va capter le marché des questions des particuliers relatives à un sujet juridique. Par exemple, si vous avez un problème avec votre baby-sitter, vous pourrez vous servir de ces plates-formes. Une autre partie de ces start-up fera en revanche du référencement et pourra orienter vers les cabinets. C'est déjà le cas avec Rocketlawyer, start-up californienne qui s'est associée avec Dalloz, et qui est en partie financée par Google », détaille Olivier Cousi, avocat associé chez Gide et candidat au bâtonnat de Paris. Au risque que seuls les cabinets les plus importants tirent leur épingle du jeu.

Les grands perdants ne seront ni les cabinets spécialisés ni les géants, mais les cabinets de taille intermédiaire. « Ceux qui faisaient du petit contentieux dans des structures moyennes vont rester sur le carreau », prédit M. Dondero. « Si l'ubérisation signifie sous-payé des avocats pour revendre leurs prestations plus chères sur une plate-forme, ça n'a aucun sens. Il n'est pas question d'arrêter le mouvement de progrès technologique, mais il faut respecter la déontologie, l'éthique et garantir de la dignité à ces avocats », tranche M. Cousi.

Jugement de M. Sicard : « Vous pouvez avoir tous les outils technologiques les plus perfectionnés, l'art de la justice n'est pas mathématique. Le sens de l'autre, l'écoute, la psychologie, l'étude de l'âme sont les ressorts du travail profondément humain de l'avocat. Ross le robot ne pourra jamais plaider au pénal. » En attendant la cour d'assises, Ross est donc prié de faire de la recherche et, comme le promet IBM, « sans perdre une minute ».

Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche

• Réguler les usages • Stimuler l'innovation • Équiper les acteurs

La transition numérique n'est pas réductible à son aspect technique. Elle bouleverse l'ensemble des dimensions du travail, depuis ses organisations jusqu'à ses finalités, en passant par les manières de le réaliser et par les conditions dans lesquelles il s'exerce. Elle ouvre des perspectives de transformation sociale des rapports au travail et des organisations de travail sur la base d'un renouvellement des usages, des capacités et des relations, dont les acteurs sociaux commencent à se saisir comme enjeux de régulation collective.

Chacun peut l'éprouver tous les jours, l'usage des technologies numériques a des effets sur l'organisation, le management, la culture, le rapport au travail, les échanges, les compétences de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur de l'entreprise, mais aussi chez ses fournisseurs et clients.

La nature des effets des outils numériques et de leur usage sur les conditions de travail est ambivalente. Si leur pratique peut offrir aux salariés plus de flexibilité, d'autonomie et de coopération, elle peut aussi générer son lot de problèmes, d'autant plus réels qu'ils sont difficiles à identifier et donc à résoudre : surcharge informative, intensification et individualisation du travail, renforcement du contrôle de l'activité, contraintes excessives de réactivité, brouillage des frontières entre vie familiale et vie professionnelle, désintégration des collectifs et désincarnation du management.

→ Impacts individuels

En l'absence de régulation, l'usage d'outils numériques peut contribuer à la détérioration des conditions de travail, d'autant que la rapidité et la facilité des échanges via le numérique ont favorisé l'émergence d'une culture de l'urgence et de l'immédiateté. Lorsqu'elle se traduit par une réduction des marges de manœuvre et des capacités d'apprentissage, d'initiative et de reconnaissance pour l'individu, la transition numérique démultiplie les atteintes à la santé des travailleurs (usure professionnelle, risques psychosociaux).

Ces impacts individuels se doublent d'effets plus structurels, moins immédiatement perçus : en permettant de réorganiser les processus de production au-delà des frontières matérielles de l'entreprise, la transition numérique fait

leur domicile, le numérique permet d'envisager des modes d'organisation plus souples, propices à une meilleure qualité de vie des salariés. « À condition de privilégier une approche organisationnelle du numérique, et non fonc-



« La transition numérique induit une dislocation spatio-temporelle des cadres organisationnels. Les frontières de la relation d'emploi et du travail tendent à se brouiller. »

Vincent Mandinaud, chargé de mission à l'Anact

voler en éclats le principe d'unité de temps et de lieux sur lequel se sont construits les cadres de régulation de la relation de travail.

Comme le relève Vincent Mandinaud, chargé de mission à l'Anact : « La transition numérique induit une dislocation spatio-temporelle des cadres organisationnels. Les frontières de la relation d'emploi et du travail lui-même tendent à se brouiller. » De nouvelles relations entre les espaces et les temps sociaux se construisent autour de ces technologies, sans que ces modes de travail soient toujours bien compris, régulés et négociés : télétravail, pratiques nomades, travail en réseau dans des collectifs étendus, coactivité plus ou moins encouragée ou tolérée par l'employeur ou le management.

→ « Approche organisationnelle »

On peut également poser l'hypothèse qu'en « abolissant » les distances géographiques ou en facilitant les passages entre entreprises, équipes, salariés et

tionnelle », souligne Florence Loisl coordonnant à l'Anact le projet TOTEM (Télétravail, Organisation des Temps, Égalité, Méthodologie), cofinancé avec le Fonds social européen (FSE) : « Les projets "télétravail" des entreprises gagnent à intégrer en amont une prise en compte précise des contenus et conditions de réalisation du travail, pour mieux anticiper sur les conséquences en matière de management de l'activité quotidienne. » Car ceci est un autre aspect bien connu, les pratiques de travail qui se développent autour des outils numériques mettent sous tension la structure pyramidale de l'entreprise. En favorisant une communication transversale entre les salariés (messageries, réseaux sociaux et communautés de pratiques), cela ouvre des horizons possibles pour le travail collaboratif et l'intelligence collective. Mais ces modes de travail bousculent les groupes professionnels, déstructurent les cadres organisationnels et la qualité des relations de travail qui s'y déploient, générant des tensions autour des enjeux d'autonomie et de contrôle, d'engagement



et de reconnaissance de la contribution des travailleurs. Le management est alors contraint de reconsidérer sa posture et ses pratiques.

Parallèlement, les systèmes d'information démultiplient les dispositifs de reporting, augmentant ainsi la charge gestionnaire des salariés et managers et renforçant le poids du contrôle. Ici encore, la stratégie managériale tient une place décisive. Le management de proximité pourrait être l'un des éléments charnières de la réussite ou de l'échec de la transformation numérique du travail.

Comment permettre aux collaborateurs de redonner à leur travail une perspective globale ? Comment autoriser les managers de proximité à y contribuer en ménageant des temps de dialogue et en saisissant des opportunités de réappropriation collective des savoirs ? Pour un nombre limité d'entreprises novatrices sachant prendre appui sur les potentialités du numérique dans une logique de régulation sociale, combien d'autres peinent à reconsidérer leur manière d'organiser le travail ?

→ Concevoir des MOOC

Remis à la ministre du Travail en septembre 2015, le rapport du groupe de travail coordonné par Bruno Mettling, DRH du groupe Drango, dresse un état des lieux précis des impacts de la transformation numérique sur le travail et propose de nombreuses pistes d'action et d'expérimentation. Pour Olivier Mériau, directeur technique et scientifique de l'Anact : « Mettre la transformation numérique au service de la qualité de vie au travail, comme y invite à juste titre le rapport Mettling, suppose une révision profonde des modes d'action collective sur les enjeux de santé/sécurité, du dialogue social et de la culture

managériale. C'est précisément sur ces trois axes que le réseau Anact-Aract va faire porter l'effort, au travers d'expérimentations que nous entreprenons avec nos partenaires, tout en essayant de tirer profit des possibilités du numérique. » Il s'agit par exemple de concevoir des MOOC (Massive open online courses ou « cours en ligne » en français) pour intégrer dans la formation des ingénieurs et managers des connaissances et outils utiles afin d'explicitier les liens entre conditions du travail et performance. Il est également possible de développer une plate-forme numérique professionnelle pour animer et professionnaliser les communautés d'intervenants sur l'amélioration des conditions de travail.

Le développement de l'usage des données dans l'action publique de la prévention/promotion de la santé au travail à l'échelle des entreprises et des territoires constitue une autre piste d'expérimentation et de capitalisation.

« La technologie 3D peut aussi faciliter la construction d'environnements capacitateurs pour la réalisation des activités de travail en permettant d'intégrer dès la conception, les enjeux de conditions de travail et de performance durable de leurs organisations », ajoute Joël Maline, directeur régional Anact Basse-Normandie. Ces exemples montrent que les technologies numériques, si elles sont porteuses de risques réels, constituent néanmoins des ressources pour aider à construire un nouveau compromis productif entre performance et conditions de travail.

C'est en tout cas dans cette perspective que le réseau Anact-Aract se mobilise pour accompagner les projets de transformation numérique des organisations de travail.

Muriel Jaouën (Journaliste)



ÉDITORIAL

Hervé Lanouzière,
directeur général de l'Anact

La transition numérique a déjà son lot de lieux communs. Mais elle aura lieu, de fait, avec la foisonnement des applications possibles, leur rapidité d'implantation et l'accélération des interactions humaines qui en résultent. Côté « risques », le numérique est par conséquent plus qu'un catalyseur. Il amplifie la transformation des organisations productives, des relations sociales, donc du travail, tant comme processus que résultat. Au risque de provoquer une frénésie « d'agir sans penser »...

« L'Anact entend investir ce champ majeur en s'intéressant aux conditions de son installation. »

Côté « opportunités », le numérique peut au contraire être un formidable outil pour penser, voire repenser nos organisations, au service de la qualité de vie au travail. Entre la promesse d'un monde forcément meilleur et la dénonciation du fatal asservissement des travailleurs aux objets connectés, l'Anact entend investir ce champ majeur en s'intéressant aux conditions de son installation, sans angélisme ni catastrophisme.

En premier lieu, en questionnant la finalité et en anticipant l'usage des outils avant d'en décider une implantation irraisonnée. En second lieu, en privilégiant les démarches qui outilleront les acteurs, notamment les concepteurs et managers, pour faire du numérique un véritable soutien à l'activité de travail et non une contrainte.

Virage numérique : quelles conditions de travail pour demain ?

La numérisation ouvre une ère de collaboration entre individus, collectifs et réseaux sociaux. Mais en l'absence de règles claires s'agissant des modes de régulation et d'éducation au numérique, celle-ci peut avoir des effets délétères.

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract** Propos recueillis par Muriel Jaouën

Y a-t-il un lien direct entre numérique et conditions de travail ?

La FING aborde le numérique comme un ensemble d'outils « sociotechniques », c'est-à-dire comprenant d'immenses possibilités techniques, mais également riches de forts potentiels en matière d'interactions sociales. Si l'on a du mal à en anticiper les usages, ces outils ont des effets aujourd'hui connus sur les organisations, que l'on peut décrire en trois catégories : rationalisation des processus visant à accroître l'efficacité, l'« intelligence » et la productivité des systèmes en place ; distribution de la production de valeur, rendue possible par l'agilité des combinaisons logicielles ; collaboration étendue à la faveur des réseaux décentralisés, des systèmes ouverts et d'une information plus transparente. Parce qu'ils orientent l'organisation du travail, tous ces effets impactent nécessairement les conditions de travail.

Le numérique porte-t-il la promesse d'une plus grande autonomie des individus dans leur travail ?

Oui, car ils disposent de nouveaux moyens d'actions, de production et d'expression. On peut y voir un chemin vers davantage d'épanouissement au travail et vers des trajectoires individuelles construites sur une meilleure concordance entre aptitudes, aspirations et travail, et une autre gestion des temps. Mais cette promesse ne se réalisera que si l'organisation est partie prenante de la construction et la gestion de cette indépendance. Car le numérique peut aussi être à la source d'un renforcement du contrôle au travail par la traçabilité. D'autre part, par la connectivité permanente, l'attente de réactivité, l'intensité des modes relationnels et la personnalisation qu'il génère, il peut aller dans le sens d'une augmentation de l'investissement des individus au travail : un surengagement, une hyperresponsabilisation,

AMANDINE BRUGIÈRE,
responsable des projets Digiwork
et Infolab à la Fondation Internet
nouvelle génération (FING)



Un exemple ?

Les processus collaboratifs à l'œuvre dans l'entreprise étendue requièrent de la part des individus une agilité relationnelle d'autant plus forte que ces nouvelles collaborations en mode projet bousculent le cadre des organigrammes et les frontières mêmes de l'entreprise. En l'absence de règles claires en matière de relations sociales, les modes de régulation reposent essentiellement sur les épaules des individus. Si elle n'est pas encadrée, accompagnée, une telle autonomie peut avoir des effets extrêmement négatifs : augmentation des risques psychosociaux, épuisement, burn-out, etc.

Comment la numérisation s'articule-t-elle avec la question des conditions de travail ?

Le sujet du virage numérique est intimement lié à celui des organisations du travail. Le numérique a la particularité de produire très rapidement et en grand nombre de nouveaux outils. Cette inflation n'est pas facile à maîtriser, même pour les meilleurs techniciens. Si nous voulons qu'elles s'articulent au mieux avec de bonnes conditions de travail, il faut décider de ce que nous voulons en faire. Autrement dit : ce ne sont pas tant les outils numériques qui font et feront les conditions de travail que les organisations et les systèmes managériaux dans lesquels ils seront déployés. Il ne s'agit donc pas seulement de choisir les outils, mais bien davantage

de décider la manière dont on veut les utiliser. Mais pour cela, il faut connaître et comprendre. Ce qui, face à la profusion numérique, n'est pas aisé.

Entre effets délétères et leviers d'amélioration, comment caractériser l'impact du numérique sur les conditions de travail ?

Ce que j'ai pu constater depuis que je m'intéresse à l'impact des nouvelles technologies dans les environnements professionnels, c'est que le travail s'est très fortement intensifié, notamment pour les cadres, et qu'il convient de réguler les choses de manière urgente. Faute de quoi, nous serons confrontés à des situations vraiment difficiles. Je refuse l'angélisme de certains discours qui font du numérique

la clé d'un monde du travail où tous les gens seraient libres et heureux. Je suis à cet égard très critique quant aux propositions du rapport Mettling sur le forfait jour et les dérogations à la durée légale de travail.

Le numérique n'est-il pas aussi vecteur d'opportunités ?

Paradoxalement, il peut être l'outil de sa propre compréhension, voire le remède à ses propres dérives. Avec la numérisation, nous sommes aux premiers stades d'une ère de collaboration entre individus, collectifs et réseaux. Par bien des aspects, les outils numériques peuvent libérer les salariés d'un corpus de processus très formels pour leur permettre d'entrer dans des logiques plus souples

BRUNO METTLING,
directeur général adjoint
d'Orange, en charge des ressources
humaines, auteur du rapport
« Transformation numérique et
vie au travail » remis le 15 septembre
2015 à la ministre du Travail



rations en matière d'apprentissage, notamment pour ses managers. Plus d'un million d'heures de formations ont été dispensées par Orange Campus depuis sa création en quatre ans.

L'éducation au numérique peut-elle servir l'amélioration des conditions de travail ?

Il est en effet essentiel de mettre l'accent sur la protection des salariés face à un certain nombre de risques induits par la transformation numérique. À cet égard, le rapport formule des préconisations comme celles portant sur le devoir de déconnexion, l'intégration de la mesure de la charge de travail ou encore la diffusion des bonnes pratiques d'organisation du travail à distance.

Quel est selon vous l'enjeu majeur de la transformation numérique ?

De mener un véritable projet d'éducation au numérique dans la formation initiale, comme au sein des entreprises. La transformation numérique est marquée par une exceptionnelle vitesse de diffusion. La rapidité de mise en œuvre est donc un enjeu clé. Il faut pour cela parvenir à mutualiser les outils de formation entre acteurs publics et privés, grandes et petites entreprises. Aujourd'hui, seuls 23 % des actifs estiment avoir été « très bien préparés » à l'utilisation des outils numériques. Ce manque de formation est plus prégnant chez les managers de proximité, sur lesquels repose concrètement une grande part de la réussite ou de l'échec de la transformation digitale.

Qu'en est-il justement de l'éducation au numérique chez Orange ?

Son programme « Digital Leadership Inside » traduit cette ambition : les 86 000 « passeports » passés par les salariés témoignent de leur intérêt pour la démarche. Orange a aussi de fortes aspi-

DANIEL RATIER,
conseiller auprès du directeur du
laboratoire de l'État rattaché au Premier
ministre en charge de l'ouverture des
données publiques Etalab



d'échanges, de confrontation, d'apprentissage, d'intelligence collective. Cela va aussi dans le sens d'une optimisation des conditions de travail et peut permettre d'identifier, de rectifier et de prévenir les effets négatifs de leur mauvaise utilisation. Car tout ce qui peut faciliter la mise en débat du travail va dans le sens d'une amélioration des conditions de travail.

La question du numérique sous-tend-elle la réflexion des grandes entreprises dans leurs choix d'organisation ?

Ces questions sont d'autant plus lourdes d'enjeux pour les entreprises qu'elles sont pour l'essentiel portées par une nouvelle génération beaucoup plus encline que celle de ses aînés à accepter l'immixtion d'outils privés dans la sphère professionnelle et inversement. Nombre de managers ont pu constater que les jeunes sur leur lieu de travail préfèrent utiliser des plates-formes d'échange ouvertes comme Dropbox plutôt que les réseaux sociaux internes, moins intuitifs et plus contraignants. Pour les grandes entreprises, la question de la sécurité des données est centrale. Face à la montée en puissance du BYOD (Bring your own device ou « apportez vos appareils personnels » en français), elles sont de plus en plus nombreuses à opter pour le COPE (Corporate owned, personally enabled ou prêt de matériel avec accès privé).

Les outils digitaux peuvent-ils être envisagés comme des outils de diagnostic ?

Des expérimentations initiées dans d'autres pays peuvent nous aider à réfléchir dans ce sens. Aux États-Unis, la société Sociometric Solutions, créée par un chercheur du MIT, a développé des badges connectés qui enregistrent tous les mouvements et interactions individuels, jusqu'à la tonalité de la

Quid du dialogue social ?

Certes il faut agir sans tarder pour que la transformation numérique ne soit pas dramatique pour les business models ou les salariés. Pour autant, il faut prendre le temps nécessaire aux mutations, passant par du dialogue et de l'écoute afin de mieux anticiper et parer les risques. Pour bâtir le volet RH de notre plan stratégique « Essentiels 2020 », nous effectuons des focus groups qui nous permettent d'identifier les besoins essentiels des salariés. Nous avons enfin lancé au début de l'été des négociations avec les organisations syndicales sur la digitalisation et la mesure de la charge de travail. Je suis convaincu que le chemin de la transformation passe par le dialogue social.

FLORA FISCHER,
chargée de programme de
recherche au Réseau de grandes
entreprises CIGREF



voix. L'analyse de ces données anonymisées peut être intéressante en matière de management des espaces et des organisations. On apprend ainsi que les personnes déjeunant à une table de douze sont plus productives que celles à une table de quatre, qu'une machine à café installée tous les trois étages favorise davantage les échanges qu'à chaque palier, que la répartition des spécialités métiers dans l'entreprise est plus propice à l'intelligence collective que sa polarisation en un même endroit...

On peut supposer que l'utilisation de badges connectés, même à des fins de recherche, rencontrerait en France pas mal de réticences...

Sans doute. Mais en France, d'autres types d'observation ont été faits. Ainsi, certains réseaux sociaux d'entreprise, quand ils étaient bien conçus et bien animés, ont permis de repérer des compétences, voire de révéler des états d'esprit collectifs. Pour autant, le recours à ces outils numériques ne va pas sans risques. À trop vouloir tout mesurer par les algorithmes, on pourrait exclure de la réflexion ce qui n'est pas mesurable : les échanges informels, l'écoute relationnelle...

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract****Peut-on parler d'une «révolution numérique» pour les conditions de travail?**

Je crois qu'il est important de rappeler que les effets du numérique sont à comprendre sur une trame des transformations plus profondes du monde du travail, et que l'on peut imputer à plusieurs facteurs : développement des activités servicielles et de la relation client, évolution de la structure de l'emploi vers des métiers cadres et professions intermédiaires, individualisation du travail, multiplication des liens faibles, injonction à communiquer, intensification des rythmes de travail, sentiment d'accélération du temps et d'instabilité...

Ensuite, la question numérique est indissociable d'une réflexion et d'une action au niveau des organisations : solutions numériques et solutions organisationnelles vont toujours de pair.

Le numérique n'a-t-il pas accentué les effets des mutations que vous évoquez?

Sans doute. En accroissant, par exemple,

ANCA BOBOC,
sociologue au département
des sciences sociales (SENSE)
d'Orange Labs



le caractère abstrait du travail, le numérique a augmenté l'injonction de traçabilité et de contrôle et décentré le management de son ancrage dans le travail réel. Mais le renforcement du contrôle et du reporting date des années 1990.

Les outils digitaux ont intensifié la fragmentation des temps et des lieux de travail...

La encore, le travail à distance existait avant l'explosion numérique. Bien sûr, celle-ci a contribué à un développement plus marqué du télétravail avec de réels bénéfices pour les salariés (confort, efficacité, gestion plus harmonieuse des temps de vie...), mais aussi un risque accru

d'isolement, en prévention duquel il convient d'adapter les pratiques managériales : renforcement des efforts pour maintenir la cohésion d'une équipe de télétravailleurs, instauration de rites d'entrée en contact, reconnaissance accrue pour les travailleurs à distance...

En quoi le travail sur les organisations est-il essentiel dans la régulation des effets du numérique?

Il est nécessaire de replacer le travail au centre. Et pour ce faire, il est important de revenir à des régulations plus collectives. Mais il faut également prendre en compte la dimension très personnelle de l'utilisation et l'acceptation des outils numériques. Les solutions numériques doivent composer avec des contextes individuels, collectifs et organisationnels. Tous les salariés n'ont pas, par exemple, le même pouvoir de négocier la frontière entre vie professionnelle et privée. Elle dépend de nombreux facteurs : CSP, âge, sexe, horaires de travail, composition du foyer, niveau d'équipement...

NATHALIE GREENAN,
directrice de l'unité de
recherche Dynamique des
organisations et du travail du Centre
d'études de l'emploi (CEE)

**La recherche parvient-elle à décrire des effets positifs du numérique sur les conditions de travail?**

Avec la révolution numérique en cours, nous sommes dans une période de transition qui marque l'ensemble des secteurs de l'économie, où la maîtrise des usages est encore insuffisante. Une maturité organisationnelle et managériale est nécessaire pour pouvoir penser en profondeur les usages, d'autant que le numérique est une technologie de l'immatériel. La numérisation façonne des flux d'information, interagit avec la production de services, génère de la charge mentale... autant d'éléments invisibles dont

on a du mal à prendre conscience. Ce que la recherche parvient à pointer aujourd'hui, ce sont plutôt les effets déléatoires de la numérisation : intensification du travail, désajustement des compétences, banalisation du contrôle et de la surveillance en temps réel...

La transformation numérique des entreprises ne crée-t-elle pas des opportunités de refonte des organisations du travail?

On pose régulièrement cette hypothèse. Il est également souvent avancé que le numérique se substitue aux tâches simples et répétitives en favorisant le développement du travail complexe, en particulier les métiers les plus créatifs, ceux qui demandent de l'intelligence sociale et ceux qui nécessitent une perception et des manipulations élaborées. Or l'Enquête européenne sur les conditions de travail montre à l'inverse que la complexité du travail a plutôt tendance à stagner, voire à diminuer. Selon l'enquête PIAAC (Programme pour l'évaluation

internationale des compétences des adultes) de l'OCDE, un salarié sur sept considère que son travail n'est pas adapté à ses compétences.

Le rapport Mettling ouvre pourtant des scénarios encourageants...

Il liste des conditions nécessaires à une régulation des usages. Il pointe effectivement le rôle central des organisations du travail dans l'amorçage d'usages vertueux. Mais il ne conclut pas à une dynamique *a priori* positive du numérique, le contexte d'aujourd'hui invitant clairement à la vigilance. Le grand enjeu est celui de l'apprentissage et de la domestication des usages à l'échelle de la société tout entière. La clé est sans doute dans la recherche du meilleur équilibre entre la puissance de facilitation du numérique et son caractère coercitif. En son absence, on dégradera à la fois la qualité de vie au travail et la performance des organisations.



Travailler partout et à toute heure»: un nouveau rapport met en évidence les avantages et les difficultés liés à l'extension du télétravail

15 Février 2017

GENÈVE/BRUXELLES (OIT Infos) – L'usage croissant des technologies numériques – Smartphones, tablettes, ordinateurs portables ou fixes – pour travailler à domicile et ailleurs transforme rapidement le modèle traditionnel du travail. Il permet d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de réduire les temps de trajet et d'accroître la productivité mais il peut également aboutir à de plus longues heures de travail, à une intensification du travail et à une interférence entre travail et domicile, selon un nouveau rapport conjoint OIT-Eurofound publié aujourd'hui.

Le nouveau rapport *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* (Travailler partout et à toute heure: effets sur le monde du travail) fait la synthèse des recherches menées par les deux organisations dans quinze pays, dont dix Etats membres de l'UE (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Finlande, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède), ainsi qu'en Argentine, au Brésil, en Inde, au Japon et aux Etats-Unis. L'étude identifie plusieurs types d'employés utilisant les nouvelles technologies (TIC) pour travailler hors des locaux de l'employeur, y compris les télétravailleurs réguliers, les travailleurs recourant occasionnellement au télétravail et au travail nomade numérique (T/TNN)[1].

Le rapport décrit plusieurs effets positifs du T/TNN: plus d'autonomie relative au temps de travail qui conduit à plus de flexibilité en termes d'organisation du travail, réduction du temps de déplacement qui se traduit par un meilleur équilibre travail/famille et une productivité accrue. Il identifie aussi plusieurs inconvénients tels que la tendance à effectuer plus d'heures de travail, un chevauchement entre travail rémunéré et vie personnelle – qui peut engendrer un haut niveau de stress. Le rapport établit une distinction claire entre les télétravailleurs à domicile qui semblent jouir d'un meilleur équilibre travail/famille et les travailleurs «très mobiles» qui sont plus exposés à des répercussions négatives sur leur santé et leur bien-être.

«Ce rapport montre que le recours aux technologies de communication modernes favorise un meilleur équilibre global entre vie professionnelle et vie personnelle mais, dans le même temps, il estompe la limite entre travail et vie personnelle, selon le lieu de travail et les caractéristiques de chaque profession», affirme Jon Messenger de l'OIT, co-auteur du rapport.

Le rapport fait des recommandations afin de lutter contre ces disparités, en encourageant le télétravail formel à temps partiel afin d'aider les télétravailleurs à entretenir des liens avec leurs collègues et à améliorer leur bien-être, tout en restreignant le télétravail informel et supplémentaire qui implique de longues heures de travail.

«Il est vraiment important de s'attaquer au problème du travail supplémentaire réalisé grâce aux technologies de communication modernes, par exemple le travail additionnel à domicile qui peut être considéré comme des heures supplémentaires non rémunérées, et aussi de garantir un minimum de périodes de repos afin d'éviter les effets délétères sur la santé et le bien-être des travailleurs», explique Oscar Vargas de l'Eurofound.

Actuellement, seule l'UE s'est dotée d'un cadre global pour s'adapter à la numérisation du télétravail, avec l'Accord-cadre européen sur le télétravail. Cependant, la plupart des initiatives en place concernent le télétravail régulier à domicile tandis que les problèmes semblent surtout récurrents dans le T/TNN occasionnel et informel.

A mesure que le télétravail se répand, le besoin de se déconnecter pour maintenir une séparation entre travail rémunéré et vie personnelle grandit. La France et l'Allemagne commencent à envisager des aménagements au niveau des entreprises, dans le cadre de la législation en vigueur ou de nouvelles lois. A l'avenir, cela pourrait se traduire par des mesures concrètes pour éviter que la vie professionnelle ne soit trop envahissante: extinction des serveurs informatiques en dehors des heures de travail afin d'empêcher l'envoi de courriels pendant les temps de repos et les vacances, ce qui est déjà le cas dans plusieurs entreprises.

Télécharger le rapport [Working anytime, anywhere: The effects on the world of work](#) (en anglais)

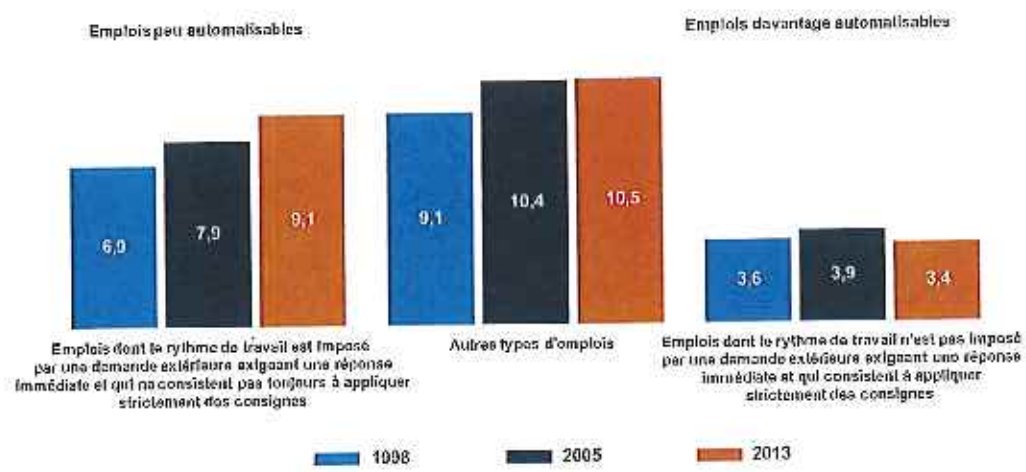
[1] L'incidence du T/TNN varie considérablement, touchant de 2 à 40 pour cent des employés, selon le pays, la profession, le secteur d'activité et la fréquence à laquelle les employés se livrent à ce type de travail. Dans l'UE des 28, en moyenne environ 17 pour cent des employés font du T/TNN. Dans la plupart des pays, de nombreux travailleurs le pratiquent à titre occasionnel plutôt que de façon régulière.

L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore

Combien d'emplois sont menacés par l'automatisation ? L'analyse du passé récent montre que les emplois *a priori* peu automatisables – parce qu'ils nécessitent des interactions sociales, de l'adaptabilité, de la flexibilité ou de la capacité à résoudre des problèmes – sont de plus en plus nombreux en France. Les emplois plus facilement automatisables ont, quant à eux, légèrement diminué. Aujourd'hui, environ 15 % des salariés occupent de tels emplois en France. Le recentrage des métiers sur les tâches les plus difficilement automatisables, et plus largement la manière dont l'exercice des métiers a évolué, explique l'essentiel de ces évolutions.

Toutefois, la comparaison du degré de robotisation de l'industrie dans d'Europe ou l'exemple du déploiement des caisses automatiques dans la grande distribution montrent que l'automatisation des emplois ne se résume pas qu'à une question technologique : un emploi n'est pas nécessairement remplacé par une machine dès lors qu'il peut techniquement l'être. D'autres facteurs influencent le déploiement des automates comme le mode d'organisation du travail, l'acceptabilité sociale et la rentabilité économique. La révolution numérique étant à la fois source de destruction, de transformation et de création d'emplois, la seule analyse des emplois potentiellement remplaçables par des machines ou des logiciels ne permet pas de conclure sur l'effet global de l'automatisation sur l'emploi.

Emplois salariés, selon leur rythme de travail et l'application stricte de consignes entre 1998 et 2013 (en million)



Lecture : Les emplois salariés dont le rythme de travail est imposé par la satisfaction immédiate de la demande des clients et qui ne consistent pas à appliquer strictement des consignes ont augmenté de 1,04 million entre 1998 et 2005, passant de 6,9 millions à 7,9 millions – puis de 1,14 million entre 2005 et 2013, passant de 7,9 millions à 9,1 millions.

Source : France Stratégie, d'après Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail.

LA NOTE D'ANALYSE

JUILLET 2016
N°49

Nicolas Le Ru
Département Travail Emploi
Compétences
France Stratégie

La Note d'analyse est publiée sous la responsabilité éditoriale du commissaire général de France Stratégie. Les opinions exprimées engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.

INTRODUCTION

Les innovations numériques seront-elles sources d'opportunités et de création d'emplois ou, au contraire, les détruiront-elles massivement ? Le progrès technique a régulièrement été perçu comme une menace pour l'emploi. Au début du XIX^e siècle, le développement des machines à tisser a été considéré comme un danger pour l'emploi par les ouvriers du textile¹. Aujourd'hui, ce sont les avancées du numérique – et leurs applications à travers la robotisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle – qui menaceraient de nombreux métiers, y compris les plus qualifiés. Les récentes publications de recherche qui visent à identifier les métiers les plus menacés par les progrès du numérique ont ravivé les craintes d'un chômage technologique. Toutefois, ces études ne s'accordent pas sur le nombre des emplois potentiellement automatisables².

Après avoir rappelé les principales conclusions de ces études et précisé les raisons pour lesquelles leurs résultats divergent, nous utilisons les déclarations des salariés sur leurs conditions de travail pour estimer l'ampleur du risque d'automatisation des emplois en France. Une dernière partie examine l'effet global de l'automatisation sur l'emploi, soulignant que cet effet est plus complexe que ne pourrait le laisser entendre l'analyse des seules destructions d'emplois liées aux progrès du numérique.

EMPLOIS AUTOMATISABLES : UN SUR DEUX OU UN SUR DIX ?

Le débat sur la menace qui pèserait sur l'emploi du fait de l'automatisation a été fortement influencé par la publication en 2013 d'une étude réalisée par Carl Benedikt Frey et Michael A. Osborne, deux chercheurs de l'université d'Oxford, et intitulée *Future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*. D'après leurs travaux, 47 % des emplois aux États-Unis et 35 % au Royaume-Uni présenteraient un risque élevé d'être automatisés au cours des dix ou vingt prochaines années. De nombreuses études, transposant les résultats de ces recherches à d'autres pays, aboutissent à un ordre de grandeur similaire : 42 % des emplois seraient ainsi menacés en France³, 49 % au Japon⁴ et 54 % dans l'Union européenne⁵.

Pour aboutir à ces chiffres, les deux chercheurs britanniques ont identifié – avec l'aide de leurs collègues spécialistes en « apprentissage automatique » – 70 professions pour lesquelles ils estiment savoir avec certitude si elles peuvent, ou non, être automatisées. Par ailleurs, disposant d'une liste des caractéristiques associées à l'ensemble des professions, ils établissent une correspondance entre le caractère automatisable ou non de ces 70 professions et neuf de ces caractéristiques, ayant trait au besoin du métier en créativité, en intelligence interpersonnelle et en dextérité manuelle. Pour finir, ils appliquent cette correspondance à plus de 630 autres professions et en concluent que 320 professions ont un risque élevé (supérieur à 70 %) d'être automatisées au cours des deux prochaines décennies. Ce sont ces 320 professions qui regroupent 47 % des emplois aux États-Unis, 42 % en France, etc.

Une équipe de recherche allemande ayant travaillé pour l'OCDE (Melanie Arntz *et al.*)⁶ pointe deux limites à cette analyse, limites qui, selon elle, conduisent à surestimer le nombre d'emplois automatisables : (1) les professions identifiées comme menacées par l'automatisation comportent souvent de nombreuses tâches difficilement automatisables ; (2) toutes les personnes qui exercent une même profession ne réalisent pas exactement les mêmes tâches⁷. C'est pourquoi ces chercheurs proposent de ne pas mesurer le risque d'automatisation par profession mais, à un niveau plus fin, celui des tâches. Leur méthode leur permet alors de mesurer le risque d'automatisation de chaque emploi selon les tâches qui le composent. Par cette méthode, ces chercheurs estiment que « seuls » 9 % des emplois aux États-Unis ont un risque élevé (supérieur à 70 %) d'être automatisés. Cette proportion serait de 10 % au Royaume-Uni, 9 % en France et 7 % au Japon.

Comment expliquer ces proportions d'emplois menacés quatre à cinq fois plus faibles que celles obtenues par les deux chercheurs britanniques ? Essentiellement parce que les premiers travaux considéraient comme automatisables des métiers qui pourtant nécessitent fréquemment de travailler en équipe ou en relation directe avec les clients, tâches qui – à ce jour – ne peuvent être aisément confiées à des robots. C'est le cas des métiers de vendeur ou de comptable par exemple, qui, à eux seuls, concentrent près de 5 % des emplois aux États-Unis⁸.

1. Ce mouvement de contestation a été appelé « luddisme » et voit son renouveau aujourd'hui avec l'opposition au progrès technique dite « néo-luddisme ».

2. Dans cette note, le terme « automatisable » est utilisé de manière générique pour qualifier les tâches pouvant être réalisées par des systèmes commandés par des ordinateurs, comme des robots ou des automates, ou effectuées par des logiciels.

3. Roland Berger Strategy Consultants (2014), « Les classes moyennes face à la transformation digitale, Comment anticiper ? Comment accompagner ? ».

4. La publication du Nomura Research Institute conclut à 49 % d'emplois présentant un haut risque d'automatisation au Japon.

5. Jeremy Dowles (2014), « Chart of the Week: 54% of EU jobs at risk of computerisation », Blog Post, Bruegel, juillet. Les auteurs estiment cette proportion à près de 50 % pour la France.

6. Arntz M., Gregory T. et Zierahn U. (2016), « The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis », OECD Social, Employment and Migration, Working Papers, n° 189.

7. Il est à noter que les études qui ont transposé les résultats des chercheurs britanniques à la structure des emplois d'autres pays font implicitement l'hypothèse que les métiers sont exercés partout de la même manière qu'aux États-Unis.

8. Ces deux professions représentent 5,8 millions d'emplois aux États-Unis en 2010, soit 4,6 % de l'emploi américain. Source : Bureau of labor statistics.

LES INFORMATIONS DISPONIBLES SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIÉS FRANÇAIS CONFORTENT LES RÉSULTATS DE L'OCDE

Parce qu'elles informent sur la manière dont les emplois sont exercés, les enquêtes sur les conditions de travail réalisées par l'Insee et la Dares peuvent apporter, sans avoir recours à une méthodologie aussi sophistiquée que celles des équipes de chercheurs britannique et allemande, un éclairage utile sur le risque d'automatisation des emplois. Deux approches sont possibles : l'une, très fruste, se fonde sur le caractère plus ou moins répétitif du travail exercé ; l'autre cherche à identifier la présence de tâches actuellement considérées comme difficilement réalisables par des automates sans perte substantielle de qualité.

Des emplois automatisables moins nombreux qu'il n'y paraît

Au cours des dernières décennies, l'économie française s'est transformée, consacrant une part de plus en plus grande aux emplois qualifiés (ingénieurs et cadres de techniques de l'industrie, de l'informatique et des télécoms, personnels d'études et de recherche...) et à certains métiers peu qualifiés de services (aides à domicile, assistantes maternelles...). Malgré cette plus forte présence de métiers qualifiés⁹, de plus en plus de travailleurs estiment exercer un métier répétitif¹⁰. C'est le cas de 40 % des salariés en 2013, contre 20 % en 1984. Cette hausse des emplois considérés comme répétitifs, dont l'essentiel a lieu après 2005, concerne l'ensemble des salariés, qu'ils soient cadres ou ouvriers, jeunes ou non, hommes ou femmes¹¹.

Cette première approche, très fruste, fournit une estimation haute (40 %) de la part des emplois potentiellement automatisables, proche de celle établie par Carl Benedikt Frey et Michael A. Osborne. Ces emplois répétitifs sont de bons candidats à l'automatisation car ils pourraient

« subir » les progrès de l'apprentissage automatique. Néanmoins, le caractère répétitif ici pointé du doigt peut être plus ou moins marqué¹² et recouvrir des réalités différentes. Parce qu'ils sont déclaratifs, ces chiffres peuvent aussi refléter le point de vue des salariés sur leur environnement de travail : leur emploi peut leur paraître répétitif par comparaison aux tâches que réalisent leurs collègues ou encore parce qu'ils estiment que leur travail pourrait être réalisé autrement pour limiter cette pénibilité. C'est pourquoi il convient de nuancer l'hypothèse selon laquelle tous ces emplois répétitifs seraient automatisables.

Dans « *Why there are still so many jobs?* », un article publié en 2015, David Autor, un chercheur américain, souligne que les travailleurs disposent encore d'un avantage comparatif sur les machines en termes d'interactions sociales, d'adaptabilité, de flexibilité et de capacité à résoudre des problèmes¹³. Deux questions posées dans les enquêtes sur les conditions de travail permettent selon nous d'approcher le nombre de salariés qui mobilisent ou non ces quatre compétences : (1) les salariés doivent-ils répondre immédiatement à une demande extérieure (clients, public) ?¹⁴ (2) doivent-ils ou non appliquer strictement des consignes pour réaliser leur travail correctement ?¹⁵. Schématiquement, le fait d'avoir un rythme de travail imposé par une demande extérieure obligeant à une réponse immédiate éclaire à la fois sur les interactions sociales, l'adaptabilité et la flexibilité du salarié ; ne pas devoir appliquer strictement des consignes pour faire son travail correctement informe sur l'adaptabilité du salarié et sa capacité à résoudre des problèmes¹⁶. Dans la suite de cette analyse, nous nous concentrons sur les deux cas polaires, à savoir les métiers qui, au regard de ces deux questions, apparaissent *a priori* automatisables ou au contraire peu automatisables.

En 2013, près de 40 % des salariés occupent un emploi qui nécessite de répondre immédiatement à une demande extérieure et, pour ce faire, ne doivent pas toujours appliquer strictement des consignes. Au regard des critères

9. On compte aujourd'hui dans l'emploi deux fois plus de cadres et de professions intellectuelles qu'au milieu des années 1980. Source : Insee (2015), *Marché du travail - Séries longues*.
10. Plus précisément, la question posée est « Votre travail consiste-t-il à répéter continuellement une même série de gestes ou d'opérations ? ». Les salariés ont la possibilité de répondre « oui / non / ne sait pas / refuse de répondre ».
11. Algava C. et Vinck L. (2015), « Intensité du travail et usages des technologies de l'information et de la communication. Enquêtes Conditions de travail », *Synthèse Stat*, n° 14, Dares, Juin.
12. Par exemple, une autre question de l'enquête Conditions de travail 2013 montre que 10 % des salariés – et 19 % parmi les ouvriers – déclarent répéter continuellement une très brève série (de moins d'une minute) de gestes ou d'opérations.
13. « [...] many of the middle-skill jobs that persist in the future will combine routine technical tasks with the set of nonroutine tasks in which workers hold comparative advantage: interpersonal interaction, flexibility, adaptability, and problem solving ». Autor D. H. (2015), « Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation », *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 29, n° 3.
14. Plus précisément, la question posée est « Votre rythme de travail vous est-il imposé par une demande extérieure (clients, public) obligeant à une réponse immédiate ? ». Les salariés ont la possibilité de répondre « oui / non / ne sait pas / refuse de répondre ».
15. Plus précisément, la question posée est « Vous recevez des ordres, des consignes, des modes d'emploi. Pour faire votre travail correctement, est-ce que : vous appliquez strictement les consignes / dans certains cas, vous faites autrement / la plupart du temps vous faites autrement / sans objet (pas d'ordres, de consignes ou de modes d'emploi) / ne sait pas / refuse de répondre ».
16. Seule l'interaction sociale avec les clients ou le public est prise en compte par cette variable, et non celle entre collègues de travail. Pour cette note d'analyse, retenir seulement deux variables explicatives a été privilégié à l'ajout de dimensions supplémentaires.

précités, ces emplois apparaissent *a priori* peu automatisables. À l'opposé, 15 % des salariés (soit 3,4 millions de personnes) occupent des emplois potentiellement automatisables. Leur emploi consiste à appliquer strictement des consignes et leur rythme de travail n'est pas imposé par la satisfaction immédiate de la demande des clients. Cette analyse des déclarations des salariés sur leurs conditions de travail, bien que sommaire, conforte ainsi l'ordre de grandeur obtenu par l'OCDE.

De plus en plus d'emplois apparaissent peu automatisables en France. Leur nombre a augmenté de 33 % en quinze ans, passant de 6,9 millions en 1998 à 9,1 millions en 2013. Dans le même temps, on compte 200 000 emplois automatisables de moins qu'en 1998.

Désindustrialisation et transformation des métiers expliquent la hausse des emplois peu automatisables

Les critères retenus pour identifier les emplois automatisables ou non conduisent à des risques différents pour les métiers industriels et ceux des services. En effet, les ouvriers et techniciens de l'industrie déclarent fréquemment qu'ils doivent appliquer strictement des consignes pour réaliser leur travail correctement et déclarent peu souvent que leur rythme de travail est imposé par la satisfaction immédiate d'une demande extérieure. Au regard des critères retenus, une part importante des emplois industriels (25 %) apparaît, de ce fait, automatisable. Les métiers de services, parce qu'ils sont plus fréquemment en relation avec le public, semblent moins fréquemment automatisables (13 %).

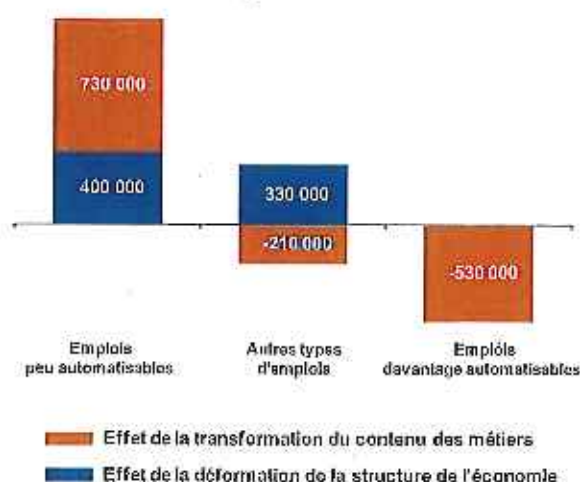
Dès lors se pose la question de savoir dans quelle mesure l'augmentation du nombre global d'emplois peu automatisables dans l'économie tient :

- à la tertiarisation et à la désindustrialisation de l'économie française (effet de structure qui déforme le poids relatifs des métiers dans l'économie) ;
- à la transformation des métiers dans le temps, au sein de chaque secteur, du fait de l'émergence de nouvelles technologies, de nouveaux modes d'organisation du travail ou de consommation, ou encore du recentrage de nombreuses activités sur les métiers et tâches les plus difficilement automatisables (voir l'exemple des métiers de la banque, ci-dessous).

Sur la période 2005-2013, on peut estimer que la tertiarisation et la désindustrialisation de l'économie¹⁷, si elles ne s'étaient pas accompagnées d'une transformation de

l'exercice des métiers, n'auraient conduit qu'à une hausse de 400 000 emplois peu automatisables. Or, on observe en réalité une hausse de 1,13 million d'emplois peu automatisables : les 730 000 emplois supplémentaires sont dus à la transformation du contenu des métiers. De même, seul le recentrage des métiers sur les tâches les moins facilement automatisables explique la baisse du nombre d'emplois automatisables (moins 530 000) au cours de la période (graphique 1).

Graphique 1 – Effets de la transformation du contenu des métiers sur l'emploi salarié entre 2005 et 2013



Notes : Les emplois peu automatisables sont ceux dont le rythme de travail est imposé par une demande extérieure exigeant une réponse immédiate et qui ne consistent pas toujours à appliquer strictement des consignes. Les emplois davantage automatisables sont ceux dont le rythme de travail n'est pas imposé par une demande extérieure exigeant une réponse immédiate et qui consistent à appliquer strictement des consignes.

Source : France Stratégie, d'après Dares-Dreux-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail.

Bien qu'il ne soit pas possible d'établir un lien de causalité entre ces créations et destructions d'emplois et le progrès technologique, ces calculs montrent un phénomène d'adaptation continue du contenu des emplois, qui s'effectue en même temps que les évolutions technologiques.

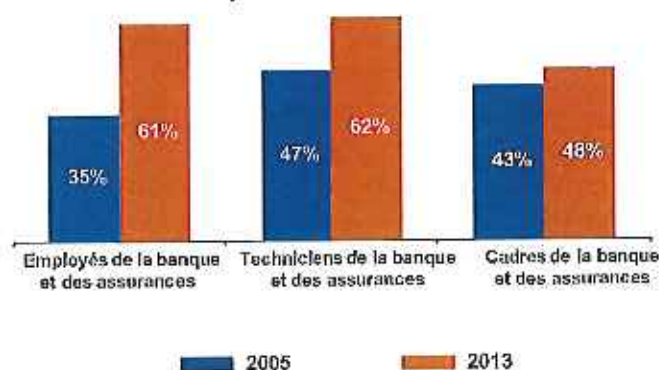
Les métiers de la banque : un cas d'école

L'évolution des effectifs et du contenu des métiers de la banque illustre cette adaptation dans un contexte de progrès technologique. L'installation de distributeurs automatiques de billets (DAB) a profondément modifié les besoins en main-d'œuvre dans le secteur bancaire. Dans un premier temps, le déploiement des DAB – qui sont passés de 5 000 sur le territoire en 1983 à près de 60 000 fin 2013 – a diminué le coût d'exploitation des agences bancaires, et leur nombre a alors augmenté. Puis le développement des services de banque en ligne et l'apparition des modes de paiement sans contact – qui limite les besoins

17. Pour cette analyse, la structure de l'économie est observée à travers une grille de 87 familles professionnelles de métiers.

en liquidités – a stoppé le déploiement des DAB et réduit le nombre des agences bancaires¹⁸. Ainsi, ces évolutions technologiques n'ont eu des conséquences négatives sur les effectifs d'employés de la banque et des assurances qu'à partir du début des années 1990. Mais les enquêtes sur les conditions de travail ne rendent pas compte uniquement de leur baisse ; elles révèlent également que la nature de ces métiers s'est modifiée. Désormais, 61 % de ces employés déclarent occuper un emploi nécessitant une réponse immédiate à une demande extérieure et ne devant pas toujours appliquer des consignes, contre 35 % en 2005 (graphique 2). Ce profil d'emplois peu automatisables a également augmenté parmi les techniciens (62 % contre 47 % en 2005) et, dans une moindre mesure, chez les cadres (48 % contre 43 %).

Graphique 2 – Part des emplois de la banque et des assurances peu automatisables



Note : Les emplois peu automatisables sont ceux dont le rythme de travail est imposé par une demande extérieure exigeant une réponse immédiate et qui ne consistent pas toujours à appliquer strictement des consignes.

Source : France Stratégie, d'après Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail.

Le recentrage des métiers sur les tâches les plus difficilement automatisables est un phénomène global. Il s'observe également pour le métier de secrétaire – diminution des effectifs les plus automatisables et stabilisation de ceux peu automatisables – et globalement au sein des métiers administratifs (employés des services comptables et administratifs, agents d'accueil et d'information). La révolution numérique détruit certains emplois, mais surtout elle transforme les métiers.

L'EFFET GLOCAL DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE SUR L'EMPLOI EST PLUS COMPLIQUÉ À PRÉVOIR

L'effet net global du progrès technique dépend au final de trois paramètres : le rythme de destruction d'emplois automatisables, l'importance de la transformation des métiers et le rythme de création de nouveaux emplois. Sur chacun pèsent de nombreuses incertitudes.

Les développements précédents ont montré que l'estimation de la part des emplois automatisables est un exercice incertain. Le fait qu'un emploi ne soit pas nécessairement remplacé par un automate dès qu'une technologie permet de le faire renforce cette difficulté. Deux exemples l'illustrent : la robotisation de l'industrie et la mise en place de caisses automatiques dans la distribution.

Le degré d'automatisation dépend aussi de paramètres non technologiques

Dès le milieu des années 1970, la société Renault utilisait des robots sur ses chaînes de production d'automobiles¹⁹. Leur impact sur l'emploi était déjà une préoccupation au début des années 1980²⁰. Quarante ans après l'apparition des premiers automates industriels, la moitié du 1,7 million d'ouvriers de l'industrie déclare que leur rythme de travail est contraint par la cadence automatique d'une machine ou le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce²¹.

Selon la dernière publication de l'International Federation of Robotics, la France compte actuellement 32 000 robots industriels²². L'Allemagne en dispose de cinq fois plus. Cependant, comparer le niveau de robotisation entre pays nécessite de tenir compte de la part que représente l'industrie dans l'activité de chaque pays. Une fois annulé cet effet de composition de l'économie, la France – comme le Royaume-Uni – apparaît toujours bien moins robotisée que l'Allemagne (encadré).

Que nous apprend cette analyse ? D'une part, l'automatisation de l'emploi ne se résume pas qu'à une question technologique. Si c'était le cas, la technologie étant dispo-

18. Pour un aperçu de l'impact des DAB sur l'emploi aux États-Unis, voir Bessen J. (2015), « Travail et technologie », *Finances & Développement*, FMI, mars.

19. Coriat B. (1983), « La robotique à la Régie Renault », *Revue d'économie Industrielle*, vol. 24, 2^e trimestre.

20. « La robotisation de l'industrie a commencé dans nos pays. Plusieurs milliers de robots sophistiqués sont disséminés dans le monde. Ils augmentent la productivité dans bien des secteurs d'activité (automobile, construction électrique et électronique, nucléaire...). Avant la fin de la décennie leur parc sera multiplié par dix à douze et ils accompliront des tâches de plus en plus complexes, changeant l'organisation du travail et posant d'une façon radicalement différente le problème de l'emploi », rapport *Technologie, emploi et croissance*, François Mitterrand, président de la République – présenté au sommet des pays industrialisés, Château de Versailles, samedi 5 juin 1982.

21. Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail ; calculs France Stratégie.

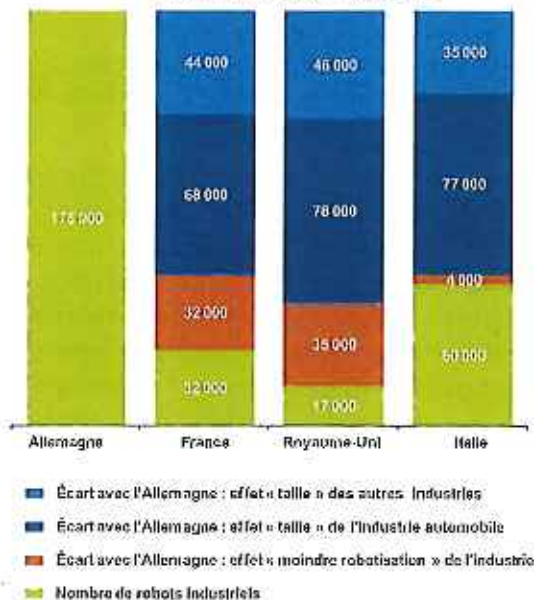
22. Il s'agit de machines commandées automatiquement, reprogrammables, avec un degré d'autonomie et destinées à être utilisées dans des applications d'automatisation industrielle comme la fabrication, le contrôle, le conditionnement ou l'assemblage.

nible dans toute l'Europe, le degré de robotisation devrait être proche entre pays et, sans révolution technologique majeure, le seul alignement sur le niveau de robotisation allemand conduirait à un doublement du nombre de robots industriels en France. D'autres facteurs influencent donc le déploiement des robots et automates, comme le mode d'organisation du travail, l'acceptabilité sociale et la rentabilité économique.

La France est deux fois moins robotisée que l'Allemagne

Il est possible, en prenant l'Allemagne comme élément de comparaison, d'estimer le nombre de robots industriels qu'aurait la France, le Royaume-Uni ou l'Italie s'ils avaient la même densité de robots – c'est-à-dire le nombre de robots rapporté au nombre de salariés – que l'industrie allemande²³. Sous cette hypothèse, la France et l'Italie utiliseraient chacune environ 64 000 robots industriels. Cela représenterait un doublement du nombre de robots pour la France. L'Italie en dispose actuellement de 60 000, si bien qu'elle apparaît déjà presque « autant robotisée que l'Allemagne ». Au Royaume-Uni, l'alignement sur le niveau de robotisation allemand conduirait à un triplement du nombre de robots.

Décomposition de l'écart du nombre de robots industriels avec l'Allemagne en 2014



Source : France Stratégie, d'après International Federation of Robotics et OCDE.

D'autre part, une forte robotisation permet des gains d'efficacité ou de qualité assurant le développement industriel, si bien qu'elle ne se traduit pas nécessairement *in fine* par des effectifs plus faibles. Alors qu'elle fait partie des plus robotisées au monde, l'industrie automobile allemande emploie encore plus de 800 000 salariés en 2015, soit autant qu'il y a dix ans et 100 000 de plus qu'il y a vingt ans²⁴.

Un deuxième cas permet d'illustrer qu'un emploi *a priori* automatisable n'est pas nécessairement automatisé, c'est celui des caisses automatiques dans la distribution. Mises en service en France à partir de 2004²⁵, elles sont une alternative à l'encaissement traditionnel, le client réalisant lui-même les tâches habituellement dévolues au caissier. En 2012, environ 3,5 % des terminaux de caisses en grande distribution sont des caisses libre-service²⁶. Ce développement des caisses automatiques en libre-service a modifié les besoins en nombre et en compétences des caissiers de la grande distribution. Avec l'introduction des caisses libre-service, « [...] l'employé n'est plus l'opérateur d'un seul poste, mais il accueille plusieurs clients sur un îlot de quatre à six automates. Cette relation simultanée avec plusieurs clients rend l'accueil plus complexe, car un caissier peut être mobilisé dans plusieurs interactions à la fois. Il ne peut alors appliquer un script standardisé²⁷ ». Le secteur de la grande distribution a également connu d'autres innovations au cours de ces dix dernières années (le *drive*, la livraison des achats à domicile, le développement du commerce de proximité) et ce, dans un contexte de ralentissement économique à la suite de la crise économique et financière de 2008. Malgré tous ces développements et alors qu'ils sont techniquement automatisables, le nombre d'emplois de caissiers n'a diminué que d'environ 10 % en dix ans, passant de 205 000 à 185 000²⁸. Les caisses automatiques – qui ne peuvent être considérées que comme l'une des causes de la baisse du nombre de caissiers au cours des dix dernières années – sont donc loin de s'être totalement substituées aux emplois de caissiers. En revanche, le contenu de certains de ces emplois s'est modifié²⁹.

23. L'International Federation of Robotics ne publie pas la décomposition du parc de robots en service dans chaque pays par type d'industrie, ce qui ne permet pas de corriger l'ensemble des effets de composition sectorielle. Seule l'information pour l'industrie automobile est disponible. Cependant, l'activité la plus utilisatrice de robots industriels dans le monde, après l'industrie automobile, est la production d'équipements électriques, de produits informatiques, électroniques et optiques, qui emploie une part similaire des salariés industriels (à l'exception de ceux de l'industrie automobile) en France (9 %) et en Allemagne (13 %).

24. Source : France Stratégie, d'après données Deslatis.

25. LSA Commerce & Consommation (2014), « Il y a dix ans, les caisses automatiques arrivaient ».

26. Benoît-Moreau F., Bonnemaison A., Cadenat S. et Renaudin V., « Le consommateur et les caisses automatiques : pour une compréhension du processus d'adoption », travaux menés dans le cadre d'un contrat de recherche avec l'enseigne Auchan.

27. Ba A. et Vignon C. (2013), « Mieux gérer les incidences de l'automatisation des services : le cas des caisses libre-service », *Gestion*, vol. 38.

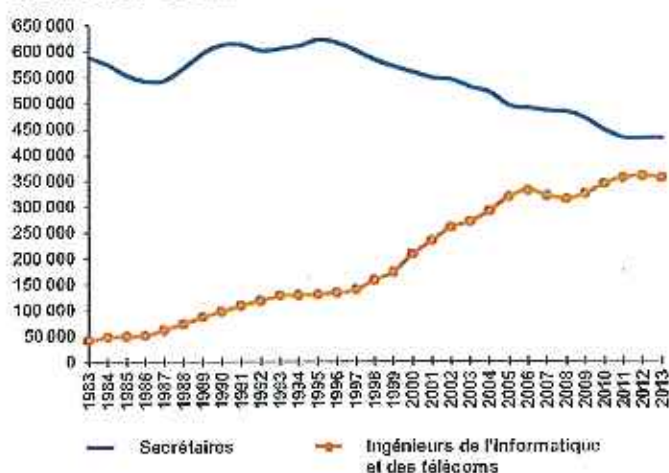
28. Source : Insee, enquête Emploi, calculs France Stratégie.

29. Benoît-Moreau F., Bonnemaison A., Cadenat S. et Renaudin V. *op. cit.*

L'inconnue des créations d'emplois

La dernière raison pour laquelle il est difficile de prévoir les effets des progrès du numérique sur l'emploi est que l'automatisation ne risque pas seulement de détruire des emplois : elle est susceptible d'en créer. Directement tout d'abord, dans la R&D, la conception, la production, la commercialisation ou encore la maintenance d'automates. Ainsi, en France, les ingénieurs informatiques et des télécoms sont actuellement 310 000 de plus qu'au début des années 1980, alors que la baisse du nombre d'emplois de secrétaire³⁰ a débuté au milieu des années 1990 avec le déploiement de l'informatique (graphique 3). On compte désormais presque autant d'ingénieurs informatiques et des télécoms que de secrétaires. À ces créations d'emplois dans les secteurs liés au numérique et à l'automatisation s'ajoutent celles induites par l'apparition de nouveaux besoins de consommation, besoins qui ne se substituent pas nécessairement à d'autres plus traditionnels.

Graphique 3 – Effectifs de secrétaires et d'ingénieurs et cadres de l'informatique et des télécoms entre 1983 et 2013



Note : Données en moyenne sur trois années glissantes.

Source : France Stratégie, d'après enquêtes Emploi, Insee ; traitement Dares.

Enfin, l'automatisation, comme tout progrès technique, peut créer des emplois par des effets macroéconomiques. En effet, si les entreprises s'engagent dans la transition numérique de leur processus de production, c'est dans le but d'augmenter leur productivité³¹. Ces gains de productivité peuvent se traduire par une baisse du prix de vente des produits, une hausse des salaires qu'elles versent ou

encore une hausse de leurs profits dont une partie sera réinvestie. À terme, ces gains de productivité induisent un effet positif sur la demande globale adressée aux entreprises (par le biais d'une augmentation du pouvoir d'achat des ménages et celui de nouveaux investissements), donc potentiellement sur l'emploi.

Il reste que deux thèses s'opposent actuellement sur l'ampleur des gains de productivité à attendre des nouvelles technologies au niveau macroéconomique. Selon certains spécialistes, comme Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, chercheurs au MIT et auteurs du livre *Le deuxième âge de la machine*, le progrès technologique, parce qu'il est exponentiel, numérique et combinatoire, sera source de forts gains de productivité. Pour l'économiste Robert Gordon, il faut en revanche s'attendre à de moindres gains de productivité en raison de l'épuisement des bénéfices des innovations passées (machine à vapeur, électricité, moteur à explosion, chimie, etc.) qui ont transformé l'économie de manière plus profonde que ne pourrait le faire le développement du numérique.

CONCLUSION

Au vu des progrès technologiques dans le domaine du numérique, davantage d'emplois – y compris des emplois qualifiés – ont un contenu en partie réalisable par des machines. Il ne faut pas pour autant en conclure que le numérique va détruire massivement des emplois à moyen terme. D'une part, l'automatisation des emplois n'est pas qu'une question technologique, mais également une question d'acceptabilité sociale, de mode d'organisation du travail, de positionnement en gamme et de rentabilité économique. D'autre part, face au développement du numérique, le contenu des métiers se transforme. Il se concentre sur les tâches pour lesquelles les travailleurs ont un avantage comparatif sur les automates, dans une complémentarité entre la machine et l'homme, notamment sous la forme d'un besoin accru en « compétences sociales³² ».

Mots clés : automatisation, robotisation, mutation technologique, emploi.

30. Selon les travaux de Frey et Osborne (2013), le métier de secrétaire et d'assistant administratif a une probabilité de 96 % d'être automatisé.

31. Les gains de productivité d'une entreprise consistent soit à produire plus avec autant de ressources ou alors à produire autant mais avec moins de ressources. Malgré un ralentissement observé en France comme dans la plupart des économies européennes depuis la fin des années 1990, la productivité horaire du travail continue à progresser (+0,7 % par an en moyenne entre 2003 et 2014). Voir Sode A. (2016), « Comprendre le ralentissement de la productivité en France », *La note d'analyse*, n° 38, France Stratégie, janvier. La prise en compte des nouveaux modes de consommation permis par le numérique dans les indicateurs macroéconomiques (comme l'indice des prix) n'est cependant pas sans difficultés méthodologiques.

32. Deming D. (2015), « The growing importance of social skills in the labor market », Harvard University and NBER, août.

ACTU **entretien**

Pierre-Yves Gomez

“Le travail n'est plus une question politique”

Pour l'économiste, faute de redonner du sens au travail, la société menace de se dissoudre. Il voit un espoir dans la révolution numérique, pour peu qu'elle soit régulée. //

Propos recueillis par
Anne Fairise
Photo : Damien Grenon

1

SPÉCIALISTE DES LIENS ENTRE L'ENTREPRISE ET LA SOCIÉTÉ, CET ÉCONOMISTE VIENT DE PUBLIER INTELLIGENCE DU TRAVAIL AUX ÉDITIONS DES-CLÉES DE BROUWER. DOCTEUR EN GESTION, IL EST CONNU POUR SON ENGAGEMENT SOCIAL EN FAVEUR D'UNE «AUTRE» GOUVERNANCE, NOTAMMENT À TRAVERS L'INSTITUT FRANÇAIS DE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES DE L'EMILYON, DONT IL EST DIRECTEUR.

La France vit une profonde crise identitaire et du « vivre ensemble ». Vous écrivez que le rôle du travail est sous-estimé dans la cohésion sociale. En quoi ?

Le « vivre ensemble » ne repose pas sur une vision abstraite. Toute communauté nationale s'appuie sur une culture, un passé ou un projet communs. Mais elle se constitue aussi à partir de l'activité de ses membres, de leur manière de produire ensemble, des relations concrètes que le travail génère. Le travail joue ce rôle déterminant dans le tissage des relations sociales et dans la manière de réaliser les projets de la communauté. Une communauté se dissout dès lors que le sens du travail et le sentiment d'utilité se perdent. Parce que ses membres ne peuvent expliquer les raisons de leur travail et donc de leur interdépendance par le travail.

Vous pointez une double dépréciation du travail. Qu'entendez-vous par là ?

La société occidentale a fortement réduit la signification du travail. Nous sommes formatés pour ne voir que le travail professionnel donnant lieu à rémunération, le travail salarié pour l'essentiel. Les autres formes sont considérées comme négligeables. Pourtant leur importance économique est considérable. Je pense au travail domestique, au travail bénévole, sur Internet ou au travail du consommateur. En les déconsidérant, on occulte une large partie de notre vivre

ensemble. Car le travail salarié ne représente pas plus de 12%, en moyenne, de la vie d'un individu travaillant trente-cinq à quarante heures par semaine, pendant quarante ans ! Or l'économie a non seulement réduit toutes nos activités de travail au seul travail professionnel, mais elle a aussi progressivement désincarné ce travail professionnel dans des organisations de plus en plus complexes. Les procédures de gestion ont pris le dessus sur la réalité du travail, intensifié et réduit à l'atteinte d'objectifs comptables. Le travailleur a perdu la liberté de définir le sens de son travail, son contenu et son utilité. Nous sommes désormais face à cette double disparition. Le travail n'est plus une question politique qui fait réfléchir et agir.

C'est paradoxal dans une société avec près de 10% de chômeurs. Depuis quand le travail est-il devenu un impensé politique ? Entendons-nous, on parle bien d'emploi ou de souffrance au travail, mais il n'y a plus de discours sur le travail comme processus d'émancipation sociale. Cette dimension politique s'est perdue dans les années 1970, quand le marxisme a décliné et que la consommation de masse s'est imposée. Il y a eu une cassure avec le néolibéralisme, qui porte une conception individualiste de la société centrée sur la consommation. L'individu n'est plus vu comme un producteur de choses utiles. Il maximise aussi ses intérêts sur son lieu de travail et on lui verse des primes pour qu'il atteigne ses objectifs. Il a perdu la maîtrise de son travail, mais il compense cette perte de liberté par la consommation. Le projet politique est devenu un projet de loisirs et de consommation toujours renouvelée. Le travail sert à gagner le revenu nécessaire pour consommer.

Risques psychosociaux, burn out, désengagement : on parle beaucoup aujourd'hui de souffrance au travail... N'est-ce pas

difficile de défendre une dimension émancipatrice du travail?

Oui, il n'est pas facile de défendre une vision positive, car émancipatrice, du travail aujourd'hui. Une conception doloriste du travail s'est imposée, en se référant à une étymologie fantaisiste du mot travail. *Tripalium*, la racine latine, désigne un outil destiné à immobiliser un animal que l'on va ferer, et pas un instrument pour le torturer! Mais c'est l'idée de torture qui s'est malgré tout imposée. De même, quand on affirme que le travail rend libre, on se heurte

réel des salariés, leurs compétences et leurs capacités à prendre des décisions. Regardez les efforts des entreprises pour retenir les jeunes rétifs à la hiérarchie et répondre à leur nouvelle culture du travail. Voyez le modèle de management par hiérarchies plates, qui privilégie la prise de décision par ceux connaissant le métier. Ces récentes innovations sont liées à la concurrence du travail non salarié.

Les entreprises ne vont-elles pas limiter leurs efforts aux salariés jugés clés?

C'est un des dangers de la révolution numérique. Elle sera une chance pour le salariat si les entreprises ne réduisent pas leurs efforts au travail à haute valeur ajoutée. Je ne crois pas au déclin annoncé du salariat car il a été inventé pour fidéliser la main-d'œuvre et diminuer les coûts d'une recherche permanente de compétences. L'entreprise vivra encore longtemps. Mais la question est de savoir si elle ne deviendra pas une entreprise élitiste repoussant les plus vulnérables en dehors de ses limites, sur le marché précaire.

Il y a un versant sombre de la révolution numérique, celui des conditions de travail très standardisées faites aux indépendants par les plates-formes type Uber... C'est le deuxième danger de la révolution numérique. Elle permet aussi d'organiser un travail très industrialisé, voire plus désincarné encore que ce que l'on connaît. Dans le programme Turc mécanique d'Amazon, développé depuis 2005, des milliers d'internautes sont payés au temps passé à effectuer des microtâches, sans jamais participer à la définition des projets ni avoir de vision d'ensemble de ce à quoi ils contribuent. Nous sommes à ce tournant historique où deux façons de vivre ensemble sont en compétition, soit dans le sens d'une plus grande émancipation par le travail, soit dans celui d'une plus grande aliénation.

Comment le politique peut-il agir?

Trois sujets sont clés. D'abord, la gouvernance des plates-formes numériques dont nous parlons. Doit-elle être assumée par des intérêts privés ou par les utilisateurs? Ne faut-il pas partager la valeur ajoutée entre plates-formes et indépendants? Un deuxième sujet concerne la définition des revenus liés aux différentes façons de travailler, qui ne se réduisent pas au seul travail professionnel et donc au salaire. Je défends la création d'un revenu minimum garanti universel, même si cette proposition est plutôt un stimulant pour la réflexion politique davantage qu'une proposition technique élaborée. Tout peut être imaginé. Le troisième sujet porte sur la protection sociale des travailleurs indépendants, pour les assurer contre la précarité. Aujourd'hui, les réponses apportées ou non à ces trois questions sont des marqueurs politiques. ♦

“Les technologies numériques permettent aussi d'organiser un travail très industrialisé, voire plus désincarné que ce que l'on connaît”

à l'utilisation par les nazis de cette formule placée à l'entrée des camps de concentration. Mais ils l'ont affichée précisément là où l'esclavage était total, là où il n'y avait pas de travailleurs. Cette ironie macabre devrait nous faire réfléchir. Car l'enjeu est de choisir. Si le travail est vu comme émancipateur, on construit la société à partir des travailleurs. S'il n'est qu'aliénation, le projet politique sera fondé sur la consommation infinie.

Vous faites partie des optimistes pour qui la révolution numérique est une chance. C'est vrai qu'elle a donné au travail non salarié de l'espace et des outils qui permettent d'échanger facilement des services entre particuliers, de vendre des produits, d'organiser des espaces de travail. L'économie collaborative transforme la culture du travail, en revalorisant des savoir-faire et des compétences, hors des lieux marchands traditionnels. Cela stimule une économie de la libre participation aux projets collectifs. Souvent, dans les communautés virtuelles, le plaisir du «travail bien fait» prime sur la reconnaissance personnelle.

La révolution numérique va-t-elle pousser les entreprises à revoir leurs pratiques? Le groupe AccorHotels ne peut pas ignorer le premier hôtelier du monde qu'est devenue la plate-forme Airbnb, en permettant aux particuliers de devenir hôteliers occasionnels par la location de leur appartement! La concurrence du travail non salarié oblige beaucoup d'entreprises à revoir leur façon de produire. Elle va les pousser aussi à prendre en compte le travail

Document n°7 :

Bernard STIEGLER et Ariel KYROU. « Le revenu contributif et le revenu universel ». *Multitudes*, 2/2016, n°63. Extraits.

Pour Bernard Stiegler, le revenu universel d'existence est une condition de démarrage d'un processus de transformation bien plus vaste de notre économie à moyen et long terme. Cette allocation de base répond à une double et urgente nécessité : d'abord, de plus grande justice sociale, ensuite, de rationalité économique, car l'automatisation devrait faire disparaître entre 30 à 50 % de nos emplois dans les vingt ans à venir (70 % dans trente ans selon Randal Collins). Mais ce revenu de base n'est pas suffisant en tant que tel, et peut même s'avérer dangereux si sa mise en place ne sert que de prétexte à l'uberisation intégrale de la société. Sortir d'une économie entropique, destructrice de l'environnement et de nos singularités, pour construire peu à peu une économie qu'il qualifie à l'inverse de « néguentropique », suppose non seulement un revenu d'existence, mais surtout un revenu contributif et l'extension progressive à toute la population de la possibilité d'accéder à un régime type intermittents du spectacle.

Ariel Kyrou : Quelle est ton opinion sur le revenu universel tel qu'il devient ou redevient à la mode aujourd'hui ?

Bernard Stiegler : Je soutiens le principe d'un revenu universel suffisant. Mais là n'est pas aujourd'hui la question la plus cruciale de nos sociétés, et c'est pourquoi je défends aussi et surtout ce que nous appelons à Ars Industrialis *le revenu contributif*, qui est inséparable d'une extension du régime des intermittents à l'ensemble de la population, comme Antonella Corsani et Maurizio Lazzarato en mirent en évidence dès 2008 la rationalité économique dans leur livre *Intermittents et précaires* (Éditions Amsterdam). Le revenu universel, pour revenir à lui avant de parler du revenu contributif, est dans l'air du temps parce qu'il semble répondre à deux enjeux. Le premier, celui des ultralibéraux, est de donner automatiquement un minimum d'argent aux laissés pour compte, aux pauvres, afin qu'ils se tiennent tranquilles, et ne remettent pas en cause l'économie la plus dérégulée, la plus aliénante qui soit. N'oublions pas que ce type de revenu universel d'un faible montant, remplaçant la plupart des allocations sociales, et que certains appellent « impôt négatif », a été défendu dès les années 1960 par l'un des économistes et penseurs à l'origine de la dérégulation totale du *Welfare state* : Milton Friedman. Le deuxième enjeu, important pour Ars Industrialis, et qui suppose selon moi un montant mensuel inconditionnel et automatique au moins de l'ordre du SMIC pour chaque individu, est de permettre à tous de vivre dignement. En mai 2009, Ars Industrialis a d'ailleurs signé un « Appel pour un revenu de vie », pétition lancée par l'artiste Olivier Auber pour inciter les hommes et femmes politiques, les syndicats, les experts en France et dans le monde à prendre en compte ce projet d'un revenu universel suffisant...

A. K. : Prémonitoire, ce texte positionnait le revenu universel comme une réponse indispensable, mais sans doute pas suffisante, à la « chimère du plein-emploi ». Sous l'intertitre « Le revenu de vie ne rémunère pas l'emploi, mais le travail au sens large », il précisait : « Ni l'emploi salarié, ni les revenus du capital, ni les aides sociales classiques ne peuvent prétendre désormais garantir le droit à l'existence de chacun tel que défini à l'article III de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme. C'est un fait : en raison de l'informatisation et de l'automatisation de la production, le plein-emploi ne peut plus être atteint. Par contre le travail est toujours d'actualité, et sa tâche est immense. Il est plus que jamais nécessaire que chacun puisse travailler, d'abord à prendre soin de lui-même, de ses parents, de ses enfants et de ses proches, travailler ensuite pour contribuer aux biens communs accessibles à tous (connaissances, arts, culture, logiciels, etc.), travailler enfin à inventer et à mettre en œuvre à toutes les échelles les moyens qui permettront de léguer une planète vivable aux générations futures. »

B. S. : Sept ans après avoir signé ce texte avec Ars Industrialis, je ne peux évidemment qu'adhérer à ce plaidoyer. Comme tous deux l'avons écrit dans un petit livre paru en mai 2015, *L'emploi est mort, vive*

le travail ! (Mille et Une Nuits), et comme cet appel l'affirmait déjà, même si de façon moins directe : l'emploi est bel et bien mort, et si l'on sait tirer les conséquences de ce constat désormais partagé par l'immense majorité des économistes un tant soit peu honnêtes, ce n'est pas une mauvaise nouvelle. Car plutôt que de poursuivre demain l'illusion d'une activité salariée, mais vide de sens, pour toute la population, cette fin de l'emploi est l'opportunité de redécouvrir ce qu'est vraiment le travail : ce par quoi on cultive un savoir, quel qu'il soit, en accomplissant une action qui participe de notre singularité et de celle de notre environnement, qui ouvre un monde comme le fait un « ouvrage ». (...) L'enjeu, bien au-delà du seul revenu universel, c'est de sortir d'une économie de l'entropie, marquée par une prolétarianisation généralisée, pour créer une économie de la néguentropie...

(...) La plupart des prises de position que j'entends aujourd'hui pour promouvoir le revenu universel ne correspondent absolument pas à l'esprit de ce « revenu de vie », tel que je l'ai défendu avec *Ars Industrialis*. S'il ne s'agit que de réunir sous un même vocable et une nouvelle plate-forme unique la plupart des minima sociaux, histoire de mieux faire passer la pilule de l'*uberisation* totale de notre économie, cela ne servira à rien !

A. K. : Même si ce revenu universel est suffisant pour vivre décemment, de l'ordre du SMIC, comme tu le disais tout à l'heure ?

B. S. : Même avec 1 500 euros par mois ! Aujourd'hui, dans une grande ville, qui peut vivre avec une somme pareille ? Et puis surtout, dès lors qu'il devient un blanc-seing pour refuser de changer quoi que ce soit, voire un argument pour transformer la société vers encore plus de dérégulation, donc d'incurie, de prolétarianisation et de destruction de nos singularités, le revenu universel peut s'avérer terriblement dangereux ! Non seulement il ne va pas nous faire changer de monde, mais il va aggraver la situation, de la même façon que les RTT ont aggravé le consumérisme ! Car les RTT ont été très mal mis en œuvre à partir du tout début du XXI^e siècle. Elles n'ont pas servi à l'augmentation de la capacité des individus, optique selon laquelle André Gorz défendait d'ailleurs la réduction du temps de travail ; bien au contraire, elles ont permis une plus grande standardisation des loisirs et plus largement du quotidien par les mécanismes du marketing et maintenant des systèmes d'orientation de nos comportements *via* les algorithmes du net et ce qu'on appelle le Big data. D'une certaine façon, rien ne serait pire qu'un revenu universel au service du *statu quo*, qui nous empêcherait d'engager cet immense processus de transformation de notre économie afin qu'elle devienne, selon mes termes, néguentropique plutôt qu'entropique.

A. K. : Et c'est là où l'on en arrive à cette idée, non seulement d'un revenu universel, mais d'un revenu contributif, l'un ne remplaçant pas l'autre.

B. S. : Le revenu universel et le revenu contributif répondent à deux enjeux très différents, mais totalement complémentaires. L'un ne remplace pas l'autre : ils s'ajoutent l'un à l'autre. Au regard de l'augmentation des inégalités sociales depuis une vingtaine d'années, le revenu universel me semble une évidence, de l'ordre du minimum vital. Mais à lui tout seul, contrairement à ce qu'induisait sans doute la pétition signée en 2009 avec *Ars Industrialis*, il ne créera aucune dynamique positive. Il est une condition nécessaire, mais absolument pas suffisante. De fait, il est d'autant plus indispensable de mettre en place ce revenu de vie que tous les individus ne pourront pas prétendre au revenu contributif, dont la mise en place est cruciale. Car seul le revenu contributif, accompagné par l'extension progressive du régime des intermittents à l'ensemble de la population, peut nous permettre de développer une économie alternative à la disruption actuelle, telle qu'elle est produite par les plateformes des GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) et des acteurs de l'économie dite à tort collaborative, hégémoniques et de dimension planétaire... Plateformes qui ne reposent pas du tout sur la valorisation des savoirs, mais sur une spoliation, basée sur la captation et l'exploitation des usages, transformés en données, en informations désincarnées. Le revenu contributif, c'est un revenu conditionnel, qu'on ne peut renouveler, comme on le dit chez les intermittents, qu'à la condition de « recharger » ses droits grâce à l'acquisition mais aussi à la transmission de savoirs, savoir-faire et savoir-être. La société investit donc dans la capacité même des individus, et les individus investissent eux-mêmes en retour les capacités qu'ils ont acquises au sein de la société. Sinon, dès lors qu'il n'y a plus contribution mutuelle, le processus s'arrête, et les individus perdent leurs droits au revenu contributif.

A. K. : Le revenu contributif est donc un droit totalement conditionnel ?

B. S. : Oui, et c'est justement l'instauration d'un revenu universel inconditionnel qui permet d'assumer pleinement cette conditionnalité, à même de susciter le désir d'une société du savoir et du développement des singularités. Si je me projette et me mets à la place d'un individu au sein d'un tel système, ne pouvoir prétendre à son revenu contributif ou le perdre pourrait être vécu demain comme une sanction injuste. Mais nous devons courir ce risque de l'injustice pour rompre le cercle vicieux de la prolétarianisation généralisée, afin de susciter à l'inverse l'envie de chacun d'intensifier, d'augmenter ses capacités et de les transmettre. Il y a aujourd'hui des intermittents qui vivent avec 2 000 ou 2 500 euros par mois, et d'autres avec deux voire trois fois plus, parce qu'ils produisent et partagent bien plus, ou ont une meilleure reconnaissance sociale. Sur le principe, cette conditionnalité du revenu contributif ne me dérange pas. Car c'est elle qui devrait permettre au système de devenir solvable, en encourageant le libre partage et la valorisation des connaissances dans toutes les couches de la population et pour tous les types de métiers, à la façon de ce qui se passe dans le logiciel libre.

A. K. : La conditionnalité pose tout de même la question du jugement moral de la société sur l'activité de chacun, sur ce qui a ou n'a pas de la valeur aux yeux de cette même société, sur ce qui pourrait ou ne pourrait pas être considéré comme un « vrai » travail... La conditionnalité nous interroge également sur qui ferait la différence entre un emploi créateur d'entropie ou à l'inverse de néguentropie, pour reprendre tes termes. (...) Dès lors, comment faire pour que la conditionnalité ne soit pas un piège ? Au regard de l'aveuglement de nos décideurs politiques et économiques, comment faire pour qu'elle ne se réduise pas demain à une variante plus ou moins sournoise de l'exigence d'une rentabilité économique mesurable à court terme de l'intermittence, tout comme d'ailleurs des contributions justifiant du revenu contributif ?

B. S. : Contrairement à ce qu'explique Maurizio Lazzarato dans *Marcel Duchamp et son refus du travail*, livre sorti il y a moins de deux ans, le travail n'est pas aliénant dans son essence. Il peut l'être, aliénant, dès lors qu'il n'est qu'une réponse automatique à un donneur d'ordre, à un maître ne voyant que son intérêt d'exploiteur. Mais le travail peut être à l'inverse un objet de désir et un outil de construction de sa singularité – ce qu'a été et reste encore pour moi, par exemple, le travail philosophique, même si je l'exerce parfois en prenant en compte ce donneur d'ordre qu'est l'université. L'intermittent, justement, ne travaille pas uniquement pour un employeur, d'autant qu'il en change sans cesse, mais pour lui et ses proches, pour ceux qu'il estime et qui ont le même statut, la même approche que lui. D'une certaine façon, cet artiste intermittent qui s'assume en tant que tel – comme d'ailleurs Marcel Duchamp avant lui – fonctionne au sens propre comme un aristocrate. (...) [L']aristocratie à venir, c'est l'accomplissement de la démocratie en tant que consistance et horizon inatteignable que l'on cherche toujours à atteindre. C'est la promesse d'un monde où tout le monde vivrait comme un seigneur, non pas dans la paresse, mais afin de cultiver en permanence ce qu'on appelle un *otium*. L'*otium* est une activité qui ne peut être ni soumise au calcul, ni évaluée par le calcul. Il s'agit d'une pratique irréductible au calcul. Or ce qui est évaluable par le calcul, donc réductible aux formalisations et aux procédures de l'automatisation, c'est l'emploi, c'est-à-dire l'entropie que généralise la prolétarianisation. Lorsqu'en jouant, en rêvant ou en apprenant des autres, les intermittents développent leur capacité, au sens où l'entend le Prix Nobel d'économie Amartya Sen, ils n'agissent pas comme des employés ; ils créent de la néguentropie ; ils produisent de l'*otium*. Mais un *otium* qui, de plus en plus grâce à nos machines, n'aura plus besoin de laisser les basses tâches aux serfs humains pour s'exercer librement comme à la grande époque de la noblesse d'Ancien régime. C'est sous ce regard un « *otium* du peuple » : le double pari de l'extension progressive du régime d'intermittent à tous et de l'installation concomitante d'un revenu contributif devrait permettre à chacun de cultiver cet *otium*, mais pour mieux travailler au sens « noble » du terme. L'enjeu est de valoriser les externalités positives de nos actions, de les rémunérer aussi, donc d'encourager et rétribuer tout ce qui contribue à nos savoirs sous toutes leurs formes plutôt qu'à la prolétarianisation généralisée.

A. K. : Certes, mais ce modèle fort séduisant reste théorique. Je vois mal, encore une fois, comment les dirigeants actuels du patronat, Pierre Gattaz en tête, pourraient entendre quoi que ce soit à un tel discours. Et sous un autre regard, s'il s'agit pour la société d'encourager et de rétribuer demain la création de valeur non pas bêtement économique, c'est-à-dire entropique,

mais néguentropique, il va bien falloir l'évaluer, cette valeur... incalculable ! L'enjeu est formidable, mais énorme. (...) Sur un registre complémentaire, comment ceux qui jugeront de la valeur « néguentropique » de nos contributions multiples pourraient-ils prendre en compte la vaste étendue de nos savoirs formels ou surtout informels, qu'ils soient pratiques, business ou académiques, de l'ordre de l'éducation familiale, de la relation humaine, du *care*, du management, du compagnonnage ou de l'improvisation de rue ?

B. S. : Je ne dis pas que tout se fera en un jour, et par décrets. Je ne dis pas non plus que le patronat actuel est prêt à entendre ce discours, même si je constate qu'il y a de plus en plus de décideurs – certes minoritaires – qui réalisent la nécessité d'avancer d'une façon ou d'une autre dans le sens que j'indique -- parce que nous n'avons guère le choix dès lors que l'automatisation devrait faire disparaître d'ici une vingtaine d'années des emplois dans tous les secteurs, du transport et de la logistique au droit, à la santé ou au journalisme. Ce que tu dis, sur la nécessité vitale mais aussi sur l'immense difficulté de prendre en compte toutes les formes de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, est très juste. C'est bien pourquoi il n'y a d'autre solution viable que d'expérimenter dans le plus de lieux possibles, de prendre tout le temps nécessaire pour ce faire, et de renouveler les savoirs eux-mêmes en tant qu'ils fournissent précisément des critères d'évaluation de ce qui vaut au-delà du calcul.

A. K. : Le revenu universel, on le sait, est notamment expérimenté en Finlande, ainsi qu'à Utrecht aux Pays-Bas depuis le 1^{er} janvier 2016 auprès de 300 personnes au chômage et bénéficiaires des minima sociaux, sur une base de 900 euros par mois pour une personne seule et de 1 300 euros pour une famille. Mais à Plaine Commune, qui est l'une des plus importantes communautés de communes de la Seine-Saint-Denis avec 400 000 habitants, c'est bel et bien le revenu contributif qui va être expérimenté, avec Ars Industrialis et pas mal de partenaires...

B. S. : À Plaine Commune, nous allons effectivement expérimenter le revenu contributif, l'extension du régime des intermittents et plus largement la tentative de mise en place d'une société des savoirs et de la contribution. Je précise que la seule condition pour moi non négociable avant de lancer ce projet était d'avoir au moins dix ans pour nous donner les moyens de créer les conditions d'une véritable transformation d'ensemble, non seulement de l'économie, mais de l'éducation, de la recherche, de l'administration, etc. (...)

[J]e le répète car c'est essentiel, il faut non seulement multiplier les expérimentations sur tous les territoires, y intégrer toutes sortes de métiers, et associer des chercheurs – dans le cadre de ce que nous appelons la recherche contributive – faire connaître tous ces projets, mais surtout leur donner au moins dix ans pour se bâtir par essais et erreurs, grâce à un apprentissage en avançant. À Plaine Commune par exemple, en ce printemps 2016, il s'agit maintenant de mettre en place un système de contribution et de redistribution sociale permettant à des jeunes à partir de seize ans d'être rémunérés et d'avoir les moyens de développer leurs capacités, d'acquérir et de transmettre des savoirs sous de multiples formes plutôt que de toucher le chômage. Je me réfère ici aux travaux d'Armatya Sen, qui a montré comment les habitants du Bangla Desh, développant leurs capacités dans une situation économique pourtant désastreuse, étaient au final moins en souffrance que les habitants de Harlem à New York – et avaient une meilleure espérance de vie. La Seine-Saint-Denis, c'est peut-être une sorte de Bangla Desh de la région parisienne. L'un des objectifs de cette expérimentation, et d'autres devraient sans doute se monter ailleurs, y compris hors de France, c'est de sortir de la logique du pouvoir d'achat et d'initier à la place une sorte de savoir d'achat. De fait, à Plaine Commune, nous engageons une longue période de transition. Il y aura beaucoup de négociations, entre la puissance publique, des partenaires sociaux, des syndicats, des acteurs économiques, mais aussi le monde académique qui est très impliqué. L'objectif est de créer un dispositif vertueux, initiant à partir des premiers tests de revenu contributif et de la plateforme allant avec une rationalité nouvelle, s'appuyant sur le désir d'apprendre et de transmettre de chacun. Une partie des actions à mener consistera à réorienter progressivement des dispositifs existant déjà dans la sphère publique, à travers des taxes, des cotisations sociales, etc., à travers la formation professionnelle aussi. Mais il s'agira également de créer d'autres formes de redistribution ou d'accès aux savoirs, pourquoi pas créer des taxes originales comme la taxe Pollen sur l'intégralité des flux d'argent, telle que la défend Yann Moulier-Boutang. (...)

Document n°8 Bruno METTLING. « Transformation numérique et vie au travail [Rapport (...) à l'attention de Mme Myriam El Khomri, Ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social] ». Septembre 2015. Extraits.

2.3 Transformation numérique et fonction managériale

Les travaux de la mission ont mis en évidence l'importance déterminante du management de proximité pour que la transformation numérique soit réussie. Or, le nombre d'enjeux reposant sur cet échelon de l'entreprise est désormais tel qu'il nécessite une attention et un soutien particuliers.

2.3.1 Évolutions des conditions d'exercice et des compétences du management de proximité

En effet, le management est la focale de plusieurs processus cruciaux dans l'entreprise :

- la capacité humaine à faire adhérer à la stratégie, conduire son équipe, soutenir le collectif, être attentif au développement de ses collaborateurs, conduire le changement ;
- l'orientation résultats, *business*, la vision stratégique.

La fonction managériale conserve ces caractéristiques, même si la transformation numérique est de nature à modifier l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines.

La mission s'est dans un premier temps attachée à distinguer les sources de l'évolution managériale.

Tout d'abord, avec le management de projet, les managers ont déjà dû évoluer et :

- s'inscrire dans une gestion de projet différente de l'organisation hiérarchique qui prévalait jusqu'ici ;
- relayer la demande croissante de *reporting*, liée à la mise sous tension des entreprises dans un environnement plus incertain ;
- gérer des prestataires de service, en plus de leurs propres équipes et de la gestion de projet.
- gérer des collectifs temporaires amenés à se dissoudre à moyen terme. Ce modèle, désigné sous les termes de « modèle Hollywood » pour son origine dans la production cinématographique, désigne la constitution d'une équipe aux compétences complémentaires uniquement réunie pour la durée nécessaire à l'exécution d'un projet.

Ces bouleversements ont déjà été très forts et sources de tensions, et ont pu conduire à d'importantes vagues de risques psycho-sociaux.

De surcroît, la transformation numérique complexifie encore les modes de management et remet en cause les conditions d'exercice et les compétences du manager :

- le manager de proximité doit résoudre l'injonction contradictoire entre autonomie et contrôle :
 - d'une part, une demande croissante d'autonomie, de liberté, correspondant aux valeurs fondatrices des pionniers de l'économie numérique (autonomie, liberté, fin du travail en silos et des hiérarchies, horizontalité, évaluation par les pairs, fonctionnement par projet, *empowerment* du salarié.) mais aussi à la culture des jeunes générations ;
 - d'autre part, l'exigence par le *top management* de contrôle et de *reporting* de l'exécution du travail par les membres de son équipe.
- le fonctionnement est parfois résolument collaboratif, comme c'est particulièrement le cas dans les entreprises *digital natives*. Ce mode de fonctionnement requiert du manager de proximité une nouvelle forme de coordination, qui s'ajoute aux coordinations hiérarchique et de projet : un savoir-faire délicat, pour lequel il n'est le plus souvent pas préparé ;
- un nombre croissant de salariés ou managers en travail à distance (télétravail, nomadisme, etc.) ;

- le manager doit gérer une diversité croissante de ressources internes et externes, avec notamment :
 - un nombre croissant d'auto-entrepreneurs, vis-à-vis desquels il ne peut instaurer les critères d'un lien de subordination au risque d'encourir une requalification en contrat de travail ;
 - des projets en collaboration avec des start-ups innovantes dans le but de rester en pointe de l'innovation technologique (cf. les exemples de Nike ou Tesco mis en exergue par le cabinet de conseil Bain & Company) ;
 - plus globalement, les logiques d'innovation ouverte, si répandues dans le monde numérique, tendent à se diffuser dans les autres secteurs. Or cette culture de l'innovation ouverte n'est pas nécessairement acquise par l'ensemble de l'entreprise et confronte le manager à des tensions croissantes avec les services ou les secteurs de l'entreprise qui restent ancrés sur des logiques de fermeture, de confidentialité etc.

Exemples de pratiques de collaboration avec des start-ups et des talents externes proposés par le cabinet Bain & Company

La société Nike a notamment lancé le programme Nike + Accelerator, qui regroupe au sein d'un programme de 3 mois des start-ups créant des produits ou services liés aux activités de Nike. Ce dispositif est complété par le Fuel Lab, un espace de tests de ces innovations à destination de ces start-ups et des partenaires de Nike, qui leur fournit ressources et monitoring.

Les objectifs ici poursuivis visent à rester à la pointe de la technologie, sans pour autant internaliser intégralement ces activités de recherche et développement.

La société britannique Tesco organise pour sa part des événements trimestriels appelés « T-Jam » qui offrent l'opportunité aux start-ups de présenter leurs produits et services à des techniciens seniors de Tesco, ces derniers pouvant ainsi échanger sur les problématiques et les défis rencontrés par la marque.

A l'issue de ces événements, Tesco peut ainsi proposer un banc d'essai, des investissements voire une opportunité de licence aux start-ups participantes.

La start-up américaine de construction automobile Local Motors a rendu disponible en open source son logiciel de design et d'ingénierie (CAO⁷⁵) « Design1 » pour la conception de ses nouveaux modèles. Ce modèle lui permet ainsi de fonctionner avec une équipe réduite à 12 concepteurs, grâce à l'apport d'une communauté de près de 13 000 contributeurs.

La construction de cette communauté a également permis à la start-up de proposer à d'autres industriels du secteur de soumettre des projets sur cette plateforme, sous un format de *crowdsourcing*. Le constructeur français B'Twin ou encore l'américain Peterbilt ont ainsi pu développer des designs grâce à ce modèle, designs aujourd'hui en phase de développement.

⁷⁵ Conception assistée par ordinateur.

2.3.2 Management participatif

L'hybridation des formes de coordinations (hiérarchique, de projet et en réseau) complique la définition et l'évaluation des objectifs⁷⁶.

En effet, dans la coordination hiérarchique, le manager fixe les objectifs et évalue ensuite en s'appuyant sur son expertise technique ; dans la coordination par projet, il alloue les ressources sur les projets et l'appréciation du travail fourni devient plus complexe car il s'appuie pour cela sur les avis d'autres acteurs ; dans la coordination en réseau, la difficulté du manager est de définir une activité, en dépassant la simple injonction de « réseauter de façon utile ou pertinente ».

Avec le développement de la coordination en réseau, on s'oriente vers des modes relationnels plus directs, y compris au niveau managérial, avec des attentes en termes de collaboration, d'autonomie, de *coaching*.

Les outils collaboratifs viennent soutenir ces évolutions du monde du travail.

L'éducation numérique à destination du management devra donc prévoir de :

- former les managers aux évolutions de leur rôle :
 - développer leur capacité à animer des communautés, maîtriser les réseaux sociaux dans l'animation d'une équipe (*digital leadership*). Ceci a pour conséquence une modification du mode de *leadership*, basé hier sur la détention de l'information et demain sur la capacité à faire naître le consensus ;
 - intégrer dans les comportements managériaux la vitesse des échanges ;
 - cadrer l'autonomie plutôt que de déléguer ;
 - renforcer le rôle du manager dans l'accompagnement des transformations ;
- trouver le bon équilibre entre management hiérarchique classique, management transversal et *coaching* en fonction de la nature de l'activité de l'équipe et des personnes.

Exemple de management participatif : Edenred

Entreprise éditant notamment les tickets restaurants, Edenred a lancé sa transformation numérique pour répondre à l'évolution des modes d'évaluation de ses produits par le client. Ainsi, pour conduire le plan de management participatif de sa transformation numérique, Edenred a opté pour une démarche de co-construction avec ses managers de proximité.

Plusieurs groupes de travail réunissant le *top management* et les managers de proximité ont ainsi défini les modalités de management participatif à adopter. L'adhésion des managers au management participatif a été notable.

⁷⁶ MAILLARD A., *L'encadrement face au développement des interactions en réseau. Quelques réflexions sur le travail des managers dans les organisations fortement marquées par les TIC*, in Pierre-Michel Riccio et Daniel Bonnet (dir.), *TIC et innovation organisationnelle, Journées d'étude MTO*, Presses des Mines, 2011.

The Boston Consulting Group : Spotify comme exemple du modèle de l'entreprise agile

Le modèle d'organisation agile adopté par Spotify repose sur le fonctionnement de « squads », soit de petites équipes de collaborateurs réunies par une communauté d'intérêts et de compétences.

Ces équipes sont dirigées par un type de management nouveau, le « coach agile », lequel se caractérise par deux principes :

- management par fixation d'objectifs : seul l'objectif suppose un engagement direct du manager, le « squad » est chargé de définir le processus le plus adéquat pour l'atteindre ;
- l'absence d'ingérence dans l'organisation du « squad » aboutit à un équilibre entre alignement des collaborateurs et autonomie dans leur travail.

2.3.3 Management des travailleurs à distance

S'agissant du développement des formes de travail à distance, soutenu par l'essor du numérique, il accentue la complexification des modes de management : les managers se retrouvent à encadrer des salariés dans des situations de travail à distance variées (à cause de lieux de travail, mais aussi à cause d'autres caractéristiques des activités réalisées dans ces lieux : temps passé, équipement, contenu de l'activité, niveau et type d'interaction, etc.).

Le manager doit en conséquence :

- maintenir un bon équilibre présence/distance avec les salariés distants ;
 - il doit définir clairement des « rites d'entrée en contact » (plages de disponibilités, envoyer un message instantané avant d'appeler, etc.) ;
 - il peut s'appuyer sur des « capteurs locaux » (ex. d'autres managers) sur le même site que les membres distants de son équipe (capteurs du climat social, d'éléments d'ambiance, des questions qui ont trait à la culture d'un pays...).
- renforcer les efforts pour maintenir la communication et la cohésion au sein d'une équipe dans laquelle certains membres travaillent à distance ;
 - mener un travail d'organisation, de gestion pour que tous les membres de l'équipe aient des points d'échange réguliers ;
 - gérer des éventuels conflits qui peuvent naître entre des télétravailleurs et non télétravailleurs.
- prendre en compte le besoin de reconnaissance accrue pour certains travailleurs à distance.

2.3.4 Implication du *top management*

Si le management de proximité reste l'échelon le plus directement impliqué dans le processus de transformation numérique des entreprises, il est évidemment nécessaire que la direction générale puisse donner à ce processus une direction stratégique, et coordonner les initiatives des différents acteurs impliqués.

La gestion du bien-être des salariés est un enjeu stratégique primordial devant bénéficier d'une impulsion de la part du *top management* afin d'être suffisamment intégré par les équipes et de pouvoir bénéficier des moyens suffisants à sa mise en œuvre. Cette impulsion doit passer par :

- la sensibilisation et l'implication du conseil d'administration sur les problématiques engendrées par le numérique. La société française Atos a ainsi chiffré une proportion de 15% des réunions du Comité exécutif devant être consacrées aux objectifs de la société en matière de pratiques numériques ;

- l'intégration, dans les critères d'évaluation du management, de la prise en compte du facteur humain, notamment par le biais :
 - d'indicateurs de santé (accidents du travail) ;
 - d'indicateurs de satisfaction du personnel.
- la définition d'une juste mesure à l'usage du *reporting* et l'encadrement de ce dernier, notamment dans le but de redonner du temps aux managers de proximité pour mener à bien leurs missions ;
- la définition d'une culture d'entreprise, résolument tournée vers le numérique.
 - la formalisation des règles d'usage des outils numériques et de la *Netiquette*⁷⁷ dans le but d'harmoniser, en la matière, les pratiques des échelons inférieurs de management ;
 - l'aménagement d'espaces de travail favorisant la mise en pratique des modes de management participatifs.

3 36 PROPOSITIONS POUR REUSSIR LA TRANSFORMATION NUMERIQUE EN ENTREPRISE

L'analyse détaillée à laquelle il a été procédé a conduit la mission à faire 36 préconisations, de nature et d'importance très variées : elles veulent contribuer à accélérer et réussir la transformation numérique de nos entreprises.

Pour en favoriser la lecture, ces préconisations sont suivies de l'exposé de leurs motifs ainsi que du détail de leur mise en œuvre, en tant que de besoin.

L'ambition associée à ces dernières peut être synthétisée par les six objectifs suivants :

- Développer l'éducation numérique par la formation initiale et continue ;
- Placer la transformation numérique au cœur des dispositifs de professionnalisation et de passerelles entre les métiers ;
- Offrir un cadre juridique et fiscal incitatif et protecteur ;
- Mettre la transformation numérique au service de la qualité de vie au travail ;
- Parvenir à une entreprise de la co-construction et de la co-innovation ;
- Comprendre et anticiper les enjeux de la transformation numérique.

⁷⁷ Règles informelles à l'origine, pouvant devenir une charte établissant des règles de conduite et des comportements à adopter dans la communication par outils numériques. Nécessairement distinctes du règlement intérieur permettant de créer des règles disciplinaires opposables, ces « chartes » étaient particulièrement populaires durant la première vague du numérique mais sont parfois tombées en désuétude par manque d'actualisation aux nouveaux médias : leurs règles doivent en effet ne pas être « technocaptives », car liées à la technologie du moment. Voir à ce sujet l'ouvrage *Netiquette* de Virginia Shea, 1994.

3.1 Développer l'éducation numérique par la formation initiale et continue

- Préconisation n°1 : Mobiliser les moyens de la formation afin d'accompagner la transition numérique.
 Préconisation n°2 : Lancer une consultation des branches pour mesurer leurs besoins en formation.
 Préconisation n°3 : Intégrer le numérique parmi les savoirs fondamentaux dès l'école.
 Préconisation n°4 : Confier une mission temporaire de mobilisation des acteurs du numérique à une structure existante.

3.2 Placer la transformation numérique au coeur des dispositifs de professionnalisation et de passerelles entre les métiers

- Préconisation n°5 : S'appuyer sur la GPEC pour développer la requalification et la reconversion.
 Préconisation n°6 : Développer les formations de reconversion.
 Préconisation n°7 : Former les personnes destinées à mener la conversion vers une culture numérique.
 Préconisation n°8 : Privilégier le management de proximité au sein de l'effort d'éducation numérique.
 Préconisation n°9 : Intégrer l'objectif de parité hommes/femmes dans la transformation numérique.
 Préconisation n°10 : Systématiser et valoriser, dans l'enseignement supérieur, des formations à l'innovation ouverte et coopérative.

3.3 Offrir un cadre juridique et fiscal incitatif et protecteur

- Préconisation n°11 : Adapter, pour les travailleurs du numérique concernés, le droit français pour sécuriser le forfait jours.
 Préconisation n°12 : Créer des dispositifs fiscaux incitatifs pour promouvoir l'essaimage digital des salariés.
 Préconisation n°13 : Développer l'investissement des entreprises dans l'accompagnement de start-ups.
 Préconisation n°14 : Supprimer la référence aux avantages en nature pour les outils numériques.
 Préconisation n°15 : Réinscrire les nouvelles formes de travail dans notre système de protection sociale.
 Préconisation n°16 : Devoir d'information des plateformes de services pour l'établissement des droits et cotisations.
 Préconisation n°17 : Clarifier les situations respectives de salarié et de travailleur indépendant.
 Préconisation n°18 : Créer une plate-forme publique permettant à chacun de consulter ses droits.

3.4 Mettre la transformation numérique au service de la qualité de vie au travail

- Préconisation n°19 : Compléter le droit à la déconnexion par un devoir de déconnexion.

Ce qui implique :

- pour le salarié et pour le manager : de se sensibiliser sur leur usage des outils numériques ;
- pour l'entreprise : de mettre à leur disposition des formations en ce sens ;
- que soit développée une vraie réflexion dans le cadre de la négociation collective sur la charge de travail. Le dialogue social et la construction d'accords doivent permettre de clarifier les droits et devoirs de l'entreprise et les conditions de mise en œuvre de cette mesure.

La bonne articulation entre vie professionnelle et vie privée est une condition majeure de la réussite de la transformation numérique, pour que celle-ci puisse réellement permettre une amélioration de la qualité de vie.

Or, savoir se déconnecter est une compétence qui se construit également à un niveau individuel mais qui a besoin d'être soutenue par l'entreprise.

Avec l'accès à l'information partout, tout le temps, pour tous, il existe un risque de surcharge cognitive et émotionnelle, avec un sentiment de fatigue, d'excitation. Se pose en creux la question des risques psycho-sociaux, ainsi que l'enjeu de concurrence du temps d'attention disponible.

On observe une profonde transformation de la relation au travail avec le mélange dans un même temps des temps de la décision, de la réflexion et de l'action. Un travailleur en réunion peut être amené à répondre à un SMS, prendre une décision par courriel, tout en écoutant ce qui est dit et en réfléchissant à la suite de la réunion.

Il est également important de travailler sur la mise en place d'une régulation collective de la surcharge informationnelle (solidarité, réciprocité entre salariés au niveau des équipes).

Au sein de l'entreprise, différentes démarches, pas forcément juridiques mais tout aussi efficaces, doivent encourager la déconnexion : chartes, configuration par défaut des outils, actions de sensibilisation (ex. exemplarité des managers). Elle pourra également permettre aux salariés de s'exprimer sur l'utilisation des outils numériques dans leur travail au sein des espaces de discussion détaillés dans la préconisation n°25.

Enfin, la mission s'attache à rappeler qu'il ne s'agit pas de substituer au droit de déconnexion, qui doit devenir le plus effectif possible, le devoir de déconnexion mais bien de le compléter.

Préconisation n°20 : Mettre en place au sein de l'entreprise une politique de régulation de l'usage des outils numériques.

Préconisation n°21 : Développer les politiques RH visant à renforcer le collectif au sein de l'entreprise.

Préconisation n°22 : Développer des espaces de travail propices à la culture digitale.

Préconisation n°23 : Compléter la mesure du temps de travail par la mesure de la charge de travail pour les secteurs dans lesquels celle-ci est pertinente.

Préconisation n°24 : Intégrer le paramètre numérique dans la mesure et la prévention des risques professionnels.

Préconisation n°25 : Compléter la notion de performance individuelle par l'évaluation du collectif.

Préconisation n°26 : Diffuser les bonnes pratiques d'organisation du travail à distance.

Préconisation n°27 : Développer, en lien avec les collectivités territoriales, des tiers lieux pour accueillir les nouvelles formes de travail.

Préconisation n°28 : Clarifier par accord d'entreprise la question de l'imputabilité en cas d'accident du travailleur à distance.

Préconisation n°29 : Inviter les entreprises à intégrer à leurs politiques de rémunération la notion de reconnaissance des efforts d'adaptation des compétences et des qualifications au numérique.

Préconisation n°30 : Encadrer strictement l'usage des données relatives aux salariés.

3.5 Parvenir à une entreprise de la co-construction et de la co-innovation

Préconisation n°31 : Intégrer les outils numériques dans le dialogue social.

Préconisation n°32 : Favoriser l'accès aux outils numériques des partenaires sociaux.

Préconisation n°33 : Développer au sein de l'entreprise une logique de co-construction et de co-innovation.

3.6 Comprendre et anticiper les enjeux de la transformation numérique

Préconisation n°34 : Inscrire dans les priorités du prochain plan d'action de l'ANR des axes plus prospectifs, en lien avec la mutation du travail.

Préconisation n°35 : Financer la recherche en sciences humaines et sociales par les Investissements d'Avenir.

Préconisation n°36 : Mettre à l'agenda de la prochaine conférence sociale l'impact de la transformation numérique sur la vie au travail.

Document n°9 :

Denis PENNEL, « Nous sommes entrés dans l'ère de l'artisanat de masse ». *Les Échos*, 20/12/16.

Nous sommes entrés dans l'ère de l'artisanat de masse

Denis Pennel, directeur général de la World Employment Confederation

LE CERCLE/POINT DE VUE - L'essor des plates-formes comme Uber ou Amazon est lié à un phénomène bien plus large : les consommateurs veulent que l'on réponde à leurs besoins de façon immédiate, personnalisée et à moindre coût. Au risque de remettre en question notre modèle social.

Nous vivons aujourd'hui un phénomène qui bouleverse notre modèle : la généralisation d'une économie à la demande, dictée par les exigences du consommateur et rendue possible par la digitalisation. La « plate-formisation » de l'économie en est l'illustration la plus frappante : un taxi contacté via Uber en moins de cinq minutes, un dîner livré à la dernière minute par Deliveroo, un livre commandé sur Amazon reçu dans l'heure... Mais le phénomène va bien au-delà de cette ubérisation et tous les secteurs sont touchés : Zara ou H&M ne produisent plus que des petites séries de vêtements, qui, une fois vendus, ne seront pas réassortis ; les constructeurs automobiles vendent leurs voitures avant de les avoir produites. Le succès de l'économie du partage témoigne également de cette tendance : Vélolib' et Autolib' sont plébiscités car ils mettent à disposition un produit pour répondre à un besoin immédiat.

Service en temps réel

Demain, les librairies seront remplacées par des cafés équipés d'imprimantes qui éditeront à la demande le livre que vous recherchez, en ayant la possibilité de personnaliser la couverture ou d'ajouter une dédicace : plus de stocks à gérer, plus de retour des invendus pour les libraires ! Et l'impression 3D ne fera qu'amplifier le mouvement quand, faisant écho à l'appel de Mao de créer des milliers de mini-hauts-fourneaux, notre territoire se couvrira d'une multitude de Fab Lab, véritables mini-centres de production à la demande.

Cette économie à la demande nous fait entrer de plain-pied dans l'ère de l'artisanat de masse, caractérisée par la production de biens et services à grande échelle mais de façon personnalisée. Une économie qui se définit par un service en temps réel, des circuits de production raccourcis, où l'usage prévaut sur la propriété, un consumérisme effréné où les consommateurs sont les maîtres du jeu.

Conséquence, les entreprises se sont adaptées pour répondre aux caprices de leurs clients et ont adapté leur système de production afin de gagner en souplesse et en réactivité : recours à des formes de travail flexibles, externalisation de la production, utilisation de main-d'œuvre en free-lance, aboutissant à l'avènement d'une entreprise éclatée et à l'essor des chaînes d'approvisionnement mondiales.

La suprématie de la demande

La voilà, notre nouvelle révolution industrielle, qui signe la mort définitive de la production de masse, caractérisée par une domination de l'offre. Aujourd'hui c'est le consommateur qui décide, qui impose ses choix, à tel point que les producteurs les plus intelligents ont compris qu'il fallait les associer en amont dans le processus de production - d'où l'émergence des « consomm'acteurs » !

C'est désormais la demande qui dicte l'offre. A l'alliance fordiste nouée entre les travailleurs et les dirigeants d'entreprise (« J'augmente les salaires pour que mes salariés puissent acheter mes produits. ») s'est substitué un pacte entre actionnaires et consommateurs : « Je soutiens l'externalisation et la sous-traitance afin de pouvoir acheter des biens et services les moins chers possible. »

« L'enfer des travailleurs »

Mais le problème est que, comme le dit l'économiste Pierre-Yves Gomez, « le paradis des consommateurs est devenu l'enfer des travailleurs ». Car pour produire au plus vite et le moins cher possible, les entreprises ont coupé dans leurs effectifs. L'individu se retrouve pris en tenaille schizophrénique entre d'une part sa volonté de consommer toujours plus et, d'autre part, le risque majeur de perdre son emploi.

Le développement de cette économie à la demande nous ramène étrangement au passé, à l'époque proto-industrielle où la plupart des actifs étaient des artisans indépendants, travaillaient de chez eux, étaient libres d'organiser leur temps de travail, possédaient leurs outils de production et étaient payés à la tâche. Si cette évolution se confirme, il est temps de repenser notre modèle social basé sur le salariat pour inventer de nouvelles formes de protection sociale correspondant au retour du travail indépendant. Si le futur risque bien de ressembler au passé, ce n'est pas en essayant de colmater notre système actuel que l'on arrivera à inventer des solutions à la hauteur des défis posés par cette nouvelle révolution industrielle.

Denis Pennel, directeur général de la World Employment Confederation, est l'auteur de « Travailler pour soi. Quel avenir pour le travail à l'heure de la révolution individualiste ? » (Seuil).

REPENSER LA PROTECTION DES ACTIFS

ACTIONS CRITIQUES

DÉCEMBRE 2016

Chômage élevé, parcours heurtés, nouvelles formes d'emploi, les grands défis induits par les mutations du travail exigent de repenser le droit du travail et de la protection sociale, encore trop assis sur le modèle du CDI à temps plein. Deux grandes options sont envisageables, suivant l'ampleur des transformations à venir. La première consiste à adapter le système actuel afin de mieux prendre en compte toutes les formes d'emploi. Cela passe par l'extension du champ du salariat et le développement de protections supplémentaires pour les travailleurs effectivement indépendants. La seconde ambitionne de créer un statut général de l'actif. Assis sur un socle commun de droits, ce statut s'accompagnerait d'une plus forte harmonisation des droits sociaux entre salariés et non-salariés et d'une universalisation de la protection sociale dans toutes ses composantes (assurance chômage, garantie de revenu). Des droits spécifiques attachés à certaines situations de travail subsisteraient, mais ce statut général protégerait davantage les individus et faciliterait leurs transitions sur le marché du travail.

Dans un contexte de chômage élevé et persistant, les parcours professionnels sont davantage heurtés. Les formes d'emploi se diversifient, s'hybrident et se précarisent, au sein du salariat comme du non-salariat. Les changements de statuts dans l'emploi sont fréquents et la multi-activité se développe. En outre, il est possible qu'à l'image des plateformes dans le secteur numérique, la nature de l'entreprise se redéfinisse avec une ouverture de l'éventail des statuts et une forme d'autonomisation de certains salariés (développement du travail à distance, souplesse accrue du temps de travail).

Pour des raisons historiques, le système de protection sociale français (assurance maladie, retraite, maternité, chômage, accident du travail, famille) s'est construit sur le principe d'un financement adossé à des cotisations sociales sur le revenu du travail. La protection des actifs dépend de leur statut à l'égard de l'emploi, selon qu'ils sont salariés, travailleurs indépendants ou sans emploi. Le droit du travail (conclusion et rupture du contrat de travail, rémunération, temps de travail et droits à congé, santé et sécurité au travail, formation, négociation collective) s'applique essentiellement aux salariés, c'est-à-dire aux personnes travaillant moyennant rémunération pour le compte et sous l'autorité d'autrui (subordination juridique), et non aux travailleurs indépendants qui organisent librement leur activité et en assument seuls les risques. Les non-salariés sont majoritairement affiliés à des régimes spéciaux de sécurité sociale (avec des taux de contribution et des droits à prestation différents), ils ne peuvent pas s'affilier à l'Assurance chômage, mais doivent souscrire une assurance privée de perte de revenu. Certes, certaines prestations (famille, maladie) se sont universalisées et leur mode de financement a évolué en donnant plus de place à l'impôt¹. Mais le droit du travail et le droit de la protection sociale reposent encore, en grande partie, sur le modèle du CDI à temps plein.

Dans les dix ans à venir, les nombreux défis induits par les mutations du travail, en matière de compétences, de formation, d'accompagnement dans l'emploi, d'organisation et de conditions de travail doivent conduire à remettre à plat les règles qui gouvernent la protection des actifs en fonction de leur statut. Les pouvoirs publics feront face à deux grandes options.

1. En particulier, la contribution sociale généralisée (CSG) est prélevée sur les revenus d'activité, les revenus de remplacement, les revenus du patrimoine, les produits de placement et des jeux.

OPTION 1

ADAPTER LE CADRE RÉGLEMENTAIRE POUR PRENDRE EN COMPTE TOUTES LES FORMES D'EMPLOI

Si l'on considère que les mutations à l'œuvre sur le marché du travail, pour significatives qu'elles soient, ne conduiront à modifier fondamentalement ni la répartition²⁾ au sein de la population active, entre salariés et travailleurs indépendants, ni la nature du statut de travailleur salarié vis-à-vis de son employeur, on peut continuer de s'appuyer sur le cadre existant et l'adapter pour couvrir des formes d'emploi nouvelles, plus autonomes, mais aussi plus précaires et intermittentes.

En effet, désir d'autonomie des travailleurs, volonté des employeurs d'abaisser leurs coûts salariaux et facilité accrue via les plateformes d'accéder à des compléments de revenu peuvent concourir au développement de situations hybrides : combinaison d'un statut d'indépendant et d'une dépendance économique vis-à-vis d'un seul ou d'un nombre très limité d'employeurs ; forte autonomie de certains salariés qui les rapprochera des conditions d'exercice des indépendants (ni lieu, ni temps de travail fixes) ; rémunération par objectifs ; polyactivité (salarié/non salarié ou plusieurs formes d'indépendance statutaire) avec pour conséquence la complexité résultant de l'affiliation à des régimes sociaux caractérisés par des droits et devoirs différents ; changements de statut occasionnant des ruptures de droit.

Dans le cadre de la législation existante, ces situations risquent de déboucher sur des niveaux de protection inégaux entre travailleurs. Circonscrire ce risque suppose de faire évoluer la législation du travail comme les mécanismes d'assurance et d'assistance sociale.

ÉTENDRE LE CHAMP DU SALARIAT

En cas de contournement des règles du code du travail et de « faux » travail indépendant, *le juge peut requalifier une relation de travail en contrat de travail salarié s'il estime que le travailleur sous statut indépendant est en fait soumis à un lien de subordination à son donneur d'ordre (qui fixe les tarifs de la prestation, les horaires de travail, applique un système de notation et sanction, voire détermine la « marque » sous laquelle le « non-salarié » se présente au client final).* En faisant jurisprudence, ces décisions conduisent généralement à clarifier progressivement les situations incertaines.

Pour les situations juridiquement ambiguës, *le législateur peut également intervenir.* La loi a déjà par le passé intégré au salariat des formes de travail spécifiques (notamment travailleur à domicile, portage salarial, coopérative d'activité et d'emploi). Cette intégration au code du travail a sécurisé juridiquement ces statuts, leur faisant profiter de certaines protections. Certains statuts ont été assimilés au salariat pour bénéficier de l'ensemble de ses protections, pour d'autres seules certaines dispositions vont s'appliquer (notamment accès à l'Assurance chômage). À condition de pouvoir définir précisément des situations de travail nouvelles, spécifiques et délimitées, cette extension du champ du salariat, avec les protections qui lui sont liées, peut se poursuivre. Mais elle n'empêche pas les risques de contournement (par exemple dans le cas de salariés licenciés qui retravaillent ensuite ponctuellement pour la même entreprise, en portage salarial, dans une situation plus précaire pour eux – puisqu'ils doivent trouver eux-mêmes leurs clients – mais moins coûteuse pour l'entreprise).

ADAPTER LES PROTECTIONS DU SALARIAT

Les conditions d'exercice du salariat vont évoluer, avec une place grandissante laissée pour certains salariés à l'autonomie, facilitée notamment par le numérique qui autorise le travail à distance. Ceci soulève des questions sur l'application des règles relatives à la détermination du lieu de travail (pour la protection de la santé au travail) et au décompte du temps de travail. Celles-ci ont déjà évolué, notamment avec le développement du forfait jour, mais de nouvelles règles pourraient être développées pour protéger la santé des salariés et affiner la distinction entre vie privée et vie professionnelle. La loi Travail du 8 août 2016³⁾ pose des jalons en ce sens (contrôle de la charge de travail, droit à la déconnexion) qui devront être confortés par la négociation collective.

DÉVELOPPER LES PROTECTIONS ACCORDÉES AUX INDÉPENDANTS

Se pose aussi la question de la protection des travailleurs indépendants, effectivement indépendants de leurs donneurs d'ordre.

Du fait de leurs régimes spéciaux et de la spécificité de leur statut, les non-salariés sont, en effet, peu ou mal couverts en matière d'accident du travail et de maladie professionnelle (sauf pour les agriculteurs), de perte de revenu (pas d'indemnisation chômage, nombre important de jours de carence pour bénéficier d'indemnités journalières maladie), d'indemnisation des congés maternité et de complémentaire santé et prévoyance – voire de couverture retraite. Cette situation résulte d'un choix historique des professions indépendantes en matière de protection sociale, car la détention d'un capital, notamment professionnel, et sa transmission étaient supposées leur permettre de faire face à « l'incertitude et aux fluctuations de leurs revenus d'activité au cours de leur vie professionnelle, mais aussi de s'assurer un niveau de vie plus important au moment de la retraite »⁴⁾.

Or les profils des travailleurs indépendants se sont diversifiés : ils sont moins nombreux à disposer d'un capital financier ou d'un patrimoine, certains éprouvent plus de difficultés à le vendre ou sont dans une

2. Cf. graphique 6 dans France Stratégie (2016), Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs. Enjeux 2017-2027, mars

3. Loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite loi Travail.

4. HCFRIS (2010), La protection sociale des non-salariés et son financement, rapport (tome 1), octobre.

situation financière très précaire. Le taux de pauvreté des indépendants est ainsi trois fois supérieur à celui des salariés. Certes, une partie d'entre eux cumule l'exercice d'une profession indépendante avec une activité salariée (en particulier, 33 % des auto-entrepreneurs sont polyactifs^[5]) qui peut leur donner accès à la protection sociale du salarié, mais cette protection reste parfois d'un niveau faible.

Pour ces travailleurs indépendants, dont le statut n'a pas vocation à être requalifié, on peut imaginer *développer des protections supplémentaires par le biais d'une forme de mutualisation*. La loi Travail (art. 60) prévoit ainsi que certaines plateformes numériques^[6] prennent en charge la cotisation à une assurance volontaire pour la couverture d'accidents du travail. Ce type de mesure pourrait être étendu à d'autres catégories de travailleurs et à l'indemnisation chômage ou à la protection sociale complémentaire en santé et prévoyance, à travers par exemple une adhésion à des contrats d'assurance privés existants^[7]. Toutefois, les contrats privés couvrant l'indemnisation chômage reposent sur des critères (tels que la cessation d'un contrat commercial, la liquidation de l'activité) qui conviennent davantage aux dirigeants de société qu'aux *free lancers* ou aux travailleurs collaboratifs (plus affectés par une moindre participation horaire, une évolution de la tarification). De plus, ces assurances privées n'étant pas obligatoires, elles ne mutualisent pas les risques.

Se pose aussi la question de l'accès aux représentations collectives pour tous les travailleurs. Rien n'interdit aujourd'hui aux travailleurs indépendants d'être défendus par des organisations collectives, mais les nouvelles formes de travail indépendant (auto-entrepreneurs, *crowdworkers*^[8]) nécessitent *d'inventer des modalités d'action et de représentation*. À l'étranger, des expériences existent qui permettent aux travailleurs à la demande de peser sur la rémunération et les conditions de leur travail auprès des entreprises qui ont recours à leurs services, ou auprès des plateformes auxquelles ils adhèrent pour accéder à des clients^[9].

Par ailleurs, nombre de tiers (plateformes marchandes ou non marchandes, coopératives d'activités et d'emploi, groupements d'employeurs, voire espaces de *coworking*) aspirent ou jouent déjà un rôle d'intermédiaire qui assure certaines protections. Mais ces initiatives et les droits associés sont encore marginaux et hétérogènes, et ils mériteraient d'être développés.

SÉCURISER LES TRANSITIONS DES ACTIFS D'UN STATUT À L'AUTRE

Enfin, indépendamment de la protection respective des statuts de salariés et de travailleurs indépendants, *les transitions entre différents emplois ou différents statuts dans l'emploi doivent être mieux assurées*. Certains droits attachés au statut de salarié peuvent dépendre de l'ancienneté dans l'emploi (congrés, accès à la formation, allocation chômage) et être fragilisés en cas de transition. La protection sociale prend déjà en compte certains aléas de carrières et des parcours diversifiés (validation de trimestre pour la retraite en cas de chômage ou de congé maternité, protection universelle maladie, maintien de droits à chômage non consommés en cas de reprise d'emploi, etc.) mais des progrès restent à faire. Le Compte personnel d'activité (CPA) vise précisément à sécuriser les parcours professionnels en attachant les droits des travailleurs à la personne et non à leur emploi ou leur statut. La première étape de sa mise en œuvre regroupera le compte personnel de formation, le compte personnel de prévention de la pénibilité et le compte d'engagement citoyen. Dans une logique de sécurisation des parcours, le CPA pourrait être étendu à d'autres droits (par exemple droits à congés), avec une part de fongibilité entre ces droits^[10]. Il faudra pour cela résoudre la question du financement des droits transférés d'un statut d'emploi à un autre.

5. Umalek L. et Moux L. (2015), *Panorama de l'emploi et des revenus des non-salariés*, février, collection Insee Références.

6. « Lorsqu'elles déterminent les caractéristiques de la prestation de service fournie ou du bien vendu et fixent son prix ».

7. Des produits existent avec des taux de cotisation de 3 % / 4 % pour un an d'assurance et un remplissant entre 55 % et 70 %.

8. Travailleurs qui exécutent un travail en ligne et sont payés à la tâche, que cela consiste dans des micro-tâches (« liker » des pages Internet, remettre en forme des données) ou des prestations plus complexes (réaliser une traduction, une analyse économique, etc.).

9. Cf. parution à venir à l'issue du séminaire « Faire collectif à l'heure du numérique » organisé en juillet 2016 par France Stratégie.

10. Cf. France Stratégie (2015), *Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret*, rapport, octobre.

11. Pour les États-Unis, voir par exemple Harris S. et Krueger A. (2015), « A Proposal for Modernizing Labor Laws for Twenty-First-Century Work: the "Independent Worker" », The Hamilton Project, décembre.

DÉFINIR UN STATUT GÉNÉRAL DE L'ACTIF ET LUI ASSOCIER UN SOCLE DE DROITS ET DE PROTECTIONS

OPTION 2

Si les mutations sur le marché du travail s'accroissent, si les nouvelles formes d'emploi, la polyactivité et les parcours professionnels hybrides et intermittents deviennent la norme, une simple adaptation des statuts de salarié et d'indépendant ne suffira pas. Les notions de subordination/dépendance seront réinterrogées, avec à la fois des situations d'autonomie croissante et de travail très subordonné (obligation de disponibilité étendue). Une solution souvent évoquée consisterait à créer un troisième statut, propre aux travailleurs indépendants mais en situation de dépendance économique^[11]. Néanmoins, cette création risquerait de susciter encore plus de difficultés : en cherchant à régler les problèmes liés à l'existence d'une frontière floue entre salariés et indépendants, elle pourrait aboutir à deux frontières floues au lieu d'une.

UN SOCLE DE DROITS COMMUNS, COMPLÉTÉ PAR DES DROITS ADDITIONNELS LIÉS AUX CONDITIONS DU TRAVAIL EFFECTUÉ

Quitte à modifier fortement les normes, il pourrait être préférable de *créer un statut unique pour tous les actifs*.

Ce statut unique regrouperait un ensemble de droits applicables à toutes les formes d'activité indépendamment du statut : non-discrimination, égalité de traitement entre hommes et femmes, santé et sécurité au travail, accès à la négociation collective, protection de la vie privée, crédits de formation^[12]. Ce socle serait établi sur la base de droits universels, tels que définis par certains juristes ou par les textes supranationaux^[13].

Les autres droits seraient adjoints à ce socle par la loi ou la négociation collective, en fonction du degré de dépendance économique/juridique du travailleur. Le droit du salariat classique en serait une forme particulière,

12. Concernant la formation, le compte personnel de formation concerne aussi les travailleurs indépendants, mais selon des modalités de financement différentes qui peuvent rendre l'accès à la formation plus difficile pour ces derniers.

13. Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail, directives et règlements de l'Union européenne. Voir aussi les travaux de la commission Badinter où sont définis les « principes essentiels du droit du travail » qui, pour certains, peuvent s'appliquer à tous les actifs.

Auteurs :

C. Jolly, E. Prouet,
V. Wisnia-Weill

14. Cf. notamment HCFIPS (2016), op. cit. (chap. 6) et les travaux du Conseil l'orientation des retraites.

5. Comme c'est le cas dans différents pays : Danemark pas de distinctions strictes entre salariés et indépendants pour l'assurance chômage, avec un volet facultatif ; Portugal (montant des allocations indexé sur le niveau des contributions qui dépend des revenus et du degré de dépendance à un client) ; plusieurs cultures de cessation d'activité existent en Espagne, en Allemagne les indépendants peuvent souscrire à l'assurance chômage sous différentes conditions, au Chili (comptes individuels).

Directeur de la publication :
Jean Pisan-Ferry,
commissaire général

Directeur de la rédaction :
Fabrice Lenghart,
commissaire général adjoint

Impression :
France Stratégie

Dépôt légal :
décembre 2016
N° ISSN 1760-5733

Contact presse :
Jean-Michel Rouillé,
directeur du service
Édition-Communication-
Événements,
01 42 75 61 37,
jean-michel.rouille@
strategie.gouv.fr

Joris Aubrespin,
chargé des relations presse
01 42 75 60 27
08 20 78 57 18
joris.aubrespin@
strategie.gouv.fr

France Stratégie
18, rue de Martignac
75700 Paris SE 07
01 42 75 60 00

En vue d'éclairer les choix collectifs par des travaux d'étude et de prospective, France Stratégie a engagé le projet « 2017/2027 » visant à analyser les enjeux de la prochaine décennie, à examiner les grands choix qui s'imposent au pays, et les orientations qui s'offrent à lui. Des documents thématiques produits à cette fin par les experts de France Stratégie sont publiés depuis mars 2016 sur un site web spécifique, qui accueille aussi des contributions d'experts et d'acteurs de la société civile. Aucun des documents publiés dans le cadre de ce projet n'a vocation à refléter la position du gouvernement.

résultant de l'addition du socle universel et de droits spécifiques. Le droit de l'indépendant pur en serait une autre. Pourraient également être définis des droits spécifiques pour les travailleurs indépendants mais économiquement dépendants, par exemple pour la conclusion ou la rupture de contrats. Certes, l'introduction de tels droits supplémentaires ferait ressurgir les difficultés liées aux problèmes de frontière mais celles-ci s'apprécieraient plus directement au regard de la nature du travail effectué.

Du point de vue du droit du travail, ce droit de l'actif ne doit pas se traduire par un statut uniforme et indifférencié pour tous les actifs dans la mesure où, pour une très grande majorité d'entre eux, l'existence (ou l'absence) d'un contrat de travail, et donc d'une relation de subordination, continuera à fonder les relations de travail (et à légitimer l'existence de droits spécifiques pour les salariés). Le risque serait sinon d'aboutir à un nivellement par le bas des protections. Le droit de l'actif devrait permettre au contraire de définir un socle minimal commun de droits, et par là d'aller vers plus d'universalité dans la protection, moins de distinction entre les différents statuts et ainsi vers des transitions plus faciles et mieux protégées.

VERS UNE PROTECTION SOCIALE UNIVERSELLE POUR TOUS LES ACTIFS

Si l'universalisation de la protection sociale est déjà en partie une réalité pour l'assurance maladie en nature (pour laquelle la diversité des opérateurs gestionnaires induit toutefois de la complexité pour certains usagers), le maintien de régimes distincts selon le statut professionnel continue à induire des écarts entre statuts qui sont non négligeables en matière de prestations en espèces (indemnités journalières maladie, maternité, invalidité, accident du travail, maladie professionnelle). Une harmonisation des droits des salariés et des non-salariés, ainsi qu'au sein de l'ensemble des salariés affiliés à différents régimes, est à cet égard possible et souhaitable : les « faits déclencheurs » sont faciles à établir et comparables entre salariés et non salariés. La question à trancher serait celle d'une éventuelle responsabilisation des donneurs d'ordre, en particulier via leur participation au financement de certains de ces régimes.

En matière de retraites, si la convergence des règles entre les différents régimes a progressé au fil des réformes, la diversité de ces régimes et de leurs règles de calcul continuent à induire des écarts de prestations. Certains peuvent se justifier, étant donné la diversité des carrières et le caractère contributif de l'assurance retraite. Néanmoins, il serait possible d'harmoniser ces droits, notamment en matière de droits conjugaux et familiaux ou d'acquisition de droits pour les faibles revenus^[1]. Une étape consisterait à instituer un régime de retraite de base universel commun à tous les actifs – y compris les agents publics – complété par des régimes spécifiquement liés à l'activité professionnelle. Elle s'inscrirait de façon complémentaire et cohérente dans le cadre de ce statut des actifs.

Quant au risque de cessation d'activité, le régime de l'assurance chômage obligatoire ne concerne aujourd'hui ni les indépendants, ni le secteur public. Le principe de solidarité de l'ensemble des actifs face au risque de perte d'emploi, la perspective de carrières hachées et le développement de formes de travail indépendant non sécurisé par la possession d'un patrimoine pourraient justifier l'universalisation d'une assurance chômage. Tout actif cotiserait et serait couvert. Le contrôle de l'aléa moral et du fait déclenchant l'indemnisation (comparable à la notion de chômage « involontaire ») pour les indépendants serait réglé par le recours à divers mécanismes^[2] et un paramétrage adéquat des règles d'éligibilité et d'indemnisation (taux de remplacement, délais de carence, contrôle de la recherche d'emploi, etc.).

S'agissant du risque de perte de revenus des actifs, la combinaison de l'assurance chômage (allocation chômage, activité réduite, allocation de solidarité spécifique) et des prestations sociales (prime d'activité, RSA, allocation logement) offre de facto une forme de sécurité des trajectoires de revenus, c'est-à-dire une « garantie de revenu ». Mais celle-ci couvre moins bien certains parcours et certains actifs, en particulier pour ceux qui ont accumulé peu (pas) de droits à l'assurance chômage ou qui les ont épuisés. Cela concerne les jeunes de moins de 25 ans qui ne peuvent accéder au RSA (sauf exceptions) et n'ont souvent pas suffisamment cotisé pour avoir droit à une allocation chômage, mais aussi certains actifs notamment des femmes à temps partiel. Ceci pourrait justifier l'extension du RSA aux jeunes. La simplification, la fusion, l'individualisation, voire l'automatisation des aides sociales, pourraient être envisagées à travers une allocation « unique », sous réserve de l'articuler avec les dispositifs d'accompagnement vers l'emploi (garantie jeunes notamment) et de tenir compte de son impact sur l'évolution des revenus du travail.

RETROUVEZ EN LIGNE
L'INTÉGRALITÉ
DU PROJET 2017/2027



www.francestrategie1727.fr
#FS1727

RETROUVEZ LES DERNIÈRES
ACTUALITÉS DE
FRANCE STRATÉGIE

f francestrategie
@Strategie_Gouv
www.strategie.gouv.fr

Document n°11 :

Anca BOBOC, Kevin BOUCHAREB, Valérie DERUELLE et Jean-Luc METZGER. « Le coworking : un dispositif pour sortir de l'isolement ? ». *SociologieS*, 10/11/14. Extraits.

Le coworking : sous un discours d'homogénéité, des réalités très différentes

Précisons tout de suite que ces formes particulières d'organisation sont d'autant plus difficiles à analyser que leur déploiement s'accompagne d'un discours de légitimation qui masque la réalité de leur fonctionnement.

Le tiers-lieux de travail : sous un discours promotionnel...

Dans son acception la plus large, l'expression tiers-lieux recouvre un ensemble de réalités allant des commerces (cybercafés, Starbucks) aux lieux d'apprentissage (bibliothèques, espaces publics numériques) en passant par certains lieux de passage (parcs, halls de gare, aéroports) et de « réseautage » (clubs privés, etc.). Même s'il est possible de travailler au sein de tous les types de tiers-lieux, seul un sous-ensemble a été conçu dans le but précis d'accueillir des travailleurs : il s'agit des télécentres, business lounge, centres d'affaires et espaces de coworking. Ces tiers-lieux de travail se caractérisent, d'une part, par une régulation à l'entrée (l'entrée ou l'utilisation du lieu est payante) et, d'autre part, par le fait d'offrir des conditions matérielles minimales à l'exercice de certaines activités professionnelles (tables, imprimantes, connexion à Internet).

Au sein des tiers-lieux de travail, nous parlerons d'espace de coworking pour désigner la forme d'organisation du travail qui fait non seulement référence à un espace partagé mais également à un regroupement de travailleurs qui, sous certaines conditions favorisant l'échange et l'ouverture, peuvent former un collectif de travailleurs : on pense notamment aux efforts des gérants de l'espace pour susciter une dynamique communautaire. Les espaces de coworking se différencient aussi par les tarifs pratiqués.

Depuis l'ouverture en 2008 de La Cantine – premier espace de coworking français, implanté à Paris via l'association Silicon Sentier –, le nombre de ces espaces a fortement augmenté en France, pour dépasser les 130 en 2013. Leurs promoteurs entendent offrir la mutualisation de l'espace sur des périodes longues, ce qui est supposé faciliter les rencontres entre les participants et aboutir, parfois, à des collaborations. Leur développement s'appuie, en partie, sur un ensemble de représentations idéalisées du monde du travail – partiellement héritées de l'univers californien du « Web 2.0 » – où domine la croyance en l'émergence d'un nouveau type de relations professionnelles, caractérisé par une coopération dite faible et par l'absence de relations hiérarchiques ou de rapports de domination au travail (Aguiton & Cardon, 2008). Tel est le message véhiculé par le mouvement du coworking, dont le discours entend remettre en question les visions dominantes du travail dans les sociétés industrielles.

Ajoutons que ces espaces sont souvent présentés comme un ensemble homogène : on devrait trouver, a priori, plus ou moins les mêmes prestations et les mêmes modes de fonctionnement, quel que soit l'espace visité. Ce sentiment d'uniformité est par ailleurs conforté par l'analyse des discours tenus par les acteurs du coworking sur leurs sites Internet, sur leurs différentes plates-formes d'échanges (blog de la communauté Coworking, et surtout le Google Group Coworking France) ou lors des conférences ou événements sur le sujet. En toute circonstance, le coworking est présenté comme « un catalyseur d'idées, un accélérateur de sérendipité, de synergies et de rencontres, où l'on travaille de façon indépendante, mais en commun. Les coworkers se retrouvent pour partager des instants de convivialité autour d'une table ou d'un café, permettant de collaborer les uns avec les autres, de tisser des liens, de faire des affaires et d'échanger des contacts » (Site Internet de La Cantine).

...six types d'espaces de coworking

Qu'en est-il, en pratique, de cette nouvelle utopie numérique ? Grâce à l'analyse des sites Internet des vingt-cinq espaces parisiens de coworking, aux observations du fonctionnement de plusieurs d'entre eux et à une vingtaine d'entretiens auprès des gérants et des coworkers, nous avons pu constater que les services proposés, les modèles économiques et l'importance donnée à la dimension sociale et collaborative du lieu variaient de façon significative.

Dans certains espaces, les choix des gérants et la dynamique impulsée par certains professionnels favorisent l'établissement de liens riches et durables – support potentiel à une sortie de l'isolement –, alors que dans d'autres espaces est privilégiée la recherche du seul bénéfice économique.

En analysant la manière de se présenter sur Internet des vingt-cinq espaces de coworking, nous avons pu mettre en évidence quatre critères qui clivent les logiques de fonctionnement de ces espaces : a) leur architecture interne, notamment dans la proportion d'open spaces et de bureaux individuels fermés ; b) la composition de la population les fréquentant (la diversité des métiers et des catégories traduit la réalité de l'entraide) ; c) la manière dont le gérant intervient dans leur fonctionnement (les gérants ou certains participants jouent un rôle déterminant, par leur « animation », pour favoriser le partage et la coopération entre coworkers) ; d) son degré d'ouverture à des « événements externes ». Ces quatre critères inductifs nous ont permis de mettre en lumière six catégories d'espaces (...).

1) Les espaces de coworking accompagnateur visent avant tout à aider les coworkers, que ce soit par l'organisation de formations, l'aide à la gestion d'entreprise ou encore l'appui en matière d'accès aux appels à projets ou aux aides publiques : c'est une logique d'accompagnement.

2) Les espaces de coworking générateur de revenus sont dans une logique de maximisation des revenus : ils proposent des bureaux fermés individuels, ce qui est économiquement intéressant puisque les tarifs de ces bureaux sont plus élevés que ceux appliqués pour louer un espace dans un open space, et constituent une source de revenus plus sûre et plus durable ; ils sont ouverts à toutes les professions, ce qui augmente naturellement la clientèle potentielle de l'espace ; et ils accueillent des événements externes en louant leurs murs, ce qui, là aussi, constitue une source de revenus non négligeable au vu des tarifs pratiqués dans l'événementiel parisien. Ce type de lieu, de plus en plus représenté, illustre les difficultés financières que peuvent rencontrer les gérants d'espaces de coworking, obligés de faire de plus en plus de concessions sur l'esprit originel de ce type d'organisation. C'est, d'ailleurs, le type de lieu qui est le plus éloigné de la vision puriste du coworking, basée sur l'hyper-flexibilité et la construction d'une communauté de pratiques et d'intérêts communs.

3) Les espaces de coworking pépiniériste fonctionnent dans une logique immobilière. Ils visent avant tout à héberger des entrepreneurs ou des start-up, à l'image d'une pépinière d'entreprises, permettant à n'importe quel corps de métier d'être hébergé. La dimension collaborative est mise au second plan, au profit d'une vision plus immobilière de l'espace. Les deux espaces parisiens représentant cette catégorie proposent aux entrepreneurs hébergés la domiciliation, ce qui n'est pas le cas de bon nombre d'autres espaces. Cette tendance est, elle aussi, assez loin de la vision puriste du coworking, car elle limite les échanges entre les coworkers aux interactions éphémères qui peuvent se produire lorsque l'on se réunit dans un même lieu.

4) Les espaces de coworking puriste sont les plus fidèles aux origines du mouvement. Ils sont dans une logique de collaboration par catégorie de métiers ou par centre d'intérêt (ex. les métiers de l'édition, les développeurs d'applications Microsoft...) pour faciliter les interactions entre les coworkers. Ainsi, de nombreux événements sont organisés pour créer une « communauté » ou une « deuxième famille », comme on peut souvent l'entendre dans ces lieux. Ces espaces accueillent également des événements externes, mais proposent surtout des formations et des séminaires sur des pratiques liées au métier en question, etc. Le modèle économique de ces espaces peut être très variable, car ils prônent l'hyper-flexibilité, ce qui, de fait, réduit le nombre de clients « permanents ».

5) Les espaces de coworking associatif sont une version plus fermée du coworking puriste. Ils sont dans une logique communautaire, en souhaitant créer un collectif réuni autour d'un métier, des valeurs communes et un réel désir de travailler ensemble. Les effectifs y sont généralement plus modestes et l'idée de « seconde famille » y est prégnante. Adoptant un fonctionnement très proche de celui des associations (fort pouvoir de décision des membres dans la vie de l'espace, existence de chartes, organisation de moments de convivialité... obligatoires !), ce type d'espace possède également le modèle économique le plus fragile : ses sources de revenus sont entièrement liées à l'utilisation de l'espace par les coworkers. Il n'y a pas de bureaux fermés individuels ni d'hébergement d'événements externes. Pour fonctionner, ce type d'espace a donc besoin d'une base solide de coworkers. Plutôt bien représenté à Paris, ce type d'espace cherche à attirer de plus en plus d'indépendants qui, comme le soulignent certains de leurs gérants, « ont besoin de rompre l'isolement dû au travail à domicile, pour se constituer un nouveau cercle fiable de relations ».

Aussi bien au sein des espaces de coworking puristes qu'associatifs, on peut trouver des structures de co-innovation, appelées FabLabs (FABrication LABoratory), qui se distinguent par la mise à disposition des coworkers des machines-outils innovantes (comme les imprimantes 3D), pilotées par ordinateur, qui peuvent fabriquer des biens de nature variée (livres, objets décoratifs, outils, etc.).

6) Les espaces de coworking accélérateur de rencontres sont les plus représentés à Paris, avec pas moins de huit espaces sur les vingt-cinq dénombrés. Ils fonctionnent selon une logique de création des réseaux (professionnels ou non) dans un cadre informel. La dimension collaborative est moins poussée, mais les projets communs ne sont pas exclus. Ces espaces peuvent être situés à des points stratégiques et très fréquentés (comme le Sentier, par exemple) ou près de pépinières d'entreprises. Tout cela dans le but d'accroître les rencontres fortuites. Il y a généralement moins de coworkers permanents dans ce type d'espace, où le brassage et le passage sont préférés aux liens pérennes et à la sédentarité. Ces espaces sont parfois devenus des lieux de passage et d'accueil d'événements très courts, délaissant quelque peu la dimension communautaire.

L'intérêt de cette classification est de montrer, non seulement que le modèle idéal des tiers-lieux de travail se fragmente, dans sa mise en œuvre, en une pluralité d'organisations aux finalités distinctes et aux pratiques parfois opposées, mais également que la recherche de relations de coopération, l'entraide envers les plus démunis en ressources et les apprentissages mutuels sont loin d'être généralisés. Une partie de ces organisations reproduit, sous une forme renouvelée, les pratiques anciennes de l'entre-soi et de l'auto-sélection. Seul un sous-ensemble peut se révéler opportun pour aider des travailleurs en voie d'isolement à retrouver confiance en eux, à s'insérer dans des collectifs pérennes et à s'inscrire dans une dynamique d'apprentissages pertinents.

Espaces de coworking et sociabilités : quelle sortie de l'isolement ?

En effet, les pratiques facilitant l'émergence de liens durables et le partage de savoirs présentent une certaine

hétérogénéité d'un type d'espace de coworking à un autre. Ainsi, dans les espaces de coworking puristes, associatifs et, dans une moindre mesure, dans les accélérateurs de rencontres, les gérants et certains professionnels vont tenter d'inciter les échanges et le partage plus ou moins durables entre les coworkers.

Apprivoiser la solitude : le cas des travailleurs indépendants

Pour autant, quelle que soit la catégorie de tiers-lieux étudiée, la majorité des travailleurs indépendants rencontrés voient la pratique du coworking comme un moyen de rompre l'isolement.

Étant bien souvent dans une situation d'isolement subi du fait de leur statut d'emploi (Algava, 2011), sortir de la solitude constitue, en effet, pour les indépendants et les auto-entrepreneurs un des premiers facteurs de motivation pour travailler en espace de coworking. Sans collègue ni lieu de travail, ils ne peuvent entretenir de relations qu'avec leurs amis et pour résoudre des difficultés liées à leur activité, ils ne savent pas toujours sur quels professionnels de confiance compter. Cet isolement proprement subi apparaît souvent comme pesant, voire insupportable, non seulement pour des raisons de sociabilité, mais également professionnelles. De ce point de vue, l'espace de coworking permet de recréer les conditions matérielles d'un lieu de travail, dans un cadre moins formel que celui d'une entreprise, et donc de retrouver, sinon d'authentiques « collègues de bureau », du moins des présences familières. Ce type d'espace ouvre de nouvelles possibilités d'échanges, en alimentant la probabilité de (re)créer un collectif avec un pouvoir régulateur et de valorisation de chacun.

Pour sortir à minima de leur isolement, les travailleurs indépendants privilégient les espaces où règne une ambiance qu'ils considèrent comme détendue et propice aux interactions, aux partages de connaissances et où les gérants multiplient les initiatives pour amener les coworkers à échanger. Cette volonté de faire se rencontrer les individus se matérialise aussi bien par l'architecture interne de l'espace que par diverses formes d'animation. (...)

Bien entendu, le lien social et le collectif n'émergent pas systématiquement, même quand les ingrédients sont présents. (...)

Pouvoir s'isoler provisoirement : le cas de certains salariés

Pour une autre catégorie de travailleurs, notamment des salariés de petites entreprises, le coworking, peut être une solution pour rechercher l'isolement, sans pour autant pratiquer le télétravail à domicile. Dans ce cas, l'individu aura plutôt tendance à choisir un espace caractérisé par son calme, son silence, la faible sociabilité entre participants, proposant éventuellement des bureaux fermés. (...)

On notera que les salariés coworkers cherchent avant tout à s'isoler pour mieux travailler. On retrouve ici un résultat mis en évidence à propos des pratiques de télétravail des cadres (Metzger et Cleach, 2004).

Les quatre stades de la sociabilité dans les espaces de coworking

Plus généralement, si l'on tente de caractériser les sociabilités à l'œuvre dans ces espaces, on aboutit à un continuum des pratiques de sociabilité et d'inscription dans un collectif, au sein duquel nous avons distingué quatre stades.

Le premier stade correspond au respect formel des normes de la sociabilité élémentaire, manifestées lorsque des individus partageant un code culturel minimal se retrouvent ensemble dans un espace donné. Il s'agit des salutations d'usage, des marques de politesse en vigueur dans ces espaces professionnels (tutoiement, usage du prénom, décontraction affichée). Plus généralement, à ce stade, la motivation première est la recherche de la présence d'un autrui anonyme. Sans qu'il soit besoin d'échanger, le simple fait d'être en présence d'autres individus, d'autres corps peut apparaître comme une solution, commode et peu coûteuse, face à l'isolement ressenti, tout en conservant une distance parfois nécessaire à l'exercice du travail.

Au deuxième stade, les coworkers se reconnaissent comme étant « membres » d'un même espace de travail, ils n'hésitent pas à tenir des conversations de tout ordre, notamment dans les espaces de détente. Les discussions informelles peuvent certes rester dans le registre de la banalité, par exemple, en portant sur « l'actualité ». Mais elles peuvent également s'avérer plus professionnelles, en concernant la nature des métiers des interlocuteurs, leurs projets, leurs parcours. Les individus, qui ne forment pas encore à proprement parler un collectif ou qui ne s'insèrent pas encore dans un collectif existant, mettent en place les ressources de base pour y parvenir, en se jaugant, en identifiant les signes d'une affinité ou les promesses d'un intérêt, tout en conservant une certaine distance critique (...).

Le troisième stade est celui de l'émergence de collectifs de type réticulaire ou de l'inscription dans des collectifs préexistants. Il requiert une connaissance éprouvée de l'autre, de son caractère, de ses ressources culturelles, sociales, cognitives, économiques. Il nécessite une reconnaissance mutuelle des apports potentiels que chacun représente, ainsi que du degré de confiance que l'on peut lui attribuer. Ce stade de développement des collectifs est particulièrement prégnant dans les espaces de coworking, et assez peu dans les autres types de tiers-lieux. On peut distinguer l'interactivité d'entraide, basée sur la demande d'avis, ou le micro-conseil économique ou technique (réseau d'entraide) et les pratiques stratégiques de réseautage, basées sur le partage de contacts (réseau

instrumental). (...)

Enfin, un quatrième stade, plus rare, est celui de la collaboration, voire de la coopération entre membres d'un collectif de professionnels. Plusieurs coworkers possédant des capitaux professionnels complémentaires et conscients de cette complémentarité, s'appréciant mutuellement, décident de collaborer sur des projets communs. On trouve généralement ce type d'interactions dans les espaces de coworking où la dimension collaborative est la plus développée par les gérants. (...)

Au-delà des discours de promotion des tiers-lieux et grâce à l'identification de la diversité des pratiques qui s'y développent, nous pouvons préciser à quelles conditions la participation à ces formes d'organisation peut être, pour certains salariés, un moyen, une ressource, pour sortir de l'isolement.

Quel modèle de tiers-lieu pour prévenir l'isolement ?

Si les deux premiers stades de sociabilité concernent tous les types de tiers-lieux, les deux autres requièrent certaines conditions : une animation structurée de l'espace pour favoriser les mises en relation ; un désir partagé par les coworkers d'échanger à titre professionnel, ce désir n'étant pas lui-même dénué de recherche d'intérêt ; et, souvent, une homogénéité des métiers pour que l'écart des ressources possédées soit source de partage. La réunion de toutes ces conditions facilite – mais n'entraîne pas automatiquement – l'attribution progressive et mutuelle de la confiance, l'entraide non dénuée de recherche de contreparties, le partage de savoirs et savoir-faire, ainsi que certaines formes de collaboration. Ce sont ces espaces que nous pouvons, a priori, considérer comme les plus susceptibles d'offrir aux travailleurs isolés des opportunités de se réconcilier avec leur milieu professionnel.

Par exemple, dans les espaces de coworking « puristes », où domine une logique de collaboration entre membres de métiers homogènes, nous avons pu mettre en évidence les manifestations d'une sociabilité professionnelle forte. Cela requiert, comme nous l'avons indiqué, l'homogénéité des métiers ou leur complémentarité, ainsi que l'organisation de moments de convivialité pour inciter les coworkers à partager des connaissances, dans une dynamique de montée en compétences. Pour cela, les coworkers sont bien souvent incités à donner de leur temps au collectif, en organisant, par exemple, des conférences ou des micro-formations sur un de leur sujet de prédilection. (...)

Nous retrouvons ainsi plusieurs caractéristiques d'un collectif de type communautaire où peuvent se développer des collaborations et de l'entraide sur des projets ponctuels ou à plus long terme. Ces conditions nous semblent favorables, en première approximation, à prévenir les processus d'isolement.

Conclusion

Tout compte fait, l'analyse du fonctionnement réel de certains espaces de coworking montre qu'au sein de ces formes d'organisation ont été mis au point des modèles d'action favorisant la réinscription dans des collectifs, le partage des savoirs et savoir-faire, ainsi que la confiance en soi et en ses capacités professionnelles. Bien sûr, ceux qui les fréquentent – autoentrepreneurs, etc. – et les gèrent ne sont pas représentatifs de l'ensemble des catégories socioprofessionnelles et l'on ne peut pas généraliser ces résultats à l'ensemble des salariés.

Néanmoins, pour en revenir à notre question de départ, il nous semble intéressant de dégager, à partir de ces modèles d'action, un ensemble de traits épurés – ceux dont nous avons vu que la mise en œuvre présente de réelles chances de favoriser l'inscription dans un collectif professionnel – et de les adapter au sein des entreprises, notamment celles de grande taille où les transformations successives conduisent à l'isolement de certains employés. Ainsi internalisées, des structures de type coworking – ou s'inspirant de leurs principales caractéristiques – pourraient, sous certaines conditions, être employées, au moins à titre expérimental, pour contribuer à la sortie de l'isolement de certains salariés, sans doute ceux qui n'auraient pas atteint le stade de la désolation.

L'une de ces conditions, essentielle, est de garantir le respect des valeurs et l'autonomie d'engagement des intéressés, soucieux de sortir de leur isolement. Il est important que ces environnements de coopération soient orchestrés en réunissant, dans un premier temps, des personnes ayant les mêmes centres d'intérêt, tout en étant porteurs de compétences complémentaires. Parmi les autres conditions, on peut citer : l'intégration de ces structures dans l'ensemble de l'organisation, c'est-à-dire que les activités qui y seraient développées devraient avoir du sens et être reconnues comme étant utiles et participer de la performance collective, elle-même non réductible à son versant financier.

Nous pouvons imaginer qu'à terme ce type d'espace pourrait être la base de systèmes de tutorat ou de mentorat, en faisant se croiser et coopérer des populations qui n'ont pas l'habitude de se rencontrer mais qui pourraient trouver un intérêt à le faire. Les pratiques développées en ces espaces de coworking internalisés pourraient également être l'occasion de prendre du recul sur les pratiques professionnelles et de les améliorer, tout en créant du lien entre les différentes catégories de salariés et les différentes générations, en apprenant des méthodes de chacun.

Document n°12 :

Margherita NASI. « En entreprise, la personnalité des diplômés devient primordiale ». *Le Monde Économie*, 12/10/16.

En entreprise, la personnalité des diplômés devient primordiale

Les façons de travailler changent. Les qualités requises aussi. Autant qu'aux savoir-faire sanctionnés par un diplôme, les recruteurs s'attachent aux compétences relationnelles.

En mai 2009, Thomas Pesquet est sélectionné parmi plus de 8 500 candidats pour devenir l'un des six nouveaux astronautes européens. Le benjamin du corps européen des astronautes est alors – à 31 ans – plus que qualifié : ingénieur aéronautique, pilote de ligne et spationaute, il est aussi parachutiste, plongeur et parle chinois, russe, anglais, espagnol et allemand. Pourtant, lorsqu'on lui demande pourquoi il a été choisi parmi tant de candidats, il n'évoque ni ses prouesses linguistiques ni sa formation prestigieuse.

Candidats mis en situation

« Je me dis que le côté psychologique a dû être important... Travailler en équipe, être quelqu'un de facile à vivre, qui sait communiquer, ça a dû jouer dans la sélection », affirme-t-il dans une vidéo que Caroline Guichet montre à ses étudiants en école de commerce. Objectif : les sensibiliser à l'importance des soft skills, ces compétences humaines qui ne relèvent pas d'un savoir-faire technique, comme la créativité ou la productivité. Cette formatrice, qui est aussi consultante du cabinet Emergences RH, en est convaincue. Pour décrocher un poste aujourd'hui, l'intelligence comportementale est indispensable :

« Les recruteurs nous demandent de sélectionner les candidats sur leur attitude, leur capacité à incarner un certain leadership, plus que sur le fait d'avoir suivi un cursus dans telle ou telle école. »

Avec l'évolution des pratiques de travail en entreprise, les soft skills prennent une place toujours plus importante. Une enquête du réseau social LinkedIn publiée en avril 2016 montre que, pour décrocher un emploi et réussir à ce poste, les qualités personnelles priment sur les stages.

« Il existe de moins en moins de positions, dans une entreprise, où on reste derrière un écran et point barre. On travaille en mode "projet", collectivement. Les recruteurs s'intéressent donc davantage aux traits de personnalité et à l'ouverture d'esprit des collaborateurs, même dans des secteurs où on ne regardait que les compétences techniques », comme l'informatique, constate Célia Chalié, directrice des ressources humaines chez Ramsay Générale de Santé. Se mettent en place des stratégies pour déceler ces qualités qui sont plus pertinentes qu'un diplôme.

Même les fiches de poste contiennent désormais des indications pour déceler les qualités humaines. « Si on cherche un créatif, on va indiquer que la participation à un projet d'ordre social et culturel est un plus », explique Julien Morisson, président du Groupe 8c Elysée de l'Association nationale des directeurs de ressources humaines.

Et les entreprises organisent des sessions de recrutement où des candidats sont mis en situation. « Ils ont deux heures pour résoudre un problème. Les recruteurs observent leurs réactions : qui va s'intégrer ? qui est directif ? qui communique bien ? », détaille l'ancien DRH chez Chanel. Il estime que si, culturellement, les diplômés jouent un rôle encore très important en France :

« Les start-up, au mode de fonctionnement agile, ont poussé les grosses institutions à travailler différemment, de manière transversale et souple. Ce qui incite à chercher des compétences que les diplômés seuls ne confèrent pas. »

Aux candidats de mettre en valeur leurs talents. Il faut apprendre à évoquer ses expériences dans leur contexte, explique Jérôme Hoarau, coauteur de l'ouvrage *Le Réflexe soft skills* (éd. Dunod, 2014, 240 p., 25 euros). « Si j'ai organisé un événement pour 150 personnes, je pourrai expliquer que j'ai fait appel à ma persévérance pour trouver des sponsors, ou encore à ma créativité pour capter l'attention du public. » Mais pas de panique : « Les soft skills peuvent se développer, comme un muscle », explique ce formateur.

Plus qu'une mode passagère

Hervé Rosanvallon en a fait l'expérience. Après avoir travaillé dans l'accompagnement d'entreprises sociales en Afrique, le jeune homme s'associe avec Jérôme Hoarau dans une entreprise de formation en soft skills. Cette expérience va marquer un tournant dans sa carrière. « Parmi ces nouvelles compétences, il en est une qu'on appelle visualisation. Pour moi, ce fut un déclic. Je m'imaginais partir en randonnée. J'ai touché du doigt un autre avenir », raconte l'entrepreneur. Il décide alors de se reconvertir comme accompagnateur en montagne.

Les soft skills l'aident à se frayer un chemin dans un milieu où il n'a aucune expérience professionnelle. Lorsqu'il frappe à la porte d'un magasin de sports de montagne pour décrocher un contrat de professionnalisation en tant que skiman, il met de côté ses compétences techniques et son CV, que son recruteur ne regarde même pas, pour miser sur ses compétences humaines : « La faculté à communiquer, dans un métier axé sur l'écoute des clients, et mon adaptabilité acquise au cours de mes différentes expériences professionnelles. Ça a marché. »

Ce qui fait croire à Jérôme Hoarau que la philosophie soft skills sera plus qu'une mode passagère. « Dans un monde changeant, où des métiers disparaissent et d'autres naissent, les compétences techniques peuvent devenir obsolètes, pas les compétences humaines. »

le grand entretien

« Les réseaux sociaux n'introduisent pas d'égalité »

Le sociologue Jean-François Amadiou explique en quoi il est malgré tout possible de recruter sans discriminer

Depuis quelques années, entreprises et pouvoirs publics semblent avoir pris à bras-le-corps le problème des discriminations à l'emploi. Avec quels résultats ?

Depuis 2004-2005, les grandes entreprises se sont engagées dans une politique de promotion de la diversité avec la signature de nombreux labels et chartes. Mais, en pratique, les discriminations perdurent. C'est le processus de recrutement qui doit être mis en cause. Il reste fondé sur un vague tri des CV, suivi d'un entretien. Or des enquêtes montrent que c'est au moment de l'entretien que les discriminations sont les plus fortes.

L'utilisation des tests d'aptitude, qui pourraient faire contrepoids à la subjectivité du recruteur, reste rare. L'autre problème concerne le recrutement par le biais du « réseau », qui est très fréquent alors qu'il s'agit, par essence, d'une pratique discriminatoire.

Les résultats diffèrent selon les enquêtes. Quels sont les principaux motifs de discrimination : l'âge, le sexe, la couleur de peau ?

Cela dépend évidemment de la manière dont les enquêtes sont menées : il peut s'agir de testings, de sondages auprès de demandeurs d'emploi... De plus, les

facteurs de discrimination se cumulent souvent. Si l'on se base sur le baromètre édité par le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail (OIT), les discriminations les plus importantes

« LE RECRUTEMENT PAR LE BIAIS DES OUTILS NE DÉPASSE PAS 10 %, MAIS DES ÉTUDES ONT PROUVÉ QUE CELA NE PROFITAIT PAS AU CANDIDAT »

vécues par les demandeurs d'emploi concernent les seniors de plus de 55 ans.

L'apparence physique au sens large – poids, look, couleur de peau... – constitue le deuxième motif de discrimination. Le patronyme n'apparaît pas important dans les enquêtes, car il concerne numériquement moins de monde, de même que le handicap.

Quant au fait d'être une femme, c'est plutôt le fait d'être enceinte ou d'avoir des enfants qui est en cause. Il est dommage que le baromètre du Défenseur des droits ne prenne pas en compte le critère de

l'appartenance sociale, alors que le poids du réseau personnel et familial est déterminant. Des études menées par l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) ont montré l'importance du réseau pour trouver un emploi. Les réseaux au niveau des grandes écoles jouent aussi un rôle important.

En quoi les nouveaux modes de recrutement liés au numérique – réseaux sociaux, CV vidéos... – changent-ils la donne ?

Les réseaux sociaux n'introduisent pas plus d'égalité, au contraire. Le recrutement par le biais des outils ne dépasse pas 10 %, mais leur utilisation par les employeurs pour rechercher des informations sur le candidat s'est généralisée. Des études ont prouvé que cela ne lui profitait pas. L'employeur peut trouver des informations sur son appartenance religieuse, son orientation sexuelle... qu'il n'aurait pas eues autrement.

Un autre phénomène contestable est l'utilisation de CV vidéo. Des enquêtes menées par le cabinet Mozaïk RH et l'université Paris-Dauphine montrent qu'il n'y a strictement aucune baisse du niveau de discrimination quand il y a utilisation des CV vidéo. Il y a au contraire une augmentation dans le cas de personnes en surcharge pondérale ou au visage disgracieux. Pourtant, même Pôle emploi fait la promotion de ce type d'outils !

Une autre évolution inquiétante concerne les logiciels d'analyse des expressions faciales, que l'on voit apparaître aux États-Unis. Ces outils prétendent non seulement décrypter vos émotions, mais aussi savoir si vous êtes intelligent, si vous avez une personnalité stable, etc. On se fonde sur un élément purement physique pour apprécier la personne ; l'utilisation de la machine systématise les jugements stéréotypés. En plus, les gens ne sont pas au courant de l'utilisation de ce genre de logiciels : il suffit que le recruteur organise un entretien sur Skype pour se servir de ce type d'outils sans en informer le candidat.

Au niveau des entreprises de la netéconomie, on voit émerger de nouveaux modes de recrutement – hackathons,



DANIEL HENRI/AGF/REUTERS

Jean-François Amadien est sociologue, directeur de l'Observatoire des discriminations et professeur à l'université Paris-1. Il a publié en septembre 2016 *La Société du paraître. Les beaux, les jeunes et les autres* (éd. Odele Jacob).

l'école 47-, qui se veulent plus ouverts. Représentent-ils une alternative intéressante ?

Pas vraiment, dans la mesure où ces initiatives restent très marginales et se situent sur des métiers en tension, où l'on a déjà du mal à trouver des candidats. On peut aussi se demander si les pratiques discriminatoires ne prennent pas une autre forme dans les entreprises du secteur high-tech. Au niveau de l'âge notamment, il y a déjà eu des affaires mettant en cause des entreprises de la Côte ouest des États-Unis.

Quelles sont les solutions qui n'ont pas encore été tentées ?

La première serait de mettre en place le CV anonyme, une solution qui a malheureusement été abandonnée. L'autre serait

de généraliser l'utilisation des tests de mise en situation, comme le fait déjà Pôle emploi. Ces solutions ne feraient pas complètement disparaître les facteurs discriminatoires, mais permettraient de les atténuer.

Le développement du recrutement par le biais des stages ou de l'alternance, où l'on voit le candidat en situation, est également une bonne chose. Mais l'accès aux stages ou à l'apprentissage se révèle lui aussi discriminant : pour trouver une bonne place, il faut déjà avoir un pied dans le système.

Finalement, recruter n'est-ce pas toujours discriminer ?

Non ! La loi relative à la lutte contre les discriminations de 2001 est très précise. Elle prévoit une vingtaine de motifs de discrimination. Par exemple, discriminer

quelqu'un en raison de son poids est interdit ; en revanche, la tenue vestimentaire peut être un motif de non retenue du candidat. Ce qui peut se comprendre : sa façon de s'habiller indique s'il a oui ou non intégré les codes de l'entreprise. La discrimination pour des raisons vestimentaires, dans le cas du voile, par exemple, peut être admise quand il existe un motif légitime et raisonnable. L'employeur doit avoir mis en place un règlement intérieur stipulant un *dress code* ; en revanche, une simple charte ne suffit pas. En ce sens, la loi El Khomri, qui précise que l'employeur peut inscrire le principe de neutralité dans son règlement intérieur, ne fait que reprendre la législation antérieure. Rien de nouveau !

PROPOS RECUEILLIS
PAR CATHERINE QUIGNON

ÉPREUVE N° 3