

# Les impacts du numérique sur l'organisation du travail et les conditions de travail

Guillaume ÉTIEVANT\*, Expert auprès des Comités d'entreprise

## PLAN

- I. L'économie dématérialisée est une économie moins prévisible et plus incertaine
- II. Le numérique est instrumentalisé contre les salariés
- III. Un pouvoir patronal de plus en plus fort
- IV. Le numérique ajoute des tâches non rémunérées aux salariés
- V. Un nouveau rapport de force entre salariat et pourvoyeurs de travail

Le numérique est présenté majoritairement dans le débat médiatique et politique comme une évolution positive de notre modèle économique, qui rendrait indispensable de diminuer les droits des salariés. « *Nous rentrons dans l'aire du collaboratif, du participatif, de l'entrepreneuriat ou du partenariat. Il faut substituer un cadre aujourd'hui fondé sur la contrainte, l'obligation et la subordination par un cadre fondé sur la liberté, la flexibilité et l'agilité. Notre droit du travail doit ainsi évoluer vers un droit de la relation professionnelle* », a notamment déclaré Pierre Gattaz, président du Medef. Ce type de propos, répétés régulièrement dans les médias, s'appuie sur un appareil idéologique légitimé par de nombreuses études publiées ces dernières années, notamment le rapport *Mettling* (1).

Le numérique est ainsi devenu aujourd'hui un prétexte pour renforcer le rapport de subordination, le temps de travail, les inégalités de traitements et l'individualisation des parcours professionnels. Ces régressions n'ont pourtant pas de nécessité liée aux progrès technologiques, mais sont issues de choix stratégiques des entreprises pour augmenter leur rentabilité et leur rentabilité.

## I. L'économie dématérialisée est une économie moins prévisible et plus incertaine

La dématérialisation de l'économie est à l'œuvre dans les pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques, qui regroupe 35 pays développés) depuis les années 1970 et se traduit par la combinaison de différents facteurs. Les entreprises se sont progressivement tournées vers une économie de services en sous-traitant les activités de production de biens vers les pays à faible coût de production, et en réduisant leurs stocks afin de dégager de la trésorerie disponible.

La dématérialisation de l'économie se traduit également par la montée en puissance du secteur des technologies de l'information. À partir des années 1990 apparaissent une multitude de *start-ups* – sociétés nouvelles, fondées sur l'innovation, avec un fort besoin en capitaux pour soutenir une croissance exponentielle – spécialisées dans les technologies

de l'information. Ces entreprises profitent de l'innovation de rupture que constitue le développement d'internet pour réaliser des investissements importants dans l'espoir d'un retour sur investissements très élevé. Les entreprises des secteurs de l'information, la communication et des technologies innovantes comptent aujourd'hui parmi les plus importantes capitalisations boursières mondiales. La dématérialisation de l'économie touche désormais presque tous les secteurs d'activités : la création de valeur pour l'actionnaire est générée par la capacité d'innovation et d'investissement en recherche et développement, en publicité, etc.

L'économie dématérialisée est une économie moins prévisible et plus incertaine. Ainsi, en 2000, l'explosion de la bulle internet a montré que la valeur des sociétés avait été surévaluée : les retours

\* Cet article est une synthèse d'une étude réalisée par le cabinet JDS experts CE, à télécharger sur son site internet : [www.jdsxperts.com](http://www.jdsxperts.com)

(1) Bruno Mettling, directeur général adjoint du groupe Orange, a remis un rapport intitulé « Transformation numérique et vie au travail » à la ministre en charge du travail le 15 septembre 2015. Il formule 36 propositions pour « accélérer et réussir » la

transformation numérique des entreprises. Il s'agit, notamment, d'adapter le droit du travail aux nouvelles formes de travail (salarié ou non) issues de la « révolution numérique ». Ses propositions sur le forfait-jours ont influencé la rédaction de la loi *El-Khomri*. NDLR. Sur ce rapport, v. Ph. Masson « Le droit du travail à l'épreuve du numérique – Ombres et lumières du rapport Mettling », Dr. Ouv. 2015, p. 695.

sur investissements réels étaient bien inférieurs aux projections faites par les investisseurs. En effet, les actifs immatériels (2) sont difficiles à valoriser : si l'innovation à laquelle ces actifs ont conduit n'aboutit pas ou ne rencontre pas le succès espéré, les investissements réalisés sont totalement perdus et ne peuvent être revendus (contrairement aux actifs matériels). De plus, les investissements immatériels sont plus difficiles à contrôler que les investissements matériels, puisqu'il est possible pour un concurrent ou un consommateur de s'approprier les idées ou innovations d'une entreprise.

L'économie dématérialisée génère des situations de monopole liées à l'importance de l'innovation : lorsqu'un nouveau service ou nouveau produit rencontre un succès, l'entreprise ayant réalisé l'innovation se retrouve en situation de monopole tempo-

raire, qu'il est ensuite difficile de concurrencer. Les entreprises doivent donc faire face à des coûts importants de R&D, publicité, etc. pour développer un service ou un produit nouveau, avec le risque qu'une entreprise concurrente offre la même innovation plus rapidement et donc que les coûts initiaux soient totalement perdus.

Enfin, la valorisation des actifs immatériels est souvent basée sur des perspectives de croissance de la demande rendues irréalistes par le contexte macroéconomique et par l'économie dématérialisée elle-même : la concurrence par les prix en minimisant les coûts, y compris les rémunérations (avec l'externalisation ou la précarisation de la force de travail), ne conduit pas à une hausse de la demande et donc à la croissance économique.

## II. Le numérique est instrumentalisé contre les salariés

L'avènement du numérique entraîne des bouleversements de l'organisation du travail. Après une période d'accroissement des droits sociaux (1945-1975), les nouvelles technologies provoquent l'effet inverse et contribuent à dégrader les conditions de travail. Le rapport *Mettling* explique ainsi que le numérique offre l'opportunité de créer « *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* ». Ce phénomène remet en cause les fondements mêmes du salariat.

Après les premières vagues d'externalisations de services opérationnels (restauration des salariés, nettoyage, maintenance, etc.), les entreprises ont tiré parti des nouvelles technologies pour externaliser certains process et activités informatisées. Le numérique a amplifié un phénomène déjà existant. Les salariés des entreprises sous-traitantes ne profitent plus des accords collectifs signés dans les grandes entreprises grâce aux mouvements sociaux qui y étaient menés. L'externalisation entraîne des reculs historiques en termes de droits sociaux.

Le numérique a contribué au développement de multiples situations de travail, dans lesquelles la relation de subordination est brouillée par l'illusion d'autonomie du travailleur et des modalités de management renouvelées. De nombreuses situations de travailleurs indépendants ou de freelance

sont des illusions d'autonomie que les développements du numérique permettent de banaliser. Le contrôle du travail effectué est particulièrement fort dans ces situations, même s'il s'exerce souvent en fin de période avec une sanction immédiate : si le travail correspond aux attentes, le contrat peut être renouvelé, sinon, il s'arrête. En France, un emploi sur dix est une forme de travail indépendant ou mixte : freelance, autoentrepreneurs, portage salarial, etc. Pour toutes ces situations, les donneurs d'ordre, clients ou employeurs, se prévalent de l'indépendance et de l'absence de subordination juridique pour rejeter leurs obligations en matière de droit du travail et de protection sociale.

Pour qu'un contrat soit qualifié de contrat de travail, trois éléments doivent être réunis : un travail, un salaire et un lien de subordination juridique, qui constitue l'élément le plus difficile à identifier.

La dépendance économique n'implique donc pas toujours un rapport de subordination. Selon l'OCDE, « *les travailleurs non-salariés dépendants sont définis comme suit : des travailleurs indépendants qui exercent pour leur propre compte et remplissent au moins deux des conditions suivantes :*

- 1) *ils n'ont qu'un employeur/client ;*
- 2) *ils ne peuvent pas recruter de salariés même si leur charge de travail est lourde ;*
- 3) *ils ne peuvent pas prendre de manière autonome les décisions qui ont le plus d'importance dans l'exercice de leur activité ».*

(2) Actif sans aucune constitution physique, matérielle ou corporelle, mais dont l'existence se justifie par les droits qu'il confère à son

propriétaire. Par exemple : brevets, dessins et modèles, marques, propriété littéraire et artistique, etc.

Pour sécuriser les travailleurs indépendants, des modifications pourraient être faites au Code du travail. Les évolutions législatives du siècle précédent ont permis, par des ajouts à la partie 7 du Code du travail :

- au travailleur à domicile d'être un salarié et non pas un sous-traitant indépendant,
- au VRP d'être un salarié et non pas un mandataire,
- au journaliste d'être un salarié et non pas un auteur.

La loi a donc tenu compte de la dépendance économique, même si la subordination juridique n'était pas suffisamment caractérisée. Ces évolutions pourraient se poursuivre pour que le Code du travail protège l'ensemble des salariés qui ne disposent pas de contrat de travail, mais se situent dans une zone grise entre le droit du travail et le droit commercial, car ils

sont économiquement dépendants. Les propositions suivantes existent aujourd'hui dans le débat public :

- Étendre la définition du salariat en assouplissant la définition de la subordination juridique pour lui permettre ainsi de prendre en compte la dépendance économique. Si le critère actuel (la subordination juridique permanente) figure dans le Code du travail, ses critères sont fixés par la seule jurisprudence depuis 1931 : ils pourraient être élargis, ou précisés par la loi.
- Intégrer de nouvelles catégories de travailleurs dans la septième partie du Code du travail pour ainsi leur attribuer une présomption de salariat.
- Créer un socle de droits fondamentaux applicables à tous les travailleurs, quelle que soit la forme juridique de l'exercice de leur activité professionnelle.
- Créer, dans le Code du travail, la catégorie de travailleur économiquement dépendant.

### **L'ubérisation : une économie du contournement et de la captation**

Contrairement à ce qu'elles affirment, les plateformes captent des technologies déjà existantes. Bla Bla Car, Uber, ou Air BnB n'ont rien inventé, leur offre était préexistante, voire ancienne. Par exemple, Bla Bla Car a été, à l'origine, un site gratuit (Covoiturage.fr) dont la seule ambition était de poursuivre l'esprit de l'initiative locale combinée aux moyens des TIC (technologies de l'information et de la communication). L'introduction du site a donc fait passer une pratique préexistante d'une économie locale fondée sur le don et le contre-don à une économie du prélèvement. Uber n'est pas non plus particulièrement créateur d'une innovation majeure, mais d'une évolution technologique.

Par ailleurs, les plateformes essaient de contourner la loi. AirBnB a cru pouvoir s'affranchir de l'ensemble des contraintes réglementaires de l'hôtellerie et de la collecte de la taxe de séjour, comme si la mise en relation délibérée de particuliers à une échelle importante était équivalente à la tolérance existante sur le prêt de logement. Uber développe également une stratégie de contournement, en proposant une mise en relation entre utilisateur et chauffeur qui ne relèverait pas des règles du transport public de personnes, mais de la relation privée. À cela s'ajoutent les stratégies d'évitement fiscal, les stratégies de contournement du droit d'auteur et les stratégies d'évitement de l'acquittement de la TVA sur le pays de réalisation de la prestation ou de la vente.

## **III. Un pouvoir patronal de plus en plus fort**

Les grandes entreprises communiquent, dans leurs campagnes de recrutement, sur les valeurs d'autonomie (Google, Amazon, etc.) alors même que l'exigence de contrôle et de reporting y est toujours aussi forte. C'est souvent le management intermédiaire qui doit résoudre l'injonction contradictoire entre, d'une part, la demande d'autonomie et la possibilité d'y répondre grâce au numérique et, d'autre part, la culture du reporting et du contrôle de la production demandée par la hiérarchie.

Le salarié est, quant à lui, sous contrôle permanent. Avec la mise en place de nouvelles technologies numériques et le système de forfait-jours ou forfait-heures, les entreprises ont constaté des gains de

productivité, une disponibilité accrue et contrôlée des salariés, des possibilités d'optimisation de nombreux processus. Dans une économie entièrement tendue vers la performance, la recherche de croissance et de profit, le numérique a ancré, dans les pratiques de travail collectives, l'évaluation permanente comme un des éléments de la recherche de la performance économique et de la hausse de la productivité. Évaluation individuelle et amélioration des processus collectifs sont de plus en plus imbriquées, faisant peser sur chacun la réussite ou l'échec d'un projet. L'utilisation de ces critères d'évaluation au sein de l'entreprise, en les combinant avec le temps de présence, la satisfaction client, les notations de la hiérarchie, voire une notation à 360°, concourent à

un contrôle permanent des salariés ou subordonnés « indépendants ».

Dans les organisations digitales, le « *lean IT* » (3), par opposition au « *lean manufacturing* » dans l'industrie, est le plus souvent focalisé sur la réduction des coûts, la recherche par le salarié lui-même de la meilleure manière d'intensifier encore son travail et d'appauvrir le sens de son travail au seul profit de l'entreprise. La démarche « *lean* » est parfois masquée sous toute une sémantique du bien-être au travail, voire

du bonheur au travail, avec des « *guidelines* » du type « *nous voulons que nos collaborateurs trouvent eux-mêmes les solutions pour retrouver la prospérité et transformer l'entreprise* » ou « *faire en sorte que les intérêts individuel et collectif s'unissent pour l'amélioration du bien commun* ». On y retrouve la frontière floue et volontairement ambiguë dessinée par les employeurs entre l'autonomie laissée aux travailleurs et le contrôle de l'organisation, visant à la croissance des intérêts de l'entreprise.

#### IV. Le numérique ajoute des tâches non rémunérées aux salariés

Avec le numérique se développe une porosité entre la sphère privée et professionnelle, une difficulté pour les salariés à réellement se déconnecter de leur travail (ce que certains appellent le *blurring*, du verbe anglais flouter), et donc, de fait, une augmentation du temps de travail, ou une diminution du temps de repos des salariés. En effet, des salariés peuvent, à tout moment, accéder à leur messagerie et à leurs fichiers de travail, et ainsi être contactés par leurs employeurs pour réaliser une tâche urgente en dehors de leur temps de travail et alors que leur contrat de travail ne prévoit pas de temps d'astreinte. Cette augmentation du temps de travail est favorisée par les forfaits-jours, qui, en ne décomptant pas les heures, mais les jours de travail, permettent toutes les dérives. Le droit au repos, garanti par le onzième alinéa du préambule de la Constitution de 1946, n'est donc souvent plus respecté.

Le numérique a imposé de nouvelles tâches aux salariés, souvent d'ailleurs absentes de leurs fiches de postes, qui les obligent à travailler de chez eux, car ils n'ont, en fait, pas le temps de les réaliser pendant leurs temps de travail. La suppression des assistantes administratives dans certaines organisations, au motif que les calendriers partagés, le mail ou le téléphone portable permettent aux commerciaux itinérants d'organiser leur temps de travail, n'a pas pour autant permis l'introduction, de manière systématique, dans leur temps de travail de plages de gestion administrative.

Cette charge supplémentaire est très souvent sous-évaluée, voire niée par les employeurs. Par ailleurs, les recherches documentaires, les revues de presse, le fait de se tenir au courant de l'actualité d'un secteur

étaient des travaux auparavant confiés à un service documentation, à une assistante de direction et sont désormais intégrés à la charge de travail des salariés.

Ces évolutions entraînent d'importants risques socio-organisationnels. Comme l'explique le cabinet Altéo, expert auprès des CHSCT : « *l'accessibilité constante aux outils de travail renforce la pression au travail par une optimisation des processus de travail et rend les possibilités de récupération plus rares (...). En effet, pour pouvoir récupérer comme il se doit, il est essentiel de pouvoir déconnecter physiquement et psychologiquement : s'éloigner de son lieu de travail, mais aussi ne plus y penser* ».

La majorité des entreprises ne font rien pour diminuer ces risques, car elles ne veulent pas diminuer la charge de travail réelle des salariés. L'interruption du temps de travail du salarié devrait être de la responsabilité de l'employeur, ainsi que tout le temps passé par le salarié à travailler chez lui, même si l'employeur ne lui a pas demandé explicitement de le faire. Tout l'enjeu est de sécuriser les salariés et non pas de renvoyer dos à dos employeur et salarié, comme si leur responsabilité était équivalente ou collective, comme l'affirme, par exemple, à tort, le rapport *Mettling* et comme le fait l'illusoire droit à la déconnexion prévu par la loi *El Khomri*. Derrière cette soi-disant coresponsabilité se cache en fait, la volonté de faire peser toute la responsabilité sur les salariés.

#### **Le digital labor : une création de valeur pour l'actionnaire en dehors de l'emploi**

Avec le développement du numérique, non seulement les salariés consacrent plus de temps à leur entreprise sans augmentation de leur temps de travail

(3) Le *lean management* est une organisation du travail qui vise à diminuer au maximum les coûts en impliquant les salariés dans cet objectif de profitabilité. Elle s'applique tant dans l'industrie (*lean manufacturing*) que dans les services informatiques (*lean IT*).

Le *lean* permet aux employeurs de faire accepter aux salariés les dégradations des conditions de travail et les rend même acteurs de cette dégradation.

contractuel, mais ils créent également de la valeur pendant leur temps « libre » pour d'autres entreprises, sans en avoir pleinement conscience. Le *digital labor* est le travail quotidien gratuit des usagers des plateformes internet et des applications mobiles. Selon le chercheur Antonio Casilli, « *chaque post, chaque photo, chaque saisie et même chaque connexion à ces dispositifs remplit les conditions évoquées dans la définition du travail : produire de la valeur, encadrer la participation (obligations et contraintes contractuelles contenues dans les conditions générales d'usage), mesurer (moyennant des indicateurs de popularité, réputation, statut, etc.)* ».

L'un des exemples de *digital labor* est le fait que Google demande à ses utilisateurs de déchiffrer des mots déformés pour vérifier qu'ils ne sont pas des robots. En procédant ainsi, Google les fait travailler sans qu'ils le sachent pour Googlebooks, les mots illisibles étant, en fait, des extraits d'ouvrage que les robots Google n'ont pas réussi à numériser seuls. Autre exemple : dans le jeu Pokémon Go, créé par Niantic Labs, une ancienne filiale de Google, les *Pokestops* et les arènes sont issus d'une carte collaborative créée par les joueurs d'un précédent jeu de Niantic Labs (Ingress), qui s'est approprié ce travail collaboratif gratuit.

## V. Un nouveau rapport de force entre salariat et pourvoyeurs de travail

Le numérique a été l'un des facilitateurs et non la cause de toutes ces mutations. Contre beaucoup d'analyses estimant que nous entrons dans un nouvel âge de l'activité humaine, il faut rappeler que nous entrons surtout dans un nouveau rapport de force entre salariat et pourvoyeurs de travail sous toutes formes. Qualifier le numérique de révolution industrielle est, à ce titre, contestable, car on peut considérer que les évolutions en cours actuellement ne sont pas dues à des déterminismes techniques, mais à des choix socio-politiques.

L'action syndicale se trouve confrontée à un défi nouveau, qui est bien un troisième âge de son environnement. Le premier a consisté en la construction des statuts et des protections collectives, le second en leur défense, le troisième serait l'invention d'une réponse à la coupure du lien entre emploi et statut. C'est sans doute l'un des grands enjeux du moment : ne plus adapter par le bas notre modèle social aux évolutions technologiques, mais, à l'inverse, le renforcer et utiliser ces évolutions pour poursuivre la réduction du temps de travail.

Guillaume Etiévant



Editeur Faculté de droit et des sciences sociales de Poitiers vol. 85  
224 pages  
ISBN : 979-10-90426-74-0  
25 euros

### LE COMITÉ D'ENTREPRISE DANS L'ÉVOLUTION DE LA REPRÉSENTATION COLLECTIVE DES SALARIÉS

Vincent Bonnin (dir.)

Que sont devenus les comités d'entreprise depuis leur création il y a soixante-dix ans ? Quel est leur avenir ? Entre les recompositions en cours des organes de représentation des salariés et les transformations des collectivités de travail, cet anniversaire était l'occasion de faire le point.

A l'initiative de la DIRECCTE Poitou-Charentes, le colloque des 10 et 11 décembre 2015 organisé par l'Université de Poitiers, avec le concours du CREDES-Cezam Poitou-Charentes, a tenté de faire le point. Pendant ces deux jours de débats, ont été réunis tous ceux qui s'intéressent aux relations professionnelles et les incarnent : universitaires de toutes disciplines, acteurs dans leur grande diversité (représentants des salariés, des entreprises, des institutions administratives et judiciaires), auxquels se sont mêlés les étudiants venus découvrir les sujets des disciplines auxquelles ils se forment.

Si, dans un contexte de réformes de grande ampleur, les perspectives d'évolution des relations collectives dans les entreprises sont, encore, loin de clairement se dessiner, il se dégage de ces travaux que les comités d'entreprise sont un lieu idéal de leur observation et, de l'avis unanime, un de leurs principaux protagonistes.