Transformation numérique et vie au travail

Rapport

établi par

M. Bruno METTLING

à l'attention de

Mme Myriam El Khomri,

Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social

- Septembre 2015 -

AVANT-PROPOS

Par lettre en date du 25 mars 2015, le précédent ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, François Rebsamen, m'a confié la mission d'examiner la question de l'effet de la transformation numérique sur le travail.

Cette mission intervient dans un contexte de prise de conscience de l'importance sociétale et de l'ampleur économique des effets de la transformation numérique, marquée par différents rapports commandités par le gouvernement :

- rapport de l'Inspection Générale des Finances (IGF) sur la fiscalité du numérique, remis en janvier 2013 ;
- rapport Jules Ferry 3.0, remis en octobre 2014 ;
- rapport sur la grammaire du succès du numérique, remis en novembre 2014 ;
- rapport sur une grande école du numérique, remis en mai 2015 ;
- rapport « ambition numérique » par le conseil national du numérique, remis en juin 2015 ;
- rapport sur l'effet de la transformation numérique sur l'emploi, qui doit être remis en décembre 2015.

Il manquait à ces études un examen des effets de la transformation numérique sur le monde du travail, qui analyse à la fois la façon dont elle modifie déjà les formes du travail, les modalités selon lesquelles la transition numérique est actuellement vécue et menée au sein de l'entreprise, et les conditions selon lesquelles elle pourra être réorientée à l'avenir pour contribuer à rendre du sens au travail et à améliorer la vie au travail.

La transformation numérique fait l'objet d'une grande attention au regard des atouts qu'elle peut apporter au monde économique et au monde du savoir. Mais aucune étude n'avait encore été commanditée par l'Etat sur ses implications pour le monde du travail.

La mission a inscrit sa réflexion au cœur de l'entreprise pour cerner l'impact de la transformation numérique sur trois points précis : les conditions de travail, l'organisation du travail et le management.

Méthodologie utilisée

Le travail de la mission s'est structuré autour d'un groupe d'experts regroupant :

- des représentants du monde du travail et notamment cinq responsables syndicaux et patronaux nationaux : CFDT, CFE/CGC, CGT, FO, le directeur général du MEDEF ;
- des personnalités qualifiées notamment un professeur de droit du travail ou la vice-présidente du Conseil national du numérique et des sociologues.

La mission a bénéficié de l'appui déterminant de l'IGAS. Elle a procédé par audition des acteurs de la transformation numérique et lecture de la documentation existante.

Le travail de la mission a été complété par des études demandées aux grands cabinets de conseil en stratégie (Bain & Company, The Boston Consulting Group, Mazars, McKinsey), ainsi que d'une enquête réalisée par le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise auprès de ses 4500 adhérents.

Sans toutes ces contributions, et en particulier sans la qualité des échanges et le climat de confiance qui ont présidé aux travaux de la commission, le présent rapport n'aurait pu être établi. On peut souligner ainsi que les 36 préconisations et le constat qui les précède ont été établis dans un climat de dialogue et d'écoute tout à fait remarquable entre les membres de la commission.

Sommaire

AVANT-PROPOS 2

INTRODUCTION 5

1 PRINCIPAUX IMPACTS ET MESSAGES-CLES 7

Principaux impacts 7

La diffusion massive de nouveaux outils de travail

L'impact sur les métiers et les compétences

L'environnement de travail des cadres

L'impact sur l'organisation du travail

L'impact sur le management

De nouvelles formes de travail hors salariat

Messages-clés 9

L'urgence du diagnostic commun

Ni naïveté, ni conservatisme dans l'adaptation

Des modifications limitées mais indispensables de notre cadre juridique

Eviter la fracture numérique

Une politique de santé au travail à adapter

2 ENJEUX DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE 11

Transformation numérique et cadre de travail

Lieu de travail 12

Temps de travail 18

Lien de subordination 23

Nouvelles formes d'emploi 25

Transformation numérique et qualité de vie au travail

Régulation des usages 31

Mesure de la charge de travail 33

Espace de travail 34

Santé au travail 35

Transformation numérique et fonction managériale

Management de proximité 37

Management participatif 39

Management des travailleurs à distance 40

Implication du *top management* 40

3 REUSSIR LA TRANSFORMATION NUMERIQUE EN ENTREPRISE 42

Propositions relatives à l'éducation au numérique

Développer l'éducation numérique par la formation initiale et continue 42

Placer la transformation numérique au cœur des dispositifs de professionnalisation et de passerelles entre les métiers 45

Propositions relatives à l'adaptation du cadre de travail

Offrir un cadre juridique et fiscal incitatif et protecteur 48

Propositions relatives à la qualité de vie au travail

Mettre la transformation numérique au service de la qualité de vie au travail 52

Propositions relatives à la co-innovation

Parvenir à une entreprise de la co-construction et de la co-innovation 58

Comprendre et anticiper les enjeux de la transformation numérique 60

CONCLUSION 62

ANNEXE N°1 : LISTE DES EXPERTS QUI ONT PARTICIPE AUX TRAVAUX DE LA COMMISSION 63

ANNEXE N°2 : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNEES 64

ANNEXE N°3 : BIBLIOGRAPHIE 66

ANNEXE N°4 : RETOUR D'EXPERIENCE SUR LA CONDUITE DE DISPOSITIFS DE FORMATION DIGITALE PAR IBM ET POLE EMPLOI 68

CONTRIBUTION DES ORGANISATIONS SYNDICALES ET PATRONALES AINSI QUE DU CJD 70

INTRODUCTION

La transformation numérique est marquée par une exceptionnelle vitesse de diffusion : le caractère exponentiel de l'accélération du rythme des innovations distingue fondamentalement le numérique des révolutions technologiques précédentes.

La révolution numérique est en effet disruptive, ce qui justifie que les efforts d'adaptation soient faits avec ambition et que la mise en œuvre de ces changements soit réalisée rapidement.

Pour illustrer ce caractère disruptif, la comparaison[1] des durées nécessaires à ce que différentes technologies atteignent 50 millions d'utilisateurs montre que s'il a fallu 38 ans pour que la radio parvienne à ce seuil, et 13 ans pour la télévision, ces durées de diffusion tombent à 3 ans pour l'internet à domicile, 1 an pour Facebook et 9 mois pour Twitter. Certes, ces différences sont à tempérer du fait de l'existence d'un certain biais à ces comparaisons (croissance démographique, augmentation du pouvoir d'achat, gratuité des services internet), il n'en demeure pas moins que ces technologies sont adoptées à une vitesse très supérieure, et leurs usages plus rapidement transmis.

Pour la première fois depuis la révolution industrielle, la diffusion de la technologie et de ses usages impacte au moins autant la personne dans sa sphère privée que le travailleur dans sa sphère professionnelle. Leur adoption dans un usage privé se déroule même avant celle sur le monde du travail, ce qui distingue fondamentalement cette révolution technologique de la première en ce qu'elle impacte d'emblée l'ensemble des aspects du quotidien.

Pour ce qui est des entreprises, la nature de cette transformation impose donc de repenser leur appréhension du changement. Du fait que le numérique soit un secteur principalement tourné vers le service client et l'expérience du consommateur, les outils numériques s'intègrent dans l'entreprise accompagnés d'usages déjà partiellement appropriés, directement issus de la sphère privée.

Mais la révolution numérique implique un changement de paradigme dans le monde du travail. Loin de se résumer à l'usage d'outils numériques, elle marque l'arrivée, dans l'entreprise, de méthodes de conception, de production, de collaboration, qui sont aussi des méthodes de pensée, de travail, d'organisation.

A cet égard, il convient de distinguer les différents phénomènes que la notion de transformation numérique peut recouvrir : la diffusion « passive » des outils numériques dans nos vies, et particulièrement dans l'univers du travail, s'accompagne aujourd'hui d'une action volontariste menée par les entreprises pour numériser leurs processus.

La « numérisation » de l'économie dépasse aujourd'hui le simple emploi d'outils numériques. Ainsi, le fonctionnement en réseau, l'usage de *datas*, la dématérialisation, non seulement des produits, mais aussi des processus de production et de livraison, sont autant de changements qui bouleversent l'économie, l'entreprise, et le travail des individus, tant dans les tâches et objectifs que dans la façon de travailler, les méthodes et contextes de leur activité. L'ampleur de ces changements est d'autant plus grande qu'elle est difficile à conceptualiser selon des catégories anciennes et qu'elle se développera dans des formes nouvelles, difficiles à anticiper.

L'enjeu pour les entreprises est donc d'anticiper les changements à l'œuvre pour parer les risques qu'ils comportent, saisir les potentialités qu'ils recèlent, et être capables d'en initier d'autres afin que la performance économique s'accompagne d'une amélioration de la qualité de vie au travail.

[1] McKinsey, Accélérer la mutation numérique des entreprises, 2014.

C’est par sa capacité à maîtriser, anticiper, orienter les différents changements en cours et à venir que la France saura mettre à profit la révolution numérique pour en faire une source de développement économique et de progrès social.

Structure du rapport

Le présent rapport s’organise autour de trois axes :

Dans une première partie, la mission s’est attachée à identifier les principaux impacts du numérique sur le travail, puis à en déduire les clés d’une réussite de la transformation numérique.

La deuxième partie présente de manière plus détaillée l’impact de cette transformation sur les principaux éléments constitutifs du contrat de travail (lieu de travail, temps de travail, lien de subordination), mais aussi sur la qualité de vie au travail et la fonction managériale.

La troisième partie est consacrée aux 36 préconisations pour la réussite de la transformation numérique au sein des entreprises.

1 PRINCIPAUX IMPACTS ET MESSAGES-CLES

Six impacts majeurs conduisent à cinq messages-clés :

Impacts majeurs

➤ **La diffusion massive de nouveaux outils de travail**, notamment smartphones et tablettes et des nombreux applicatifs professionnels associés est pour la grande majorité des salariés, la plus visible des manifestations de la transformation numérique.

Le nombre de smartphones a été multiplié par 6 depuis 2008 et par 4 pour les tablettes entre 2011 et 2013[2]. Enfin, si 55% des actifs disposent d'un micro-ordinateur sur leur lieu de travail, cette proportion monte à 90% pour les cadres, et près des trois-quarts pour les professions intermédiaires.[3]

Ces nouveaux équipements posent de redoutables questions d'apprentissage, d'acquisition et de reconnaissance de nouvelles compétences, mais aussi encore de régulation de leurs usages.

Conséquences de ces nouveaux outils, l'organisation et la structuration des échanges via les réseaux sociaux, à l'intérieur de l'entreprise mais aussi avec ses clients, tendent à se généraliser en complément voire en substitution des outils traditionnels, messagerie notamment.

Si ces outils sont porteurs d'une amélioration sensible de l'efficacité du travail, ils peuvent aussi parfois conduire à une surcharge informationnelle et communicationnelle qui peut être contre-productive.

➤ L'impact sur les métiers et les compétences

La modification des conditions d'exercice des activités induite par ces nouveaux outils et ces modes de travail concerne tous les métiers sans exception, manuels ou intellectuels, métiers de la connaissance ou de l'expérience.

Elle nécessite souvent de développer ou d'acquérir de nouvelles compétences. De nouveaux métiers apparaissent, d'autres sont amenés à disparaître. Si les fonctions vente/marketing et IT sont particulièrement concernées, aucune fonction de l'entreprise n'échappe aujourd'hui à ce changement.

Les spécificités mais aussi les difficultés de cette adaptation par rapport aux évolutions traditionnelles de l'entreprise tiennent à ce que la vitesse exceptionnelle de diffusion nécessite un très haut degré d'adaptation et d'anticipation pour éviter la déqualification, facteur de rupture numérique.

➤ L'environnement de travail des cadres

En raison des sujétions particulières associées à leurs responsabilités mais aussi de l'autonomie qui caractérise souvent le statut des cadres, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée se trouve, pour un nombre croissant d'entre eux, difficile à réaliser. Ceci pose, avec plus d'acuité encore, la délicate question de la mesure, et du suivi de la charge de travail.

---

[2] voir note 1.

[3] CREDOC, Enquête « Conditions de vie et Aspirations des Français », *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*, décembre 2013.

➤ L'impact sur l'organisation du travail

La transformation numérique bouleverse l'organisation traditionnelle du travail de multiples façons :

Elle conduit à une véritable explosion du travail à distance qui pose de nombreuses questions. Ce mode de travail fait donc l'objet d'un développement spécifique dans la seconde partie du rapport.

Elle permet, paradoxalement, de reconstruire voire de créer de nouveaux collectifs professionnels, basés sur de nouvelles méthodes de travail plus collaboratives, plus participatives, qui viennent heureusement rompre avec la culture du reporting et du contrôle qui a trop souvent caractérisé le fonctionnement récent des grandes entreprises.

Elle conduit également à concevoir de nouveaux espaces de travail plus ouverts, plus conviviaux, favorisant l'échange et la coopération plus que l'appropriation individuelle d'un espace défini ou l'anonymat des *open spaces*.

Enfin, l'étude des entreprises *digital natives* témoigne d'une organisation du travail plus agile, structurée en mode projet, plus ouverte sur un écosystème, beaucoup plus efficiente notamment pour diffuser les innovations.

➤ L'impact sur le management

La transformation du modèle managérial est une conséquence importante de la transformation numérique.

Si les fondamentaux de ce qui fait un bon manager restent les mêmes - orientation/résultats et développement des personnes - les compétences managériales doivent évoluer pour intégrer les caractéristiques du management de projet, du management à distance, mais aussi de l'animation de communautés.

C'est largement sur les managers de proximité, déjà très exposés par ailleurs, que repose concrètement une grande part de la réussite ou de l'échec de la transformation digitale.

➤ De nouvelles formes de travail hors salariat

C'est sans doute l'une des questions les plus difficiles posée par la transformation numérique sur le travail, et son articulation avec l'entreprise traditionnelle. Dans le monde entier, la souplesse, l'adaptabilité mais aussi le *business model* de l'économie numérique repose sur la multiplication de l'emploi hors salariat.

En France, au-delà de la symbolique du million d'auto-entrepreneurs[4] atteint cet été, on estime qu'un travailleur du numérique sur 10 exerce déjà aujourd'hui hors du champ du salariat et cela devrait continuer à augmenter. Les *freelance*, personnes exerçant une activité comme travailleurs indépendants, représentaient, en 2014, 18% du secteur des services aux Pays-Bas, 11% en Allemagne et 7% en France[5], en augmentation de 8,6% sur cette même année.

La coexistence de ces nouvelles formes de travail et du salariat, la gestion harmonieuse de la transition de notre pays vers l'économie numérique, mais aussi une concurrence loyale supposent que soient posés de manière très claire et très ferme un certain nombre de principes essentiels à la préservation de notre modèle social (cf. partie 3.3)

---

[4] INSEE, *Emploi et revenus des indépendants*, juin 2015. Cette étude chiffre le nombre d'autoentrepreneurs à 982 000 fin 2014, laissant prévoir le dépassement de la barre du million au cours de l'été 2015.

[5] Données agrégées par le McKinsey Global Institute Analysis à partir d'études d'Eurostat, du US Bureau of Labor Statistics et de l'OCDE. Sont compris dans la population de référence les travailleurs indépendants des secteurs de l'information et de la communication, de la finance, de la recherche et développement, ainsi que les services administratifs.

Il importe plus généralement de ne pas laisser se créer des zones de non-droit, la question est ouverte de la représentation et de la défense des intérêts des personnes concernées par ces nouvelles formes de travail, comme les organisations syndicales allemandes ont commencé à le faire (cf. encadré §2.1.4.).

Messages clés

➢ L'urgence du diagnostic commun

La prise de conscience de la rapidité de la diffusion du numérique dans nos entreprises renvoie à l'urgence de partager un diagnostic commun sur les mesures à mettre en œuvre au niveau du pays, des branches, comme au niveau des entreprises.

La grande hétérogénéité des situations conduit néanmoins à privilégier des adaptations au niveau des branches et des entreprises. Pour autant, un certain nombre de dispositions de nature législative comme le partage d'initiatives au niveau interprofessionnel conduisent à vivement recommander l'instauration d'un débat national : il pourrait être initié à l'occasion de la prochaine conférence sociale (cf. préconisation n°36).

➢ Ni naïveté, ni conservatisme dans l'adaptation

La naïveté consisterait à penser que l'autorégulation, l'équilibre des relations sociales et le droit du travail existant suffisent à assurer une transition harmonieuse.

Le conservatisme consisterait à prétendre qu'il suffit de transposer, voire de renforcer les règles existantes pour gérer l'ensemble des nouvelles situations créées par cette révolution numérique.

Entre ces deux postures, la mission a adopté, notamment sur la question essentielle du droit du travail, une position pragmatique consistant à limiter les adaptations à ce qui était nécessaire à la réussite de la transition numérique.

A l'inverse, aussi légitimes qu'elles soient, la mission n'a pas souhaité rouvrir certaines questions au cœur du débat social dans notre pays, dès lors qu'elles n'étaient pas indispensables à la réalisation de la transformation numérique.

➢ Des modifications limitées mais indispensables de notre cadre juridique

En matière de temps de travail, les principales évolutions concernent le forfait jours ; en matière de protection des salariés, la gestion du risque d'accidents de travail pour les salariés nomades ; enfin, en matière de fiscalité des entreprises, la suppression de la qualification d'avantages en nature des outils numériques.

➢ Eviter la fracture numérique

Réussir la transformation numérique suppose une mobilisation de l'ensemble des acteurs, publics comme privés, notamment des PME/TPE.

Plus qu'un énième plan de formation, la transition numérique suppose que soit conduit un véritable projet d'éducation au numérique, notamment au sein des entreprises : il fait l'objet d'un développement dans la troisième partie. Cela implique en particulier que soient mutualisés les outils permettant de diffuser et de former au numérique.

➢ Une politique de santé au travail à adapter

L'intensification du travail et les excès de connexions professionnelles sont susceptibles de porter atteinte à l'équilibre de vie, voire à la santé des collaborateurs de l'entreprise.

La mission préconise une série de dispositions visant à encourager une approche préventive, et non seulement curative de ces enjeux.

2 ENJEUX DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE SUR LE CONTRAT DE TRAVAIL, LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET LE MANAGEMENT

Il convient de souligner l'extrême hétérogénéité des situations, rendant très difficile une approche univoque et globale du cadre juridique du travail selon les entreprises, leur secteur d'activité et leur taille.

La transformation numérique heurte en effet le *business model* des entreprises de manière différenciée selon les secteurs d'activité. Selon ce critère, une première typologie d'entreprises peut être proposée[6] :

- les entreprises au cœur de l'économie numérique représentent 5,5% du PIB, et 3,3% des emplois en France : technologies de base et des infrastructures, services de télécommunication, applications et services informatiques, économie du web ;
- les secteurs dont le business model est d'ores et déjà profondément impacté par la numérisation de l'économie représentent 12% du PIB : édition, musique, production audiovisuelle, finance et assurance, R&D ;
- les secteurs qui ont dégagé des gains de productivité significatifs grâce à l'intégration des outils numériques, mais dont la transformation liée au numérique est loin d'être achevée recouvrent la majorité du paysage économique français, avec 60% du PIB : commerce et distribution, industrie, administration, enseignement etc… ;
- les secteurs dont l'impact de la transformation numérique sur l'emploi est plus lointain, 22% du PIB (agriculture, bois, services à la personne, restauration).

Réussir la transformation numérique du travail nécessite de permettre aux entreprises de la première catégorie d'exercer leurs activités dans des conditions comparables à celles de leurs compétiteurs au niveau mondial et de permettre aux deuxièmes de se transformer suffisamment rapidement pour retrouver ou conserver un niveau de performance leur évitant d'être marginalisées. Pour les entreprises de la troisième catégorie, et, dans une moindre mesure, celles de la quatrième, l'enjeu consiste à bien anticiper ces transformations pour maintenir un positionnement compétitif.

De l'ensemble des travaux qu'elle a conduit, la mission a retenu que la transition numérique, dans ses effets, ses risques mais aussi ses opportunités, devait être analysée de manière précise sous trois aspects :

- l'impact sur le contrat de travail et sur ses éléments constitutifs que sont le lieu et le temps de travail, ainsi que le lien de subordination, critère du contrat de travail ;
- la qualité de vie au travail, occasion d'aborder notamment les difficiles questions de la régulation des usages, de la charge de travail et de l'évolution des collectifs professionnels ;
- la fonction managériale enfin, celle-ci se trouvant au cœur des transformations à l'œuvre.

[6] Source : Rapport de l'IGF relatif au soutien à l'économie numérique et à l'innovation, 2011.

2.1. Transformation numérique et cadre de travail

La mission s'est tout d'abord attachée à mesurer l'effet de la transition numérique sur les caractéristiques fondamentales du contrat de travail (temps de travail, lieu de travail, lien de subordination) ; puis à identifier des bonnes pratiques, ou formuler des préconisations.

2.1.1 Lieu de travail

2.1.1.1 Hétérogénéité grandissante des organisations spatiales selon les entreprises

La mission, au cours de ses entretiens ou des auditions du groupe de travail, a pu constater **la grande diversité des organisations du travail mises en place suite à la transformation numérique, celles-ci dépendant largement de la nature de l'activité des entreprises, de leur taille**, etc. :

- pour les PME ou ETI de l'économie numérique, comme Hi Media et Hi Pay[7], la mission a pu constater que le lieu de travail classique, par exemple en *open space*, demeurait répandu ;
- à l'inverse, pour les TPE de l'économie numérique, l'organisation géographique du travail est souvent plus souple avec du télétravail ou du nomadisme, par exemple sur des sites de *coworking*. Depuis l'ouverture en 2008 de *La Cantine*, site parisien pionnier en France, ce sont plus de 120 espaces qui se sont ouverts en France, pour environ 100 000 *coworkers*[8] fin 2013 *;*
- Certaines grandes entreprises ont entrepris une réflexion sur l'organisation géographique du travail de certaines équipes dans le cadre de leur transformation numérique, avec une réelle démarche expérimentale. Ils ont par exemple développé :
  - des *community buildings*, organisés de façon ergonomique pour favoriser le collectif et le travail collaboratif. Ainsi de la Société Générale, qui a lancé un projet de réorganisation de ses espaces de travail qui devrait voir près de 4000 salariés déménager du siège historique de La Défense vers un technopole informatique organisé en *community building*, associé à un développement du télétravail ou du nomadisme ;
  - le recours plus large au télétravail : Orange a étendu le nombre de collaborateurs en télétravail de 700 fin 2010 à 4 200 fin 2014, puis 6 000 en juin 2015, passant ainsi de moins de 1% à plus de 7% de salariés en télétravail ;
  - le recours au nomadisme[9], le cas échéant, sur des sites satellites de l'entreprise.

La diffusion des outils numériques au sein des entreprises ayant favorisé le développement de modes d'organisation alternatifs à l'*open space*, l'enjeu consiste pour elles à repenser la construction de leurs espaces de travail afin de les mettre au service de leur activité, ce qui entraîne la diversité des situations constatées par la mission.

[7] Start-up œuvrant dans les secteurs de la publicité digitale et des paiements en ligne.
[8] Infographie « *L'évolution du coworking en 20 ans* », Coworking Paris Centre, 2014.
[9] Pour une définition du nomadisme, cf. §2.1.1.5.

2.1.1.2 Travail à distance et télétravail : confiance et consensus

Malgré l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 relatif au télétravail, le travail à distance a tardé à se développer en France[10] : retard lié à une forte culture de la présence physique au travail, longtemps considérée comme une condition *sine qua non* de l'efficacité, du contrôle mais aussi du travail en équipe.

Néanmoins, l'évolution culturelle vis-à-vis de ce mode d'organisation[11] promis à un bel avenir étant forte, mais aussi depuis la loi du 22 mars 2012 l'ayant légitimé en le faisant entrer dans le Code du Travail, le télétravail est désormais associé à une amélioration de la qualité de vie (spécialement dans les grandes agglomérations, mais également à la demande des jeunes générations) et de la productivité. Ce dernier semble se développer rapidement, y compris dans les PME. La proportion de salariés concernés par le télétravail est ainsi passée de 8% en 2006 à 16,7% en 2012[12]. À cet égard, il convient de souligner le rôle déterminant du management, aussi bien dans la phase d'acceptation que de développement.

Le développement actuel oblige nombre d'entreprises à sortir des tolérances et arrangements individuels antérieurs pour réguler collectivement le télétravail. Le consensus, individuel (avenant nécessaire depuis la loi de 2012) et collectif (accord collectif), associé à l'information-consultation préalable des institutions représentatives du personnel, est aujourd'hui une condition essentielle de son succès, et limite un éventuel contentieux.

Là encore, les modalités de travail à distance sont très diverses[13] :

- **télétravail à domicile**, avec alternance du travail dans les locaux de son employeur, et différents rythmes d'alternance selon la situation. Une variante est le télétravail occasionnel, qui répond à des situations inhabituelles ou des situations d'urgence (grèves des transports, etc...) ;
- **en « télé-local »**, c'est-à-dire dans un centre proche de son domicile et partagé avec d'autres travailleurs, pouvant parfois relever d'employeurs différents :
  - le télétravail en bureau satellite, ou les télécentres internes, qui relèvent d'un seul et même employeur ;
  - les télécentres péri-urbains multi-entreprises ;
  - les sites de *coworking*, qui se développent, mais concernent plutôt des travailleurs indépendants ;
- **travail nomade ou mobile**, pour certains métiers prévoyant de nombreux déplacements (commerciaux en visite chez des clients, etc.) ;
- **« télémanagement »**, par lequel des salariés travaillent sur un site de l'entreprise, sans présence physique permanente d'un manager sur le site. Le « télémanager » doit alors gérer à distance une équipe localisée sur des sites différents.

En outre, d'un employeur à l'autre, les organisations diffèrent selon, notamment :

- le nombre de jours travaillés à distance : 48% des salariés télétravailleurs opèrent à distance entre 1 et 4 jours par semaine, le plus souvent un ou deux, 15% seulement étant à temps plein[14] ;

---

[10] Source : Rapport du Centre d'analyse stratégique « *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain* », 2009.
[11] Le télétravail n'est pas en effet un statut comme l'auto-entrepreneuriat : c'est une simple modalité d'organisation de l'entreprise.
[12] LBMG Worklabs, *Le télétravail en France, 2012*
[13] Les trois premiers regroupements sont issus du rapport de 2009 du Centre d'analyse stratégique « *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain* », le dernier est issu de l'accord sur télétravail France Télécom-Orange de 2013.
[14] voir note 12.

- l'exigence ou non d'une présence physique pendant un certain nombre de jours par semaine ;
- l'exigence ou non d'une disponibilité du managé sur une plage horaire fixée, alors que la loi du 22 mars 2012 en fait une condition du télétravail ;
- les degrés différents de formalisation des conditions concrètes d'organisation du travail à distance entre collaborateur et manager, là encore détaillés par la loi du 22 mars 2012.
- la mise à disposition plus ou moins efficace et performante d'outils collaboratifs à distance (téléconférences, visioconférences, wiki, IM[15], etc.).

La mission a relevé les points de tension suivants dans le cadre du télétravail salarié[16]:

- difficulté pour le manager de passer d'une culture du contrôle par la présence à une culture du contrôle par le résultat des tâches effectuées ;
- risque d'isolement des télétravailleurs, susceptible d'accentuer la difficulté à verbaliser les soucis rencontrés dans la réalisation d'une tâche ;
- risque de délitement du collectif ;
- risque de perte du sentiment d'appartenance à l'entreprise et du capital cognitif de l'entreprise.

Les résultats de la récente enquête Obergo[17] sur le télétravail tel qu'il est vraiment pratiqué montrent l'appétence croissante pour ce mode de travail, mais aussi les principaux souhaits d'amélioration des télétravailleurs :

- 95% estiment que leur qualité de vie est meilleure, mais 61% ressentent une augmentation du temps de travail ;
- plus de souplesse est demandée dans le choix du nombre de jours en télétravail (ceux qui ont une journée en télétravail et qui souhaiteraient en avoir deux) ;
- plus de souplesse demandée dans le choix des jours en télétravail ;
- tensions croissantes liées au télétravail avec les équipes en poste.
- La loi du 22 mars 2012, basée sur l'accord national interprofessionnel de juillet 2005, prévoit le cumul de toutes les règles du Code du Travail avec celles spécifiques au télétravail. Ce cadre plus rigide que le travail salarié classique et conçu avant l'émergence du Web 2.0 et du Cloud incite des entreprises à sortir du salariat, et à faire télétravailler – hors lien de subordination et donc protection légale et conventionnelle du droit du travail et protection sociale allant avec - des free lances et autre travailleurs indépendants.

Pour éviter cet éventuel effet de substitution pour les nouveaux travailleurs, la mission préconise que les partenaires sociaux se saisissent d'une modification de l'accord national interprofessionnel sur le télétravail qui a été signé en juillet 2005 pour viser à autoriser des expérimentations plus en adéquation avec l'état actuel des technologies (cf. préconisation n°26).

[15] *Instant Messaging*.
[16] Car l'ANI de juillet 2005 comme la loi du 22 mars 2012 ne visent par définition que les salariés. Or rien n'interdit à un chef d'entreprise de faire travailler un free-lance (français ou étranger) en télétravail.
[17] Source : Observatoire du télétravail et de l'Ergostressie (Obergo), *4ème enquête sur les impacts du télétravail*, juin 2015.

2.1.1.3 Bonnes pratiques du travail à distance

La mission présente, dans la préconisation n°26, un recensement de bonnes pratiques dont la mise en œuvre, conjointe à celle d'une organisation du travail à distance, permet une amélioration de la qualité de vie au travail.

À titre d'exemple, et au-delà des obligations légales,

- l'intégration de la décision de passage d'un collaborateur en statut de télétravail dans le cadre d'une réflexion collective sur l'organisation du travail de l'équipe ou de l'entité ;
- la fixation de jours de présence obligatoires et réguliers sur le site de l'entreprise pour maintenir les collectifs et lutter contre le sentiment d'isolement du télétravailleur ;
- le renforcement des efforts pour maintenir la communication et la cohésion au sein d'une équipe dans laquelle certains membres travaillent à distance (leur présence physique à des réunions d'équipe, présence du manager sur site distant, des « rites d'entrée en contact[18] » bien définis (ex. plages de disponibilités), besoin de reconnaissance accrue pour les travailleurs à distance).

Ces recommandations visent notamment à tirer les enseignements de l'explosion du télétravail en assurant notamment le maintien d'un lien physique avec l'équipe, l'intégration de la décision de télétravail dans l'organisation du travail de l'équipe.

Exemple de mise en œuvre d'un accord de télétravail chez Mazars

Un accord de télétravail a été signé en 2014 au sein du cabinet Mazars, sans réserve de la part des IRP. En déploiement progressif depuis, il concerne aujourd'hui 8% de leurs collaborateurs éligibles à un avenant de télétravail.

Malgré un scepticisme initial, notamment de la part du management, une enquête qualitative menée auprès des collaborateurs concernés évoque une satisfaction unanime quant à l'impact de cet accord sur la productivité et sur la qualité de vie.

Ce résultat a été rendu possible par la diffusion d'une culture managériale plus agile, soutenue par un dispositif de formation spécifique au management à distance ainsi que par une formation spécifique suivie après signature d'un avenant de télétravail.

Le travail à distance est une organisation du travail permettant une réelle amélioration de la qualité de vie au travail, si elle est correctement choisie et encadrée et assure la prise en compte des problématiques de charge de travail relatives aux modes de travail à distance : car à télétravailleur, télémanager. La mission préconise aux entreprises de s'inspirer des bonnes pratiques répertoriées dans la préconisation n°26.

[18] En amont, il va de soi que la mise en télétravail ne peut intervenir quelques semaines après l'embauche : le collaborateur doit connaître de l'intérieur le fonctionnement et la culture de l'entreprise et de son service, et avoir déjà noué des relations avec ses collègues. La plupart des accords collectifs prévoient ainsi une ancienneté d'au minimum six mois parmi les conditions d'éligibilité.

2.1.1.4 Incertitude sur la couverture des accidents du travail dans le cadre du télétravail à domicile

La mission note une lacune en termes d'accidents du travail pour les télétravailleurs à domicile[19] : la présomption d'imputabilité à l'employeur, qui vaut dans le cadre du travail classique (L. 411-1 du Code de la Sécurité Sociale : « *accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit* »), ne va plus de soi dans le cas d'un télétravailleur au domicile, tant est alors grande la porosité - officielle mais aussi officieuse- entre vie privée et vie professionnelle.

Inspirée de l'accord interprofessionnel de 2005, la loi Warsmann de 2012 a introduit indirectement un principe de présomption d'imputabilité dans le cas du télétravail à domicile si l'accident survient pendant les heures de travail prévues par le nécessaire avenant conclu entre les deux parties à l'occasion du passage en télétravail.

Cette législation[20] est largement reprise dans les accords de mise en place du télétravail. Ainsi l'accord signé au sein du groupe Areva en mai 2012 fait explicitement référence à un principe de présomption d'imputabilité.[21]

Dans quels cas l'accident - qui reste exceptionnel en pratique[22]- sera-t-il qualifié de professionnel ? L'examen serait évidemment facilité dans les hypothèses où un espace de travail bien défini aura été prévu au domicile du télétravailleur, où la détermination précise des horaires de travail dans le contrat de travail aura été faite, si le télétravailleur est en connexion informatique avec l'entreprise au moment de l'accident. Mais ces éléments ne correspondent guère aux évolutions liées à la transformation numérique (flexibilité de l'emploi du temps, etc.) et risquent de complexifier la mise en place du télétravail plutôt que de la fluidifier.

L'appréciation des entreprises, et le cas échéant des juges, se fait donc au cas par cas. Mais nombre d'entre elles ont compris que le télétravail reposant nécessairement sur une confiance réciproque, les très rares accidents de travail, déclarés comme tels par le télétravailleur, sont pris en charge à ce titre.

Dans la perspective de développer le travail à distance qui permet une amélioration de la qualité de vie au travail, la mission préconise que soient discutés au niveau de l'entreprise les cas d'accidents dans le cadre du télétravail à domicile auxquels appliquer la présomption d'imputabilité.

---

[19] Pour le télétravailleur dont l'accident se produit dans un télécentre ou sur un site de *coworking*, la présomption d'imputabilité s'applique.

[20] Article L. 411-2 du code de la sécurité sociale et articles L. 1222-9 à L. 1222-11 du code du travail.

[21] Accord sur le développement de la qualité de vie au travail du 31 mai 2012, avenant télétravail, Areva.

[22] Car le risque réel vise moins le télétravailleur lui-même (chute dans l'escalier) que son environnement. A titre d'exemple, les circuits électriques d'un vieil appartement sont beaucoup moins sûrs que ceux d'un bureau. Sur ce terrain sensible, une inspection préalable (sécurité + ergonomie) est une condition de l'éligibilité au télétravail.

2.1.1.5 Cas particulier du nomadisme

L'article 1 de l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail donne une définition très large du télétravail, qui peut inclure les salariés nomades.

« *Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. Cette définition du télétravail permet d'englober différentes formes de télétravail régulier répondant à un large éventail de situations et de pratiques sujettes à des évolutions rapides.* ***Elle inclut les salariés "nomades", mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur****. Le caractère régulier exigé par la définition n'implique pas que le travail doit être réalisé en totalité hors de l'entreprise, et n'exclut donc pas les formes alternant travail dans l'entreprise et travail hors de l'entreprise.*»

Les négociateurs de cet accord avaient anticipé que le télétravail avait vocation à se diversifier et à connaître des évolutions rapides. Ils avaient déjà vu la pertinence de penser à des formes alternant travail dans et hors de l'entreprise de façon régulière.

La mission n'a eu connaissance que de très peu d'accords sur le nomadisme. Or, ce mode d'organisation et/ou de réalisation du travail à distance, qui reflète peut-être la forme que le travail prendra pour la majorité des français à l'avenir, nécessite d'être pris en compte avec une approche spécifique visant à déterminer en particulier :

- son champ d'application, car tout travail régulier à distance ne constitue pas du télétravail ;
- les conditions d'entrée et de sortie du dispositif ;
- l'aménagement et le suivi de la charge et du temps de travail ;
- la formation et la gestion des carrières ;
- la protection de la santé et de la sécurité des salariés ;
- les outils et matériels nécessaires à l'exécution du travail ;
- la préservation de la vie privée.

Ainsi, le nomadisme est une forme d'organisation du travail à distance pouvant se distinguer du télétravail en ce qu'il ne présente pas de régularité des « moments » et des « localisations » de travail :

- le collaborateur nomade ne dispose pas de bureau dédié dans les locaux de la société ;
- souvent chargé de fonctions commerciales, la vocation du collaborateur nomade est d'être au plus proche de ses clients.

Si les principes de base de l'organisation des statuts de nomadisme sont proches de ceux du télétravail, la fréquence des déplacements professionnels impliqués par un statut de nomade a conduit au développement de bonnes pratiques spécifiques pour contrer les risques d'accidents sur le temps de trajet et à une jurisprudence spécifique qui rétablit pour les salariés nomades une présomption d'imputabilité.

Ainsi, BNP Paribas prévoit, dans son accord sur le nomadisme conclu en 2013, une formation spécifique sur le risque routier, ainsi qu'une prévention spécialisée sur les risques psycho-sociaux auxquels sont exposés les nomades.

2.1.2 Temps de travail

La réglementation en matière de durée du travail répond à des objectifs multiples et est un sujet particulièrement sensible.

En droit du travail français, dans la hiérarchie des normes, la règle était jusqu'en 1982 le principe de faveur, même si de nombreuses possibilités de dérogations par voie conventionnelle ont vu le jour depuis.

La politique du temps de travail oblige à tenir compte de deux facteurs : l'impact du droit communautaire sur le droit du travail français et son influence sur les conditions de travail, la charge de travail, les questions liées à sa rémunération, *etc*.

Or la crispation du débat sur la durée légale du travail a fini par occulter un fait déterminant pour la qualité de vie, mais aussi la performance au travail : dans des cas de plus en plus nombreux, la charge de travail n'est pas toujours mesurée au mieux par le temps de travail. Il est donc opportun de développer des approches complémentaires.

La transformation numérique emporte des évolutions notables sur la durée du travail, pour un grand nombre de secteurs et de métiers :

- le travail connecté à distance, permis par l'usage de plus en plus répandu des *smartphones* dans le cadre professionnel, soulève deux difficultés :
  - sur le plan juridique, il peut créer des situations pouvant contrevenir à la directive n°2003/88/CE, telle que transposée en droit français et prévoyant notamment des temps minimum de repos quotidien et hebdomadaire, la durée maximale de travail, *etc*.
  - sur le plan de la qualité de vie liée au travail, l'articulation entre vie privée et vie professionnelle se complexifie. Les salariés peuvent ainsi travailler d'eux-mêmes hors temps de travail ; mais aussi être sollicités sur les temps réservés au temps de repos quotidien ou hebdomadaire, voire pendant les vacances ;
  - à l'inverse, des éléments de la vie privée peuvent s'inscrire plus naturellement dans le temps dit « travaillé ». 47% des actifs déclarent ainsi faire un usage à la fois professionnel et personnel des outils numériques sur leur lieu de travail.[23]
- l'intensification du travail permise par la transformation numérique remet en cause, pour certains métiers dans certaines entreprises, la mesure de la charge de travail par le temps de travail.

2.1.2.1 Sécuriser le forfait jours adapté au travailleur autonome[24]

Le dispositif du forfait jours s'adresse aux seuls salariés dotés d'un niveau d'autonomie nécessaire à l'exercice de leurs responsabilités[25], cadres ou non cadres, qui ne peuvent donc prédéterminer leur temps de travail et/ou ne sont pas amenés à suivre l'horaire collectif applicable dans l'entreprise (L. 3121-43).

---

[23] CREDOC, Enquête « *Conditions de vie et Aspirations des Français* », La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française, décembre 2013.

[24] Article L.3121-43 du Code du Travail *: « Peuvent conclure une convention de forfait en jours sur l'année, dans la limite de la durée annuelle de travail fixée par l'accord collectif prévu à l'article L. 3121-39 : 1° Les cadres qui disposent d'une autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps et dont la nature des fonctions ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés.*
*2° **Les salariés dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées**.*

[25] voir définition note 24 sur l'article L3121-43 du Code du travail.

Leur temps *de travail* se décompte alors en nombre de jours travaillés, et non plus en heures ; et leur RTT se calcule également en jours de repos supplémentaires. Mais ces salariés restent soumis aux obligations en heures de repos quotidien (11 heures minimum) et hebdomadaire (35 heures minimum).

La mission a constaté que le dispositif de forfait jours était globalement adapté aux salariés précités[26] directement concernés par la transformation numérique.

Or le forfait jours est né en janvier 2000, dans un environnement dans lequel l'usage du numérique était beaucoup moins intensif : absence de smartphone comme de web 2.0.

Et ce dispositif novateur a fait l'objet d'un usage parfois abusif, régulièrement censuré par la Cour de cassation, que ce soit pour l'absence d'autonomie réelle des salariés ou pour non-respect des obligations de repos quotidien et hebdomadaire. Au nom de la santé, la jurisprudence a ainsi été amenée à annuler un grand nombre d'accords de branche instituant les conventions de forfaits en jours.

L'analyse des motifs d'annulation[27] montre l'importance cruciale d'être notamment dans une logique :

- **d'effectivité de l'autonomie du salarié ;**
- **de mesure de l'amplitude et de la charge de travail ;**
- **de contrôle d'une durée raisonnable de travail et de respect des temps de repos.**

Dans la mesure où il constitue le cadre juridique le mieux adapté aux modalités d'organisation du travail mises en place suite à la transformation numérique, il importe de sécuriser le forfait jours et, pour les salariés précités, de conjuguer la mesure de la charge de travail à celle du temps de travail.

Cette sécurisation doit bien sûr intervenir en garantissant la santé des salariés. Si, hier, la charge de travail *physique* était mesurable, il n'existe pas encore de système connu et reconnu pour mesurer précisément la charge *mentale* (informationnelle, communicationnelle) d'un travailleur du savoir. Il reste néanmoins possible de veiller au respect de l'équilibre entre la mission demandée et les moyens associés/le délai à respecter.

Cet examen doit se faire à l'aune de la dimension collective du travail et de son organisation (ou évolution d'organisation) avec un management orienté vers la résolution collective, la libre expression, le partage d'expérience. La prédominance du facteur charge de travail ne doit pas effacer le paramètre temps, qui demeure à travers le délai attendu.

2.1.2.2 Une législation qui prend insuffisamment en compte la situation des travailleurs du numérique

Au cours de ses travaux la mission a pu constater que :

- le forfait jours est la réponse la plus adaptée aux salariés autonomes[28] du numérique (cf. *supra*) : il faut donc le sécuriser ;
- la disparition progressive de la notion de « au temps et au lieu de travail » pour ces salariés nécessite de compléter la mesure du temps de travail par une mesure de la charge de travail, dont les modalités sont difficiles à mettre en œuvre : c'est l'enjeu majeur de l'évolution du travail qui se profile, caractérisée par le travail en mode projet et des attentes vis-à-vis des

[26] voir définition note 24 sur l'article L.3121-43 du Code du Travail.
[27] L'accord le plus protecteur de la santé et de la sécurité des salariés, est celui conclu le 29 juillet 1998 dans la branche de la métallurgie, validé par l'arrêt du 29 juin 2011 par la Cour de cassation.
[28] voir définition note 24 sur l'article L.3121-43 du Code du Travail.

salariés en termes de résultats … C'est également cette mesure de la charge de travail qui permettra de garantir la protection de la santé du salarié, notamment le respect d'un temps de repos suffisant ;

- la situation des « salariés du numérique », qui se connectent à distance à toute heure et n'importe quel jour comporte des risques évidents de contrevenir au temps de repos quotidien (11h) et hebdomadaire (35h), dont la finalité relève de la protection de la santé des salariés.

Or ce forfait jours s'appuie sur la directive européenne sur le temps de travail qui prévoit la possibilité de dérogations aux durées de travail maximales mais aussi aux temps de repos pour les salariés dotés d'un niveau d'autonomie nécessaire à l'exercice de leurs responsabilités[29]. Le législateur français n'a toutefois pas permis ces dérogations au temps de repos.

Dérogations autorisées par la directive européenne n°2003/88/CE

- tenant aux personnes (article 17.1) : « Dans le respect des principes généraux de la protection de la sécurité et de la santé des travailleurs, *les États membres peuvent déroger aux articles 3 à 6 lorsque la durée du temps de travail, en raison des caractéristiques particulières de l'activité exercée, n'est pas mesurée et/ou prédéterminée ou peut être déterminée par les travailleurs eux-mêmes, et notamment lorsqu'il s'agit de cadres dirigeants ou d'autres personnes ayant un pouvoir de décision autonome* »[30];
- tenant à l'activité du salarié (article 17.3) : « *il peut être dérogé aux articles 3, 4, 5, 8* »[31] dans 21 cas, dont « *les activités caractérisées par la nécessité d'assurer la continuité du service ou de la production* », parmi lesquelles « *les activités de recherche et de développement* »[32].

Il serait dès lors souhaitable que le législateur français prenne en compte dans ses futurs travaux la réalité vécue par les salariés du numérique concernés[33], en définissant un cadre équilibré, c'est-à-dire sécurisant la situation juridique dans laquelle ils se trouvent tout en satisfaisant aux exigences en matière de santé au travail (cf. préconisation n°11).

2.1.2.3 Travail connecté et articulation entre vie privée et vie professionnelle

Ce point constitue un motif important de tensions entre sphères privée et professionnelle. Or, la bonne articulation entre ces deux sphères est un des facteurs clés de la réussite de la transformation numérique pour qu'elle permette également une amélioration de la qualité de vie au travail[34].

Sur un plan sociologique et juridique, les travaux relèvent :

- **une volonté de la part des salariés de maîtriser la fluidité entre les deux sphères**. Mais tous les salariés n'ont pas le même pouvoir de négocier et de réguler la frontière, car les facteurs qui l'influencent sont nombreux : catégorie socio-professionnelle, âge, sexe, horaires atypiques/variables, composition de la famille, habitudes, équipement/usages...
- **il est de la responsabilité de l'employeur d'assurer le respect de la santé et la sécurité des salariés, notamment en garantissant les temps de repos.**
- **savoir se déconnecter au domicile est une compétence qui se construit également à un niveau individuel** (des rapports au temps, longs à construire et plutôt stables) **mais qui a**

[29] voir définition note 24 sur l'article L3121-43 du Code du travail.
[30] Article 17.
[31] Article 17, *3).*
[32] Article 17,*3), vi*.
[33] voir définition note 24 sur l'article L3121-43 du Code du travail.
[34] NB : cette partie ne traite que des aspects directement liés au temps de travail. Les aspects relatifs à l'intensification de la charge de travail sont traité §2.2.2.

besoin d'être soutenue au niveau de l'entreprise (ex. chartes, actions de sensibilisation), ainsi que par des contextes collectifs favorables (ex. réciprocité entre les salariés). **Le droit à la déconnexion est donc bien une coresponsabilité du salarié et de l'employeur qui implique également un devoir de déconnexion.**

La recherche de solutions comme la déconnexion relève donc autant d'une éducation au niveau individuel que d'une régulation au niveau de l'entreprise.

Au niveau individuel, outre les facteurs individuels déjà mentionnés (CSP[35], métier, âge, etc.), la capacité à se déconnecter dépend des rapports de chaque individu au temps, fonction de sa personnalité (spontané, routinier, organisé, etc.), qui mettent longtemps à se construire mais sont plutôt stables.

La capacité individuelle à se déconnecter se traduit, par exemple, au niveau des usages numériques par des règles de joignabilité ponctuelles en fonction des contextes de travail, par la séparation des adresses courriels ou des numéros de mobile personnel et professionnel, par des usages cloisonnés des réseaux sociaux numériques, etc.

Au niveau de l'entreprise, la mission a constaté la diversité des réactions, par ordre de fermeté croissant :

- dans certaines entreprises, l'articulation entre vie privée et vie professionnelle est faite tacitement, la porosité étant acceptée et trouvant son équilibre dans un attachement très fort aux jours de RTT.
- dans d'autres entreprises, l'articulation a été formalisée dans un accord de type "Droit à la déconnexion", dont la responsabilité pèse souvent sur le salarié. Or, la mission a constaté que le levier de négociation du droit à la déconnexion dépend de nombreux facteurs individuels (*cf. supra*). Il importe donc d'en faire un enjeu collectif, soutenu par l'entreprise.

  Les solutions *a minima*, comme la mise en place de chartes d'usage pour les outils numériques dans les entreprises, sont peu utilisées, sauf en cas de litige (un quart des salariés actifs en emploi réclament une charte[36]). Or si elles ne peuvent pas remplacer un règlement intérieur, elles constituent un bon vecteur pédagogique : s'agissant par exemple des courriels, elles peuvent réguler des flux excessifs en montrant que chaque collaborateur est certes victime, mais aussi responsable.

  Certaines entreprises ont pris des mesures plus formelles :
  - principe d'un droit à la déconnexion en permettant aux salariés de ne pas répondre aux sollicitations (ex. La Poste, l'APEC, Syntec) ;
  - expérimentations des modules applicatifs de déconnexion (ex : Orange O'zone).

  Ces démarches conduisent à des prises de conscience, mais plus rarement à des changements d'habitudes.
- enfin, certaines entreprises (cf. encadré ci-dessous) ont décidé de réguler ces pratiques par des dispositifs techniques rigides, par exemple en fermant les serveurs de messagerie pendant le week-end. Dans ce cas, l'entreprise porte la responsabilité de la régulation.

Pourtant, 72 %[37] des cadres travaillent dans des entreprises qui n'ont pris aucune mesure de régulation de la communication *via* les outils numériques et plus d'un tiers ont le sentiment de ne bénéficier d'aucun droit à la déconnexion. C'est ce constat qui a motivé son inscription au sein de l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à l'amélioration de la qualité de vie au travail (article 17).

---

[35] Catégorie socio-professionnelle.

[36] Enquête 2013 « *Conditions de vie et Aspirations des Français* », du CREDOC (Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie).

[37] Francis Jauréguiberry, Déconnexion volontaire aux technologies de l'information et de la communication, 2013. Ce document est un résumé du rapport final DEVOTIC remis à l'Agence Nationale de Recherche.

Dans sa publication de 2013, « Réinventer le travail », le cabinet de conseil en stratégie Roland Berger soulignait comme des pratiques modèles les initiatives de codification de l'usage des outils connectés.

Dès lors que le travail connecté et son articulation avec la vie privée sont une zone de tension, la mission est convaincue de la nécessité de mettre en place de manière co-construite avec les instances de représentation du personnel un droit et un devoir de déconnexion, partagé entre l'entreprise et le salarié, des actions d'éducation à l'usage des outils numériques devant être conduites pour développer des comportements de nature à se préserver des risques d'excès.

Les solutions pour la déconnexion semblent s'orienter vers une régulation collective des usages numériques, au niveau des comportements et de la solidarité entre les salariés. Les collectifs représentent une ressource importante pour lutter contre la dispersion conjoncturelle et la surcharge informationnelle : paramétrage de la disponibilité, solution des problèmes, entraide, y compris au niveau émotionnel psychique par la solidarité qui s'établit au sein du collectif. Il est important d'avoir des collectifs stables pour éviter la reconfiguration fréquente des règles de coopération qui induit une nouvelle surcharge de travail[38].

Par ailleurs, la mission est convaincue qu'un facteur de la bonne articulation entre vie privée et vie professionnelle est de parvenir à **mettre en place une mesure de la charge de travail**, préconisation importante qui vaut également pour le télétravail et le forfait jours.

Il convient de noter que le droit et devoir de déconnexion doit également pouvoir s'appliquer au télétravail et au nomadisme.

Exemples de dispositifs « droit à la déconnexion »

Un nouvel accord de branche a été signé le 1er avril 2014, entre le Syntec, le Cinov[39], la CFDT et la CFE-CGC sur le thème de la durée du travail. Nouveauté de cet accord : reconnaître une « obligation de déconnexion des outils de communication à distance » pour les cadres travaillant au forfait jours pour garantir le respect des durées minimales de repos[40]. L'accord mentionne notamment une obligation de mise en œuvre d'un outil de suivi du droit à la déconnexion pour l'employeur.

Dans le but de protéger les collaborateurs contre leurs propres usages des outils numériques, certaines entreprises ont adopté des mesures plus fermes. Ainsi, Volkswagen a mis en place un dispositif de mise en veille des serveurs entre 18h15 (heure de fin officielle de la journée) et 7 heures le lendemain matin. Cette mesure ne concerne que les *smartphones* professionnels, dont étaient équipés près d'un millier d'employés de la firme, et vise donc explicitement la problématique de la séparation entre vie privée et vie professionnelle. En place depuis 2011, ce dispositif n'a jusqu'ici pas été étendu au sein de toute l'entreprise.

En août 2014, la firme automobile Daimler-Benz a donné l'option à 100 000 de ses employés de participer au dispositif *Mail on Holiday*. Les courriels envoyés à des salariés durant leurs périodes de congés sont suivis d'une réponse automatique redirigeant l'interlocuteur vers des contacts disponibles ou l'invitant à réexpédier son message au retour de l'intéressé. La nouveauté du dispositif réside dans l'option de suppression automatique de ces courriels qui, suivant les conclusions de recherches sur la qualité de vie au travail[41], permettent d'éviter la surcharge de messages en attente au retour des congés.

[38] DATCHARY C., Gérer la dispersion: un travail collectif, Sociologie du Travail, Elsevier, 2008.
[39] Fédération des syndicats des métiers de la prestation intellectuelle, du Conseil, de l'Ingénierie et du Numérique.
[40] Voir notamment la directive 2003/88CE qui fixe la durée minimale journalière de repos à onze heures.
[41] Recherches conduites par Daimler AG avec le département psychologie de l'Université de Heidelberg en 2010 et 2011 sur le sujet *A Multilevel Approach to Occupational Health Promotion*.

2.1.3 Lien de subordination

Critère du contrat *de travail* déclenchant l'application du Code du même nom mais aussi des conventions collectives, la notion de « lien de subordination juridique » comprend le pouvoir de donner des directives, le pouvoir d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements du salarié, la seule potentialité de ces pouvoirs suffisant pour constituer ce lien.

Lien de subordination

Le lien de subordination est « *caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné* »[42].

Cette subordination s'entend, aux termes d'un arrêt de la Cour de cassation[43], au sens juridique : la seule dépendance économique ne suffit pas en droit français.

La Cour de cassation a néanmoins admis un certain assouplissement en reconnaissant que des sujétions périphériques (de lieu, d'horaires, obligation de rendre compte, etc.) affectaient la prestation de travail d'un professionnel autonome (dans son aspect technique) et que celles-ci suffisaient à constituer un lien de subordination.

Mais le droit du travail étant d'ordre public, la requalification par le juge en contrat de travail est automatique si un free-lance ou un auto–entrepreneur travaille au quotidien dans des conditions de subordination par rapport à son donneur d'ordre (voir pour un auto-entrepreneur, CS, 6 mai 2015, n° 13-27.535).

Or, bien avant la transformation numérique, les modalités de management ont été considérablement bouleversées lorsque les organisations en mode projet se sont mises en place. En l'espèce, dès lors que le manager hiérarchique n'est pas nécessairement le chef de projet, il ne contrôle plus directement :

- les directives à exécuter ;
- leur bonne exécution.

Avec l'entreprise employeur regroupant bien les trois critères, le lien de subordination n'est pas juridiquement remis en cause.

Mais dès lors que le manager conserve l'évaluation du managé, liée juridiquement au pouvoir de sanction, sans que celle-ci ne soit nécessairement assise sur la maîtrise des directives à exécuter et sur sa capacité à en contrôler la bonne exécution, le lien de subordination devient parfois une zone de tension dans les organisations basées sur le management de projet. La transformation numérique ne fait qu'ajouter une nouvelle complexité au management de projet, et accélère donc les évolutions détaillées ci-après au §2.3.

S'agissant des cas de travail à distance, le contrôle de l'exécution peut constituer une zone de tension et rapidement se réduire à un contrôle des livrables. Le risque est alors de transformer progressivement l'obligation de moyens en une obligation de résultat.

[42] Cour de cassation, arrêt Société Générale du 15 novembre 1996.
[43] Arrêt Bardou du 6 juillet 1931.

Obligation de moyens ou de résultats : des « ordres » aux « directives »

Né au début du XXème siècle pour l'usine ou la mine, l'obligation liée au contrat du travail est historiquement une obligation de moyens : l'ouvrier ou l'employé salarié met son activité à la disposition de son employeur, sous la subordination duquel il se place en matière de durée, de lieu de travail et de moyens à mettre en œuvre.

Or s'agissant de travail intellectuel, a fortiori à distance, l'objet du contrat est souvent devenu de résultat. Mais l'éventuel sentiment des salariés sur une gestion des entreprises privilégiant les résultats par rapport aux modalités de l'activité de salariés dont on valorise alors l'autonomie ou qu'elles assignent explicitement des objectifs, ne remet pas en cause l'existence d'un contrat de travail.

En ce qu'elle se révèle très propice à une organisation du travail en mode projet, la transformation numérique peut parfois constituer une zone de friction entre le cadre juridique du contrat de travail et un mode de management fondé sur le résultat. L'accompagnement du management, notamment de proximité, dans cette nouvelle fonction de manager de projet devra donc insister sur la gestion du lien de subordination et les précautions à prendre dans son usage.

2.1.4 Nouvelles formes d'emploi

Il existe aujourd'hui de nombreux cadres juridiques qui apportent des réponses à la fois aux besoins des entreprises en termes de flexibilité, et aux besoins des salariés en termes d'autonomie et d'engagement dans l'entreprise[44].

Si la lourdeur ressentie du droit du travail est perçue comme contradictoire avec l'impératif d'agilité pour les entreprises (cf. enquête conduite pour la mission par le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise, en annexe), certains dispositifs existent pour donner de la souplesse :

- le salariat multi-employeur, qui concerne plus de deux millions d'actifs, avec notamment des groupements d'employeurs, qui permettent aux entreprises de partager du personnel tout en ayant un objectif de sécurisation des parcours professionnels des salariés pluriactifs. Très concentré sur des secteurs précis (agriculture, travail à domicile), son impact global reste à ce jour limité ;
- le partage de salariés sous forme de prêt temporaire de main d'œuvre entre entreprises institué par la loi Cherpion de juillet 2011[45]. Sous utilisé, il offre pourtant des opportunités à des entreprises en sous-effectifs comme en sur-effectifs. Pour les salariés volontaires, c'est une opportunité valorisante d'apporter un savoir-faire à une nouvelle équipe et de sortir d'une situation de routine ou d'ennui liée à une période de sous activité. Différentes plateformes numériques se mettent en place susceptibles de simplifier l'organisation du prêt (ex : Pilgreem.com ou flexojob.com).

[44] Cette typologie reprend celle présentée par le rapport du COE (Conseil d'Orientation pour l'Emploi) sur l'évolution des formes d'emplois.
[45] Article 40 http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000024408887&categorieLien=id

Exemple de partage de salariés : solution proposée par la société Pilgreem

Pilgreem est une société dont l'objet est de proposer aux entreprises une solution de partage de salariés, sur la base de la loi Cherpion, fondée sur le constat d'une faible utilisation du dispositif en raison d'une excessive complexité. Pilgreem propose donc un usage simplifié comprenant :

- un algorithme d'appariement entre entreprises en sous-charge offrant potentiellement du partage de salariés et entreprises en surcharge demandant du partage de salariés, notamment en fonction des profils et compétences ;
- une sécurisation juridique du partage de salariés pour éviter les risques de requalification en marchandage ou prêt illicite de main d'œuvre ;
- une simplification administrative du suivi du partage du salarié.

Son intérêt réside dans la volonté de proposer une solution dont l'usage est simple pour les entreprises et incluant une régulation supplémentaire des risques de partage de salariés : clauses d'interdiction de débauchage, de confidentialité, etc.

Cette solution apporte de la souplesse au salariat, et répond aux problématiques de variations de charge, de pénurie de compétences pointues, etc.

Enfin, du côté des travailleurs, on observe, selon l'Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques (INSEE)[46], une augmentation progressive du travail non salarié en France, même si elle reste moins marquée que dans le reste de l'Europe. Cette augmentation est pour partie subie, conséquence d'un chômage massif (*self employment*) pour partie choisie et répondant à un fort besoin d'autonomie. Dans le premier cas, certains travailleurs indépendants, du fait de leur très forte dépendance économique, se trouvent *de facto* dans une situation proche du lien de subordination sans bénéficier de la protection du salariat. Plusieurs dispositifs se situent aux frontières de l'emploi indépendant et de l'emploi salarié. Ces formes d'emploi plus récentes sont :

- le portage salarial légalisé en avril 2015 qui permet aux cadres souhaitant développer une activité autonome de bénéficier des protections du salariat, et aux entreprises qui y font appel de ne pas prendre de risque en matière de prêt illicite de main d'œuvre ;
- les coopératives d'activité et d'emploi (CAE), qui sont des coopératives d'entrepreneuriat collectif. Leur statut a été consolidé par la loi sur l'économie sociale et solidaire de juillet 2014. Elles sécurisent la création d'entreprise en donnant au créateur le statut d'entrepreneur salarié de la coopérative dont il peut par la suite devenir actionnaire (ex : Coopaname). Le créateur reçoit un salaire proportionnel au chiffre d'affaires réalisé. Outre la protection sociale attachée au statut de salarié, il trouve dans la coopérative un cadre et un accompagnement qui font souvent défaut aux travailleurs indépendants.

[46] http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/REVAIND15_a_VE_panorama.pdf

Exemple de coopérative d'activité et d'emploi : Coopaname

Coopaname est une société coopérative ouvrière de production avec le statut de société anonyme. Elle rassemble 750 activités économiques pour autant de salariés autonomes et 180 associés. Coopaname se distingue ainsi des autres CAE par la taille considérable de sa structure.

Les salariés de la coopérative se salarient sur la base de leur chiffre d'affaires, leur salaire étant donc variable selon leur niveau d'activité, sous réserve évidemment du SMIC.

Le financement de la CAE repose sur l'affectation de 11,5% de la marge brute et de 10% du CA provenant des activités de chaque entrepreneur. Le Fonds Européen Social pour l'Entreprenariat ainsi que la région Ile-de-France assurent cependant près de 50% du financement général de la coopérative.

Problématiques rencontrées par Coopaname :

- La problématique principale consiste à dégager des revenus suffisants pour l'ensemble des collaborateurs : à plus de 3 ans de présence, le salaire mensuel moyen est de 950 euros brut, seuls 5% des autoentrepreneurs ont un salaire supérieur au SMIC.

- Son revenu étant lié à l'activité des salariés, il est difficile de leur assurer une certaine pérennité. Les différents risques pouvant impacter l'activité de ces travailleurs présentent un danger important du point de vue de la continuité de leur revenu.

Optimiser les atouts du travail collectif

Face à ces problématiques, Coopaname veut arriver à une logique de grand nombre. L'exemple du projet « BIGRE ! » vise ainsi à construire une plus large communauté d'autoentrepreneurs en réunissant les CAE Coopaname, Grands Ensembles, Oxalis et Vecteurs d'activité ainsi que la SCIC[47]SmartFr. « Bigre » serait ainsi une communauté de plus de 7000 entrepreneurs présente à l'échelle nationale au travers de 25 établissements.

L'objectif est ici d'optimiser l'aspect collectif du fonctionnement des CAE (mutualisation des fonctions support, de la veille, de la formation, des appels d'offres etc…) afin de lutter contre le problème de précarité rencontré par les collaborateurs de ces structures.

- mais c'est surtout l'auto-entreprenariat qui a connu un grand engouement à la création de son statut mais qui paraît rencontrer aujourd'hui une limite à son développement, notamment en raison du plafonnement du chiffre d'affaires : 80.300€ par an pour les activités commerciales, 32.100€ pour les activités libérales ou de prestation de services.

Dans le cas de l'auto entreprenariat comme dans les CAE, les rémunérations que ces travailleurs indépendants réussissent à se verser restent souvent bien inférieures au SMIC. L'INSEE indique ainsi qu'au bout de trois ans d'activité en statut d'auto-entrepreneur, 10% d'entre eux parviennent à dégager un salaire supérieur au SMIC.[48] Mais toujours selon l'INSEE, le tiers des entrées en statut d'auto-entrepreneur se ferait dans la perspective d'un complément de revenu au travail salarié[49].

Par ailleurs, la mission tient à souligner la forte progression de créations de SCOP et SCIC[50], même si leur nombre reste limité à l'échelle de l'économie française. Ce développement peut être vu comme un indicateur d'une volonté croissante d'être à la fois salarié et impliqué dans la gestion de son entreprise.

[47] Sociétés coopératives d'intérêt collectif
[48] Insee Première N°1414, septembre 2012.
[49] Insee Première N°1487, Créateurs d'entreprises : avec l'auto-entreprenariat, février 2014.
[50] http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-chiffres-cles/

- Il convient en outre de signaler que ces nouvelles formes d'emploi posent la question du régime social des indépendants (RSI) dont relève aujourd'hui la grande majorité des travailleurs indépendants. La complexité de gestion a engendré des dysfonctionnements critiques :
  - le crash informatique de 2008 qui a suivi la fusion de l'Urssaf [51]et du RSI a débouché sur 4 ans de lourds dysfonctionnements du système de cotisation ;
  - une amélioration certaine a été constatée depuis deux ans (traitement de l'intégralité du stock des dossiers litigieux, diminution de 65% des réclamations en 2013 par rapport à 2012) ;
  - mais la confiance des travailleurs indépendants a été entamée.

La question posée face à l'urgence de disposer d'un outil particulièrement performant pour suivre les droits et les cotisations des travailleurs non-salariés est celle, soit d'une profonde réforme du RSI, soit de la création d'une structure *ad hoc* sur un modèle nouveau, s'appuyant sur une utilisation massive des technologies numériques.

La mission a donc constaté la grande diversité des cadres juridiques déjà existants susceptibles d'apporter une forme de flexibilité aux entreprises, ou d'autonomie aux travailleurs sans créer de l'insécurité. Cadres dont certains semblent pour l'heure nettement sous-utilisés.

La montée en charge de ces nouvelles formes de travail constitue une évolution positive pour développer les nouveaux emplois issus du numérique et sortir du sous-emploi dont souffre notre pays. Elle doit être intégrée à notre système de protection sociale, mais cela suppose la transformation profonde voire la création d'outils de gestion adaptés (cf. préconisation n°15).

Cette question est, au demeurant, débattue dans beaucoup d'autres pays, comme aux Etats-Unis ou en Allemagne.

[51] Unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales.

Réflexion engagée par le *Department of Labor* de l'administration Obama sur les définitions du salarié et du travailleur indépendant

Dans la plupart des pays du monde développé, une des conséquences principales du développement de l'économie numérique sur les nouvelles formes d'emploi réside dans la multiplication du recours des entreprises à des travailleurs indépendants, évitant ainsi l'application des règles étatiques, mais aussi conventionnelles applicables au travail salarié.

La division « *Wage and Hour* » du département du travail américain a manifesté[52] son inquiétude face à l'augmentation, ces dernières années, du nombre d'erreurs de classification des travailleurs entre indépendants et salariés, ainsi que du mésusage, par certaines entreprises, de cette « zone grise » du droit du travail.

Une classification erronée en travailleur indépendant impacte principalement la protection sociale de l'intéressé, mais entraîne également une perte de recettes fiscales pour l'Etat. Par ailleurs, une utilisation frauduleuse de la part des entreprises d'un statut d'indépendant en lieu et place d'une activité salariée pose également un problème de concurrence déloyale par rapport à leurs concurrentes déclarant comme salariés l'ensemble de leurs travailleurs.

Le gouvernement américain va s'associer à l'administration fiscale (IRS[53]) ainsi qu'à 22 Etats partenaires pour analyser cette problématique selon deux angles principaux : le partage d'informations de la part des entreprises, et la clarification de la définition des formes de travail salariées et contractuelles indépendantes.

Ainsi, la définition de la forme de travail concernée fera l'objet d'un examen de l'activité exercée et des modalités quotidiennes qui l'encadre. Par exemple, si l'activité du travailleur est la même que celle de la société qui l'emploie, et s'il ne dispose d'aucune autonomie dans le choix des tâches à accomplir ni dans l'organisation de son temps de travail, il sera alors considéré comme salarié. De même l'exclusivité de l'activité d'un travailleur pour une seule entreprise, ou son travail pour plusieurs sociétés pourraient devenir un des critères permettant de clarifier cette définition.[54]

[52] "*Employee or Independent Contractor*", David Weil, administrateur de la division Wage and Hour du Department of Labor, 15 juillet 2015.
[53] *Internal Revenue Service.*
[54] Patrick Thiébart, avocat associé au sein du cabinet Jeantet.

Débats des partenaires sociaux allemands sur les nouvelles formes d'emplois

En juin 2015, à l'occasion du dialogue national sur l'avenir du monde du travail à l'ère du numérique, les deux grandes confédérations patronales allemandes, le BDA et le BDI, ont formalisé un document énumérant leurs positions sur la question.

Outre leurs demandes de gains de flexibilité et de limitation de l'influence syndicale pour la digitalisation de l'entreprise, elles ont discuté notamment de la protection des nouveaux statuts de travail de type *crowdworkers*.

Elles considèrent que si le cadre de travail classique est maintenu, « *les autres formes de travail qui vont apparaître ne doivent pas être limitées par un excès de régulation* ». Le BDA et le BDI refusent par exemple de discuter d'un statut et d'une protection spécifique pour les *crowdworkers*, qui effectuent souvent des micro-tâches à domicile *via* une plate-forme informatique.

Face à cette prise de position, les partenaires sociaux ont mis en garde contre une vision de l'évolution du monde du travail qui risque de transformer « *chaque salarié en petit entrepreneur* », faisant exploser les standards sociaux et la protection du travail.

Le syndicat de la métallurgie allemande IG-Metall a, pour sa part, lancé sa plateforme FairCrowdWork Watch [55]le 1er mai 2015. Ce site offre la possibilité aux « crowdworkers » de noter les entreprises concernées notamment sur les conditions de travail et la rémunération, d'échanger entre eux sur les expériences acquises dans cette forme de travail, mais aussi de bénéficier de conseils juridiques de la part du syndicat.

Cette initiative vise à couvrir cette nouvelle forme de travail dans le champ de sa représentation. Le président d'IG-Metall, Detlef Wetzel, a motivé cette décision par l'inquiétude qu'il nourrit sur le sujet du travail en crowdworking qui échappe pour le moment aux cadres juridiques du travail ainsi qu'aux accords collectifs sur les salaires.

Source : *Planet Labor n°9120, juin 2015.*

[55] http://www.faircrowdwork.org

2.2 Transformation numérique et qualité de vie au travail

La transformation numérique emporte souvent une intensification du travail et donc un risque en termes de qualité du travail, et de qualité de vie au travail. Or, la mission est convaincue que la transformation numérique peut permettre d'aboutir à une réelle amélioration de la qualité de vie au travail, si les risques sont bien identifiés et si la conduite de la transition les prend en compte.

Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013
vers une politique d'amélioration de la qualité de vie

Article 17 - Promouvoir une gestion intelligente des technologies de l'information et de la communication au service de la compétitivité des entreprises, respectueuse de la vie privée des salariés.

Les Technologies de l'Information et de la Communication (utilisation de la messagerie électronique, ordinateurs portables, téléphonie mobile et Smartphones) font aujourd'hui de plus en plus partie intégrante de l'environnement de travail et sont indispensables au fonctionnement de l'entreprise. Elles doivent se concevoir comme un outil facilitant le travail des salariés. Les TIC peuvent cependant estomper la frontière entre le lieu du travail et le domicile d'une part, entre le temps de travail et le temps consacré à la vie personnelle d'autre part.

Selon les situations et les individus, ces évolutions sont perçues comme des marges de manœuvre libérant de certaines contraintes ou comme une intrusion du travail dans la vie privée.

Leur utilisation ne doit pas conduire à l'isolement des salariés sur leur lieu de travail. Elle doit garantir le maintien d'une relation de qualité et de respect du salarié tant sur le fond que sur la forme de la communication et le respect du temps de vie privé du salarié.

Les signataires proposent aux entreprises de prendre en compte cette question, en identifiant les avantages et les inconvénients de ces évolutions.

Les entreprises s'attacheront à mettre en place des formations à la conduite du changement et à l'utilisation des TIC pour les salariés ayant des difficultés particulières pour les maîtriser. Elles rechercheront, après avoir recueilli le point de vue des salariés sur l'usage des TIC dans l'entreprise, les moyens de concilier vie personnelle et vie professionnelle en tenant compte des exigences propres aux caractéristiques de l'entreprise et des fonctions exercées, par l'institution, par exemple, de temps de déconnexion, comme cela se pratique déjà dans certaines entreprises.

Elles pourront mettre en place des actions de sensibilisation sur le bon usage des TIC auprès des salariés et du management.

2.2.1 Régulation d'usage des moyens de communication numériques

Face à l'infobésité relevée dans les travaux sociologiques, à l'accélération ressentie du temps de réponse attendu, au sentiment de perte de priorisation des tâches prescrites, la régulation des flux apparaît comme un enjeu essentiel de qualité du travail et de qualité de vie au travail, pour un grand nombre de secteurs économiques et un grand nombre de métiers.

Selon certains experts, cette infobésité va croître encore davantage avec les objets connectés, qui seront utilisés aussi bien dans la sphère privée que professionnelle. **La régulation des outils de communication numériques ne serait qu'une étape initiale de la régulation de l'usage des données numériques.**

Cependant, pour réguler des flux, il faut d'abord les mesurer ; ainsi, certaines technologies appliquées aux outils de communication numériques peuvent donner au salarié les moyens de mesurer son *digital pattern*, c'est-à-dire la façon dont il utilise de façon consciente ou inconsciente les outils numériques.

Certaines entreprises ont donc adopté une régulation de l'usage des courriels, avec une variété de mesures montrant la démarche expérimentale qui prévaut :

- volonté de remplacer en partie l'usage du courriel par les réseaux sociaux d'entreprise (ex. Atos) ;
- principe de l'exemplarité des managers (ex. Areva, Orange O'zone) ;
- expérimentations autour de la prise de conscience de l'émetteur (ex. « Je suis absent, le courriel que vous venez de m'envoyer sera supprimé : soit vous vous adressez à mon collègue qui prend le relais, soit vous renvoyez votre courriel à mon retour » … Dans la majorité des cas, le collègue qui prend le relais n'est pas contacté…) ;
- possibilité pour les salariés de se connecter, mais en différant leur envoi de courriels (ex. Renault) ;
- configuration des outils (ex. suppression du pop-up d'arrivée du courriel pour respecter son caractère asynchrone).

Ces démarches conduisent à des prises de conscience, mais plus rarement à de réels changements d'usage.

Au niveau des branches, trois accords prévoient une utilisation raisonnable des dispositifs de régulation des outils numériques : branche de la bijouterie, joaillerie, orfèvrerie[56] branche des personnels des agences générales d'assurance[57] , et branche des entreprises de courtage d'assurance et/ou de réassurance[58]. Dans cette dernière, il est même prévu que cette utilisation soit expressément évoquée lors de l'entretien annuel obligatoire.

[56] Accord du 31/01/2014.
[57] Accord du 30/10/2014.
[58] Accord du 19/11/2014.

Exemples de régulation de l'usage des outils numériques au niveau des entreprises

L'accord de l'Apec[59] sur la prévention des risques psycho-sociaux signé avec les organisations syndicales en février 2013 comporte un ensemble de « règles de bon usage de la messagerie électronique » dans son volet concernant les actions à mettre en œuvre.

Ces dernières rappellent notamment l'importance de privilégier la communication verbale, une utilisation responsable du nombre de destinataires attribués à chaque courriel ainsi que la cessation d'envois de courriels et SMS durant les jours non travaillés, et entre 20h et 8h le lendemain matin pour les jours ouvrés.

L'accord prévoit également que l'ensemble des règles soit rappelé au moins une fois par an à l'ensemble des collaborateurs, mais soit aussi intégré aux dispositifs de formation à destination des managers.

La direction des ressources humaines de Sodexo a lancé en janvier 2013 l'opération « Adoptez l'e-mail attitude », pour encourager les salariés à faire usage du courriel de manière plus responsable, le temps d'une journée-test. L'opération a été menée sur un mode ludique en posant un défi collectif à ses salariés de réduire le nombre de courriels envoyés de 20%. Cette expérimentation devrait être renouvelée afin de mesurer la progression de la participation des employés. L'opération comporte également la publication d'une charte de bon usage des courriels[60].

Price Minister a également annoncé en février 2015 la mise en place d'une demi-journée sans courriels, un vendredi matin par mois. L'objectif recherché est ici de privilégier la communication orale, ou l'utilisation d'autres moyens de communication plus directs. Toutefois, la mesure ne prévoit pas de blocage technique des serveurs : elle mise sur un changement comportemental des usages du numérique par les salariés sans devoir passer par des moyens contraignants.

A contrario, depuis 2011, la société française Atos a lancé le programme « Zéro e-mail » qui visait à remplacer le courriel par des moyens de communication plus efficaces et moins chronophages. Le flux de courriels a ainsi été réduit de 60% en deux ans, au profit de l'utilisation d'une plateforme de collaboration interne, blueKiwi.

Pour soutenir cette initiative, Atos a priorisé l'objectif au sein du top management (15% des réunions du Comité exécutif sont dédiées à l'avancement de cette dernière), et intégré la justification et l'accompagnement de cette transition à la formation des managers. Par ailleurs, 10% des bonus attribués aux cadres sont basés sur leur performance dans cet effort de réduction du flux de courriels.

Régulation des usages des outils numériques au sein du cabinet Mazars[61]

L'exemple des évolutions de la régulation des usages des outils numériques au sein du cabinet Mazars est révélateur d'un réel changement de perspective sur ces problématiques, changement permis par une approche expérimentale.

Une première approche de type panoptique consistait à centraliser les messages et contenus publiés par les salariés (notamment sur les réseaux sociaux) par un système de workflow centralisé. L'idée consistait alors à s'assurer de la protection des données confidentielles, témoignant d'une

[59] Accord sur la prévention des risques psychosociaux à l'APEC, 28 février 2013.
[60] Sodexo, *Charte des 9 principes de l'email-attitude*.
[61] Audition du cabinet Mazars dans le cadre de la mission, 11 juin 2015.

perception du numérique comme d'un outil devant être contrôlé.

L'approche finalement retenue a consisté à dispenser à plusieurs centaines de collaborateurs sur l'année 2015, des formations aux usages des outils numériques sous le format suivant :

- présentation des opportunités offertes par le digital, et accompagnement dans la prise en main des outils numériques ;
- rappel des exigences de déontologie et d'éthique : il est à noter que ces règles déontologiques sont adaptées aux législations de chaque pays.

Le choix de ce mode de régulation « douce » se base sur le constat que les collaborateurs hautement diplômés et fortement numérisés – 92% de diplômés du supérieur – se sont déjà appropriés eux-mêmes le digital. L'objectif, s'il ne peut être celui de l'enseignement d'usages, est donc d' « enseigner une conscience digitale ».

L'approche expérimentale semble aujourd'hui la voie la plus appropriée à la mise en place d'une régulation des usages des outils numériques en entreprise. Certaines mesures peuvent ainsi aider les salariés à se protéger contre certains risques majeurs, notamment en agissant sur les flux de messagerie.

2.2.2 Mesure de la charge de travail

En intensifiant le travail et en rendant plus complexe la mesure du temps de travail, la révolution numérique invite à reconsidérer, pour certains métiers, dans certains secteurs de l'économie, le lien entre charge de travail et mesure du temps de travail.

En effet, si pour un grand nombre de secteurs et de métiers de l'économie (industrie manufacturière, commerce, etc.) ou de fonctions (ex : métiers au contact du client, métiers ouvriers dans l'industrie lourde), la référence horaire était à l'origine une mesure de la charge de travail destinée à protéger le salarié, la transformation numérique peut être l'opportunité de chercher une mesure plus fidèle de la charge de travail, dès lors que l'activité mais aussi les salariés sont de nature à remettre en question la pertinence du temps de travail comme indicateur de la charge de travail.

De nombreux travaux de recherche ont été menés pour définir la charge de travail, à la fois sous l'angle de la charge physique mais aussi de la charge mentale ou psychologique[62] : l'ANACT[63] est par exemple en pointe sur ce sujet[64], proposant aux entreprises de les accompagner. De nombreux outils, pour certains sectoriels, pour d'autres plus universels, ont ainsi été développés. Il est possible de s'appuyer sur leurs conclusions pour mener cette nécessaire réflexion.[65]

---

[62] Pour une première recension, cf. étude exploratoire des facteurs de la charge de travail ayant un impact sur la santé et la sécurité : Étude de cas dans le secteur des services – IRSST – Octobre 2010- pages 5 à 8.
Voir également ANACT, Travail et Changement, n° 307, 2006 *Mieux évaluer la charge de travail*, http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/30387.PDF.

[63] Agence Nationale des Conditions de Travail.

[64] Voir sa revue Travail et Changement, n° 307, 2006 *Mieux évaluer la charge de travail*, http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/30387.PDF.

[65] Exemples : *National Aeronautics and Space Administration – Task Load Index* ; *Subjective Workload Assessment Technique.*

La mission reste convaincue que la constitution de ces indicateurs, qui n'est certes pas chose aisée, doit être établie au niveau de l'entreprise ou de la branche professionnelle. **Aussi, la mission se garde d'être prescriptive en la matière.**

Cependant, la puissance publique peut jouer un rôle incitatif pour diffuser les outils déjà existants, susceptibles de constituer une base de travail et pour inciter les entreprises à explorer des modèles de co-construction de ces outils dans le cadre d'un dialogue social renouvelé.

Exemple : Démarche en trois étapes proposée par l'ANACT

1) Identifier la charge de travail *prescrite*, c'est-à-dire répertorier l'ensemble des modes de prescriptions du travail déterminant ce qu'il faut faire, puis
   - s'agissant des prescriptions quantitatives, les quantifier.
   - s'agissant des prescriptions qualitatives, les répertorier ;
2) Caractériser la charge *réelle* de travail, c'est-à-dire tout ce que mettent effectivement en œuvre les individus et les collectifs, potentiellement distincts donc des objectifs.
3) Définir la charge de travail *subjective* ou vécue : c'est-à-dire l'évaluation que font les salariés de leur propre charge. Une reconnaissance professionnelle forte peut contribuer à accepter une intensité de travail importante. À l'inverse, une activité entravée est source de problèmes de santé pour le salarié.

Pour être efficace, la mission est d'avis que cette démarche doit s'inscrire dans une dynamique au sein des entreprises faisant de la charge de travail un objet d'échange voire d'évaluation régulier.

Enfin, la mission estime préférable de suivre la charge de travail, chaque fois que cela est possible, au niveau de l'équipe, et non au niveau de l'individu, à charge ensuite au manager de prendre en compte les ressentis individuels et gérer ces situations particulières.

2.2.3 L'espace de travail comme réponse au besoin de collectif et de qualité de vie au travail

Si l'ergonomie de l'espace de travail a vite été perçue par les entreprises de l'économie numérique comme un facteur de bien-être et de performance au travail voire d'attractivité des talents, la mission a pu rencontrer des entreprises ne relevant pas du secteur du numérique et considérant l'espace de travail comme une réponse aux besoins :

- de renforcer le collectif ; espaces collaboratifs, espaces de pause déjeuner type loft ; espaces de détente, etc. ;
- d'améliorer la qualité de vie au travail : espaces de silence pour les travaux nécessitant une forte concentration ;
- d'améliorer l'innovation et la qualité du travail : espaces de réunion ; espace R&D proches des *business units* opérationnelles ; incubateurs au sein des murs, etc.

Exemple de *community building* dans le BTP [66]

[66] Bâtiment et Travaux Publics.

L'Atelier des Compagnons, PME française de rénovation de bâtiments, a opté pour l'option du community building dans la construction de son siège, et de la co-innovation dans celle de son business model. Le design des locaux est inspiré des start-ups (fab lab, espaces marqués par la connectivité, imprimantes 3D etc…). Ces innovations en termes d'espaces de travail répondent à une stratégie de développement qui mise sur le *front-end*[67], le service client et l'adaptabilité, en rupture des méthodes classiquement trouvées dans le secteur du BTP.

La volonté d'amélioration étant portée sur le service client, la production et la réalisation technique deviennent des outils. En cela, ce projet d'aménagement de l'espace de travail est représentatif des évolutions induites par la transformation numérique sur les espaces de travail, au sein d'un secteur qui semble a priori être l'un des moins concernés.

La réflexion sur l'ergonomie de l'espace de travail dépend évidemment de la capacité financière à effectuer l'investissement de réaménagement, mais aussi de la taille de l'entreprise. Néanmoins, la mission a pu constater que ces projets, dès lors qu'ils sont menés dans une démarche de co-innovation avec les salariés et qu'ils s'inscrivent dans un projet d'entreprise, sont un facteur réel de réussite de la transformation numérique, de bien-être au travail et de qualité du travail.

2.2.4 Protection de la santé des travailleurs

La transformation numérique peut être un facteur de stress au travail : directement, en créant chez le salarié un sentiment de sollicitation permanente, d'accélération soutenue des interactions ; mais aussi indirectement car, comme toute évolution, elle peut générer des inquiétudes sur l'évolution des emplois.

Le centre d'études Radicati Group a ainsi établi qu'en 2014, un employé reçoit en moyenne 85 courriels par jour et en envoie 36[68]. Par ailleurs, le rapport de 2010 relatif au bien-être et à l'efficacité au travail[69] pointe les risques associés à une virtualisation de la relation et à une confusion entre l'urgent et l'important.

The Boston Consulting Group identifie la rapidité du changement, l'effacement des frontières entre vie privée et vie professionnelle ainsi que la virtualisation des rapports humains en milieu professionnel comme de potentiels facteurs déclencheurs de maladies professionnelles telles que le burn-out ou encore le « FOMO » (*Fear Of Missing Out*[70]), une forme d'anxiété sociale entraînant un rapport obsessionnel aux outils de communication professionnels. L'Allemagne a par exemple connu une augmentation du nombre total de journées d'arrêts maladie de 40% entre 2008 et 2011.[71]

Comme évoqué *supra*, ces problématiques montrent :

- la nécessité d'évoluer, de compléter une logique de temps de travail par une logique de charge de travail, en particulier pour les travailleurs du savoir et du numérique ;
- le rôle essentiel du management de proximité dans la gestion de la transformation numérique.

[67] Interface client.
[68] Email Statistics Report 2014-2018, The Radicati Group, Inc.
[69] Rapport « *Bien-être et efficacité au travail, 10 propositions pour améliorer la psychologie au travail* », de MM. Henri LACHMANN, Christian LAROSE et Mme Muriel PENICAUD, février 2010.
[70] Angoisse de manquer quelque chose.
[71] Dossier « *A la recherche de la juste connexion* », Centre des Jeunes dirigeants d'Entreprise, avril 2015.

Sur le plan juridique, le code du travail ne comprend que peu de dispositions sur les risques dits « psycho-sociaux » proprement dits. Mise à part la législation spécifique sur les harcèlements et certaines autres infractions (violences, abus de vulnérabilité), c'est le droit commun de la santé au travail qui s'applique : notamment l'obligation générale de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs[72], que les juges français ont qualifiée d'obligation de résultat[73] pour l'entreprise.

S'agissant des conventions collectives, l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 relatif au stress au travail, résultant lui-même de l'accord européen du 8 octobre 2004, n'a malheureusement rencontré qu'un succès mitigé[74] ; ses déclinaisons se concentrent davantage sur l'organisation de la prévention des risques psycho-sociaux, mais comprennent rarement des dispositions spécifiques à la transformation numérique.

La mission préconise de traiter ces problématiques pour que la transformation numérique aboutisse à une amélioration réelle de la qualité de vie au travail.

La mission soutient que la transformation numérique peut même être une opportunité pour actionner des leviers d'amélioration de la prévention des risques psycho-sociaux :

- le droit et le devoir de déconnexion, développés *supra*, peuvent constituer une réponse à une meilleure articulation entre vie privée et vie professionnelle ;
- la nécessité de compléter la logique de temps de travail par celle de charge de travail, qui est l'une des conclusions importantes des travaux de la mission. Une préconisation *ad hoc* sera détaillée dans la troisième partie du rapport.

Par ailleurs, le compte-rendu de certaines des auditions menées par la commission rejoignent également les préconisations du rapport relatif au bien-être et à l'efficacité au travail :

- le management de proximité est identifié comme l'acteur principal de la prévention des risques psycho-sociaux ;
- le dialogue social, plus que les dispositifs législatifs ou réglementaires, est remis au centre dans la construction des conditions de santé au travail ;
- la transformation numérique peut être l'opportunité de renforcer le collectif au sein de l'entreprise.

La transformation numérique peut être un facteur d'accroissement des risques psycho-sociaux lorsque les risques liés au collectif de travail sont insuffisamment appréhendés, mais les travaux de la mission montrent qu'elle peut également avoir un effet de levier car les conditions de la réussite de la transformation numérique peuvent aussi être des vecteurs de l'amélioration de la qualité de vie au travail.

---

[72] L. 4121-1 du code du travail : « *L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent : 1° Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ; 2° Des actions d'information et de formation ; 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. Il veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes* ».

[73] Arrêt Amiante du 28 février 2002 de la Cour de cassation notamment.

[74] *Cf*. Synthèse de l'analyse des accords signés dans les entreprises de plus de 1000 salariés, Direction Générale du Travail, avril 2011.

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 évènements 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 évènements, 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 (CAO[75]) « 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 objectifs[76].

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] MALLARD 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.

[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 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.

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.

La commission partage la conviction extrêmement forte que l'éducation au numérique est essentielle à la réussite de la transition numérique :

- le niveau de formation à l'usage du numérique dans le cadre du travail reste très insuffisant ;
- seuls 23% des actifs concernés jugent que la formation continue « les a très bien préparés » à l'utilisation des technologies de l'information dans le cadre de leur travail[78] ;
- la formation doit constituer un effort récurrent et durable : car de nouvelles technologies font en permanence irruption dans l'entreprise, obligeant les salariés à monter en compétence à échéance régulière, ce mouvement n'ayant pas vocation à se stabiliser ;
- la transformation numérique recèle des gisements d'emplois nouveaux pour nos entreprises si elle est conduite avec agilité et rapidité : ce qui rend plus nécessaire encore la formation évoquée précédemment.

L'urgence de cette action est importante si l'on veut éviter que les emplois et les *business models* ne soient trop impactés même si l'urgence est variable selon les secteurs.

La mise en œuvre de cet effort d'éducation numérique doit être encadrée par les objectifs suivants :

- porter la culture numérique au cœur de l'entreprise : la mobilisation de la formation doit, entre autres, cibler l'objectif du développement d'une culture du numérique (travail en réseau, culture de l'autonomie versus culture du contrôle, méthodes agiles, etc.), indépendamment de la maîtrise des outils et de leurs usages ;

[78] Rapport CREDOC 2013, « *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française* ».

- la formation aux nouvelles formes de travail, plus transversales, plus horizontales plus coopératives, tendant vers le modèle de l'entreprise « agile » ;
- le développement d'une culture managériale adaptée à l'utilisation des outils du numérique ;
- l'éducation aux usages des outils numériques permettant d'articuler vie professionnelle et vie privée, sans débordement excessif de la première sur la seconde et vice versa ;
- la mise en place d'une éducation numérique continue dans les entreprises, soit d'un dispositif permanent d'accompagnement des salariés ;
- la mise en place de dispositifs numériques dans le but de prolonger l'éducation numérique d'une phase d'échanges et d'entraide. Ces échanges seront centrés sur les problématiques rencontrées lors de la mise en œuvre des nouvelles compétences acquises ;
- les dispositifs d'éducation numérique devront également s'attacher à permettre d'assurer la promotion de la diversité/féminisation de l'économie numérique pour éviter que ce secteur ne devienne un secteur d'exclusion ;
- le soutien des dispositifs de formation pour requalification en conséquence de la réallocation des ressources humaines induite par la transition numérique.

Préconisation n°2 : Lancer une consultation des branches pour mesurer leurs besoins en formation.

Il s'agit d'inviter les branches professionnelles, dans un délai de 6 mois, à procéder à :

- une appréciation des besoins sur leurs qualifications et leur cœur de métier ;
- une évaluation de l'effort financier de formation qu'appelle la transformation numérique ;
- une mise à jour périodique de ces évaluations.

L'usage des outils numériques permettant aux entreprises de réaliser des économies substantielles sur leurs efforts de formation, il serait logique de réallouer ces moyens dans un grand plan de mobilisation de la formation afin d'accompagner la transformation numérique. L'annexe n°4 décrit l'impact de la mise en œuvre de ce type de formation par IBM et Pôle Emploi.

Cette forte mobilisation des moyens de la formation doit aussi être engagée afin d'éviter les risques de fracture. Il est proposé de mettre en place des formations dédiées tant aux jeunes qu'aux entreprises de manière à lutter contre le risque que le secteur du numérique ne devienne un secteur d'exclusion, notamment en terme de mixité.

La situation très hétérogène dans les PME et ETI[79] justifie un effort d'accompagnement conséquent et doit constituer la grande priorité de la formation professionnelle.

Si les travaux de la puissance publique, appuyés par les recommandations de ce rapport, peuvent saisir les besoins généraux et transversaux pour réussir la transformation numérique, il faut compléter cette vision d'une définition précise des besoins en qualifications et en formation, secteur par secteur, par la consultation des partenaires sociaux de chaque branche professionnelle.

Une période de six mois pourrait ainsi être allouée aux partenaires sociaux pour faire remonter les besoins spécifiques intersectoriels et sectoriels : ils pourraient ensuite bâtir, dans une logique collaborative avec le ministère du Travail, un cahier des charges visant à préciser l'articulation de l'effort d'éducation numérique prévu dans la préconisation n°1.

[79] Entreprises de taille intermédiaire.

Il est enfin essentiel d'associer les organismes de formation professionnelle publique et privée très en amont dans ces débats, afin qu'ils soient en mesure de proposer une offre adaptée.

Préconisation n°3 : Intégrer le numérique parmi les savoirs fondamentaux dès l'école.

L'éducation à l'informatique, ainsi que la littératie numérique[80], constituent une condition pour que les élèves et étudiants disposent des clés pour comprendre le monde numérique de demain, pour se préparer à des évolutions professionnelles permanentes ; enfin pour vivre comme une opportunité et non subir les arrivées successives de technologies nouvelles dans leur vie professionnelle et personnelle. De ce constat, la mission tire une conviction : il est nécessaire de mettre rapidement en œuvre l'intégration de l'enseignement de l'informatique et d'une littératie numérique dans l'éducation initiale, mais aussi la formation supérieure.

La littératie numérique englobe, au-delà de l'informatique, un bouquet de compétences permettant à l'individu de passer d'une posture passive de consommation d'informations à une posture active, contributive. Il s'agit à la fois de savoir décrypter les enjeux techniques, économiques, sociétaux d'une société numérique, d'apprendre à diffuser l'information, à publier, à produire et coproduire, de valoriser la curiosité, la sérendipité, toutes capacités en phase notamment avec les attentes du monde professionnel. S'il ne s'agit évidemment pas de former toute une génération à devenir des informaticiens au sens propre du terme, l'objectif est de permettre à chacun de comprendre les fondamentaux du monde numérique, et de dialoguer avec ses interlocuteurs au sein de l'entreprise.

L'informatique est une discipline qui couvre aussi bien l'architecture réseau, l'algorithmique, la programmation (le code), le traitement de l'information et la compréhension du fonctionnement des machines, cinq champs aujourd'hui aussi indispensables les uns que les autres. Transverses par nature, l'informatique et la littératie numérique s'acquièrent par le croisement avec d'autres disciplines : par apprentissage actif, souvent collectif, en mode projet ou encore par expérimentation. En cela, elles préparent aux nouveaux modes d'organisation et de production de l'entreprise numérique, notamment au travail coopératif[81].

Enfin, la mission est convaincue que l'éducation française doit rester un atout dans l'économie numérique et nous permettre de conserver notre avance, comme c'est déjà le cas avec les ingénieurs généralistes. C'est là une des clés de l'insertion et du développement des emplois d'aujourd'hui et de demain.

---

[80] S'il n'existe pas de définition consensuelle de la littératie numérique, le terme de littératie provient du concept de littératie informationnelle qui désigne « l'aptitude à comprendre et à utiliser l'information écrite dans la vie courante, à la maison, au travail et dans la collectivité en vue d'atteindre des buts personnels et d'étendre ses connaissances et ses capacités » selon l'OCDE. Appliquée au numérique la littératie s'appuie sur trois piliers : la capacité à utiliser les outils numériques, la capacité à comprendre, de façon critique, le contenu numérique ainsi que la capacité à pouvoir produire des contenus grâce aux outils numériques.

[81] « *Jules Ferry 3.0, bâtir une école créative et juste dans un monde numérique* » – Rapport du Conseil national du Numérique.

Préconisation n°4 : Confier une mission temporaire de mobilisation des acteurs du numérique à une structure existante.

La transformation numérique offre de réelles opportunités en termes de croissance et d'emplois. Mais la France a besoin de se mobiliser rapidement et efficacement pour basculer vers une économie numérique car elle possède des atouts, mais aussi des handicaps à ne pas négliger. Ainsi, selon une enquête de McKinsey, quatre obstacles à leur transformation numérique sont principalement relayés par les entreprises, et particulièrement les PME[82] :

- des rigidités organisationnelles (45%) ;
- un déficit de compétences numériques (31%) ;
- un manque de marges de manœuvre financières (30%) ;
- un manque d'implication visible des dirigeants (28%).

La transformation numérique appelle à une véritable mobilisation des grandes entreprises, start-ups et monde académique. Si les grandes entreprises peuvent apporter leurs plateformes de développement (outils de calculs, base de données, plateformes d'éducation numérique…) dans une logique d'open innovation au profit du monde académique comme des start-ups, le monde académique peut apporter sa force de recherche (enseignants-chercheurs), tout comme ses étudiants. Ceci doit contribuer à combler notre déficit en compétences numériques. Par ailleurs, les start-ups peuvent, quant à elles, contribuer par leur agilité et leur business model compétitif, à réduire les rigidités organisationnelles des grandes entreprises.

En première analyse, il semble à la mission que la BPI est particulièrement adaptée pour coordonner cette mobilisation. Elle dispose en effet d'un réseau territorial ouvert aux entreprises, d'une connaissance aigüe des besoins des entreprises et a fait de la transformation numérique un des axes clés de son action.

3.2 Placer la transformation numérique au cœur 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.

L'anticipation de l'obsolescence des compétences suite à la transformation numérique doit être au cœur des travaux de la GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences). Une politique RH de reconversion soutenant les dispositifs de formation pour requalification doit également être mise en place.

Cette politique de reconversion pourrait avoir pour objectif de renforcer la compétitivité des entreprises, l'employabilité et le développement professionnel des salariés quels que soient leurs âges ou leurs niveaux de qualification.

[82] Enquête McKinsey 2014 sur les entreprises françaises et le numérique, enquête menée sur un échantillon représentatif de 500 entreprises françaises, dont 325 PME.

Préconisation n°6 : Développer les formations de reconversion.

Par ailleurs, les politiques de formation pour reconversion pâtissent déjà d'une certaine faiblesse, et ont encore été fragilisées par la faible appropriation par les entreprises des nouvelles dispositions issues de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale.

Il convient de préciser que **la mission n'entend pas par « formations de reconversion » que celles-ci soient uniquement axées vers les métiers numériques, mais comprend cette recommandation dans une acception élargie**.

Les personnes à faible niveau de qualification sont celles dont la reconversion demande le plus d'attention et d'accompagnement, le plus en amont possible. Le numérique, qui parfois constitue pour ces personnes un facteur de déstabilisation, peut également offrir des opportunités : car il existe un réel potentiel de création d'emplois dans ce secteur, qui ne nécessite pas nécessairement des compétences très poussées.

Afin d'éviter d'accroître la fracture numérique et d'affaiblir le collectif, les personnes occupant des postes ayant vocation à disparaître suite à la transformation numérique pourraient opportunément participer aux formations exposant aux salariés les produits numériques développés dans leur entreprise.

Préconisation n°7 : Former les personnes destinées à mener la conversion vers une culture numérique.

Dans la prévision d'une augmentation des besoins de reconversion, il serait pertinent d'offrir une formation spécifique aux conducteurs de cette reconversion afin de mieux appréhender les enjeux spécifiques aux transformations induites par le numérique sur la structure du marché de l'emploi.

D'une manière plus générale, la qualité de la formation donnée aux formateurs est un point-clé trop souvent négligé du succès de l'effort de formation nécessaire à la réussite du numérique.

Préconisation n°8 : Privilégier le management de proximité au sein de l'effort d'éducation numérique.

La multiplication des attentes et des exigences à l'égard du management de proximité nécessite le réexamen et le soutien de la fonction managériale.

De par son rôle-clé dans la réussite de la transition numérique, la fonction managériale mérite un effort d'éducation privilégiée afin que le manager dispose d'une pleine maîtrise des outils numériques et de leurs enjeux en termes de bonnes pratiques et de risques.

Le développement du travail en réseau et du travail à distance, ainsi que l'émergence du travail collaboratif nécessitent des changements dans l'organisation du travail. Le rôle contributif de chacun doit être favorisé et les objectifs de travail doivent s'accompagner d'une discussion sur les incidences prévisibles et sur les moyens nécessaires.

La fonction managériale de proximité se trouve déjà sous une réelle pression du fait de devoir mener la transformation numérique, laquelle fonction s'ajoute au rôle de manager de performance économique, de manager de projet, manager de communauté, manager de réseau. Il convient, pour ce faire, de le décharger de certaines tâches opérationnelles pour qu'il puisse exercer son rôle dans de bonnes conditions.

Enfin, le management de proximité étant l'échelon nodal des tensions dans l'entreprise, il importe qu'il soit soutenu par le *top management*.

Préconisation n°9 : Intégrer l'objectif de parité hommes/femmes dans la transformation numérique.

Étant donné le déséquilibre existant dans les cohortes actuellement en formation dans les métiers du numérique, le risque encouru dans la transformation numérique est aussi de transmettre ce déséquilibre au sein des métiers de l'entreprise.

Il existe du point de vue de la mission un risque majeur, du fait des stéréotypes quant à l'accès aux métiers techniques, d'exclure massivement les femmes des nouveaux emplois numériques alors même que de nombreux emplois seront détruits dans les métiers traditionnellement féminisés (marketing, RH, communication…), recréant ainsi une situation très déséquilibrée du point de vue de l'égalité professionnelle.

Ainsi, l'éducation numérique devra également s'attacher à permettre d'assurer la promotion de la diversité/féminisation de l'économie numérique.

Enfin, les entreprises peuvent mettre en place des dispositifs visant à compenser les déficits constatés en termes de parité.

Par ailleurs, le secteur du numérique offre un gisement potentiel d'emplois pour les personnes disposant d'un plus faible niveau de formation. Les organismes de formation et autres dispositifs d'accompagnement des jeunes, notamment des jeunes en décrochage scolaire, doivent orienter tout particulièrement les jeunes filles vers ces métiers, en dépassant les stéréotypes attachés aux métiers féminins à faible qualification.

Préconisation n°10 : Systématiser et valoriser, dans l'enseignement supérieur, des formations à l'innovation ouverte et coopérative.

Les formations supérieures actuelles ont tendance à privilégier le développement d'une culture de la confidentialité, du secret de la marque, de la propriété intellectuelle et font du dépôt de brevet l'un des marqueurs essentiels de l'évaluation de la recherche et développement au sein d'une entreprise.

Au-delà de ces enseignements, il convient donc, dans une économie numérique, de préparer les futurs salariés et dirigeants aux nouvelles pratiques de coopération, d'innovation ouverte, d'innovation distribuée, de valorisation de résultats sous des licences libres (ex : publication en Creative Commons, utilisation des licences de logiciel libre, base de données ouvertes…). Ces pratiques sont intrinsèquement liées à l'adoption de stratégies d'entreprises adaptées à la transformation numérique. Les GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon) déposent un nombre de brevets relativement faible comparativement à leur capitalisation boursière, égale à celle de l'ensemble du CAC 40. Si Apple possède la plus importante valorisation boursière au monde, elle n'est que 15ème en terme de dépôts de brevets, notamment du fait que nombre des innovations sur ses produits provient du public et des consommateurs.

L'adaptation des formations supérieures doit donc intégrer le fait que la protection d'une innovation est moins profitable, dans un environnement numérique, que ne le sont son utilisation et son amélioration. En particulier, les juristes d'entreprise doivent pouvoir accompagner les demandes des équipes engagées dans des démarches qui échappent au cadre de la pure compétition et des droits de protection intellectuelle classiques.

L'enseignement doit préparer les futurs salariés à arbitrer en fonction des situations et selon les avantages attendus des diverses approches propriétaires ou plus ouvertes et coopératives.

Le modèle de l'innovation numérique est en effet de répondre à des dysfonctionnements ou à des attentes émanant directement des usages que le consommateur fait des produits d'où l'enjeu de ne pas fermer le processus d'innovation au public. C'est par ce changement d'attitude que plus d'entreprises françaises pourront s'orienter vers un état d'innovation permanente et de captation des apports de la « *multitude* »[83].

Cette diversification des formations doit notamment s'appuyer sur les professionnels des entreprises innovantes pour la construction des référentiels d'évaluation.

3.3 Offrir un cadre juridique et fiscal incitatif et protecteur

Préconisation n°11 : Adapter, pour les travailleurs du numérique concernés[84], le droit français pour sécuriser le forfait jours :

- modifier l'article L.3121-39, avec les précisions que devraient contenir les accords collectifs de branche ou d'entreprise autorisant l'accès au forfait jours pour satisfaire aux exigences de respect de la santé ;
- préciser à l'article L.3121-46 ce qu'il faut entendre par charge de travail ; en y ajoutant son suivi et un droit d'alerte individuel permettant de mettre rapidement fin à d'éventuelles dérives.

Face au constat dressé au §2.1.2.1 sur l'adéquation du forfait jours avec les besoins des entreprises engagées dans la transformation numérique, particulièrement bien adapté aux travailleurs du savoir, la mission préconise des dispositions législatives permettant de sécuriser à court-terme ce dispositif.

Créé en janvier 2000, et assoupli en 2003[85]et 2008[86], le forfait jours couvre aujourd'hui 47% des cadres français, dont beaucoup y sont attachés en raison des jours de congés supplémentaires ainsi obtenus. Il a sans doute contribué à l'augmentation du temps de travail moyen des cadres concernés, qui atteint près de 46,4 heures par semaine[87].

Or, depuis deux ans, dix conventions collectives de branche sur les douze ayant donné lieu à des contentieux ; ont été censurées par les juges : son utilisation est aujourd'hui devenue incertaine. Nombre d'entreprises craignant d'être en infraction, il convient que la loi définisse mieux ses conditions d'accès. A défaut, elles pourraient être tentées d'externaliser leurs nouveaux emplois vers un travail non-salarié, en France mais aussi à l'étranger.

Pour la Cour de cassation centrant son analyse sur la santé, l'accord collectif donnant accès au forfait jours doit « *garantir que l'amplitude et la charge de travail restent raisonnables, et assurer une bonne répartition, dans le temps, du travail de l'intéressé* » (Soc. 7 juillet 2015).

---

[83] *L'Âge de la multitude*, Colin & Verdier, 2013. Les auteurs introduisent dans cet ouvrage la notion de « captation de la multitude » qui recoupe l'enjeu d'utiliser les capacités de création de valeur d'individus qui ne sont ni employés ni mandatés par l'entreprise.
[84] voir définition note 24 sur l'article L.3121-43 du Code du travail
[85] Loi Fillon du 17 janvier 2003 (L. n° 2003-47).
[86] L.n°2008-111.
[87] Etude publiée dans DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques), Analyses n°048, juillet 2015, *Les salariés au forfait annuel en jours*.

Par ailleurs, les modes de travail des collaborateurs en forfait jours[88] du secteur du numérique, concernés par la mission, conduisent à un décalage de plus en plus évident entre la réalité du travail et le cadre juridique, posé par la directive de 2003[89]. C'est pourquoi, il faut, d'une part, assurer un cadre juridique stabilisé au forfait jours français, d'autre part, prendre en compte la réalité de ces modes de travail, s'agissant en particulier des temps de repos tout en satisfaisant, enfin, aux exigences en matière de santé publique.

Si l'on veut que l'Europe ne rate pas le tournant de l'économie numérique, il est indispensable de procéder aux adaptations nécessaires, au niveau européen comme au niveau national.

Prendre en compte la réalité des modes de travail des salariés connectés à distance et autonomes dans l'organisation de leur travail quotidien tout en respectant les dispositions proposées par la directive européenne est une des missions clés que les autorités publiques doivent se fixer pour les mois qui viennent afin de supprimer les déséquilibres observés au sein de la communauté des travailleurs du numérique, notamment en ce qui concerne les temps de repos.

Préconisation n°12 : Créer des dispositifs fiscaux incitatifs pour promouvoir l'essaimage digital des salariés.

Par ailleurs, il convient d'adapter la fiscalité des entreprises aux opportunités offertes par le numérique.

La France dispose de nombreuses entreprises de qualité déjà engagées dans la transformation numérique et leur contact avec les start-ups constitue pour elles un facteur d'accélération de leur transformation, notamment dans leurs modes de travail. Parallèlement, de nombreux salariés sont tentés par l'aventure de l'entrepreneuriat, notamment dans le secteur numérique, mais peuvent rester freinés dans leur élan compte tenu du caractère protecteur du CDI.

Enfin, notre pays doit rapidement créer un écosystème favorable encourageant l'essaimage digital et l'investissement des entreprises dans les start-ups.

Il s'agit d'encourager dans ce contexte le développement de l'essaimage digital des salariés des entreprises par des dispositifs incitatifs tant en termes de contrat de travail que d'incitations fiscales à destination des entreprises. Ainsi, les salariés seraient-ils incités à créer leur propre entreprise tout en ayant un « filet de sécurité » pour réintégrer leur entreprise d'origine.

L'élargissement du champ d'application du mécénat d'entreprise – en particulier du mécénat de compétences – à cette fin pourrait constituer un moyen adapté.

---

[88] voir définition note 24 sur l'article L.3121-43 du Code du travail.

[89] Exemple concret : l'expert ou la chercheuse en forfait-jours ayant été prendre ses enfants à l'école à 16h30 et s'étant remis au travail à 21h et pour une heure et demi après les avoir couchés est en infraction s'il retravaille avant (22h30 + 11h =) 9h30 du matin. Or ce collaborateur autonome souhaite maintenir cette **flexibilité partagée**, en forme d'équilibre nécessairement personnalisé vie professionnelle/vie personnelle

Préconisation n°13 : Développer l'investissement des entreprises dans l'accompagnement de start-ups.

Pour accélérer la transformation de leur mode de travail, les entreprises pourraient bénéficier d'un dispositif fiscal attractif en cas d'investissement dans un dispositif d'accompagnement de start-ups par le biais d'amortissements exceptionnels, leur permettant ainsi de travailler avec elles, au-delà du financement du dispositif. Cette ouverture sur l'extérieur, à des modes plus agiles de travail, peut aider à la conduite de la transformation numérique.

Préconisation n°14 : Supprimer la référence aux avantages en nature pour les outils numériques.

La mission recommande la simplification et l'allègement de la réglementation en supprimant toute référence aux avantages en nature pour les équipements des salariés (smartphones, tablettes) ainsi que pour certains frais liés au nomadisme.

Pour l'heure, le cadre réglementaire est contraignant et freine les entreprises qui ont besoin de développer les usages de leurs salariés afin de répondre aux besoins des clients. Ainsi, la règlementation sur les moyens attribués aux salariés pour leur permettre d'effectuer leur mission dans le cadre du nomadisme devrait être redéfinie et élargie tant pour les prêts de matériels que pour les remises gratuites, sans pour autant impacter l'entreprise tant au niveau de l'IS[90] et de la TVA[91] que de la CVAE[92].

Au-delà des besoins de l'entreprise, l'équipement des salariés des grandes entreprises peut jouer un rôle de catalyse pour développer la culture numérique à une échelle plus large.

Préconisation n°15 : Réinscrire les nouvelles formes de travail dans notre système de protection sociale.

Dans le prolongement du compte personnel d'activité, construire puis garantir un cadre juridique pour favoriser l'exercice de nouvelles formes de travail en définissant un socle de droits attachés à la personne et sa contribution indispensable au financement de notre système de protection sociale.

Une personne en emploi sur dix exerce en effet une forme de travail indépendant en France et cette proportion progresse rapidement dans les secteurs les plus impactés par la transformation numérique. Selon les chiffres fournis par The Boston Consulting Group à la mission, le nombre de *freelance* a augmenté de 85% en France entre 2004 et 2013.

La porosité entre ces nouvelles formes de travail et une activité salariée classique devient de plus en plus importante : alternative en matière de statuts, mais aussi parfois cumul : la dernière enquête sur le travail indépendant menée par l'Insee en février 2015 montre ainsi qu'un tiers des auto-entrepreneurs exercent également une activité salariée pour compléter leurs revenus[93].

Au vu de ces évolutions des modes de travail comme de la diversification des parcours professionnels, il est nécessaire de favoriser un développement harmonieux de ces nouvelles formes d'emplois et d'activités, en construisant un socle de droits attachés à la personne et transférables d'une entreprise à l'autre et/ou d'un statut à l'autre, afin de lever les freins à la mobilité intra et inter entreprise.

---

[90] Impôt sur les Sociétés.
[91] Taxe sur la Valeur Ajoutée.
[92] Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises.
[93] *Emploi et revenus des indépendants*, édition 2015, Insee Références. Document Vue d'ensemble – Panorama de l'emploi et des revenus non-salariés.

La mission est convaincue d'un double besoin de l'accès à une protection sociale pour les nouvelles formes de travail, mais aussi de leur participation au financement général de la protection sociale, ce niveau de protection devant être établi en rapport avec le niveau d'activité.

Les conditions de mise en place d'un tel régime pourront faire l'objet d'une étude *ad hoc* autour de différents *scenarii* à construire. Les avantages d'une telle évolution seraient :

- pour les employeurs : d'éviter la notion de délit de marchandage et de palier les problèmes liés aux écarts existants entre les conventions collectives ;
- pour les salariés ou les indépendants : de favoriser l'évolution et la sécurisation du parcours professionnel, y compris lors des périodes hors salariat.

Préconisation n°16 : Devoir d'information des plateformes de services pour l'établissement des droits et cotisations.

L'économie numérique a vu naître des plateformes dans lesquelles une partie du travail et parfois du capital nécessaires à la réalisation du service est réalisée, non par l'entreprise à l'origine de la plateforme, mais par une partie de ses utilisateurs. Dans cette économie, dite collaborative, ou de pair à pair, il convient de distinguer les utilisateurs pour lesquels cette activité amateur est marginale des utilisateurs qui en ont fait une source de revenus significative.

Dans le second cas, il convient de s'assurer que cette activité ne constitue pas une sorte de travail informel et qu'elle soit soumise à des obligations similaires, en termes de cotisations et de taxes, que les activités du secteur formel.

C'est pourquoi il est important de prévoir une obligation de transmettre toutes les informations nécessaires à l'établissement des droits et des cotisations, pour les plateformes de services qui mobilisent le travail d'une partie de leurs utilisateurs.

Préconisation n°17 : Clarifier les situations respectives de salarié et de travailleur indépendant.

Au-delà de la définition traditionnelle du travail salarié restant pertinente pour l'immense majorité d'entre eux, les nouvelles formes d'activité hors salariat conduisent à réfléchir à un élargissement de ce concept en s'appuyant sur de nouveaux indices, lesquels seraient issus d'une appréciation plus économique que juridique.

Ainsi, à l'instar des travaux engagés par le *Department of Labor* de l'administration Obama (cf. encadré du §2.1.4), une réflexion doit être portée dans notre pays pour réactualiser la jurisprudence relative à la qualification de salarié. Cette évolution pourrait s'appuyer sur l'établissement d'un faisceau de critères élargi (degré d'autonomie du travail, décisionnaire de la rémunération, exclusivité des services du travailleur, etc…) et permettra de qualifier un statut d'emploi comme relevant du salariat, ou, au contraire, du travail indépendant (au sens générique).

Cette réflexion doit être conduite au niveau national sous l'égide du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, en y associant les acteurs de l'entreprise, sans oublier l'administration fiscale et les URSSAF.

Préconisation n°18 : Créer une plate-forme publique permettant à chacun de consulter ses droits.

Il s'agit d'améliorer l'accès à l'information sur leurs droits, pour les travailleurs opérant dans et hors salariat, par la création d'une plateforme publique de consultation de ces derniers.

L'objectif est de mettre en place une plateforme unique qui permette à l'individu, tout au long de sa vie professionnelle, dans et hors salariat, d'avoir accès à l'ensemble de ses droits sous format numérique.

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.

La maîtrise des flux d'information et de leur pertinence est un enjeu de qualité du travail et de qualité de vie au travail. Sur la base de l'Ani du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et des bonnes pratiques citées dans le paragraphe 2.2.1, il apparaît nécessaire de développer au sein de chaque entreprise une réponse adaptée à ces phénomènes.

Cela passe notamment par le développement de dispositifs de régulation interne des usages des outils numériques associant systématiquement les utilisateurs sur le contenu, la finalité et les règles d'utilisation de ces outils, ainsi que la mise en œuvre des projets.

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

Le collectif peut-être fragilisé par la transformation numérique, qui conduit à un développement fort du travail à distance, mais aussi à une diversité croissante des formes d'emploi.

Ainsi, dès lors que l'on anticipe correctement que la transformation numérique est un risque pour le collectif, elle peut également être une opportunité pour, au contraire, le renforcer.

C'est pourquoi il est primordial de conforter la culture de l'entreprise et ses spécificités, afin de renforcer le collectif, qui tend à s'étioler avec le travail à distance ou la multiplication d'intervenants extérieurs. De même, il convient de veiller à l'organisation en proximité de moments de vie et de partages collectifs.

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

La mission a constaté que la culture digitale (collaboratif, ouverture, mobilité…) passe par un effort important de reconfiguration des locaux de l'entreprise en misant sur la convivialité et la modularité des espaces, afin qu'ils s'adaptent aux besoins des équipes.

S'il revient à chaque entreprise de définir les réponses concrètes avec ses salariés et les investissements qu'il requiert, la mission insiste sur l'impact de l'espace physique au travail quant à l'implantation d'une nouvelle culture du numérique.

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.

La durée du travail n'est aujourd'hui plus un outil suffisant pour appréhender la contribution de tous les salariés, notamment pour l'économie de la connaissance, elle peut être utilement complétée par l'évaluation de la charge de travail, des résultats attendus et des moyens associés.

Au vu de l'intensification de la charge de travail induite par la transformation numérique, il convient d'intégrer par le dialogue social une mesure de la charge de travail plus adaptée que celle du temps de travail.

D'ores et déjà, des outils de mesure existent, qu'il convient d'expérimenter pour permettre une approche modernisée de la mesure de cette dimension du travail. Cette mesure de la charge de travail est en effet un préalable indispensable pour pouvoir étendre les cas d'usage du forfait jours de façon raisonnable.

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

Il s'agit de promouvoir la vigilance des acteurs du réseau de prévention santé sur l'ensemble des risques professionnels liés aux nouvelles formes d'organisation et à l'utilisation de nouveaux outils.

L'arrivée massive des outils numériques et des formes d'organisations du travail qui en découlent mérite en effet une approche innovante de la part des médecins et de l'entreprise en général en termes de prévention, car il s'agit d'une modification des comportements et non d'une simple modification de processus, l'appropriation en est plus longue et plus variable d'un individu à l'autre.

Le rôle du manager de proximité est ici aussi déterminant dans la gestion de la santé de ses salariés. En tant que manager d'une communauté de collaborateurs, son rôle d'écoute doit inclure la dimension santé afin de pouvoir remonter d'éventuels problèmes à sa hiérarchie. Or, la transformation numérique, notamment en ce qu'elle peut conduire à une virtualisation des rapports de travail, rend plus difficile la vigilance du manager sur ces sujets et peut mener à un relatif isolement du travailleur.

Les acteurs du réseau de prévention santé doivent être formés aux nouveaux risques psycho-sociaux issus des nouvelles technologies. Cette première dimension devra s'accompagner d'une vigilance particulière à ce que le dialogue social puisse, au sein de l'entreprise, permettre de définir un cadre de travail ainsi que des pratiques et comportements qui sachent intégrer cet enjeu à l'organisation du travail.

Par ailleurs, dans le cadre des contrats d'objectifs entre SST[94], DIRECCTE [95]et CARSAT[96], un travail d'observation visant à mieux cerner l'adaptation des salariés aux transformations numériques peut être mis en place à titre expérimental, avec une étude de l'impact de ces dernières sur le stress, la qualité de vie au travail et l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Enfin, pour concrétiser cette vigilance, il sera utile de développer des outils de mesure des conditions de santé et de sécurité au travail qui présenteront deux aspects :

- la mise en place d'un diagnostic partagé par l'ensemble des acteurs du réseau de prévention santé ;
- la définition d'un certain nombre d'indicateurs de prévention des RPS[97], lesquels devront être de trois types[98]:
  - des indicateurs de perception de salariés ;
  - des indicateurs de fonctionnement ;
  - des indicateurs portant sur la santé au travail en tant que telle.
- la fixation d'une périodicité de ces évaluations afin que l'évolution de ces indicateurs puisse infléchir la stratégie de prévention.

[94] Services de Santé au travail.
[95] Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.
[96] Caisses d'assurance-retraite et de la santé au travail.
[97] Risques psycho-sociaux.
[98] Cette typologie se base sur celle issue de l'article 15 de l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013, « *Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle* ».

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

La mission est convaincue de l'importance de l'évaluation collective compte tenu de la modification des modes de travail et de l'organisation du travail. Il s'agit de donner du sens au travail et de favoriser le travail bien fait.

Afin de permettre la pleine contribution de chaque salarié à travers le plein exercice de ses qualifications et de ses compétences la mise en place de processus d'évaluation du collectif devra s'assurer de :

- la mise en place d'espaces de discussion pour évaluer le contenu du travail et le niveau de performance du collectif de travail avec le manager, afin de favoriser les recherches de solutions communes aux problèmes rencontrés ;
- l'élaboration collective des objectifs pour accompagner une discussion sur les incidences prévisibles et les moyens nécessaires ;
- les évaluations individuelles réalisées devront apprécier l'apport individuel dans ce contexte.

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

Le travail à distance, dès lors qu'il est choisi et qu'il s'inscrit dans un certain nombre de bonnes pratiques, permet une réelle amélioration de la qualité de vie. La mission fait donc de son développement un enjeu pour la réussite de la transformation numérique.

A titre d'exemple, il s'agit de :

- formuler des conditions d'éligibilité au travail à distance justes et claires ;
- souligner l'intérêt de l'option de **réversibilité réciproque** pour le managé, afin que le travail à distance ne soit pas vécu comme pénalisant, mais aussi pour le manager, après dialogue avec l'intéressé en cas d'inadéquation manifeste ;
- fixer une période initiale et réciproque d'adaptation (un à trois mois);
- favoriser une modalité de télétravail avec quelques jours collectifs obligatoires de présence physique par semaine ;
- définir les modalités de coordination (canal, créneaux horaires, etc.), ainsi que des outils d'interaction à distance, en laissant le collaborateur exprimer ses préférences ;
- prévoir une ou des plages de disponibilités à distance du manager pour que le managé ne se sente pas isolé en cas de difficulté ;
- établir de la confiance au sein de la relation managériale à distance ;
  - **instaurer une première phase de travail en présentiel**, avant de basculer en travail à distance, afin de construire une relation de confiance et de créer le sentiment d'appartenance ;
  - prendre en compte pour le manager la perception ressentie par le managé sur le contrôle de son engagement ;
  - **déléguer une certaine autonomie et renoncer à une partie du contrôle**, en insistant sur la nécessaire proactivité du managé s'il ressent une perte de confiance de la part de son manager ;
- modes de contrôle du bon investissement du salarié, étant entendu qu'il appartient au managé de veiller à sa propre visibilité :
  - contrôle directement issu de l'exploitation des données de connexion du salarié : au-delà des contraintes légales (information-consultation du comité d'entreprise, du CHSCT,

déclarations à la CNIL[99], etc…), il doit être encadré pour ne pas être vécu comme intrusif ;

- ✓ droit et devoir de déconnexion ;
- ✓ limiter les heures de disponibilité du managé à distance[100] ;

- contrôle déclaratif : limiter le *reporting* à l'initiative du télétravailleur, en échange de l'engagement du managé de fournir un *feedback* régulier à son manager ;
- contrôle des résultats : nécessité d'un encadrement qualitatif en amont et en aval des résultats fournis.

- **partager des informations entre membres de l'équipe pour que télétravailleurs et salariés sur site soient au même niveau d'information** : point essentiel sur le plan managérial, qui repose beaucoup sur l'importance de la réunion d'équipe et de son contenu, même si certains sont à distance (par exemple, réunion de partage d'expérience, etc)[101].

De plus, s'agissant en fait d'une véritable question d'organisation du travail, et *a fortiori* depuis la loi du 22 mars 2012 ayant très précisément fixé le cadre du télétravail officiel, la mise en œuvre d'une telle organisation repose sur une démarche collective au niveau d'une entité ou d'une équipe et non sur une simple décision entre un manager et un salarié.

Enfin, la mission préconise que les partenaires sociaux se saisissent d'une modification de l'accord national interprofessionnel sur le télétravail qui a été signé en juillet 2005 pour viser à autoriser des expérimentations plus en adéquation avec l'état actuel des technologies.

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

Par ailleurs, la mission considère que le développement des tiers-lieux au plus près du domicile des travailleurs participerait opportunément de l'aménagement du territoire, dont les collectivités territoriales ont fort intérêt à se saisir. Ainsi, il convient de faire du développement des tiers-lieux une priorité et d'encourager les collectivités locales aussi bien rurales qu'urbaines à multiplier et diversifier ces lieux en s'assurant des conditions d'accès économiquement raisonnables.

La collectivité territoriale peut ainsi garder ou attirer sur son territoire des populations qui autrement seraient obligées de migrer vers des bassins d'emplois plus denses.

Le salarié se voit également offert la possibilité de limiter ses trajets domicile/lieu de travail et gagner ainsi en qualité de vie et en productivité.

En encourageant le développement de tiers-lieux ouverts, les grandes entreprises peuvent aussi participer, dans une logique de « filières solidaires » et d'aménagement du territoire, à la diffusion du numérique.

[99] Commission Nationale sur l'Informatique et les Libertés.
[100] La société GDF Suez a par exemple pris l'initiative selon laquelle les managés ne peuvent être contactés par leurs managers qu'entre 10h-12h et 14h-16h.
[101] Exemple des *Social Friday* mis en place au sein d'IBM.

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

La mission note une carence dans la couverture des accidents du travail pour les télétravailleurs à domicile. En effet, si la présomption d'imputabilité de la responsabilité à l'employeur est posée dans le cadre classique du travail, celle-ci ne couvre pas aussi aisément les télétravailleurs à domicile.

Or, le nécessaire climat de confiance qui doit présider au développement du travail à distance conduit à recommander que, par accord d'entreprise, soit levée toute ambiguïté en cas d'accident survenant pendant les plages horaires travaillées.

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.

Le numérique suppose un effort d'adaptation des compétences important et quasi-permanent. Il est important que ces efforts, à l'initiative des entreprises, puissent être intégrés dans leur politique salariale, en regard des autres composantes de celle-ci (nature de l'emploi détenu, objectifs de performance…).

Par ailleurs, la reconnaissance de ces qualifications liées au numérique passe par la mise en place de dispositifs VAE[102] qui sont des outils pertinents pour reconnaître la qualification numérique des salariés. Ils doivent cependant être adaptés pour répondre à cette nouvelle fonction (développement des tests ouverts en ligne délivrant des attestations de compétences etc...).

La mutation numérique est en effet une opportunité de relancer ce dispositif VAE qui est en outre un atout pour favoriser l'implication des salariés les moins qualifiés.

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

Le monde des ressources humaines n'échappe pas au développement des Big Data. Les entreprises disposent de plus en plus d'informations sur leurs salariés (courriels, messageries instantanées, appels téléphoniques, pages visitées…) comme sur les candidats à l'embauche. De plus, certaines entreprises mettent en place des capteurs susceptibles de leur apporter des informations sur les comportements de leurs salariés.

Le recueil de ces masses d'informations ouvre de nombreuses pistes, dont certaines sont déjà activement explorées pour :

- recruter en analysant des millions de profils de demandeurs d'emplois et d'employés comme le proposent la société Kenexa, rachetée par IBM, ou encore LinkedIn ;
- modifier les critères de recrutement en intégrant des informations inédites (ex : l'évaluation par les pairs des développeurs), au-delà des diplômes et des parcours professionnels, comme le propose Gild ;
- analyser les comportements des salariés à travers leurs usages numériques afin d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Toutefois, cette mobilisation des *HR analytics* n'est pas sans soulever diverses questions :

- se dirige-t-on vers une autre forme de standardisation des profils recrutés, selon des algorithmes homogénéisants, ou bien contribue-t-on à élargir la palette des profils recrutés ?

[102] Validation des Acquis et de l'Expérience.

- cette collecte de données ne porte-t-elle pas en elle le risque de surveillance des salariés, et dans l'hypothèse positive, comment l'encadrer ?
- le salarié peut-il avoir accès à ses données de « travailleur » tout au long de sa vie professionnelle pour connaître son score d'employabilité, et, le cas échéant, pouvoir mieux se valoriser ?
- de la même manière peut-il avoir accès aux données liées à son profil sur les réseaux de type LinkedIn (nombre de consultations de son profil, par qui…) ?
- jusqu'où ces plateformes d'*HR analytics* peuvent-elles collecter, stocker et croiser des données ?
- en parallèle du *quantified self* mobilisé sur une base individuelle et dans une perspective de réflexivité personnelle (sur ses performances sportives, sur son sommeil…), apparaît un *quantified self* au travail (mesure de l'humeur par exemple) plus ou moins contraint, ce qui soulève des questions sur le droit des salariés à obtempérer à ce genre de mesure et à avoir accès aux résultats de ces mesures.

Si des expérimentations sont à mener dans ce domaine, le développement des big data en appelle également à des mesures de régulation.

Pour résumer, le développement des big data sur la relation client commence à atteindre les données concernant les salariés eux-mêmes. La mission considère que cette approche prédictive peut apporter des progrès (relation personnalisée pour les salariés, amélioration des processus internes) mais aussi des risques importants (contrôle, non-respect de la vie personnelle). Elle recommande donc une disposition législative clarifiant l'usage des données concernant ou provenant des salariés, rendant notamment obligatoire la publication d'une charte des données salariés opposable dans chaque branche/entreprise.

D'une manière plus générale, l'importance que prendra la gestion des données personnelles des salariés invite à:

- consacrer le droit individuel à accéder aux données les concernant et à procéder, le cas échéant, à leur rectification ;
- explorer les conditions dans lesquelles ils peuvent avoir accès à ces dernières pour leur propre usage.

Par ailleurs, il importe de réfléchir, au sein de l'entreprise, à une gouvernance intégrant des organisations syndicales, afin de les associer à la définition et au contrôle de ces usages.

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.

Les outils numériques doivent permettre d'améliorer la qualité de l'accès à l'éducation numérique pour les représentants des salariés et ainsi contribuer à l'allègement d'un certain formalisme dont est parfois emprunt le fonctionnement des IRP.

Si la négociation sociale doit continuer à privilégier la forme présentielle, l'information comme la consultation des IRP doivent privilégier les formes numériques.

Ces outils permettent en outre de faire évoluer l'organisation du dialogue social en ouvrant des espaces d'échanges entre salariés, leurs représentants et l'entreprise sur les différents grands sujets d'évolution de l'organisation du travail.

En outre, la mission est d'avis que le dialogue social peut être relancé en saisissant la transformation numérique comme une opportunité pour co-construire les enquêtes et permettre aux IRP de se consacrer pleinement à leur rôle d'analyse et de co-construction des réponses sociales au sein de l'entreprise.

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

L'amélioration du dialogue social à travers le numérique devra s'accompagner d'une réflexion sur les conditions d'accès des syndicats aux outils numériques dont le principe a déjà été défini par disposition législative[103].

Les organisations syndicales pourront bénéficier de la mise à leur disposition de moyens techniques pour la mise en place d'outils de communication numérique dans le but d'accroître leur visibilité et d'améliorer l'échange avec les salariés.

La mise en œuvre de ces moyens de communications devra être clairement encadrée par un accord négocié avec la direction qui permettra notamment de définir les conditions de bon usage de ces outils (encadrement de la fréquence et de la taille des supports de communication).

Par ailleurs, l'implantation de ces outils sera accompagnée d'une formation à leur usage. Les organisations syndicales devront aussi clairement identifier un ou plusieurs responsables de ces moyens de communication.

Selon les moyens à disposition de l'entreprise, ces outils pourront par exemple prendre la forme :

- d'un espace dédié sur l'intranet de l'entreprise avec possibilité d'abonnement des collaborateurs au(x) site(s) dédié(s) aux organisations syndicales (flux RSS[104]) ;
- de courriels d'information (newsletters, push-mails etc…) à périodicité régulière ;
- d'autres outils collaboratifs à définir (plateformes collaboratives d'échange etc…).

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

La transformation numérique étant permanente, il s'agit de mettre en place au sein des entreprises des processus de co-construction et de co-innovation, en cohérence avec l'esprit collaboratif et participatif des pionniers de l'économie numérique (exemples : management participatif, co-innovation en passant par des enquêtes larges auprès des salariés sur les évolutions possibles des produits, process, etc.).

La mission a constaté que les entreprises ayant adopté cet état d'esprit ont vu une meilleure adhésion à la transition numérique et ont gagné en agilité et en innovation, facteurs de performance économique et de qualité de vie au travail.

[103] Article L.2142-6 du Code du travail : « *Un accord d'entreprise peut autoriser la mise à disposition des publications et tracts de nature syndicale, soit sur un site syndical mis en place sur l'intranet de l'entreprise, soit par diffusion sur la messagerie électronique de l'entreprise* ».

[104] *Really Simple Syndication*, les flux RSS sont des fichiers qui servent à stocker un certain nombre de contenus et pages web.

3.6. Comprendre et anticiper les enjeux de la transformation numérique

Il s'agit d'encourager la recherche en sciences humaines et sociales et expérimenter pour développer une réponse française pertinente aux enjeux sociaux et économiques posés par 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.

Ces travaux doivent être complétés par des expérimentations qui peuvent être menées à l'échelle d'une entreprise, d'une branche ou d'un territoire.

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

L'objectif est ici d'ouvrir un cadre d'expérimentations dans le cadre des investissements d'avenir pour développer une réponse française aux enjeux du numérique au sein des entreprises.

Au cours de la mission, en effet, certains questionnements prospectifs sont apparus comme à la fois essentiels dans le cadre de la transition numérique de la société et du monde du travail, mais peu ou mal traités par les acteurs publics et privés pour l'heure. Ce sont entre autres les cas déjà mentionnés de l'utilisation des « smart data » dans la gestion des ressources humaines (cf. §3.4), ou encore du statut des *crowdworkers* et la construction du dialogue social avec les travailleurs indépendants (cf. §2.1.4) mais on peut également citer à titre d'exemples :

- **les mutations de la relation client :**
  - **le déport du travail vers le client :** de plus en plus nombreuses sont les entreprises qui mettent leur client à contribution dans la réalisation du service (montage de meuble, passage en caisse…). Ceci impacte aussi bien la relation client que le travail des salariés.
  - thème connexe mais distinct, **le travail passif du client :** l'activité du client via les services en ligne l'amène à générer des traces et données qui sont ensuite valorisées par la plateforme qui fournit le service (notamment par la revente aux *data brokers*). Il existe un débat quant à une potentielle reconnaissance de cette activité comme d'une forme de travail.
- **les relations sociales dans l'entreprise étendue** : De plus en plus d'entreprises travaillent avec un écosystème d'acteurs, individuels ou collectifs, qui ne sont pas de simples sous-traitants, mais dans une démarche d'innovation ouverte, de co-conception et/ou de co-production. De fait, cela peut amener à un décalage entre la communauté d'appartenance salariale et la communauté de travail au quotidien.

Ces questionnements appellent à la mise en place de moyens d'observation, notamment à travers le financement de travaux de recherche (ANR ou autres), mais aussi portés par des institutions comme l'ANACT ou par les organisations syndicales, de manière à anticiper, accompagner ou orienter les évolutions à venir.

La France doit se doter de sa propre capacité de recherche et d'analyse des mutations des formes de travail. A cet effet, il faut donc se doter des moyens de mettre en œuvre un cadre d'expérimentations pour disposer d'une réelle vision stratégique sur ces sujets-là. Cela suppose que les moyens de la recherche soient mobilisés en ce sens-là, pour pleinement entrer dans une logique d'anticipation et non plus de réaction.

Il s'agit aussi de partager collectivement les enjeux, risques et opportunités de la transformation numérique, et co-construire les principes directeurs d'une réponse française.

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

Les enjeux sociétaux que pose la transformation numérique, notamment en termes d'emploi et de cohérence du système social sont en effet d'une ampleur telle que l'implication politique des autorités ministérielles ainsi que le partage desdits enjeux avec les partenaires sociaux, salariaux et patronaux, sont primordiaux.

Ainsi, la mission est d'avis qu'une concertation, par exemple, dans le cadre d'une conférence sociale, serait opportune pour partager les constats, anticiper les problématiques et élaborer une réponse française cohérente avec notre système social, sur la base de la riche matière accumulée par les différents rapports commandités par le gouvernement.

La consultation des partenaires sociaux par l'État sur ce sujet est par ailleurs une demande forte des représentants syndicaux que la mission a officiellement entendus dans le cadre de ses travaux.

D'une manière plus générale encore, la mission a noté l'inquiétude d'un certain nombre d'acteurs de la vie sociale de notre pays devant ce qu'ils qualifient de « dérive ultra-libérale » portée par certains acteurs de la révolution numérique californienne. Sans se prononcer, elle recommande que la France réfléchisse, construise et développe un paradigme français de la société numérique.

Au demeurant, la chancelière allemande a eu une initiative similaire outre-Rhin en juin dernier dans le cadre des dialogues d'avenir[105], qui réunissaient l'exécutif ainsi que les partenaires sociaux, et dont l'objectif était de partager les enjeux et d'évoquer des pistes de solutions.

[105] *Zukunftsdialog*, dont l'objectif affiché est de raviver et donner corps à la démocratie participative.

CONCLUSION

A l'issue de ces travaux, l'auteur du présent rapport souhaite partager les convictions suivantes :

- La transformation numérique est d'abord une chance, une opportunité pour permettre la mise en place progressive de nouvelles organisations du travail plus transversales, plus souples, de nouveaux modes de fonctionnement, plus coopératifs et plus collectifs qui répondent à des maux, à des excès de l'entreprise d'aujourd'hui et d'un modèle taylorien à bout de souffle. Cela suppose la mise en place, pour avancer au rythme souhaitable, d'outils nouveaux, une coopération entre acteurs de l'écosystème, une transformation culturelle profonde des entreprises qui reste pour l'essentiel à engager.
- Comme toute transformation majeure, elle comporte des risques qu'il convient d'anticiper, de prévenir, notamment via le dialogue social et un effort d'éducation au numérique de grande ampleur. La régulation des usages des outils numériques dans le nécessaire équilibre vie privée-vie professionnelle est, de ce point de vue, une question absolument centrale, notamment pour les cadres.
- Il est urgent de mettre fin à ce paradoxe qui voit plusieurs millions de salariés de nos entreprises amenés à adapter leur quotidien de travail à la diffusion des outils numériques, sans que cette question n'ait été réellement abordée au niveau national, que ce soit dans le cadre du dialogue interprofessionnel ou des récents débats législatifs. La prochaine conférence sociale est une opportunité pour mettre fin à ce paradoxe et engager cette réflexion nationale.
- Les 36 préconisations de ce rapport et le constat qui précède ont été établis dans un climat de dialogue et d'écoute qui rend l'auteur du présent rapport confiant sur la capacité à définir une voie équilibrée permettant d'adapter le cadre de nos pratiques en entreprise et de notre législation sociale afin que notre pays puisse capter la part de bénéfices (notamment en termes d'emplois) attendus de la transformation numérique. Cela nécessite :
  - une approche équilibrée, refusant en particulier que le numérique ne soit le prétexte à remettre en cause les fondements de notre modèle social alors que les points de tensions, s'ils sont réels et doivent être traités, demeurent limités ;
  - qu'une attention particulière soit portée à la situation des emplois des plus fragiles en entreprise de manière à ce qu'anticipation et formation permettent de limiter les risques de déqualification et d'exclusion ;
  - que le développement de nouveaux modes d'emploi, qui est aussi inéluctable qu'opportun, s'accompagne d'un minimum de règles du jeu, touchant notamment aux modes de contribution et au financement de la protection sociale.

A l'heure où, trop souvent, le dialogue social dans notre pays, a pu apparaître bloqué sur des postures, éloigné des préoccupations des salariés, la transition numérique est une opportunité à saisir pour démontrer à des salariés disponibles mais parfois inquiets notre capacité à conjuguer adaptation, modernisation mais aussi protection.

Puisse le présent rapport contribuer à une telle approche.

Bruno METTLING

ANNEXE N°1

LISTE DES EXPERTS QUI ONT PARTICIPE AUX TRAVAUX DE LA COMMISSION

- Sandra Aguettaz, direction des relations sociales MEDEF

- Anca Boboc, sociologue

- Etienne Castillo, assistant confédéral FO

- Jérôme Chemin, secrétaire national CFDT Cadres

- Benoît Eymard, ingénieur télécommunications et expert en big data

- Alain Giffard, secrétaire national CFE-CGC

- Michel Guilbaud, directeur général du MEDEF

- Ludovic Guilcher, chargé du programme de transformation numérique interne du groupe Orange

- Jean-Luc Molins, secrétaire national UGICT-CGT

- Valérie Peugeot, vice-présidente du Conseil National du Numérique

- Jean-Emmanuel Ray, agrégé des facultés de droit, professeur de droit privé à l'université I de Paris I - Sorbonne

- Denis Tersen, conseiller maître à la Cour des Comptes et ancien directeur de cabinet d'Axelle Lemaire

- Arnaud Vanneste, inspecteur des affaires sociales

La mission a aussi bénéficié du concours de François-Xavier Rey, directeur de cabinet de Bruno Mettling et de Marwan Benaïssa, stagiaire de Sciences Po.

ANNEXE N°2

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNEES

- Laurent-Pierre Baculard, associé de Bain & Co
- Bruno Bouygues, directeur général de Gys
- Jean-Michel Caye, directeur associé senior de The Boston Consulting Group
- Olivier Charbonnier, co-fondateur de D-Sides, laboratoire d'innovation et de prospective
- Laurent Choain, directeur des ressources humaines du groupe Mazars
- Nicolas Colin, co-fondateur et associé de The Family, membre de la CNIL
- Jean-Philippe Couturier, co-fondateur et président du cabinet Inoven Altenor
- Carole Couvert, présidente confédérale CFE-CGC
- Stéphane Distinguin, fondateur de Fabernovel
- Suzanne Duke, directrice des affaires publiques Europe de LinkedIn
- Sandra Enlart, co-fondatrice de D-Sides, laboratoire d'innovation et de prospective, directrice générale d'Entreprises et Personnel
- Pierre Gattaz, président du MEDEF
- Noémie de Grenier, co-directrice générale de Coopaname
- Pierre Hurstel, fondateur du cabinet Matière à Réflexion
- Marie-José Kotlicki, secrétaire générale UGICT-CGT
- Eric Labaye, directeur associé senior de McKinsey et président du McKinsey Global Institute
- Hervé Lanouzière, directeur général de l'ANACT
- Alexandre Lefrançois, fondateur de Pilgreem
- Patrick Levy-Waitz, président d'ITG – groupe Missioneo
- Jean-Marie Marx, directeur général de l'APEC
- Valérie Meimoun-Hayat, associée de Granrut Société d'Avocats
- Françoise Mercadal-Delasalles, directrice des ressources et de l'innovation de la Société Générale
- Olivier Mériaux, directeur technique et scientifique de l'ANACT

- Adeline Mongrué, secrétaire générale du Centre des Jeunes Dirigeants

- Georges Nahon, président-directeur général d'Orange Silicon Valley

- Laurence Parisot, vice-présidente de l'IFOP, membre du Conseil économique, social et environnemental, ancienne présidente du MEDEF

- Pascal Pavageau, secrétaire confédéral Force Ouvrière

- Marie-Pierre Pirlot, médecin du travail

- Fanny Potier-Koninckx, associée de The Boston Consulting Group

- Cyril Zimmermann, président de l'Association pour l'économie numérique (ACSEL), président-directeur général de Hi Media et Hi Pay

ANNEXE N°3

BIBLIOGRAPHIE

RAPPORTS

« *Ambition numérique- Pour une politique française et européenne de la transition numérique* », Conseil national du numérique, juin 2015 ;

« *Nouvelles formes d'emploi* », Eurofound, mars 2015 ;

« *Du meilleur usage des outils de communication numérique dans les entreprises* », Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, janvier 2015 ;

« *Accélérer la transformation numérique* », McKinsey, décembre 2014 ;

« *La nouvelle grammaire du succès – La transformation numérique de l'économie française* », Philippe Lemoine, président de la Fondation internet nouvelle génération, novembre 2014 ;

« *Jules Ferry 3.0 – Bâtir une école créative et juste dans un monde numérique* », Conseil National du Numérique, octobre 2014 ;

« *AI, Robotics and the Future of Jobs* », Aaron Smith et Janna Anderson, Pew Research Center, août 2014.

« *Rapport d'information sur le développement de l'économie numérique française* », Assemblée Nationale, mai 2014 ;

« *Cahier de prospective – Leadership et nouvelles expressions de pouvoir à l'ère du numérique* », Fondation Télécom, mai 2014 ;

« *L'évolution des formes d'emploi* », Conseil d'orientation pour l'emploi, avril 2014 ;

« *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française* », Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie (CREDOC), novembre 2013 ;

Commissariat général à la stratégie et à la prospective, « *La dynamique d'Internet - Prospective 2030* », sous la direction de Laurent Gille et Jean-François Marchandise, juin 2013.

« *Cahier de prospective – Les génération et la transformation numérique de l'entreprise* », Fondation Télécom, mai 2013 ;

« *Mission d'expertise sur la fiscalité de l'économie numérique* », Pierre Collin et Nicolas Colin, janvier 2013 ;

« *Cahier de prospective – L'entreprise « ouverte » : les nouveaux modes d'organisation à l'ère numérique* », Fondation Télécom, mai 2012.

« *Soutien à l'économie numérique et à l'innovation* », Inspection Générale des Finances, janvier 2012 ;

« *Bien-être et efficacité au travail* », Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud, février 2010.

« *L'entreprise de l'après-crise. Redéfinir le rôle du manager* », Institut de l'Entreprise, janvier 2010.

ANNEXE N°4 :

RETOUR D'EXPERIENCE SUR LA CONDUITE DE DISPOSITIFS DE FORMATION DIGITALE PAR IBM ET POLE EMPLOI

Dans le cadre de la transformation digitale de la formation interne, Pôle emploi, accompagné par IBM France, a mis en place de nouveaux dispositifs de formation fondés sur une méthode collaborative.

Cette digitalisation de la formation va bien au-delà du classique e-learning et de la formation présentielle traditionnelle que nous connaissons bien, elle transforme de façon significative la manière d'aborder la formation et permet la mise en place de la "pédagogie inversée".

Tout en gardant la notion de groupe d'apprenant dans une salle de formation (habituellement composé de groupes de 12 apprenants et d'un formateur) le modèle mis en place chez Pôle emploi est un modèle hybride qui favorise fortement la collaboration entre les groupes d'apprenants, les formateurs et les sachants métiers.

Cette approche du réseau social d'apprentissage a un impact majeur sur la conception et l'ingénierie de formation. Alors que, dans une formation présentielle traditionnelle, le contenu d'une journée de formation est souvent créé autour d'une présentation de 80 diapositives (c'est le maximum que peut absorber un apprenant au cours d'une journée de formation), ou qu'une formation dite "e-learning" créé le contenu, fini et fixe du savoir à transmettre (ce qui n'est pas sans poser de problème concernant la maintenance de la formation), la "pédagogie inversée" permet, par un accès direct aux sachants métiers, à l'ensemble de la communauté des formateurs et la communauté des apprenants, une plus grande flexibilité, une plus grande pertinence des connaissances transmises et autorise une personnalisation de la formation même pour des déploiements de plusieurs milliers d'apprenants.

Le "stagiaire" en formation est acteur de sa progression et personnalise son apprentissage.

Il est apparu évident, lors de la mise en œuvre du programme stratégique « Pôle emploi 2020 », que la révolution numérique de l'offre de services de pôle emploi devait s'accompagner d'un virage numérique en interne au travers de l'utilisation du numérique au quotidien par les agents et encadrants, notamment au travers de la formation interne (acculturation interne).

Ainsi, depuis le début de l'année 2015, Pôle Emploi a intégré dans son offre de formation interne cette nouvelle modalité de formation digitale dite de « pédagogie inversée ».

Elle a permis, par exemple :

- de déployer la formation à la connaissance et l'utilisation des services digitaux de l'EmploiStore de 40 000 conseillers et managers de Pôle emploi en 3 jours seulement ;
- de former plus de 6000 conseillers au "Conseil en évolution professionnelle" en pédagogie inversée à travers la plate-forme collaborative.

Cette nouvelle modalité de formation digitale dite de "pédagogie inversée" a non seulement permis de diminuer les coûts de formation tout en augmentant le niveau de satisfaction des apprenants, mais a surtout permis l'émergence d'une intelligence collective partagée par les sachants métiers, les formateurs et les apprenants à travers un réel réseau social d'apprentissage.

Il est à noter, enfin, que les partenaires sociaux, au sein de la Commission Nationale pour la Formation, ont été associés à cette transformation digitale de la formation qu'ils ont pu expérimenter eux-mêmes.

Contributions des organisations syndicales et patronales et du CJD

ANNEXE N°1 : CONTRIBUTION CFDT 71
ANNEXE N°2 : CONTRIBUTION CFE-CGC 75
ANNEXE N°3 : CONTRIBUTION CGT 87
ANNEXE N°4 : CONTRIBUTION FO 94
ANNEXE N°5 : CONTRIBUTION MEDEF 108
ANNEXE N°6 : CONTRIBUTION CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE ...116

ANNEXE N°1 : CONTRIBUTION CFDT

La CFDT a pour ambition de contribuer à la construction d'un modèle de développement durable, porteur de progrès social pour tous. Ce nouveau mode de développement doit nous permettre de renouer avec un système productif créateur d'emplois, orienté vers l'innovation et un haut niveau de vie et de protection sociale pour tous.

Ce choix de la qualité ne peut se faire, en 2015, sans une bonne compréhension des transformations en cours, dont celle du numérique et des bouleversements qu'il engendre sur le monde du travail.
Car le propre du numérique est que des ruptures techniques majeures sont le support d'une modification sociétale dont nous commençons à peine à mesurer tous les impacts.

La transition numérique est en effet constituée d'une série de ruptures déclenchées par des progrès techniques simultanés dans plusieurs domaines, dans l'amont de la filière numérique (capteurs, microprocesseurs, puissance de calcul et capacité de stockage, transport d'information par la fibre optique, imprimante 3D, etc.) comme dans l'aval (logiciel, modélisation 3D) et se diffusent à l'ensemble de l'économie.

Non seulement les possibilités techniques se démultiplient mais le coût des technologies s'effondre. De ce fait, les terminaux et objets connectés sont désormais à la portée du plus grand nombre et ne sont plus réservés aux entreprises. Ils permettent de nouer des relations nombreuses et renouvelées à partir d'une infrastructure de base constituée d'Internet, du GPS, des grandes plateformes d'informatique en nuage, et, au fur et à mesure de leur développement, des objets connectés.

Les particuliers sont alors parfois mieux équipés que les entreprises (développement continu des cas où les usagers apportent leur matériel, notamment ordinateurs et tablettes – *Bring Your Own Device*) et importent des nouvelles pratiques dans l'entreprise. Les salariés utilisent alors les mêmes outils pour travailler et se divertir, estompant ainsi les frontières entre les mondes personnel et professionnel. La transformation numérique est donc accélérée par l'invention permanente de nouvelles modalités d'échange et de travail permises par le numérique, souvent à l'initiative des salariés qui importent des modalités d'échange numérique de la sphère personnelle.

C'est donc bien l'ensemble de la société qui est modifié, son rapport au temps, à l'espace, aux autres. Le surgissement du numérique modifie le salariat, l'industrie, les services, l'organisation du travail, la vie privée ou la protection sociale. La séparation entre vie professionnelle et privée est de plus en plus floue. La subordination hiérarchique régresse au profit de managements plus coopératifs, même si les nouvelles formes de contrôle permises par le numérique notamment dans les services ne doivent pas être sous-estimées. Les espaces de travail se transforment. Le temps de travail est mis à mal pour les salariés connectés, le temps de repos étant morcelé. Les relations de travail également

avec le rapprochement, que la CFDT regrette, du contrat de travail et du contrat commercial du fait de la multiplication des contrats courts, avec le remplacement parfois du salarié par le free lance, comme avec le développement de nouvelles formes de travail, du portage salarial, ces modifications pouvant miner en retour le collectif. L'émergence de plateformes de travail collaboratif modifie nos façons de travailler, de nous déplacer, de consommer. Des éléments essentiels du contrat de travail sont bouleversés par le numérique avec l'émergence du nomadisme. Les besoins en compétences changent avec l'émergence rapide du besoin d'une culture générale numérique pour acquérir ou maintenir la capacité à occuper un emploi, le travail en mode projet lié au numérique se répand, les fonctions d'encadrement classique perdent de l'importance au profit de nouvelles façons de manager.

Ces modifications appellent une réflexion d'autant plus urgente que les modèles économiques se transforment, que les plateformes numériques captent la clientèle finale et imposent une modification du partage de la valeur au sein des filières à leur profit, que ce bouleversement mine le financement de notre modèle social. Ajoutons que les géants du numérique ont une capitalisation boursière supérieure désormais au CAC40, leur permettant non seulement de mener des guerres de prix avec les entreprises plus anciennes mais également de procéder à la remontée des filières pour concurrencer ces entreprises sur leurs métiers historiques.

Les évolutions sont très variables selon les entreprises, leur secteur ou leur taille. Certaines sont déjà bien entamées comme dans les secteurs des médias, de la culture, de l'hôtellerie, ou du commerce. D'autres arrivent à grands pas comme dans la banque et l'assurance, les transports ou l'énergie. Dans d'autres secteurs, les évolutions arriveront peut-être moins vite. Mais dans tous les cas, un cycle de destruction-créatrice aura lieu qu'il faut anticiper et accompagner pour limiter ses effets défavorables pour l'ensemble des travailleurs et tirer parti de toutes les opportunités de création d'activité et d'emplois.

Ces évolutions appellent une réflexion partagée. Il est donc nécessaire de l'organiser. La Conférence sociale offrirait un premier cadre adapté. La CFDT demande par ailleurs la mobilisation effective (et parfois le démarrage !) du Comité National de l'Industrie, des comités stratégiques de filières, et de la Commission Nationale des Services sur les conséquences de la transition numérique.

Toutefois, de premières propositions peuvent d'ores et déjà commencer à préparer notre société et notre économie à la transition numérique.

Il appartient notamment à la puissance publique de créer un cadre adapté aux bouleversements liés au numérique.

En premier lieu, la diffusion du numérique doit être l'occasion de créer de nouveaux emplois, ce qui appelle un effort résolu pour favoriser la digitalisation des entreprises, la recherche et l'innovation, l'investissement à la fois technique et social, notamment pour favoriser le développement de nouveaux usages qui peuvent aussi être l'occasion de développer ou relocaliser certains emplois, en capitalisant sur les atouts de nos filières

industrielles.

Ensuite, il convient d'adapter la fiscalité et l'acquisition des droits sociaux à la nouvelle donne. Le premier enjeu est de basculer définitivement d'une protection des postes à une sécurisation des parcours professionnels. La création du compte personnel d'activité peut en être l'occasion.

Au-delà, les plateformes numériques donnent lieu à la multiplication des revenus qui échappent à la fiscalité, dont les récentes polémiques autour d'Uberpop ont montré l'actualité. Il est donc nécessaire de prévoir la transmission par les plateformes des revenus qui se créent par leur entremise à l'administration fiscale et aux URSSAF, que ceux-ci viennent de la location d'un bien immeuble, d'une voiture ou d'un service rendu. Mais au-delà, la CFDT demande que ces activités soient également l'occasion d'acquérir des droits sociaux pour l'ensemble des utilisateurs qui profitent d'un complément de revenus parfois dans le cadre d'activités de débrouille, quitte à prévoir également un jeu de contributions sociales sur ces activités. Enfin, l'érosion des bases fiscales et leur mobilité appelle une réflexion d'ensemble sur la fiscalité et la mise en place d'une fiscalité sur les données.

En quatrième lieu, la CFDT appelle à tirer toutes les conséquences de la transition numérique et notamment la reconnaissance que le droit à la connexion est devenu un droit social essentiel, un droit social comme les autres mais qui permet tous les autres, d'ores et déjà le droit à l'information, à la culture, à des services essentiels chaque jour plus variés, ce qui suppose la résorption des zones blanches téléphoniques, le déploiement du très haut débit mais aussi la création d'un service universel de la connexion qu'il faudra articuler à de nouveaux usages articulés à des services et des emplois de proximité.

Enfin, il appartient à la puissance publique d'accompagner le développement de nouvelles modalités de travail, en suscitant la création chaque fois que nécessaire de tiers lieux, et en les accompagnant.

Par ailleurs, les entreprises doivent également se saisir de la transition numérique et organiser le dialogue social pour avancer sur ce sujet.

Au niveau interprofessionnel, la négociation d'un accord sur le nomadisme est désormais urgente.

La CFDT insiste par ailleurs sur le besoin d'une réflexion sur la transformation de la fonction managériale et la nécessaire prise en compte de la réalité du travail des cadres, de la modification de leur métier, de leur temps de travail, de leur charge de travail et de leur investissement, de leur rémunération globale, de leur responsabilité, de l'autonomie et de l'expertise qui leur sont demandées, etc. La CFDT entend défendre dans ce cadre les moyens d'exercer les compétences des cadres, de les faire reconnaître et de négocier les conditions du « bien faire leur travail » ce qui comprend par exemple, leur droit d'expression ou le statut des lanceurs d'alerte...

Au niveau des branches, la mobilisation de l'ensemble des observatoires des branches sur le sujet du numérique et des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) est par ailleurs essentielle pour faciliter l'acquisition des compétences désormais nécessaires à la population active. Il serait donc opportun que le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) se saisisse du sujet et oriente des financements par le biais d'appels à projets pour mobiliser et orienter les financements vers les besoins en compétence liés à la transition numérique.

Au niveau des entreprises elles-mêmes, plusieurs choses devraient être entreprises.

Un véritable dialogue social doit avoir lieu autour de trois moments :

- la présentation de la stratégie numérique de chaque entreprise dès 2016 dans le cadre de l'information consultation sur les orientations stratégiques auprès des comités d'entreprise (CE) ;
- sa déclinaison lors des deux autres temps d'information-consultation (notamment le temps 3 relatif à la politique sociale). Une priorité doit notamment être donnée lors de l'établissement des plans de formation à la lutte contre la fracture numérique, à l'acquisition d'une culture générale numérique, ce qui suppose sans doute d'initier le repérage des compétences-clef nécessaires aux salariés comme la vérification de leur acquisition au travers d'un reporting obligatoire auprès du CE ;
- la création d'une gouvernance paritaire des données personnelles des salariés en cas de big data sur ces données, ou de collecte et de traitement de données personnelles particulières (données de santé par exemple), gouvernance qui devrait être alors associée au droit individuel à accéder aux données mais également à déléguer ce droit à l'organisation syndicale (OS) de son choix.

L'effectivité du dialogue social dans l'entreprise appelle en outre à supprimer les anachronismes sur la communication dans l'entreprise donc à autoriser de façon systématique l'utilisation des moyens numériques pour véhiculer les messages des organisations syndicales selon une périodicité à définir et sans contrainte en cas de consentement du salarié à recevoir tous les messages d'une ou plusieurs organisations.

Par ailleurs, pour faire face aux pressions sur le temps de travail des salariés dues au développement des sollicitations numériques, la régulation donc le contrôle de la charge de travail des salariés deviennent encore plus nécessaires. Le contrôle de l'effectivité du droit à la déconnexion des salariés donc au repos en fait naturellement partie.

Enfin, la CFDT demande que les nouvelles pratiques issues du numérique se déclinent concrètement dans les entreprises et que les salariés qui en ont le besoin soient accompagnés, par exemple par l'utilisation des espaces d'échange prévus par l'accord national interprofessionnel (ANI) qualité de vie au travail pour la digitalisation des entreprises.

Août 2015

ANNEXE N°2

Rapport sur le travail et le numérique

Mission confiée à M. Bruno METTLING

Contribution de la CFE-CGC

Le numérique transforme l'entreprise dans son ensemble. Dans ce cadre, la technologie est synonyme à la fois de progrès et de dangers. Elle est un outil puissant et ses effets dépendent de son utilisation par l'Homme. Son appréhension oblige ainsi la collectivité de travail à s'interroger sur les problématiques émergentes et à œuvrer dans un souci de prévention afin d'éviter que le corps social ne pâtisse de cette transformation. La transition numérique à laquelle doivent faire face les entreprises doit effectivement faire partie de leur stratégie afin d'assurer la viabilité et la pérennité de l'activité et de garantir aux salariés des emplois d'avenir.

Pour cela, il apparait nécessaire d'adapter le monde du travail à cette métamorphose en identifiant les dérives possibles et en dressant des garde-fous afin de les contrecarrer. C'est dans ce sens que la CFE-CGC souhaite participer à la réflexion sur le travail et le numérique.

Cette réflexion amène à s'interroger sur différents sujets ayant trait tout d'abord à l'information dans la mesure où l'utilisation de la technologie pose la question de la confidentialité et de la protection des données diffusées de manière dématérialisée, de l'appréhension de l'information mise à disposition sur la base de données économiques et sociales, du problème de l'infobésité auquel sont soumis nombre de salariés ou encore de l'accès ouvert à tous à des informations techniques susceptibles de remettre en question le monde du travail.

Les conditions de travail sont elles aussi transformées sous l'effet de la technologie avec notamment la question actuelle d'un droit à la déconnexion, le recours au télétravail, les réflexions ayant trait au temps de travail, au salariat aujourd'hui, et à l'évolution du management dans ce contexte.

Egalement, la CFE-CGC constate que la transition numérique nécessite une rénovation des moyens de communication des représentants du personnel et appelle en particulier à associer entièrement ces derniers à la transition numérique en leur donnant un droit d'accès aux outils numérique de l'entreprise. La technologie pose également et plus spécifiquement des questions relatives à la visioconférence.

Enfin la CFE-CGC insiste sur le besoin d'encadrement de l'utilisation de la technologie par le biais de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et par l'identification d'une police du numérique.

I. L'ENJEU DE L'INFORMATION

A) La question de la garantie de la confidentialité et de la protection des données personnelles

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) facilitent les échanges dans et hors de l'entreprise, mais aussi la collecte d'informations en masse. Le numérique pose dès lors la question de la confidentialité de ces échanges, de l'utilisation et du devenir des informations diffusées.

La CFE-CGC revendique une totale confidentialité des échanges entre représentants du personnel, ainsi que des échanges entre les salariés et leurs représentants lorsque ces derniers utilisent les outils matériels et dématérialisés mis à leur disposition par l'employeur tels que les téléphones portables, les ordinateurs, la messagerie électronique de l'entreprise, l'intranet ou encore le réseau social de l'entreprise.

Qui plus est, la CFE-CGC constate que la réflexion sur le numérique fait émerger de nouvelles problématiques dans le domaine des ressources humaines, notamment concernant la recherche, le stockage, la conservation et le traitement effectués par les entreprises, ainsi que la nature des informations relatives aux candidats postulant à un poste, aux salariés actuels et aux anciens salariés recueillies sur internet ou sur le réseau de l'entreprise.

Selon la CFE-CGC, cette collecte d'informations doit d'une part être portée à la connaissance de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) qui doit assurer un rôle de police et endiguer toute potentielle discrimination, tout fichage abusif des individus et d'autre part à la connaissance des salariés concernés. Ces derniers ont effectivement un droit d'information mais aussi un droit de rectification des informations erronées.

Enfin, la réflexion sur le numérique pose la question du devenir de ces informations : durant combien de temps sont-elles conservées ? Qui y a accès ? Ces données font-elles l'objet d'un partage d'une entreprise à une autre ? N'y a-t-il pas un risque d'établir de manière arbitraire et réductrice le profil de chaque salarié en analysant des données dont la fiabilité n'est pas certaine ce qui aurait des conséquences préjudiciables sur « l'employabilité » des individus ?

La CFE-CGC souhaite qu'un état des lieux soit dressé et est favorable aux préconisations de la mission avec un encadrement ad hoc de ces nouvelles pratiques.[106]

[106] Rapport, p. 29

B) La question de « l'infobésité »

La CFE-CGC se questionne sur le phénomène d'infobésité qui au demeurant existait déjà avec l'écriture et l'imprimerie permettant un accès important aux savoirs et à l'information.

Il semble que les problématiques entourant cette question soient rencontrées plus particulièrement dans le cadre de l'utilisation de la messagerie électronique professionnelle. La CFE-CGC est favorable à une régulation de l'usage des courriels[107] afin d'améliorer la qualité de vie au travail de chacun.

C) Les impacts de l'accès facilité à l'information technique

La CFE-CGC constate que le numérique permet un accès libre aux informations techniques diffusées sur internet. La maîtrise de l'outil, de la recherche et du traitement de l'information perturbe les relations de travail dans la mesure où émergent de nouvelles compétences acquises par certains salariés et susceptibles de remettre en question la hiérarchie établie dans l'entreprise.

De surcroit, tout citoyen peut accroitre ses connaissances par l'utilisation d'internet. Deux écueils apparaissent alors. Premièrement, sont susceptibles d'être remises en question les compétences de certains travailleurs ayant suivi des formations académiques afin d'exercer une profession dans un domaine spécifique mais qui perd de sa pertinence face à cet accès facilité à l'information technique. Deuxièmement, se pose en filigrane la question de la qualité et de la fiabilité de l'information diffusée via les TIC.

D) La situation particulière de la base de données économiques et sociales (BDES)

1. <u>Les questions sur l'accès à l'information</u>

La CFE-CGC relève plusieurs incertitudes quant à l'accès à l'information stockée sur la BDES :

1/ Accès incertain à l'information en raison de la possibilité qu'a l'employeur de compartimenter l'information disponible sur la BDES en fonction des destinataires. Cette possibilité contribue-t-elle vraiment à avoir une vision claire et globale de la formation et de la répartition de la valeur créée par l'activité de l'entreprise ?

2/ Accessibilité variable et fonction du lieu de stockage de la BDES : une BDES dématérialisée pourrait n'être accessible qu'à partir d'un ordinateur placé dans un

107 Telle que décrite dans la note du 24 juillet 2015, p. 20

bureau occupé par des membres de la direction de l'entreprise dans l'hypothèse où les représentants du personnel ne seraient pas équipés et n'auraient pas les moyens informatiques permettant d'y accéder.

Or ces derniers doivent pouvoir communiquer avec leurs interlocuteurs sans que l'employeur ne puisse avoir connaissance de cette communication, qui échappe à son pouvoir de direction. Placer une BDES dans un lieu qui n'est pas neutre pour un représentant du personnel dont la parole sera indubitablement bridée ne favorise évidemment pas les échanges avec les autres représentants du personnel au moment de la prise de connaissance des informations diffusées sur la base.

De surcroît, l'accès à la BDES sous la surveillance de la direction empêche les représentants du personnel d'exercer de manière indépendante leur mandat et sans ressentir une certaine appréhension lorsque les circonstances sont susceptibles d'entrainer des pressions. Les représentants du personnel ne sont en effet pas soumis au pouvoir de direction de l'employeur durant leurs heures de délégation et n'ont aucun compte à rendre sur la manière dont ils exercent leur mandat.

Pour la CFE-CGC, la BDES doit être accessible depuis le local fourni aux représentants du personnel afin de leur garantir une liberté de mouvement et de parole. En effet, l'exercice de leur mission est censé être garanti par une obligation de confidentialité dont l'employeur est le débiteur et à cette fin, ils doivent disposer des moyens qui leur permettent d'exercer leur mandat et qui excluent toute immixtion de la direction.

2. Les questions sur le devenir de l'information

Les représentants du personnel sont destinataires d'informations ayant vocation à accroitre leur savoir. Mais afin de s'en saisir, il semblerait logique selon la CFE-CGC qu'ils puissent reproduire l'information pour travailler dessus. La première version du décret du 27 décembre 2013[108] précisait que « *lorsque la base de données est informatique, les données doivent pouvoir être reproduites, copiées, extraites et retraitées* », mention qui fut par la suite supprimée. L'employeur peut donc autoriser, limiter, voire interdire cette capacité de reproduction, copiage, extraction et traitement.

Or la reproduction, le copiage, l'extraction et le traitement des informations, même confidentielles, devrait rester possible dans la mesure où les destinataires de l'information devront travailler dessus afin de rendre un avis éclairé, ce qui, selon la CFE-CGC, n'est pas incompatible avec le respect de l'obligation de discrétion ou de confidentialité.

Au demeurant, il existe du côté des représentants du personnel un besoin important de formation afin de trouver, trier, analyser et traiter les informations transmises sur la BDES.

108 **Décret n° 2013-1305 du 27 décembre 2013 relatif à la base de données économiques et sociales et aux délais de consultation du comité d'entreprise et d'expertise**

II. LA PRISE EN COMPTE DES IMPACTS SUR LES CONDITIONS DU ET/OU DE TRAVAIL

Des études récentes évoquent la disparition de près de trois millions d'emplois d'ici 2030, à cause de la digitalisation de l'économie. D'autres études, au contraire, essayent de démontrer qu'il y aura un apport d'activité et une croissance engendrés par cette « révolution ».
Pour autant, de nombreuses questions se posent en terme de salariat, management, temps de travail et qualité de vie au travail.

A) La sempiternelle question sur l'avenir du salariat

La CFE-CGC constate que l'idée véhiculée lors des débats et réflexions relatifs au numérique et au travail est que le lien de subordination serait remis en cause au profit d'une autonomie plus importante des salariés.

La CFE-CGC ne partage pas entièrement ce raisonnement. Il est important de rappeler que le numérique peut aussi accentuer le lien de subordination, contraindre davantage les salariés.

Les salariés peuvent par exemple être sollicités davantage via les TIC et en dehors de leur temps de travail. Cela participe à étendre le lien de subordination au-delà du temps et du lieu de travail et à les rendre disponibles de manière permanente.
Au demeurant, le numérique réinterroge la société sur les travailleurs économiquement dépendants et leur protection sociale.

Il est nécessaire de rappeler que les extrapolations sur les nouvelles formes de « travail », voire de transfert du salariat vers d'autres statuts (auto-entreprenariat, etc…) interrogent sur le financement de notre modèle social. Modèle social qui est pour l'essentiel basé sur le salaire. Nous ne pourrons donc pas, en parallèle, faire l'économie d'une réflexion approfondie sur ce point.

B) La prise en compte des impacts sur le management

Selon la CFE-CGC, il y a un besoin fort de formation des managers afin de s'adapter à la transformation numérique : éparpillement des salariés et collaborateurs, télétravail, nomadisme, réorganisations engendrées par le numérique, maîtrise des outils et de la communication etc.

Cette formation doit s'appuyer sur plusieurs points :

1/ l'acquisition de connaissances sur le numérique :
- La maîtrise de nouveaux outils de travail ;
- L'identification des atouts et risques liés au numérique.

2/ l'évolution de leur rôle :
- La mutation du modèle dominant du manager "sachant" à un autre modèle, celui du rôle « d'incubateur, de coordinateur et d'accompagnateur de talents » ;
- L'articulation entre un rôle de coordination et le pouvoir hiérarchique ;
- La communication et l'organisation du travail avec les salariés travaillant à distance ;
- La gestion du personnel à distance ;
- Le contrôle du travail ;
- La redéfinition de l'autonomie et sa déclinaison auprès des salariés ;
- L'appréciation de la charge de travail dont la dimension mentale devient de plus en plus prégnante ;
- L'évaluation du travail ;
- La gestion de nouveaux conflits.

C) La question du temps de travail : focus sur le faux attrait d'une extension du forfait-jours

La CFE-CGC tient à rappeler que le forfait-jours fait partie des dérogations à la durée légale du travail. A ce titre il n'est possible d'y recourir que de manière conditionnée. Un accord collectif doit impérativement encadrer le recours au forfait-jours. Seuls des salariés bénéficiant d'une certaine autonomie dans l'organisation de leur travail peuvent être soumis au forfait-jours. Il n'est donc aucunement question pour la CFE-CGC d'envisager une extension du dispositif à l'ensemble des métiers de l'économie numérique dans la mesure où ce n'est pas le secteur d'activité qui ouvre le droit de recourir au forfait-jours mais bien l'autonomie des salariés concernés.

De surcroit, la CFE-CGC s'oppose à un transfert de responsabilité vers les salariés en forfait-jours en matière de santé et de sécurité. L'employeur est débiteur d'une obligation de sécurité de résultat et en vertu de son pouvoir de direction, il est responsable de la charge de travail des salariés. L'idée d'une coresponsabilité partagée entre employeur et salarié doit être exclue.

D) La dynamique du télétravail

Pour la CFE-CGC, le télétravail constitue une forme alternative d'organisation du travail au moyen des technologies de l'information et de la communication. La CFE-CGC y voit outil à privilégier pour améliorer avant tout la qualité de vie au travail. Pour ce faire, il ne peut être l'occasion d'augmenter le temps de travail des salariés. Pour assurer un télétravail optimal au sein de l'entreprise, le recours à un accord collectif nous paraît la voie royale.

Et dans cet accord, des points incontournables doivent être abordés :

1/ Le télétravail est un mode d'organisation par exception dans le sens où les locaux de l'entreprise restent le lieu de travail de principe et dans le sens où le nombre de jours télétravaillés doit être limité afin de ne pas isoler les salariés de la communauté de travail, que ce soit les autres salariés ou les représentants syndicaux ou élus du personnel.

2/ Un double volontariat doit se manifester dans le cadre du télétravail : d'une part, celui du salarié et d'autre part, celui du manager.

3/ La sélection des salariés éligibles au télétravail doit se fonder sur des éléments objectifs, excluant tout critère discriminatoire ou engendrant une inégalité de traitement.

4/ La formation des salariés, managers et membres de la direction doit être prévue. En particulier, le rôle des managers doit être précisé (communications avec le télétravailleur, contrôle du travail effectué, marge d'autonomie à laisser au télétravailleur etc.), ainsi que son savoir (formation sur l'outil numérique, sur sa manipulation, sur les risques potentiels, sur la gestion du personnel à distance etc.).

5/ La prise en charge totale par l'entreprise de l'aménagement du lieu où s'exerce le télétravail (fourniture du matériel et des logiciels nécessaires, abonnements téléphonique et/ou internet, mise aux normes de sécurité).

6/ La prévision des horaires de télétravail.

7/ Le salarié et/ou le manager peuvent mettre fin au télétravail, le salarié ayant un droit au retour dans l'entreprise dans les mêmes conditions que celles qui existaient avant son passage au télétravail.

8/ Le contrôle, la surveillance des télétravailleurs ne peut s'effectuer que si ces derniers en sont informés.

9/ Le rappel de l'obligation de consulter dans ce cadre le CHSCT au titre de l'article L 4612-8 du Code du travail[109] et d'informer et consulter le comité d'entreprise au titre de l'article L 2323-27 du Code du travail.[110]

---

109 « *Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail, avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail.* »

110 « *Le comité d'entreprise est informé et consulté sur les problèmes généraux intéressant les conditions de travail résultant de l'organisation du travail, de la technologie, des conditions d'emploi, de l'organisation du temps de travail, des qualifications et des modes de rémunération.*
A cet effet, il étudie les incidences sur les conditions de travail des projets et décisions de l'employeur dans les domaines mentionnés au premier alinéa et formule des propositions. Il bénéficie du concours du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans les matières relevant de sa compétence. Les avis de ce comité lui sont transmis. »

10/ Une commission de suivi composée de membres des organisations syndicales et des membres de la direction doit systématiquement être prévue afin de veiller à la bonne mise en place et au bon exercice du télétravail et de procéder aux adaptations nécessaires.

11/ Les télétravailleurs doivent pouvoir joindre, sans interruption par l'employeur de leurs communications, les représentants syndicaux ou élus de leur entreprise.

E) La consécration du droit à la déconnexion

La CFE-CGC revendique le droit à la déconnexion afin de répartir de manière équilibrée les temps de vie personnelle et de vie professionnelle.

Le respect de ce droit nécessite la mise en place de mesures négociées collectivement :

1/ La CFE-CGC considère que la réception de courriels ou sms durant le temps de repos des salariés devrait pouvoir être bloquée. Ainsi, cela permettrait de pallier un sentiment d'urgence, d'instantanéité dont peuvent pâtir les salariés qui se sentent obligés de traiter et répondre aux messages électroniques qu'ils reçoivent durant ce temps de repos.

2/ La formation des salariés, managers et membres de la direction afin d'utiliser de manière pertinente les outils numériques est nécessaire selon la CFE-CGC.

3/ La CFE-CGC est défavorable à l'utilisation du Bring Your Own Device (BYOD) dans la mesure où l'utilisation par le salarié de ses outils personnels dans un contexte professionnel ne va absolument pas dans le sens d'un droit effectif à la déconnexion. En effet, afin de délimiter de manière plus claire les temps de vie personnelle et de vie professionnelle, il est important de distinguer les outils utilisés dans un contexte personnel de ceux utilisés dans un contexte professionnel.

La CFE-CGC tient enfin à préciser que le droit à la déconnexion suppose le pouvoir de se déconnecter. Tel n'est pas le cas lorsque les salariés, soumis à une importante charge de travail, doivent atteindre des objectifs professionnels avec des deadlines réduites et que la seule manière pour eux d'y arriver suppose de travailler durant leur temps de repos depuis leurs outils connectés. Ainsi, l'effectivité d'un tel droit à la déconnexion nécessite que l'entreprise donne les pouvoirs aux salariés d'appréhender leur temps de repos sans pression professionnelle les obligeant à travailler au-delà de leurs horaires de travail.

III. L'OPPORTUNITE D'AMELIORER LES MOYENS DE COMMUNICATION DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL

A) L'accès des représentants du personnel aux outils numériques de l'entreprise

Alors que la modernisation du dialogue social dans l'entreprise est sur toutes les lèvres, la CFE-CGC souhaite souligner que les représentants syndicaux ou élus du personnel n'ont pas actuellement un droit d'accès aux outils numériques de l'entreprise !

L'article L 2142-6 du Code du travail[111], qui ne concerne que les organisations syndicales, dispose que seul un accord d'entreprise pourrait autoriser cet accès. Par conséquent, tout employeur peut limiter la communication des représentants du personnel ce qui contribue à les maintenir dans un certain archaïsme au regard des évolutions importantes liées au numérique.

La CFE-CGC, consciente des changements importants engendrés par les TIC sur les modes de communication et les comportements, revendique le droit d'accéder au réseau numérique de l'entreprise (messagerie électronique, intranet, réseau social d'entreprise). De surcroit, il est d'autant plus important de permettre aux représentants du personnel de communiquer avec les salariés par ce biais que le numérique disperse les travailleurs, notamment dans le cadre du télétravail ou plus généralement du nomadisme, et qu'il est primordial d'assurer à ces derniers les mêmes droits que ceux qui exécutent leur prestation de travail dans l'enceinte de l'entreprise. L'accès aux représentants du personnel en fait partie.

111
« ***Un accord d'entreprise peut autoriser la mise à disposition des publications et tracts de nature syndicale, soit sur un site syndical mis en place sur l'intranet de l'entreprise, soit par diffusion sur la messagerie électronique de l'entreprise. Dans ce dernier cas, cette diffusion doit être compatible avec les exigences de bon fonctionnement du réseau informatique de l'entreprise et ne doit pas entraver l'accomplissement du travail.***
L'accord d'entreprise définit les modalités de cette mise à disposition ou de ce mode de diffusion, en précisant notamment les conditions d'accès des organisations syndicales et les règles techniques visant à préserver la liberté de choix des salariés d'accepter ou de refuser un message. »

B) La pratique de la visioconférence avec des garde-fous

La visioconférence est devenue une réalité professionnelle répandue. Il est logique que la question de son utilisation se pose à l'occasion des réunions avec les représentants du personnel et entre les représentants du personnel. Pratiquée entre les membres d'un comité d'entreprise européen pour faciliter la tenue des réunions regroupant des personnes travaillant dans différents pays ou dans des entreprises du numérique, la visioconférence est officiellement rendue possible régulièrement par la loi du 17 août 2015 sur le dialogue social.

Tout en saluant cette évolution, la CFE-CGC appelle à la vigilance sur plusieurs risques inhérents au recours à la visioconférence :

1/ Tout d'abord, la visioconférence ne doit pas être détournée de sa finalité : celle d'assurer des réunions du comité d'entreprise, un véritable dialogue social, malgré la dispersion géographique de ses membres. En effet, dans le cadre d'un climat social tendu, l'employeur pourrait estimer avoir plus intérêt à utiliser la visioconférence afin d'esquiver une discussion de visu avec les autres membres du comité d'entreprise.

2/ Il nous semble également approprié d'exclure certains thèmes sensibles (comme celui relatif à un plan de sauvegarde de l'emploi) qui ne devraient être abordés que lors d'une réunion regroupant physiquement les membres du comité d'entreprise.

3/ Au demeurant, en principe, la visioconférence ne devrait pas permettre l'enregistrement du déroulement de la réunion du comité d'entreprise afin d'en faire une sorte de procès-verbal vidéo ou sonore qui intègrerait les archives des réunions du comité d'entreprise. L'utilisation de la visioconférence et de surcroît l'enregistrement vidéo et/ou sonore des réunions ne pourrait être possible que si tous les membres et tous les participants à la réunion l'acceptent de manière libre et éclairée. Selon la CFE-CGC, d'une part tous les membres du comité d'entreprise, qu'ils soient présents ou pas lors de la réunion en visioconférence, devraient accepter unanimement cette utilisation, par l'intermédiaire de l'accord collectif. D'autre part, il faudrait également recueillir le consentement des autres participants s'il y en a. En effet, seul le droit à l'information des salariés serait susceptible de remettre en cause le droit à l'image des participants de la réunion. Or, ce droit à l'information des salariés continue d'être assuré par la rédaction et la diffusion d'un procès-verbal de la réunion du comité d'entreprise.

IV. L'ACCOMPAGNEMENT DANS L'UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE

A) Le numérique et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC est un outil d'anticipation. La CFE-CGC souhaite que les problématiques liées aux transformations numériques de l'entreprise et à leur impact sur le corps social soient discutées dans le cadre de la GPEC afin d'anticiper et de discuter collectivement de l'évolution des conditions de travail et des conséquences sur l'emploi.

Un travail complémentaire doit être engagé entre tous les niveaux de dialogue : au niveau national interprofessionnel, l'identification des secteurs d'activité qui sont et vont être touchés ; au niveau des branches, un travail d'identification plus précis des impacts sur les métiers, toutes catégories professionnelles confondues et l'élaboration de priorités de formation pour l'employabilité et la reconversion ; au niveau de l'entreprise pour la mise en place au plus près des actions de formation et des mobilités professionnelles concernant toutes les catégories de salariés.

Les outils paritaires (observatoires de branche, commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation par exemple) et publics (notamment financiers) devraient être mobilisés en priorité sur cette problématique.

B) La police du numérique

La CFE-CGC insiste sur le fait qu'il est nécessaire que différents acteurs régulent, contrôlent et sanctionnent certains comportements dans le cadre de l'utilisation des TIC.

Ainsi, plusieurs acteurs doivent assumer ce rôle de police du numérique et en avoir les moyens :

1/ La CNIL a un pouvoir de plus en plus important, qui s'ajoute à celui des juridictions du travail. Elle exerce une forte influence sur ces dernières et peut effectuer des contrôles dans les entreprises. Elle refuse une surveillance constante et permanente des salariés et insiste sur le fait que la défense des droits et libertés des salariés se fait collectivement.[112]

2/ Les représentants syndicaux et élus du personnel dans le cadre de l'information-consultation du CE, du CHSCT, mais aussi dans le cadre de l'information et de la négociation avec les DS.

112 Rapp. CNIL, *La cybersurveillance des salariés dans l'entreprise,* 28 mars 2001

La CFE-CGC estime que ces acteurs, externes et internes à l'entreprise, doivent disposer des moyens suffisants afin de prévenir ou de guérir des situations préjudiciables pour les salariés en raison d'une utilisation abusive des outils numériques.

Enfin…

La CFE-CGC tient à rappeler que la transition numérique ne se réalisera que si la problématique relative à la fracture numérique est résolue. En effet, le développement technologique risque de créer des inégalités sur le territoire français en isolant et en excluant ceux qui n'ont pas les moyens (financiers, difficultés d'accès à internet etc.) de s'adapter à ce nouveau paradigme. Cela aboutirait à une fracture à la fois sociale et économique avec des entreprises en difficulté et des emplois menacés.

Il est donc nécessaire de protéger de ces inégalités les populations de salariés concernées mais aussi d'entamer une réflexion plus générale sur la protection sociale des travailleurs dans la mesure où l'utilisation des TIC facilite les collaborations avec des travailleurs indépendants en théorie, dépendants économiquement en réalité.

Le sujet du numérique et du travail réinterrogent de nombreux pans de notre modèle économique et social. Nous avons évoqué dans cette contribution ceux qui nous paraissent primordiaux.

Nous voyons ce rapport comme une étape qui doit ouvrir sur une prise de conscience collective des enjeux, de l'ampleur des impacts et des choix de société qui se dessinent.

ANNEXE N°3 : CONTRIBUTION CGT

Contribution de la CGT pour la mission Mettling
Août 2015

Le numérique et le travail

Nous pensons qu'il faut d'emblée que les préconisations de cette mission réaffirment que le numérique doit être mis au service du progrès social pour toutes et tous, l'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés dans un cadre où le travail acquiert pour finalité la réponse aux besoins des peuples.
Nous espérons aussi que cette mission soit suivie par des actes progressistes pour les salariés (négociations, concertations, décisions notamment dans la préparation de la loi annoncée) et qu'elle ne finisse pas dans un tiroir comme ce fut le cas sur deux missions récentes touchant aux questions du travail : le rapport Verkindt sur le CHSCT, et la mission Issindou sur la médecine du travail.

Comme pour tout progrès scientifique et technique il n'y a pas de neutralité dans son utilisation, elle dépend de choix politiques. Il est donc déterminant de définir la finalité et le sens de ces choix (pour le développement du progrès social ou pas) et surtout savoir qui définit ce sens (débat démocratique avec les experts du travail que sont les salariés, mais aussi les usagers ou pas). La particularité de l'histoire du 20ème siècle pour les pays développés, c'est qu'avec la révolution industrielle et le développement massif du salariat s'est mise en place une organisation scientifique du travail (division du travail avec le taylorisme jusqu'au Lean management) qui n'a jamais fait l'objet de débat politique.
L'organisation du travail, considérée comme non contestable pas les salariés, n'a jamais été fondamentalement interrogée mais, au mieux, adaptée pour en pallier les effets.

Le développement du numérique peut-être une formidable opportunité pour qu'enfin ce débat démocratique sur la manière d'organiser le travail ait lieu. Encore faut-il penser l'ordinateur pour soulager l'humain dans son travail, et non penser que l'humain doit s'adapter à l'ordinateur.

"Le taylorisme divisait le travail entre un petit nombre de personnes payées pour penser et une masse ouvrière qui devait s'interdire de penser et se contenter d'obéir mécaniquement aux ordres. Une telle division du travail disparait dans l'univers cybernétique de la gouvernance, où tout travail est métamorphosé en fonctionnement : fonctionnement d'une machine à communiquer, programmée pour optimiser ses performances. Et ce sont ces performances réelles, mesurées à l'aune quantitative des résultats financiers, qui sont le critère de la bonne gouvernance et non plus le respect des lois" (Alain Supiot, Collège de France : "La gouvernance par les nombres").

Le travail est malade, il faut le transformer, telle est l'orientation majeure que s'est donné la CGT lors de son dernier congrès.

Ce mal travail coûte très cher à la société. Déjà en 2007, nous l'avions évalué à près de 4 points du PIB par an sans que ce soit contesté. Les maladies professionnelles et les troubles musculo-squelettiques continuent de progresser. L'âge de la retraite a été reculé sans voir que les inaptitudes après 50 ans explosent. Aux problèmes physiques dus au travail se sont rajoutés, depuis près de 25 ans, les problèmes psychologiques bien connus sous les vocables de risques psychosociaux ou burn-out. La qualité des produits comme des services, et de leurs accès, se détériorent mais c'est souvent ignoré. Ainsi, les rebus ne sont jamais comptabilisés, sans évoquer les malfaçons, tels les trains trop larges pour les quais de gare. Enfin, il y a aussi malheureusement les catastrophes telles les prothèses mammaires PIP ou AZF (organisation du travail en sous-traitance) etc.

Le numérique doit participer de cette transformation du travail nécessaire à la fois pour que les travailleurs puissent s'épanouir et être créatifs au travail, pour une plus grande qualité du travail et pour une meilleure qualité de vie intégrant les enjeux économique, environnemental et social.

Transformer le travail c'est d'abord permettre à ceux qui le réalisent de pouvoir s'y exprimer et participer aux décisions stratégiques de l'entreprise. On ne peut être citoyen dans la cité et se taire au travail (c'est ce que nous avons développé sans succès dans la négociation comme pour la loi sur le dialogue social). La place (pour tous les salariés), le rôle, l'expertise et les moyens accordés aux organisations syndicales sont déterminants pour l'exercice de cette citoyenneté. Le numérique est une opportunité pour développer de la démocratie au travail. D'ores et déjà les aspirations à plus d'autonomie, le développement des réseaux sociaux modifient des pratiques managériales qui tendent à devenir de plus en plus collaboratives et de moins en moins hiérarchiques (même si cela persiste fortement dans l'industrie). Il faut favoriser ce management collaboratif et sortir des pratiques basées sur le présentéisme, le pouvoir et le contrôle.

La démocratie au travail suppose de repenser la subordination du salarié lié à son contrat de travail. Le développement de "travailleurs indépendants", de prestataires de services, d'auto entrepreneurs voire de collaborateurs parfois à titre gratuit semble tenter de répondre à cette réflexion autour du dilemme autonomie/subordination. Cette tendance suit la logique d'externalisation qu'on entreprit les entreprises il y a 30 ans avec les conséquences que l'on connait sur la qualité du travail.

Pour la CGT, cette orientation est lourde de sens : la subordination liée au contrat de travail peut devenir peu à peu une subordination liée à un contrat commercial. En fait d'autonomie nécessaire, le travailleur est pieds et poings liés à une subordination financière dont il ne maîtrise aucun des ressorts, pas plus sur sa protection sociale que sur sa sécurité d'emploi. C'est pourquoi, la CGT propose de faire évoluer les droits des salariés vers moins de subordination, plus d'autonomie, tout en sécurisant son évolution professionnelle. Ces droits ne doivent plus dépendre du contrat de travail mais être attachés au travail réel et donc au salarié. Cela fait plus de 15 ans que la CGT œuvre pour un Nouveau Statut du Travail Salarié (NSTS), le numérique et son développement est une opportunité pour sa concrétisation.

Nouveau Statut du Travail Salarié

D'abord, comme son nom l'indique, c'est un statut du travail, pas un statut du salarié. L'objectif est de définir un certain nombre de droits attribués à la personne salariée et transférables d'une entreprise à une autre. Il s'agit de droits individuels, attachés à la personne de la ou du salarié qui ont besoin, pour être opérationnels, de s'appuyer sur un corps de garanties interprofessionnelles élevé.

Nous partons de deux constats :

1) Il est rare qu'une personne ait envie de faire le même travail pendant 40 ans avec le même engagement, il est donc essentiel de pouvoir en changer régulièrement.

2) Aujourd'hui, lorsque ces changements ont lieu, ils se font quasi systématiquement au détriment du salarié (baisse de salaire, perte d'ancienneté, de qualification, etc.).

Nous proposons donc une série de droits attachés à la personne :

- ⇨ droit à un contrat à durée indéterminée ou à un emploi statutaire à temps complet ;
- ⇨ droit à un salaire, au déroulement de carrière, à la formation continue :
  - droit à une progressivité de carrière qui lie qualification initiale, ancienneté, acquisition de nouvelles qualifications et évolution de salaire tout au long de sa vie professionnelle,
  - droit à un salaire : tout salarié devrait avoir au moins doublé, à l'âge de la retraite, son salaire d'entrée dans la vie professionnelle (à valeur constante),
  - droit à la formation continue qualifiante : au moins 10 % du temps de travail pour une formation, au choix du salarié, rémunérée et considérée comme du temps de travail, mise en œuvre tout au long de la vie professionnelle ;
- ⇨ droit à une organisation du temps de travail qui respecte la vie privée et la vie professionnelle ;
- ⇨ droit à la Sécurité Sociale Professionnelle (SSP) ;
- ⇨ droit à la protection sociale :
  - droit à la santé, à la santé au travail,
  - droit à la médecine du travail,
  - droit à la sécurité sociale,
  - droit à la retraite,
  - droit à la complémentaire santé et prévoyance,
  - droit aux prestations familiales ;
- ⇨ droit à la démocratie sociale :
  - droit à la négociation,
  - droit d'information et d'expression,
  - droits nouveaux d'intervention pour les salariés dans les choix stratégiques de gestion des entreprises,
  - droit des salariés à se syndiquer et à la représentation collective,

- droit à la justice gratuite.

L'ensemble de ces droits sont transférables d'une entreprise à l'autre sans aucune régression pour le salarié et en toute sécurité.

Ils constituent un socle commun de droits interprofessionnels, base de la construction de tout statut et convention collective, dans le respect de la hiérarchie des normes et du principe de faveur. Ce qui n'empêche aucunement que certains salariés de branches particulières puissent en obtenir davantage.

Un certain nombre de dispositifs ou d'accords interprofessionnels que nous avons signés vont déjà dans ce sens (formation professionnelle). Le dispositif financier pour assurer la Sécurité Sociale Professionnelle se ferait avec l'utilisation complète des fonds UNEDIC (il n'y a plus de chômage) et une modification des cotisations dites patronales, comme pour la Sécurité Sociale de santé avec une double modulation (calcul de la cotisation en fonction de la valeur ajoutée de l'entreprise et non pas le nombre de salariés, avec diminution des cotisations lorsqu'une entreprise embauche et titularise et augmentation lorsqu'elle licencie ou précarise,).

Parmi ces droits déjà évoqués, ceux concernant la formation professionnelle, vont prendre une importance particulière.
En effet, le développement du numérique va entraîner des modifications, dans les métiers, le travail, leur contenu, ce qui demandera la multiplication de programmes de formation professionnelle, entreprise par entreprise, branche par branche. Il faudra être extrêmement attentif à la formation des salariés les moins qualifiés, on sait d'expérience que ce sont eux qui en bénéficient le moins.

Dans la même logique, il faudra construire une GPEC qui privilégie des perspectives d'évolution et de reconnaissance professionnelle plutôt qu'un simple accompagnement des restructurations et de la gestion des départs.

Gestion et réduction du temps de travail

Le développement du numérique doit permettre de débattre démocratiquement de l'organisation du travail et du temps de travail.

La dernière enquête DARES sur les conditions de travail de 2013, auprès de 34 000 salariés, a montré une intensification des rythmes de travail par rapport à 2005 (dernière enquête). Ce phénomène touche toutes les catégories de salariés et plus intensément encore les cadres. Nous savons tous que la France est première mondiale concernant la productivité au travail. Il est temps de penser à travailler mieux, à travailler moins, pour travailler tous.

Nous pensons qu'il faut d'abord engager une réflexion sur la gestion du temps en lien avec le sens et le contenu du travail pour une plus grande qualité de celui-ci.
Il y a urgence à penser son travail, le rendre plus collectif et collaboratif.

Il faut également engager une réflexion pour des négociations sur le lien vie personnelle/vie professionnelle, le droit à la déconnexion, la place du travail durant les transports quotidiens, etc.

Enfin, nous proposons d'engager la réflexion et la négociation sur le temps de travail, sa réduction, son aménagement pour améliorer la qualité du travail.

L'arrivée des nouvelles technologies, le développement du numérique, la prise de conscience des enjeux écologiques, la réponse aux demandes renouvelées des clients, l'émergence de nouveaux besoins sociaux constituent autant de facteurs de changements qui exigent d'innover.

La réussite de la transformation numérique passe par la prise en compte de l'expertise des organisations syndicales sur le travail. Leur rôle et leur place doivent être revalorisés pour mieux prendre en compte leur apport pour construire ce nouveau paradigme. Ce sera un gage de réussite pour l'appropriation par le plus grand nombre et pour répondre aux attentes sociales et environnementales. Il s'agit, par exemple, de voir comment on crée ce droit à la déconnexion dans les nouvelles conditions d'exercice professionnel.

La qualité de vie au travail, la qualité du travail sont des enjeux stratégiques et une dimension incontournable des relations professionnelles d'aujourd'hui et de demain.

L'humain et le travail doivent être au centre des réponses à apporter. La démocratie, la citoyenneté au travail sont les moyens pour favoriser ces réponses. Il est donc essentiel d'organiser partout des débats et des négociations sur une véritable politique du travail et pour une organisation du travail pensée par ceux qui l'exécutent pour que les décisions jusqu'au plus haut niveau dans l'entreprise comme dans la nation, se prennent aussi à partir du travail réel.

ANNEXE N°4 : CONTRIBUTION FO

L'IMPACT DU NUMERIQUE SUR LE TRAVAIL

NI CATASTROPHISME, NI ANGELISME, LES REFLEXIONS DE FORCE OUVRIERE S'INSCRIVENT DANS LE REALISME

Le développement des nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a généré, outre les bouleversements économiques que nous connaissons, de nouveaux usages professionnels, souvent peu maîtrisés et mal encadrés. Ils justifient aujourd'hui, comme Force Ouvrière le revendique depuis plusieurs années, que des éléments fondamentaux du droit du travail soient consolidés et complétés, et que de nouveaux cadres réglementaires émergent, afin d'endiguer les tendances actuelles de remise en cause tant des droits sociaux que des droits collectifs ainsi que celle de dérégulation à tout-va.

Force Ouvrière constate que les TIC ont mis en évidence - par leur capacité à exacerber certaines dérives - de nombreuses lacunes du droit du travail : forfait jours, prise en compte de la charge et du lieu de travail, télétravail, sécurité et contrôle, etc. Il est donc nécessaire, pour faire des TIC une source de progrès, aussi bien pour le salarié que pour l'entreprise, d'établir de nouvelles protections collectives et individuelles. Celles-ci devront être à-même de poser des garde-fous capables notamment de recréer une frontière entre vie privée et vie professionnelle, et partant, d'adapter les protections et endiguer les dérives citées.

La digitalisation a quelque chose d'inéluctable et chacun doit s'approprier ce nouvel espace, à la fois pour faire bénéficier aux salariés des opportunités inhérentes à ces nouvelles technologies mais aussi pour les prévenir des risques.

TELETRAVAIL : JE T'AIME, MOI NON PLUS

Source d'économies considérables pour les entreprises et élément favorable aux politiques publiques visant tant à limiter les déplacements qu'à l'aménagement du territoire, le télétravail connaît un essor progressif. Ce dernier peut également apporter à certains salariés une meilleure conciliation entre leur vie familiale et leur vie professionnelle en leur permettant, par exemple, d'interrompre leur journée de travail (autrement dit d'organiser de manière plus autonome leur journée de travail) ou de retourner plus progressivement au travail à l'issue d'un congé maternité ou maladie. Il peut faciliter également l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Un des points positifs du télétravail qui peut être mis en avant est aussi de réduire le temps de transport. Tous ces éléments justifient que ce soit un souhait chez un nombre croissant de salariés.

Mais le télétravail transforme aussi profondément les relations de travail, mettant à mal le concept de temps de travail et les frontières entre vie professionnelle et vie privée. Cette imbrication peut être néfaste, les « télétravailleurs » étant déjà davantage sollicités par leurs supérieurs hiérarchiques au cours d'une journée (courriels, appels téléphoniques) que lorsqu'ils sont physiquement à leur poste de travail. En effet, certaines études récentes, dont celle réalisée par l'OBERGO[113] met en avant une augmentation de la durée du travail et de la charge de travail des télétravailleurs. De plus, ces derniers sont également les premiers sollicités pour le travail de nuit et le week-end. L'isolement du télétravailleur est également un élément à prendre en considération.

Si le principe du télétravail paraît séduisant pour un grand nombre de salariés, en l'absence de cadre et de réglementation, le passage de la théorie à la pratique est source d'un grand nombre de difficultés et de désenchantement. Ce saut vers l'inconnu couplé au développement du « nomadisme », conduisent peu à peu à travailler tout le temps et partout. Le contrôle de cette surcharge de travail est alors inexistant et la notion de temps de travail vole en éclat.

[113] Etude OBERGO sur le télétravail, Observatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ergostressie, 2015.

LES REFLEXIONS DE FORCE OUVRIERE

Depuis l'apparition du télétravail en France, Force Ouvrière reste vigilante sur ce nouveau mode d'organisation du travail. Active dans les négociations relatives au télétravail qui ont donné lieu à des accords encadrant le télétravail en 2002 au niveau européen et en 2005 au niveau national interprofessionnel, FO n'a eu de cesse d'affirmer fortement le principe de la condition de salarié pour le travailleur, le télétravailleur devant rester « un salarié à part entière et non pas entièrement à part ». De même pour FO, il ne s'agissait pas de définir le télétravail comme une nouvelle catégorie de contrat mais bien comme une nouvelle forme d'organisation du travail nécessitant par le biais des négociations, l'obtention de garanties collectives et individuelles jusqu'alors quasi inexistantes.

Par ailleurs afin d'instaurer le télétravail dans une entreprise, une réflexion préalable et concertée doit être menée afin d'évaluer l'impact qui pourrait en résulter notamment en termes de qualité de vie, de santé au travail et d'organisation du travail pour les salariés. Il convient également pour FO de définir un cadre juridique et opérationnel qui soit adapté aux profils et métiers des salariés et que le processus d'accès au télétravail soit lisible et objectif pour tous, afin de garantir l'égalité entre chacun. Enfin, si le télétravail est instauré dans une entreprise, il ne peut l'être que par voie d'accord collectif.

Le télétravail doit continuer à ne pas être imposé au salarié mais bien reposer sur la base du volontariat et son développement ne peut s'entendre que par la diffusion du télétravail partiel, soit un temps limité dans la semaine. En effet, un télétravail à temps complet peut poser de graves problèmes d'isolement du salarié, le coupant du collectif de travail (relations avec ses collègues, les institutions représentatives du personnel, les organisations syndicales, perte de repères etc.) et peut avoir un impact négatif sur l'exercice des droits collectifs. La mise à disposition des moyens en terme syndical doit donc être prévue et facilitée. De plus, FO propose qu'un référent soit désigné au sein de l'entreprise dans l'objectif de lui apporter soutien et assistance via notamment des contacts réguliers, et plus largement afin d'assurer la coordination entre le télétravailleur et l'entreprise. En complément, il relève de la responsabilité de l'employeur d'informer régulièrement le télétravailleur de la vie de l'entreprise.

Pour FO, il est indispensable de ne pas faire du télétravailleur un travailleur avec des droits au rabais : ainsi, l'occupation du domicile à titre professionnel nécessite une indemnisation du salarié, de même, une prise en charge par l'employeur du régime d'assurance habitation, des équipements informatiques et bureautiques doit être assurée (rappelons que l'article L. 1222-10 du Code du Travail. prévoit que l'employeur doit prendre en charge tous les coûts découlant de l'exercice du télétravail) et une extension du principe de présomption d'accidents du travail au bénéfice du télétravailleur doit être réalisée.

Toutes ces imprécisions juridiques relatives à la sécurité du télétravailleur constituent de véritables bombes à retardement avec l'augmentation ces dernières années des risques psychosociaux et des maladies professionnelles. Aussi, pour FO, l'entreprise qui est responsable de la bonne santé de ses employés doit développer une vigilance accrue face à tous les risques inhérents qu'ils soient physiques (fatigue corporelle, auditive etc.) ou psychosociaux (stress, surcharge, isolement etc.).

En raison du risque de télétravail contraint, néfaste pour la santé des salariés, il est fondamental que le salarié en télétravail puisse renoncer effectivement au télétravail quand il le souhaite, le principe de réversibilité est donc indispensable à faire respecter ce qui permet au télétravailleur qui le souhaite de réintégrer l'entreprise, avec des modalités à prévoir. Il est également nécessaire de garantir l'effectivité des normes au travail (temps réglementaire, sécurité, santé etc.) via les instances de contrôle des abus et de non-respect du cadre légal et conventionnel : les instances représentatives du personnel (IRP), l'inspection du travail et les Conseils des Prud'hommes doivent bénéficier de formation au cadre juridique du télétravail ainsi que des moyens nécessaires pour mener à bien ces missions de contrôle.

ROBOTIQUE : TERMINATOR N'EST PAS QU'UN FILM

Incontestablement, l'automatisation ou la robotisation a permis dans de nombreux secteurs de réduire la pénibilité, d'améliorer les conditions de travail des salariés, tout en augmentant le confort de vie de chacun. En parallèle, les emplois nécessitant une présence physique sur le site de production font face à de profonds changements dans la nature de leur travail imposés par l'invasion d'outils technologiques et cette automatisation progressive. En effet, l'usage du numérique a renforcé la standardisation des activités et conduit à la taylorisation des tâches dans des secteurs qui y échappaient traditionnellement. Alors que dans sa phase initiale, le travail à la chaîne n'exigeait des travailleurs que l'usage de leur force physique de travail, la « digitaylorisation » cherche à tirer le maximum de l'activité cérébrale ou physique d'employés connectés à des machines.

Ainsi, la diffusion des TIC et le développement progressif de l'Internet des objets au sein des entreprises peuvent avoir des impacts encore plus dommageables pour les salariés dont la présence est requise sur le lieu de production. Avec des actions très systématisées et répétitives, la tentation est grande pour les entreprises d'imbriquer toujours plus travail humain/travail robotisé, voire progressivement de transformer leurs employés techniques en périphériques de la machine. C'est déjà très répandu notamment dans les plateformes de distribution où le système de « *voice picking* » permet au salarié de suivre les directives et d'interagir avec un logiciel qui lui indique où aller et quelle quantité de marchandises à préparer pour une commande. On assiste à des pertes progressives d'identité du salarié, de son poste de travail, d'autonomie, de marge de manœuvre et de responsabilité. Il est certain que l'isolement, la déshumanisation du travail et le sentiment de robotisation sont des risques psychosociaux qui prendront de l'ampleur dans les années à venir.

Ce sentiment devient d'ailleurs une réalité lorsque des multinationales créent des plateformes de travail mondialisées ayant pour objectif de faire travailler des individus pour réaliser des tâches que les ordinateurs ne sont pas encore en mesure d'effectuer. S'inspirant de l'arnaque du « Turc mécanique », soi-disant automate jouant aux échecs au 18ème siècle alors qu'un champion d'échec était dissimulé à l'intérieur, cette dérive fait croire à la suprématie de la machine en matière d'automatisation et favorise le développement d'un sous-salariat mondial, taillable et corvéable à merci. Est-ce là l'avenir de l'organisation du travail ? Des hommes au service de la machine ?

LES REFLEXIONS DE FORCE OUVRIERE

Intégrer dans les objectifs et les modalités de la digitalisation et de la numérisation leurs impacts sociaux est une nécessité. Il s'agit notamment de renforcer l'articulation entre droits collectifs et droits individuels, les seconds n'ayant de portée réelle qu'à travers les premiers. A contrario, il ne doit pas s'agir d'inventer de nouveaux types de contrats à la tâche qui renverraient l'individu à son propre sort et remettraient proprement en cause le CDI et les droits collectifs. En d'autres termes, la relation employeur/salarié ne doit pas se transformer en relation donneur d'ordre/sous-traitant de type commercial.

La robotique permettant d'améliorer les conditions de travail et d'en réduire la pénibilité, peut constituer un progrès social doublé d'une innovation technologique. Mais comme toute évolution, la robotisation se doit d'être maîtrisée, encadrée, puis évaluée. La logique des 19ème et 20ème siècles selon laquelle la machine est au service de l'Homme et doit améliorer sa condition, a été supplantée par une course au mythe du « tout machine » au détriment de l'humain. L'Homme passe derrière la machine, tant au sens propre avec l'exemple du Turc mécanique, qu'au sens figuré en simple périphérique. Dès lors, le robot détruit des emplois, supprime des qualifications, réduit des rémunérations mais surtout anéantit l'identité même du salarié.

Pour Force Ouvrière, cette évolution récente est dangereuse et inacceptable. Son accélération est liée d'une part aux dérives de la mondialisation, d'autre part à l'absence de cadre réglementaire. Il est indispensable que le principe d'innovation soit lié à un principe de précaution et de prévention pour le salarié dans le respect des principes du droit du travail. Cela sera un moyen indispensable pour s'assurer que la domination des machines sur l'Homme demeure à jamais une fiction.

UNITE DE TEMPS, UNITE DE LIEU : SOUS LE « DIKTAT » DES TIC, TOUT DOIT ALLER PLUS VITE

Les technologies numériques favorisent de nouvelles porosités entre les espaces temps professionnels et privés. Elles servent de prétexte à remettre en cause des schémas instaurés par l'industrialisation à partir du XIXe siècle, notamment ceux de l'unité de temps et ceux de l'unité de lieu.

L'invasion des TIC permettant notamment de travailler à distance, la multiplication des restructurations d'entreprises, ainsi que la tendance des politiques publiques à l'économie des déplacements remettent progressivement en question l'unité du lieu de travail.

Il en est de même avec le temps de travail qui devient flou, car sous le diktat des TIC, tout doit aller plus vite. Cette intensification trouve aussi sa source dans l'accélération du rythme de travail, dans une culture managériale de l'urgence, l'ensemble de la structure étant soumis à la pression court-termiste des actionnaires, des clients et des investisseurs.

La surcharge informationnelle et dématérialisée, tout comme la discontinuité des activités complexifient ainsi le rapport au temps du salarié. Tout s'imbrique, se superpose entre l'horaire légal de travail, formalisé, celui de l'activité (disponibilité au téléphone, travail depuis la maison) souvent de manière informelle et le temps personnel. La réactivité du salarié en dehors du temps légal de travail devient un critère de mesure de performance instaurant la dictature de l'immédiateté. Ainsi, les disparités des usages du temps de travail s'accroissent face à une individualisation encore plus forte des régimes de temps de travail et le salarié perd ses repères autrefois intangibles se retrouvant à jongler entre ces différents temps et régulièrement au détriment de sa vie privée et familiale.

Sans retirer l'autonomie du salarié dans l'organisation de son temps de travail, il est désormais nécessaire de développer un nouvel arsenal de protections capables de recréer, dans un environnement où le numérique est omniprésent, une meilleure étanchéité entre le temps dédié à l'entreprise et le temps privé, ainsi qu'une plus grande prise en compte de la charge et de l'intensité du travail. Et rappelons à ce titre que la question de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle est liée, encore aujourd'hui, à celle de l'égalité entre les hommes et les femmes.

LES REFLEXIONS DE FORCE OUVRIERE

L'accès facilité par les nouveaux outils numériques à Internet sur le lieu de travail mais également au domicile ou dans des tiers-lieux contribue à une porosité des temps de travail et de vie privée qui impacte l'ensemble des salariés. Or, on ne peut exiger du seul salarié, le respect de ses temps de repos, de la durée maximale de travail hebdomadaire et plus globalement de son équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Prétendre que le salarié est l'unique gardien de ses droits, c'est tant omettre des responsabilités de l'employeur que nier un ensemble de facteurs culturels, conjoncturels et relationnels qui placent le salarié dans une position de faiblesse et font de sa vie privée la variable d'ajustement.

Ainsi, face à l'intrusion du numérique professionnel dans la sphère privée, Force Ouvrière demande l'ouverture d'une négociation sur la notion d'un « droit à la déconnexion » des outils de communication, pouvant permettre de garantir le respect des périodes de repos, de protéger la vie personnelle, familiale, et la santé des salariés.

Mais pour Force Ouvrière, c'est l'articulation du droit à la déconnexion avec le temps et la mesure de la charge de travail qui est en mesure de recréer une frontière réelle entre vie privée et vie professionnelle. Sur ce plan, il est nécessaire de renforcer le rôle du médecin du travail et du CHSCT, seuls à même de garantir une mesure effective de la charge de travail.

Parallèlement, on assiste à un fossé grandissant entre le cadre organisé par le Droit français du travail et les pratiques de travail des entreprises et des salariés. L'abandon progressif du droit dur avec des sanctions au profit de normes de comportement non contraignantes types « RSE », ne va pas dans le bon sens. FO s'insurge contre cette conception du droit du travail qui constituerait un recul, une grave atteinte aux droits et garanties des salariés, et réaffirme son attachement aux conventions collectives. Seul un développement de la négociation collective sur ces sujets, en interprofessionnel, dans les branches et dans les entreprises serait à même de garantir une approche qualitative d'intégration entre vie au travail et vie hors-travail.

ESPACES DE TRAVAIL : DEMAIN TOUS « SANS BUREAU FIXE » ?

Depuis plusieurs années, l' « *open space* » s'est généralisé, devenant la norme dans certaines entreprises. Si les salariés sont de plus en plus nombreux à y travailler, ils sont également toujours plus à mal le vivre. Les principales sources de gêne invoquées sont celles des nuisances sonores (sonneries de téléphone, conversations, imprimantes, etc.) et de l'absence d'intimité.

En matière d'espace de travail, les entreprises voient le numérique et les solutions qu'il offre telles que le télétravail comme une opportunité pour réduire leurs coûts immobiliers : les tendances sont de créer de nouveaux postes de travail standardisés, impersonnels, uniformes au sein d' « *open spaces* ». Se développent également d'autres espaces sensés répondre à un besoin précis identifié par l'entreprise : espaces de réunion, espaces de détente etc. Ainsi, les bureaux ne sont plus affectés aux salariés et à leurs besoins mais, tout comme l'immeuble, sont optimisés afin de répondre aux intérêts de l'employeur.

Mais concrètement, de plus en plus de salariés subissent le partage de bureaux, aucun salarié n'ayant de poste attitré, ce qui est souvent perçu comme un manque de reconnaissance du salarié alors que « la taille du bureau » a longtemps été un enjeu identitaire au sein de l'entreprise. Adieu photo de famille, adieu collègue de bureau, adieu paperasserie du quotidien qui se retrouve reléguée chaque soir dans un casier. En dehors de l'impact conséquent sur les conditions de travail des salariés, cela est également source de pertes de repères et de sens pour ceux-ci, et favorise un moindre attachement à la structure entrepreneuriale.

Derrière la question des espaces de travail, c'est à nouveau celles des conditions de travail et de l'organisation du travail qui se posent. Une gestion de tels enjeux impose la mise en place d'études ergonomiques en lien avec les salariés et les instances représentatives du personnel.

LES REFLEXIONS DE FORCE OUVRIERE

Depuis plusieurs dizaines d'années, de nombreuses enquêtes démontrent l'attachement des salariés aux dimensions matérielles de l'espace de travail et la responsabilité de l' « *open space* » dans la dégradation du bien-être et de la satisfaction des salariés au travail. Pourtant, des évolutions des espaces sont possibles afin de mieux prendre en compte les besoins des salariés : les entreprises doivent offrir aux salariés, y compris aux télétravailleurs, tant le moyen de s'isoler via des espaces fermés que d'échanger via des espaces collectifs favorisant la convivialité et le travail en commun. Sur le poste de travail en particulier, il est nécessaire de laisser plus de place à l'ergonomie afin de mieux prendre en considération les préoccupations liées à la santé et à la sécurité au travail.

Pour Force Ouvrière, face aux pertes progressives de lien social et de relationnel, il est prioritaire que les entreprises maintiennent certains repères et contribuent à la construction d'un collectif durable. Cela l'est pour tous les salariés, mais aussi pour leur capacité à se regrouper en syndicats. Ceci ne sera possible que si les entreprises cessent de percevoir l'espace comme un coût à réduire mais l'envisage comme un moyen d'améliorer l'échange, les relations sociales au travail et les conditions de travail.

Enfin, pour FO, les salariés ne sont pas interchangeables. Les évolutions en termes d'organisation du travail, que ce soit en matière de télétravail ou d'espaces de travail, doivent être préalablement débattues et négociées avec les organisations syndicales et les IRP, en particulier le CHSCT dont le rôle est majeur sur les impacts concernant les conditions de travail des salariés, du fait de sa spécificité et de son expertise.

TOUS SUBORDONNÉS À « *BIG BROTHER* » ?

Le schéma « subordination en échange de protection » qui caractérisait le travail dans la société salariale du 19ème siècle apparaît actuellement fortement bancal, voire obsolète. En effet, les salariés sont de plus en plus dépendants de leur travail en raison de la situation de crise rencontrée sur le marché du travail, renforçant le déséquilibre de la relation subordonnée au profit de l'employeur et érodant peu à peu les garde-fous établis par le Code du Travail. En dehors d'un contrôle accru sur leur travail, les salariés sont soumis à des dispositifs qui accroissent la pression sur le travail, à un rétrécissement du temps par la surcharge informationnelle liée à la messagerie électronique, sont ainsi excessivement livrés à eux-mêmes et donc d'autant plus victimes de stress liés à ce climat d'urgence.

Mais surtout, les nouvelles technologies offrent à l'employeur de nouveaux moyens de contrôle et de surveillance des salariés. L'invasion des outils de communication et d'information présente ainsi des risques d'abus et de dérive, tant à travers une surveillance exagérée du salarié qu'en matière d'entrave à la libre circulation des délégués du personnel.

D'une part, le numérique transforme la notion de subordination du salarié et le droit du travail qui repose sur l'unité de lieu, de temps et d'action. D'autre part, il provoque une « sur-subordination », avec la possibilité pour l'employeur de contrôler et de surveiller à distance et en direct ses salariés (géolocalisation des routiers, des commerciaux, etc.) via un accès quasi-illimité aux outils technologiques fournis par l'entreprise à ses salariés (accès aux courriels, aux dossiers, historique des connections internet etc.). Désormais, tous ces outils destinés initialement à faciliter le quotidien du salarié se transforment en des moyens d'accroître le contrôle allant jusqu'à être utilisés afin de justifier un licenciement.

Le contrôle du salarié peut prendre d'autres formes : la constitution de « bases de données salariées » (données personnelles, parcours et formations, numéro de sécurité sociale, demain prélèvements fiscaux à la source, etc.) représente peu à peu un risque de standardisation des parcours des salariés et une remise en cause profonde de leur libre-arbitre et de leurs libertés fondamentales.

L'enjeu est ainsi de réussir à donner de l'agilité par le biais des nouveaux outils numériques tout en évitant de reproduire dans le monde du travail des situations permanentes de contrôle et de traçage qui seraient des décalques malheureux de la situation que les individus vivent déjà comme consommateurs ou internautes.

LES REFLEXIONS DE FORCE OUVRIERE

Les impacts de la digitalisation en termes de contrôle et de « flicage » des salariés sont d'ores et déjà connus. En réaction à ces dérives, déjà nombreuses, de premières jurisprudences ont vu le jour. Mais, pour Force Ouvrière, ce sujet doit faire l'objet d'une réglementation protectrice pour les salariés et ne peut être traitée au cas par cas par la Justice en réaction à des politiques d'entreprises toujours plus intrusives.

Sur la collecte des données du salarié (échange de courriels privés, accès aux réseaux sociaux, photos personnels stockées sur l'ordinateur professionnel, etc.), à nouveau, il est urgent que la réglementation encadre ce que l'employeur a le droit de connaître d'une part, et a le droit d'utiliser, d'autre part. Demeure une question fondamentale : qui est propriétaire de ces données ? Pour FO, c'est l'individu-salarié concerné.

CREATION/DESTRUCTION DES EMPLOIS : OU EN EST SCHUMPETER ?

La transformation numérique s'accompagne d'une profonde évolution de certains métiers. Tous les secteurs sont concernés, public comme privé, industries comme services. Le numérique est facteur de destructions d'emplois et de qualifications mais génère également des besoins nouveaux sur le marché de l'emploi. Dans le secteur public, la digitalisation du travail conduit à des suppressions de postes de fonctionnaires et a également un impact négatif sur le service public rendu aux usagers.

De plus, le numérique favorise l'obsolescence de certaines qualifications, servant de prétexte à des licenciements en particulier des seniors au lieu de recourir à des mises à niveau et à des formations. Confirmant ce défaut de formation, 79 % des salariés disent qu'ils sont contraints de s'auto-former aux outils technologiques. On passe ainsi d'une ressource à une contrainte, les outils étant imposés aux salariés et ces derniers laissés à l'abandon. S'instaure peu à peu une véritable fracture numérique avec des pans entiers de salariés qui sont victimes de leurs difficultés d'accès aux nouveaux outils numériques et à leur appropriation.

LES REFLEXIONS DE FORCE OUVRIERE

Il est essentiel que les pouvoirs publics s'attaquent de façon prospective à une évaluation concrète des destructions d'emplois liés au numérique d'une part, et aux créations d'autre part. Pour cela, il est nécessaire de travailler avec les branches professionnelles, les filières professionnelles et d'intégrer le secteur public afin d'identifier les besoins en formation permettant d'accompagner ces évolutions et de procéder à ces formations.

La création d'emplois nécessite une lisibilité publique et un investissement public, y compris financier, de tous les acteurs publics à commencer par l'Etat en tant que pilote et coordonnateur. Dans ce cadre, pour Force Ouvrière, la Banque Publique d'Investissement doit jouer un rôle majeur.

Répondre à ce besoin et tirer pleinement parti de la transformation numérique pour l'activité et l'emploi exige que des offres de formation initiale et continue voient le jour afin de faire face à ces besoins qualitatifs et quantitatifs.

En conclusion, les enjeux du numérique sont multiples et une réelle concertation des organisations syndicales avec le gouvernement est indispensable, de surcroît dans le cadre de la préparation d'une loi relative au numérique dès 2015 et d'une seconde sur la croissance, le numérique et l'innovation, annoncée par le Premier ministre pour 2016. De par la transversalité inhérente à ces sujets, ils ne peuvent être portés par le seul ministre chargé de l'économie : ces chantiers sont par essence interministériels et pour ce qui relève de l'impact des TIC sur les salariés et le droit du Travail, le ministre de l'Emploi et du Travail doit être le pilote. De même, plusieurs de ces thématiques nécessiteront l'ouverture de négociations interprofessionnelles ainsi que l'association du Conseil National de l'Industrie et de la Commission Nationale des Services.

L'impact sur la nature des emplois et les risques de suppressions de certains constituent un sujet prioritaire en termes de prospective. Pour Force Ouvrière, des évaluations concrètes sont un préalable à toute évolution d'ordre réglementaire. Mais dès à présent, il est fondamental de repenser la place de l'individu dans l'entreprise en réintroduisant de l'humain et du collectif, en renforçant les droits, en stoppant les risques d'isolement liés au développement du nomadisme et du télétravail, tout en revoyant les pratiques managériales.

Remises en cause du salariat, de la protection sociale, du CDI, fragilisation du dialogue social, des syndicats et des IRP, dégradation des conditions de travail, aliénation et robotisation du salarié, etc. Le patronat, comme le gouvernement, semble utiliser la question du numérique comme un cheval de Troie afin de dynamiter encore un peu plus le Code du Travail, le statut général de la fonction publique et les droits sociaux. Pour FO, si l'impact du numérique dans tous les secteurs professionnels est indéniable, ce bouleversement doit, au contraire, permettre d'améliorer les conditions de travail, créer des emplois, sécuriser les parcours professionnels et renforcer les droits des salariés.

ANNEXE N°5 : CONTRIBUTION MEDEF

MEDEF

11 septembre 2015

CONTRIBUTION DU MEDEF AU RAPPORT « DIGITAL ET TRAVAIL »

Le Medef a été associé aux travaux menés par Bruno Mettling, dans le cadre de la mission qui lui a été confiée par le Ministre du travail, relatifs à l'impact de la transformation numérique sur le travail.

Le sujet de la transformation numérique est central et le Medef s'en est saisi depuis plusieurs années. Une commission est dédiée à ce sujet, qui se réunit régulièrement avec des experts venus d'entreprises de tous secteurs, et cette année a été inaugurée l'université du numérique, qui a réuni plus de 100 intervenants et 1000 participants pendant 2 jours (et 8500 visiteurs en live et en différé).

La transformation numérique investit tous les secteurs, aussi bien dans la sphère privée que professionnelle.

Dans l'entreprise, qui est au centre du rapport, elle entraîne des modifications importantes, aussi bien dans l'organisation du travail que dans les compétences attendues des salariés dans les prochaines années, dans les relations au sein de l'entreprise, ou dans la possible remise en cause de certains éléments traditionnels de la relation de travail.

Il est urgent de prendre la pleine mesure de cette transformation et d'en anticiper les effets, si besoin par une adaptation de la réglementation, si on ne veut pas regarder passer le train et se retrouver à colmater les brèches dans l'urgence, à la traîne de nos voisins européens.

Anticiper et accompagner cette transformation de façon efficace implique l'adhésion du plus grand nombre et donc des efforts pour ne laisser personne sur le bord de la route, que ce soit du point de vue de la formation, ou de l'encadrement des salariés dans l'entreprise.

Bruno Mettling ayant proposé que chaque organisation associée aux travaux puisse annexer sa contribution propre au rapport, nous déclinons ci-dessous les enjeux qui nous paraissent les plus importants et urgents à traiter au regard de la transformation numérique.

Ces enjeux sont principalement de deux ordres.

Il s'agit d'une part de sécuriser les dispositifs qui, en l'état actuel du droit, offrent la souplesse nécessaire pour accompagner la transformation numérique et son impact sur l'organisation du travail.

Il s'agit d'autre part, de façon plus large, de s'interroger sur l'évolution des formes d'emploi amenées à se développer en dehors du salariat.

I - ADAPTATION DU DROIT DU TRAVAIL

Le principal impact de la transformation numérique est la porosité grandissante entre sphère privée et sphère professionnelle induite par les nouveaux outils à disposition des salariés.

Il devient aussi facile de poursuivre des échanges professionnels depuis son domicile, quelle que soit l'heure, que d'organiser ses vacances depuis son lieu de travail.

Dans ces conditions, la législation relative à la mesure de la durée du travail paraît largement dépassée.

La mesure du temps de travail à l'ère du numérique

Le contrôle très strict prévu par le droit français, qui repose sur un modèle industriel, avec une présence concrète des salariés à leur poste de travail, n'est plus adaptée aux nouvelles formes d'organisation du travail : horaires individualisés, salariés répartis dans plusieurs lieux de travail, voire absents de tout lieu de travail. On ne peut plus envisager de réponse générale et autoritaire à une organisation de plus en plus individuelle.

Le développement du numérique accentue cette obsolescence, puisque le travail, dès lors qu'il est intellectuel et répond à une mission, peut être effectué en tout lieu et à tout moment.

Il est alors illusoire et hypocrite de prétendre mesurer le temps de travail effectif des salariés concernés.

Qu'entend-on d'ailleurs mesurer ?

La durée du travail, telle que l'entend notre législation, répond à une logique financière. La durée légale n'empêche pas de travailler plus longtemps, elle sert principalement à s'assurer que le SMIC est respecté et à fixer le seuil de déclenchement des majorations de salaire.

A l'inverse, la directive temps de travail de 1993 prend la problématique de la durée du travail sous le seul angle de la santé au travail, en fixant les temps de repos dont doit bénéficier chaque salarié et une durée hebdomadaire maximale (et non quotidienne).

Des dérogations aux durées de repos et de travail sont d'ailleurs autorisées pour les « personnes ayant un pouvoir de décision autonome », ce qui a permis la création du forfait-jours en droit français.

Le forfait jours, une réponse adaptée

Le dispositif des forfaits jours apparaît comme la réponse la plus adaptée, puisqu'il prend en compte une réalité du monde du travail – celle des salariés autonomes dans l'organisation de leur travail, qu'ils soient cadres ou non, engagés pour remplir une mission et non pour fournir un nombre d'heures déterminé de travail.

Il est généralement bien accepté par les salariés à qui il est proposé, mais surtout parce qu'il s'accompagne d'un nombre important de jours de repos – pris ou épargnés.

Puisque, par définition, il exclut toute mesure de la durée du travail en heures, le forfait jours entraîne, pour l'employeur, la nécessité de procéder à d'autres mesures : le repos et la charge de travail, garants de la protection de la santé des salariés.

C'est en effet sur le fondement de l'absence de garantie d'un **temps de repos suffisant** et l'absence de mesure de la **charge de travail** que naissent les principales tentatives de remise en cause – judiciaires - de ce dispositif.

Le forfait jours reste fragile au regard de la jurisprudence récente et sa sécurisation apparaît indispensable pour accompagner les transformations en cours.

Une révision de la directive européenne de 1993 serait sûrement utile afin d'élargir les dérogations prévues, notamment en ce qui concerne le temps de repos quotidien. A tout le moins, une transcription, dans le droit national, des possibilités de dérogations au temps de repos offertes par la directive permettrait de prendre mieux en compte la réalité des modes de travail des salariés connectés à distance.

Mais le forfait jour relève avant tout de la négociation d'entreprise et de branche et il convient de laisser aux négociateurs la latitude nécessaire pour adapter ce dispositif à chaque entreprise, dans le respect des principes généraux qui sont fixés par la loi.

Cette dernière pourrait d'ailleurs être assouplie, concernant le temps de repos, pour prendre en compte la réalité des modes de travail des salariés connectés à distance et libres dans l'organisation de leur travail.

Il apparaît très difficile de mesurer ce temps de repos, et de s'assurer de son respect absolu, sauf à en arriver à des solutions extrêmes comme la déconnexion forcée (VW en Allemagne).

Ce temps de repos uniforme et impératif doit-il être le même dans le cas de prestations de travail purement intellectuelles que dans le cas de travaux plus physiques ?

Faut-il empêcher un salarié de répondre à un mail tardif ou faut-il simplement s'assurer qu'il le fait sans contrainte ?

Faut-il empêcher un salarié de rentrer tôt pour s'occuper de ses enfants et se remettre à travailler après diner ou faut-il considérer qu'il gère librement sa charge de travail de même que son temps de repos ?

La conciliation vie professionnelle / vie personnelle n'a plus le même sens à l'heure du numérique, et la qualité de vie au travail est de plus en plus attachée à chaque personne, et ne peut être normée de façon générale.

La mesure de la charge de travail, qui est le seul pendant envisageable à la mesure du temps de travail, n'est pas beaucoup plus aisée, et ne peut être normée de manière uniforme. Elle dépend du secteur d'activité concerné, du type de tâche, de l'expérience du salarié, …. Ce n'est donc qu'au niveau de l'entreprise, éventuellement de la branche, que des indicateurs pertinents peuvent être établis.

Développer les formes du contrat de travail adaptées à la transformation numérique

D'abord instauré à titre expérimental par la loi du 25 juin 2008, le CDD à objet défini a été pérennisé par la loi du 20 décembre 2014. Son usage reste cependant extrêmement limité, notamment du fait des strictes conditions de recours qui l'entourent.

C'est pourtant un contrat qui pourrait trouver sa place s'il était assoupli, dans toutes les entreprises qui fonctionnent en mode projet, avec des besoins ponctuels de compétence externes liées à un projet particulier.

Il pourrait également être envisagé d'expérimenter des formes de CDI de projet, qui offriraient encore plus de souplesse.

II - PRISE EN COMPTE DE NOUVELLES FORMES D'EMPLOI

On parle beaucoup d'uberisation de la société.

Le numérique, en mettant en relation en un clic des entreprises et des offres de services, apporte une solution inédite au besoin d'agilité des entreprises, en cas de besoin ponctuel d'une prestation intellectuelle.

Le CDI, dont le droit du travail continue de faire la norme absolue de toute relation de travail, paraît de moins en moins adapté pour tout un pan de l'économie.

Alors qu'un nombre grandissant d'actifs commence à se tourner vers des formes différentes d'emploi, notre droit n'évolue pas et continue de vouloir rééquilibrer la relation de travail qu'il considère par nature déséquilibrée.

La menace de requalification du travail indépendant en contrat de travail est par ailleurs très sérieuse, et fragilise potentiellement des entreprises qui développent des modèles économiques innovants, tout en freinant les initiatives d'entreprises « traditionnelles » qui amorcent leur transformation

digitale pour s'adapter à cette nouvelle économie. Le risque de voir dans ces conditions s'aggraver le retard français quant à la digitalisation des entreprises serait alors particulièrement prégnant.

Les critères du contrat de travail dégagés par la jurisprudence (prestation de travail, rémunération, subordination juridique) sont tels que peu de modèles peuvent y échapper.

Aux Etats-Unis, des jugements ont commencé à être rendus dans ce sens (Uber, Homejoy), … se fondant notamment sur la dépendance économique des « prestataires ».

En France, c'est principalement le critère du lien de subordination qui est invoqué à l'appui des demandes de requalification, entendu comme le pouvoir de donner des ordres et directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements du subordonné.

Dans la nouvelle économie qui se développe, l'organisation du travail de prestataires, via une plateforme ou autre intermédiaire, n'est pas réductible à un lien de subordination.

Si le risque est trop grand, les entreprises seront tentées, dès que ce sera possible, de faire appel à des prestataires étrangers, au détriment de l'emploi en France. La fluidité de fonctionnement permise par les technologies du numérique facilite d'ailleurs ce type de contournement (en particulier dans le domaine des services), il serait donc inconséquent de pousser par de telles initiatives, les entreprises à systématiser ces pratiques.

Si le statut de salarié est défendu à ce point, c'est qu'il offre à ses bénéficiaires des protections largement supérieures à celles des autres formes d'emploi. Les droits sociaux qui y sont attachés sont plus importants, plus protecteurs que ceux des indépendants.

Les salariés ont également plus facilement accès à l'emprunt, au logement, et tous services qui impliquent de rassurer sur la stabilité des revenus.

Il faut donc imaginer un modèle social intégrant cette contrainte, pour qu'indépendance ne rime pas avec précarisation. La protection sociale doit accompagner la transformation du marché du travail, et inventer des schémas nouveaux et multiples.

Pour le Medef, l'enjeu est donc de trouver le bon mode de régulation juridique permettant d'accompagner le développement de nouvelles activités créatrices d'emplois et de services tout en offrant aux personnes concernées les protections nécessaires sécurisant leur parcours. Cela implique de refuser à la fois l'imposition du modèle traditionnel du contrat de travail, qui serait mortifère pour les activités concernées, et la dérégulation complète, qui n'est pas souhaitable socialement. Concrètement, il s'agit d'inventer un nouveau type de droit régulant les relations sociales entre les acteurs et une nouvelle protection sociale accompagnant la pluralité simultanée ou successive des statuts des personnes et facilitant les mobilités professionnelles (salariat / travail indépendant).

Enquête du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise dans le cadre de la mission

> *L’emploi et le numérique*

ANNEXE N°6

Le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise n'est pas un mouvement partisan. Depuis 1938, il ne poursuit qu'un seul but : « mettre l'économie au service de l'Homme ». La mission des 4500 adhérents du CJD est de progresser dans leur métier de dirigeant et de travailler avec les élus, qu'elle que soit leur couleur politique, afin de réussir à créer un environnement favorable au développement d'entreprises responsables sur l'ensemble du territoire.

Chiffres-clés :

- 122 chefs d'entreprises ont répondu à ce sondage.
- Les entreprises les plus représentées dans ce sondage sont les TPE dont l'effectif est situé entre 1 et 10 salariés (39%), suivies par les PME de 10 à 19 salariés (25%), puis par les PME de plus de 50 salariés (16%), celles de 20 à 49 salariés (14%) et enfin les entreprises sans salarié (10%).
- 49% des entreprises représentées appartiennent au secteur d'activité des services aux entreprises, devant la construction (11%), le commerce (7%), les industries des biens intermédiaires (6%) (secteurs d'activité les plus représentés).
- 53 % des dirigeants ayant répondu à ce sondage déclarent avoir un collaborateur en interne chargé de piloter la transformation numérique. 47% déclarent ne pas avoir ces compétences en interne, dont 29% expriment le souhait de former spécifiquement un de leurs collaborateurs à ce pilotage.

Opportunités de la transformation numérique :

- AU SEIN DE L'ENTREPRISE :
  - La dématérialisation des flux papiers (et notamment des documents administratifs tels que les devis, les factures, les contrats etc.) permet à l'entreprise de réduire l'espace réservé à leur stockage ainsi que d'améliorer la fluidité et la fiabilité de l'information. Cela simplifie également le travail de saisie des données, et permet de rationnaliser des tâches à faible valeur ajoutée (qui pourraient être automatisées).
  - La transformation du cadre de travail pour les collaborateurs de l'entreprise : la transformation numérique permet notamment un gain de temps conséquent et la généralisation du télétravail, ce qui peut améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, tout autant que la productivité des collaborateurs (moins de temps de transport par exemple). C'est également une opportunité pour eux de dégager du temps pour se former.
    La numérisation de l'entreprise permet de développer une nouvelle cohésion interne

(nouveaux modes de communication avec les collaborateurs : réseau social d'entreprise par exemple), et de développer de nouveaux modes de travail, plus collaboratifs.

- ⌘ Pilotage à distance de l'entreprise. Tous les équipements électroniques et informatiques de l'entreprise deviennent pilotables à distance.

- ⌘ COMPETITIVITE : du point de vue de la compétitivité de l'entreprise, la transformation numérique est perçue comme une aubaine par les dirigeants interrogés. En effet, cela permet aux entreprises d'améliorer leur productivité, de développer de nouveaux marchés (notamment à l'international), de toucher plus de clients, de réduire les coûts de fonctionnement mais également d'être plus agiles afin de s'adapter plus rapidement aux innovations et, pour certaines entreprises, de développer une stratégie tarifaire évolutive en direct en fonction de l'offre et de la demande.

- ⌘ RELATION CLIENTS : De manière générale, la transformation numérique de l'entreprise est perçue comme une opportunité pour améliorer la relation client. En effet, les dirigeants sondés estiment que la numérisation de l'entreprise permet la création d'interfaces entre l'entreprise et ses clients facilitant les relations contractuelles (dématérialisation de nombreuses procédures) ainsi que l'échange d'information (rapidité, fiabilité, accessibilité). Elle permet également l'élargissement de la base de clients potentiels (recherche de prospects sur internet, communication élargie) et de la gamme de services proposés par l'entreprise au client, mais aussi la fidélisation de ces clients (anticiper les besoins des clients pour mieux adapter l'offre de l'entreprise à leurs attentes).

- ⌘ COMMUNICATION : la transformation numérique de l'entreprise représente beaucoup d'avantages en termes de communication. En effet, elle permet à la fois de véhiculer une meilleure image de l'entreprise (image de modernité) et de mieux communiquer (communication instantanée et démultipliée par les réseaux sociaux, notamment). Elle permet de créer une véritable « communauté » autour de l'entreprise, des produits et de la marque, favorisant la création d'une relation privilégiée entre l'entreprise et ses clients.

Principaux risques identifiés :

- ⌘ CONCERNANT L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT :

  - Piratage de données sensibles et stratégiques (espionnage industriel, vol de données, détournement de fonds, phishing…).
  - Concurrence accrue, facilitation de l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché.
  - Non contrôle de l'image de marque (e-réputation, bad buzz par exemple).
  - Risque de licenciements, de délocalisation : la transformation numérique n'est pas forcément créatrice d'emploi.

- ⌘ CONCERNANT L'ORGANISATION INTERNE DE L'ENTREPRISE ET SES COLLABORATEURS :

- Qualité du travail et conditions de travail : frontière poreuse entre vie professionnelle et vie personnelle, baisse des interactions sociales pouvant altérer la motivation des collaborateurs et impacter leur efficacité, de même que la baisse de concentration et la perte de temps entrainées par l'infobésité, ou le surplus d'informations. La vitesse de traitement de l'information imposée par le numérique peut entraîner de la précipitation, qui entraîne une hausse de la probabilité d'erreurs et une baisse de créativité.

  L'hyperconnexion et l'immédiateté de l'information peuvent également entraîner du stress pour le collaborateur, un manque de recul et de structuration impactant la qualité de travail, ainsi qu'une réelle addiction aux outils numériques.

  Enfin, les nouvelles organisations du travail (comme le télétravail par exemple) peuvent être un frein au partage d'idée et à l'intelligence collective et aboutir sur la déshumanisation des relations entre collaborateurs mais aussi avec les clients.

- Le difficile pilotage de la conduite du changement, avec un manque de préparation en interne.

Eléments de règlementation sociale/fiscale susceptibles de contrarier la transformation numérique des entreprise

⌘ FISCALITE : de manière générale, le cadre fiscal français n'incite pas les entrepreneurs à investir, et par conséquent à mettre leurs entreprises sur la voie du numérique. De plus, la lourde fiscalité est considérée comme étant un frein ne permettant pas de concurrencer d'autres entreprises étrangères sur le secteur du *E-business*.

⌘ DROIT DU TRAVAIL : outre l'évocation des 35H, du coût du travail et de la rigidité des contrats de travail en France (qui freinent les entreprises dans leurs embauches, alors que la transformation numérique passe par le pilotage du changement, qui nécessite l'embauche de profils qualifiés), la majorité des dirigeants ayant répondu au sondage pense que le droit du travail n'est pas ou plus adapté aux changements qu'impliquent la transformation numérique de l'entreprise. Ainsi, la numérisation des entreprises entraîne une nouvelle forme d'organisation du travail, qui nécessite une évolution du code du travail pour répondre aux enjeux soulevés par le télétravail, par exemple.

En effet, le télétravail pose certaines questions, relatives au temps de travail :

- Comment comptabiliser le temps de travail lorsqu'un collaborateur travaille à distance ?
- Le collaborateur peut se connecter n'importe quel jour et à n'importe quelle heure ; ces heures doivent-elles être comptabilisées comme des heures supplémentaires ?
- Quelle est la responsabilité de l'entreprise si le télétravailleur est victime d'un accident pendant ses heures de travail (mais à son domicile) ?

Ces questionnements entendent démontrer l'inadaptation du droit du travail français à ces problématiques nouvelles.

Enfin, certains dirigeants considèrent que les obligations liées à la mise en place du télétravail n'incitent pas à sa généralisation.

⌘

- ⌘ DROIT DES DONNEES : le droit des données français est considéré par certains comme trop contraignant et ne favorisant pas l'adaptation des entreprises françaises aux enjeux du Big Data. Les dirigeants interrogés ont également noté l'impossibilité, pour l'entreprise, de conserver au format numérique des informations sur ses collaborateurs (Cnil).

- ⌘ DEMATERIALISATION DES DOCUMENTS : la règlementation française concernant la validité juridique des documents numériques n'est pas encore totalement adaptée et représente un frein au traitement numérique intégral de l'ensemble des actes de l'entreprises : signature numérique, obligation de faire appel à un tiers afin de certifier les factures électroniques, archivage papier obligatoire notamment.

Régulation des usages du numériques

57% des sondés estiment qu'il n'est pas souhaitable de prendre des mesures pour assurer ou réguler les usages du numériques.
Cependant, 43% estiment qu'une telle régulation est souhaitable, et de nombreux dirigeants sondés sont attentifs au respect de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle de ses collaborateurs. Voici les différents points qui ont été évoqués :

- Afin de favoriser l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle, il serait utile mettre en place un certain nombre de mesures : limitation de la connexion aux heures de travail, rupture des liens vers les serveurs et réseaux de l'entreprise en dehors des heures de travail, blocage de la synchronisation des messages, ne pas contraindre les collaborateurs à être disponibles et réactifs en permanence, limitation du télétravail pour maintenir la relation entre les collaborateurs de l'entreprise, etc.

- Le numérique isole en créant du lien virtuel mais non réel : pour cela, il pourrait être envisagé d'imposer des points de contrôle réguliers afin de prévenir le mal-être du collaborateur (niveau d'addiction aux connexions, état des relations sociales du télétravailleur).

- Les nouvelles formes de travail induites par la transformation numérique demandent une nécessaire adaptation des outils à disposition des entreprises afin de contrôler le temps de travail réel des collaborateurs, ainsi que d'encadrer les activités personnelles réalisées dans le cadre du temps de travail (réseaux sociaux notamment).

- Des mesures favorisant la confidentialité des données numériques, la protection intellectuelle et réduisant le risque de piratage informatique (*phishing* etc.) semblent nécessaires afin de permettre une transformation numérique sécurisée.

Evolution des modalités du contrat de travail compte-tenu de l'impact du numérique sur le temps et le lieu de travail

Compte-tenu de l'impact du numérique sur le temps et le lieu de travail, 80% des dirigeants interrogés estiment qu'il est nécessaire de faire évoluer les modalités du contrat de travail, et 62% estiment qu'il est nécessaire de faire évoluer les modalités du dialogue social.

- ⌘

- ⌘ MODALITES DU CONTRAT DE TRAVAIL : la grande majorité des dirigeants ayant répondu à ce sondage estime que le contrat de travail est inadapté aux enjeux qu'implique la transformation numérique des entreprises. Ainsi, il parait nécessaire :

    - D'assouplir la durée du temps de travail ou privilégier un management par objectif/mission/tâche ou par forfait jour qui permette aux collaborateurs de s'organiser librement.

    - D'inclure une clause sur le travail à distance, sur les modalités de calcul du temps de travail à domicile, de consultation de dossiers en dehors des heures « classiques » de travail ou plus généralement sur la gestion des heures supplémentaires. Réglementer les conditions de travail à distance (lieu adéquat, mobilier, matériel adapté, paiement de factures téléphoniques, mise à disposition des outils numériques nécessaire à l'accomplissement de la mission etc.).

    - D'inclure une clause sur la responsabilité du salarié en cas d'actes numériques illégaux ou frauduleux réalisés à titre personnel mais avec les outils de l'entreprise. Aujourd'hui, cette responsabilité incombe à l'entreprise.

- ⌘ MODALITES DU DIALOGUE SOCIAL : il s'agit d'adapter le dialogue social au numérique, en rendant possible les téléconférences et le vote numérique, ainsi que d'éviter l'isolement des salariés qui travaillent à distance.

CJD

CENTRE DES JEUNES
DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

FRANCE