INSTITUT DIDEROT

Les Carnets des Dialogues du Matin

BRUNO METTLING

# L'avenir du travail à l'âge du numérique

www.institutdiderot.fr

Les Carnets des Dialogues du Matin

BRUNO METTLING

# L'avenir du travail à l'âge du numérique

AUTOMNE 2016

# Sommaire

Avant-Propos p. 5
Jean-Claude Seys

L'avenir du travail
à l'âge du numérique p. 7
Bruno Mettling

Débat avec la salle p. 35

Les publications
de l'Institut Diderot p. 55

# Avant-Propos

Nous savons tous que le numérique va avoir des effets considérables sur une multiplicité de secteurs de notre vie, et particulièrement sur le travail. Cet impact suscite de nombreuses craintes : crainte du chômage, parce que la machine remplacerait les hommes ; crainte d'être marginalisé et de devenir les servants des machines au lieu d'en être les maîtres. Ces problèmes sont importants, mais M. Mettling va nous montrer qu'il y a aussi bien d'autres dimensions à prendre en compte.

M. Mettling a fait une grande partie de sa carrière à la direction de deux banques : la Caisse d'Épargne et la Banque Populaire. En 2010, il a rejoint Orange comme directeur général adjoint, responsable des Ressources Humaines. Il y avait deux missions : d'une part, mettre un terme aux grands problèmes sociaux qui touchaient alors l'entreprise ; d'autre part, amorcer la transformation d'Orange vers le digital. C'est en raison de cette dernière expérience que le ministre du travail, M. Rebsamen, lui a commandé un rapport sur le thème *Transformation numérique et vie au travail*, qu'il a remis en septembre 2015 à Mme El Khomri. Il y a, dans ce rapport, 36 préconisations, qui vont des pratiques managériales d'entreprise au droit à la formation :

l'ensemble propose de nouveaux droits mais aussi de nouvelles obligations [1].

Jean-Claude Seys
Président de l'Institut Diderot

**1.** Le rapport est disponible en pdf à l'adresse : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/154000646

# L'avenir du travail à l'âge du numérique

## I. ÉTAT DES LIEUX DU CORPS SOCIAL EN FRANCE

Pour introduire cette présentation, je crois important de commencer par dresser un bref état des lieux du corps social en France ; corps social sur lequel la transformation liée au numérique va intervenir. Mon expérience des ressources humaines en grande entreprise m'amène à insister en particulier sur trois points.

1) Le premier porte sur ce que j'appellerais le nouvel état d'esprit des salariés dans notre pays, en particulier dans les entreprises de taille moyenne et les grandes entreprises. On présente souvent le corps social des entreprises comme réfractaire à toute transformation. Les échanges entre directeurs des ressources humaines des grandes entreprises convergent, au contraire, sur le

fait que les salariés de notre pays ne croient plus que le statu quo soit une option. Contrairement à la vision qu'on pouvait en avoir il y a une dizaine d'années, ils semblent de plus en plus convaincus de la nécessité de s'adapter à un certain nombre de transformations. Cela se traduit, très concrètement, par le fait que les organisations syndicales qui conduisent ces adaptations dans les entreprises sont plutôt dans des dynamiques positives. Tel est donc le premier constat que l'on peut dresser : les salariés ne croient pas au statu quo. C'est important de le dire car on aime trop souvent caricaturer notre pays.

2) Le deuxième constat, c'est que les salariés de notre pays exigent, par contre, un cadre clair pour le déroulement de ces transformations. L'équation gagnante, dans des entreprises comme Orange ou Renault, par exemple, qui ont une très bonne dynamique, consiste à savoir déterminer et présenter, pour ces adaptations, les règles du jeu, le cadre dans lequel elles doivent s'inscrire. Il peut s'agir, par exemple, d'un projet stratégique. Dans les années 2000, on avait quelque peu oublié la pertinence d'un projet stratégique, qu'une entreprise établit et partage avec ses salariés pour donner une cohérence, une vision ou une logique à ses changements. Cela redevient aujourd'hui, par rapport aux adaptations qu'on demande, un point de repère extrêmement important pour les salariés. Mais l'exigence d'un cadre clair renvoie aussi au cadre social dans lequel s'inscrivent ces transformations. De ce point de vue, le cas de Renault est exemplaire : l'entreprise

a dû fermer un certain nombre d'établissements mais s'est engagée, moyennant quoi, si elle obtenait de bons niveaux de productivité, à rapatrier la production d'un modèle par an en France. Tels sont les termes de l'accord qui a été accepté de manière majoritaire. A Orange, notre cadre a été le suivant : nous vivons un choc économique avec l'arrivée d'un quatrième opérateur ; nous avons une démographie naturelle qui nous permet de réduire fortement les postes de travail sans toucher au contrat de travail : tel est le contrat que l'on propose… Il est donc très important d'accoler à ces logiques de transformation, dont le numérique fait partie, une exigence de définition d'un cadre et de règles du jeu dans lesquels ces transformations s'inscrivent.

3) Troisième constat : la logique revendicative des salariés n'a évidemment pas disparu dans notre pays mais elle se concentre, de manière très forte, sur l'environnement et le poste de travail. Le problème principal est désormais celui des qualités de l'espace de travail ; le fait que le nouvel applicatif attendu, lié au produit qu'on doit vendre, est bien présent ; que le collègue handicapé, à côté de moi, dont je suis totalement solidaire au travail, bénéficie bien de la version pour handicapé en même temps qu'arrive la version principale pour l'ensemble des salariés... J'utilise volontairement ces exemples très précis, car c'est sur l'environnement concret, quotidien, du travail, que se concentrent aujourd'hui un certain nombre de difficultés ou, au contraire, d'éléments de réponses possibles.

On peut résumer ces constats par le triptyque suivant, qu'il faut avoir en tête lorsqu'on aborde le problème du numérique. 1- Oui, les adaptations sont nécessaires : le statu quo est plus inquiétant que rassurant dans l'environnement qui est le nôtre. 2- Mais nous voulons connaître le cadre dans lequel elles s'inscrivent. 3- Et nous sommes très attentifs à l'environnement de travail que l'entreprise nous propose : est-ce que nous disposons d'espaces pour nous isoler lorsque nous sommes sur des *open-spaces* ? Est-ce que le cadre de travail est agréable ? C'est sur ce terreau que va intervenir la transformation numérique.

J'ajouterai un dernier point de contexte. L'une des caractéristiques du débat social dans notre pays, c'est que la problématique de l'emploi y est tellement pesante – à juste titre – qu'elle écrase complètement la problématique du *travail*. C'est une vraie difficulté. Il est nécessaire que le débat public se réapproprie le thème du travail. Il y a eu, bien sûr, les lois Auroux en 1982 : ce furent, en leur temps, des réflexions approfondies sur le thème du travail. De même, plus récemment, en 2010, le rapport Lachmann, Larose et Pénicaud sur le bien-être et l'efficacité au travail a joué un rôle important. [2] Mais, si je mets de côté ces deux cas, je ne me rappelle pas de débats publics importants centrés

2. Lachmann, H., Larose, C. et Pénicaud, M., *Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* (2010). Disponible en pdf à l'adresse suivante : http://www.aractidf.org/risques-psychosociaux/ressources/bien-etre-et-efficacite-au-travail-rapport-lachmann

sur le travail. Je ne parle pas de l'approche politique du type « travailler plus pour gagner plus » ; je parle bien de débat public, collectif, autour du thème du travail. C'est pour cette raison que j'ai été honoré lorsque François Rebsamen m'a demandé non pas un nouveau rapport sur l'impact du numérique sur l'emploi : on ne compte plus, en effet, les travaux de cabinets en stratégie qui annoncent que l'impact du numérique sur l'emploi va être, en dix ans, X milliers d'emplois créés contre Y milliers d'emplois détruits (en général, bien plus d'emplois détruits que créés). Mais bien d'ouvrir la porte de l'entreprise et d'examiner ce que le numérique change du point de vue de l'organisation du travail, des conditions de travail et du management au quotidien. Tel est, précisément, le thème du rapport. C'est la raison pour laquelle il s'intitule *Transformation numérique et vie au travail*. Il ne s'agit donc absolument pas pour moi de prétendre apporter une contribution de plus à l'analyse de l'impact macroéconomique de la transformation numérique.

Pour mener à bien ce rapport, j'ai eu la possibilité de m'appuyer sur une commission composée à la fois de représentants des acteurs sociaux, tant des organisations syndicales que du MEDEF, et d'experts du numérique. C'est ce regard croisé entre travailleurs, dirigeants d'entreprise et experts qui est essentiel. Il a permis d'aboutir à des résultats consensuels. Il a surtout permis d'éviter les postures qu'on rencontre trop souvent sur de tels sujets et qui font tant de mal au débat public. Dans le cas du numérique, les postures dont il faut se

garder sont de deux types. D'un côté, celles qui consiste à dire que le numérique n'implique pas une transformation en profondeur du travail et que c'est surtout un nouveau thème qu'on aurait trouvé pour remettre en cause un certain nombre de règles et de droits sociaux. Autrement dit, une vision assez conservatrice, qui voudrait nier la réalité de l'ampleur de la transformation que le numérique produit vis-à-vis du travail. De l'autre, cette posture, qui doit être rejetée avec la même fermeté, qui consiste à dire qu'au nom du numérique, on pourrait mettre à bas l'ensemble des éléments de notre modèle social et de notre réglementation, l'ensemble des garanties qui les accompagnent, qui seraient devenues totalement désuètes. Il est impératif de se préserver de ces deux postures pour pointer très concrètement les conséquences du numérique sur le travail. Il convient d'avoir une approche volontairement non-idéologique, centrée sur des problèmes concrets et précis. Cela ne signifie absolument pas que les thématiques plus globales et les enjeux idéologiques ne sont pas légitimes. Mais nous avons tenté de les éviter pour essayer d'avancer et d'apporter rapidement une contribution utile autour de la transformation numérique.

Quelles sont les principales conclusions de notre rapport ?

## II. LES PRINCIPAUX EFFETS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE SUR LE TRAVAIL

### A. Une opportunité pour repenser le fonctionnement de nos entreprises

L'ensemble des personnes consultées a, tout d'abord, convergé très clairement autour de l'idée que le numérique peut constituer une fabuleuse opportunité pour repenser le fonctionnement de nos entreprises. Le numérique n'arrive pas dans une situation qui serait optimale du point de vue du fonctionnement des entreprises au quotidien. Tout le monde se rend bien compte des limites, voire du caractère dépassé, de notre modèle d'entreprise hiérarchique, cloisonnée, taylorienne, dans son fonctionnement traditionnel. Nombre de conséquences résultent de la critique de ce modèle : les organisations syndicales insistent, par exemple, sur l'affaiblissement du collectif de travail dans le fonctionnement de nos entreprises. Les jeunes générations ne se retrouvent plus dans un modèle cloisonné, hiérarchique, pyramidal, et critiquent la perte d'efficacité qui peut en découler. La plupart des acteurs se plaignent, en outre, des dispositifs de surveillance, de contrôles supplémentaires qui n'ont cessé de s'accumuler, et de l'affaiblissement corrélatif du sens du travail… Dans ce contexte, le numérique peut donc être une opportunité extraordinaire pour repenser le fonctionnement de l'entreprise et sortir de ce modèle en crise.

Mais une transformation aussi lourde est porteuse de risques réels et sérieux, qu'il ne faut surtout pas sous-estimer. L'ambition de ce rapport est d'envisager, avec la même détermination, tant l'opportunité qui est liée à la transformation du numérique que les risques qui lui sont associés. Et ce dans une logique préventive et non une logique de blocage, afin qu'on puisse définir en amont les équilibres appropriés et réussir cette transformation. Risques/opportunités ; droits/devoirs : telle est la dialectique que l'on retrouve, comme souvent, dans la transformation numérique.

**B. Les deux caractéristiques fondamentales de la transformation numérique**

Deux caractéristiques de cette transformation doivent être mises en avant : *sa rapidité et sa capacité à toucher l'ensemble des secteurs d'activité*. La première de ces caractéristiques la distingue d'autres transformations, telles que l'arrivée de l'ordinateur ou celle de la messagerie ou d'internet. Ce qui caractérise la transformation numérique, c'est sa vitesse de diffusion. Lorsqu'on regarde le rythme auquel les nouveaux outils se diffusent et modifient les comportements, à un niveau qui n'est plus national mais mondial, on mesure combien la première caractéristique de cette transformation, c'est la vitesse à laquelle elle modifie les modèles de nos entreprises et leurs processus de fonctionnement. Cela pose une véritable difficulté dans notre pays : en France, on aime adopter une approche très rationnelle vis-à-vis des transformations (avec un imaginaire linéaire de ces transformations tandis que nous avons plutôt affaire

à une forme exponentielle). On aime, en outre, avoir une description précise de la cible vers laquelle tend la transformation. Or, ce qui caractérise le numérique, c'est non seulement que sa vitesse de diffusion est extrêmement rapide ; mais qu'en plus, personne ne peut prévoir exactement en quoi consisteront, dans son entreprise ou son secteur d'activité, les conséquences du numérique.

Autrement dit, il faut engager très rapidement une transformation, et sur une cible qui n'est pas définie… Dans un pays où l'on aime gérer les transformations avec le temps et la raison, c'est quelque chose que l'on a du mal à traiter ! C'est ce qui explique que la transformation du numérique a déjà produit, dans certains secteurs, des déséquilibres absolument considérables. Cette capacité de l'applicatif, par exemple, à venir s'insérer dans la relation historique, bien établie, entre un acteur économique et ses clients (on pense à l'hôtellerie, par exemple) ; le fait que, tout d'un coup, il introduise une intermédiation irréversible et extrêmement rapide entre les uns et les autres. Il n'est pas un secteur de l'économie qui puisse se prétendre à l'abri de ce phénomène. Au début de mes travaux, je pensais que, dans les très grandes entreprises, très capitalistiques, le temps pour opérer les transformations serait plus important. Mais ce n'est pas le cas. Dans le domaine des satellites, par exemple, les nouvelles pratiques issues du numérique ont permis très rapidement de construire des satellites avec un coût dans un rapport de 1 à 10 par rapport aux techniques traditionnelles. Même dans ce métier

à très haute technologie, les équilibres économiques sous-jacents ont été fortement modifiés. Retenons, par conséquent, ces deux caractéristiques fondamentales de la transformation numérique : elle est extrêmement rapide dans ses effets et aucun secteur ne peut se croire à l'abri, même si tous ne sont pas touchés à la même vitesse. Il est clair que les médias, la presse, l'hôtellerie, ont été plus rapidement affectés que d'autres.

### C. De quelques impacts du numérique sur l'organisation du travail : l'exemple des ressources humaines

Quels sont, maintenant, les impacts concrets du numérique dans le travail au quotidien ? Deux effets sont particulièrement marqués : l'explosion du travail à distance, d'une part, c'est-à-dire du télétravail ou du travail nomade, cette situation où de plus en plus de salariés – près de 2 millions dans notre pays – exercent, avec l'accord de leur employeur, leur activité en dehors d'un lieu de travail déterminé. Et, d'autre part, la diffusion massive des nouveaux outils numériques, qui permettent une connectivité permanente, avec à la fois des opportunités de flexibilité et de gain de temps, mais aussi des risques sur les vies privées et professionnelles. Ce sont là les manifestations les plus concrètes de la transformation numérique. Mais il faut bien comprendre que ce n'est là que la première vague : la transformation dont on parle est, en vérité, bien plus profonde. Elle touche aux cycles de l'innovation, à la propriété intellectuelle ; il n'est aucun grand processus de l'entreprise qui ne soit, en fait, affecté par cette transformation.

Si je prends la fonction dont j'avais la responsabilité : les ressources humaines (RH), à titre d'illustration (j'aurais tout aussi bien pu prendre la finance, les achats ou la production) ; et si je résume l'importance des enjeux de la transformation dans ce secteur pour une entreprise comme Orange, cela consiste essentiellement à passer de ressources humaines centrées sur la question des *emplois* à une gestion des *compétences*. L'enjeu n'est plus de gérer 160 000 personnes sur 160 000 postes de travail mais de gérer le portefeuille de compétences associées à ces 160 000 collaborateurs, que vous pourrez organiser autour de structures de projets, de cycles, etc. Telle est la première conséquence de la transformation numérique dans la fonction RH. A cela s'ajoute l'exigence de généraliser un mode collaboratif et transversal. Il y a beaucoup d'inefficacité, je l'ai dit, derrière le mode traditionnel et vertical. Il est clair que la généralisation d'un mode collaboratif et transversal, le développement de nouveaux réseaux sociaux à l'intérieur de l'entreprise, qui permettent d'organiser les échanges entre des équipes situées à distance, constituent des enjeux absolument déterminants dans les années à venir.

J'ajouterai un troisième problème qui se pose, dans ce cadre, à la fonction RH : ce sont les nouvelles formes d'engagement qui se profilent derrière la transformation numérique. En 2020, la génération qui est née et a grandi avec les outils numériques sera équivalente, dans les entreprises, à la génération qui est née avant cette transformation. En 2025, elle représentera 75 % du personnel des entreprises. Il faut impérativement

que les modes de reconnaissance et de gestion du personnel intègrent cette dimension. De ce point de vue, j'aime donner cet exemple sur la relation des jeunes au numérique et l'impact que cela peut avoir sur le fonctionnement interne de l'entreprise. Si vous examinez comment fonctionnent les communautés de joueurs en ligne, vous constaterez que, dans ces réseaux, celui qui est arrivé la veille, s'il a un meilleur « *ranking* », s'il est mieux classé que les autres, prendra immédiatement le leadership sur la communauté de joueurs. Personne ne viendra lui reprocher son absence d'ancienneté dans l'équipe. Si sa contribution et sa valeur ajoutée justifient qu'il prenne le leadership de la communauté de joueurs, cela ne posera pas de problème. Mais quand ces jeunes arrivent en entreprise, on voit comment le fonctionnement traditionnel, basé sur l'ancienneté et l'expérience, peut entrer en tension avec leur mode de raisonnement. Donc, et c'est un point essentiel, l'un des autres enjeux de la transformation numérique, c'est que la génération qui arrive a nettement conscience que son mode de fonctionnement est, en un certain sens, plus efficient que le mode de fonctionnement traditionnel. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faut tout transformer brutalement ; mais il va falloir s'efforcer de gérer la transition, de manière organisée, d'un modèle vers un autre.

## III. RETOUR SUR NOS PROPOSITIONS POUR GÉRER CETTE TRANSITION

Après avoir précisé ces transformations générales, je voulais revenir rapidement sur les 36 recommandations que nous avons faites et qui définissent, de notre point de vue, les conditions pour réussir la transformation numérique.

**1. Un nécessaire effort d'éducation au numérique**

Plus du tiers des recommandations sont centrées sur l'effort d'éducation au numérique. Cet enjeu est primordial, en particulier pour éviter de multiplier les fractures. Les risques de fractures dans les entreprises à l'occasion de cette transformation sont considérables et nombreux. Je n'en retiendrai que deux, absolument majeurs. Le premier renverrait à la tentation d'une entreprise, dans une logique de court terme, de concentrer la formation aux nouveaux outils du numérique sur la partie de ses collaborateurs qui est tournée vers la relation client, dans la mesure où le numérique entre souvent dans les entreprises à travers le rapport à la clientèle et le fait que les clients sont de plus en plus demandeurs d'une relation digitale. Le risque serait donc de concentrer l'effort d'adaptation à la transformation numérique sur les forces de vente, par exemple, en laissant de côté d'autres fonctions : fonctions support ou de back office, parfois composées de personnels plus âgés et moins spontanément tournées vers le numérique. L'un de nos principaux messages consiste à souligner combien il est de la responsabilité des dirigeants d'entre-

prises de se fixer comme ambition d'engager dans la transformation numérique l'ensemble de leurs collaborateurs. Sans cela, les risques de fractures et de déqualifications, au rythme où va cette transformation, sont majeurs, et bien plus importants que dans les autres fractures que l'on a pu connaître.

Le deuxième enjeu de cette transformation se situe entre les grandes entreprises et les PME. L'équation de l'emploi dans notre pays se jouera plutôt dans le tissu des PME ; c'est sur elles que reposent aussi tout un ensemble de risques de fracture dans le domaine du numérique. Les grandes entreprises disposent de moyens et d'énergie suffisants ; elles consacrent de telles ressources que la transformation du numérique y est déjà largement engagée. Le problème qui doit être le nôtre, c'est de trouver le moyen de faire basculer le tissu des PME dans cette transformation. C'est un enjeu décisif. Pour l'illustrer, j'évoquerai la détresse d'un artisan alors que je présentais les enjeux généraux de mon rapport. Il m'a interpellé avec la question suivante : « moi, je suis artisan. J'ai une entreprise de trois personnes. Je vois bien comment les entreprises plus grosses, à coups de plans 3D présentés à mes clients, sont en train, via le numérique, de récupérer tout mon commerce… Mais moi, je ne peux pas arrêter mon entreprise et mes collaborateurs pour les former au numérique ; je ne saurais pas plus employer les techniques que ces entreprises emploient ; comment puis-je faire pour engager cette transformation ? »

Il est effectivement très important que nous intervenions pour gérer cette transformation de manière différenciée selon le niveau des entreprises. Quand je regarde ce qui se passe en Allemagne ou aux États-Unis, je relève deux caractéristiques. La première, c'est que les grandes entreprises, dans une logique de filière, font basculer leurs sous-traitants et leurs fournisseurs dans le numérique. Mais aussi, dans une logique de territoire, les grands établissements présents sur un territoire donné engagent tout l'écosystème qui est à leur côté dans cette transformation, et lui fournissent de nombreux outils. Chez Orange, nous avons développé plusieurs applicatifs pour sensibiliser nos collaborateurs au numérique : c'est ce qu'on a appelé la *Digital Academy* [3]. Près de quinze entreprises du Cac 40 sont ainsi venues nous voir pour reprendre ce modèle. On le leur a remis bien volontiers. Mais nous n'avons pas vu une seule petite ou moyenne entreprise venir, hélas ! Tel est donc le second défi à relever: le risque de fracture, il existe aussi entre le tissu des grandes entreprises et le tissu des PME auquel notre mode de fonctionnement ne permet pas, en France, de s'adresser.

Une autre caractéristique, qui est très sensible aux États-Unis, c'est que les compétences numériques – c'est-à-dire les big data, la cyber-sécurité, l'internet des objets, etc. – ne sont pas massivement présentes dans les grandes entreprises. Chez Orange, par exemple,

3. Il s'agit d'un dispositif de formation visant l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, pour leur donner un socle commun de connaissances et une culture commune sur le numérique.

nous avons quelques dizaines de *data-scientists*. Les compétences sont aujourd'hui plutôt en cours de formation, dans le monde académique. Ce que les États-Unis ont parfaitement compris et sont en train de réussir pleinement, c'est la nécessaire articulation entre monde académique et entreprises. Ainsi, IBM a aujourd'hui un partenariat avec une centaine d'universités américaines, suivant lequel tous les jeunes qui sont dans ces formations du numérique rejoindront les entreprises à l'issue de leur formation, pour gagner du temps dans la transformation numérique. En même temps, les entreprises disposent ainsi d'un terreau de tests et d'expérimentation pour leurs applications numériques. J'invite donc à ce que, dans notre pays aussi, on engage et on multiplie de tels partenariats entre entreprises, monde académique et startups.

Quand on établit ce type de partenariats, comme on l'a fait chez Orange ; quand on met ensemble, sur un plateau, des équipes de développement Orange avec des startups et le monde académique, on obtient des résultats exceptionnels. Nous avons pris ce risque avec la « Villa Bonne nouvelle » : sur un plateau de 300 $m^2$, nous avons installé quatre équipes issues de l'innovation et de la recherche Orange, avec des startups ainsi que des artistes et du personnel académique. Nous avons ainsi développé un applicatif très important, « Orange et moi », qui permet de gérer la relation de chacun avec l'opérateur. Cet applicatif a été développé avec de l'avance sur les délais prévus et surtout, la note client qui lui a été attribuée était de deux points supérieure

à celle qu'on obtient généralement lorsqu'on lance un applicatif. Que s'est-il passé ? L'échange sur le plateau entre les startups et les équipes d'innovation Orange – sachant que j'avais clairement posé, dès le départ, les règles du jeu : pas de référence à un temps de travail ; pas de référence à l'espace de travail ; liberté d'organisation : on était vraiment dans l'entreprise Orange telle qu'on peut l'imaginer en 2020… – a été très fertile. Les startups ont étudié les processus de fonctionnement ; elles ont examiné toute une série de *reportings* qui n'étaient pas pertinents ; elles ont interpellé les équipes Orange sur une multiplicité de problèmes. Cette confrontation est absolument essentielle et extrêmement bénéfique.

J'ajouterai ici un enjeu de formation particulièrement important, qui concerne les managers. Les managers, qui sont souvent plus âgés et moins à l'aise avec les outils numériques que les équipes qu'ils encadrent, ont été surchargés ces dernières années de tout un ensemble de fonctions. C'est sur la fonction managériale qu'on a fait peser la qualité sociale et la situation difficile au travail ; c'est sur elle que reposent beaucoup des rapports d'activité et des contrôles qui se sont multipliés depuis les années 2000. On lui ajoute maintenant, en outre, l'exigence de devenir un management numérique. C'est-à-dire que les managers vont devoir animer des réseaux sociaux transversaux ; que les équipes qu'ils auront à gérer vont être engagées dans une multiplicité de projets éphémères, etc. Je considère, pour ma part, que la fonction managériale constitue l'un des principaux goulots d'étranglement auquel on risque de se heurter.

Du point de vue des entreprises, il est clair que la capacité à réussir la transformation numérique dépend fortement d'une réforme de la ligne managériale.

Je conclurai par une dernière remarque à propos de la formation : il faut non pas simplement former aux outils du numérique, mais surtout à leur *bon usage*. Les équilibres du privé et du professionnel reposeront plus sur une formation collective de qualité au bon usage des outils numériques, respectueux des collègues, des collaborateurs et des équipes, que sur des interdictions de serveurs ou d'autres éléments de ce type. Le risque, très important, qui porte sur l'équilibre du privé et du professionnel, il faut le traiter notamment à travers des formations aux bons usages des outils numériques. Je vais y revenir.

**2. La réglementation sociale face à la transformation numérique**

Je voudrais maintenant me tourner vers un autre sujet : celui de la réglementation sociale, du droit du travail et de sa compatibilité avec la transformation numérique. Notre rapport aboutit, de ce point de vue, à un constat relativement équilibré. Prenons, par exemple, la thématique du temps de travail. En tant que rapporteur, je m'étais inquiété de savoir comment, avec les lois que nous avons sur ce point dans notre pays, nous pourrions disposer des collaborateurs efficaces dans le cadre de cette transformation. J'ai obtenu une réponse finalement assez pondérée. Nous avons trouvé dans le « forfait jour » un très bon équilibre, qui permet

de renoncer à un décompte précis du temps de travail en obtenant en contre partie des jours de récupération, des RTT. Ce système offre une certaine souplesse. De fait, la relation entre l'entreprise et le salarié, à l'ère du numérique, change profondément. Elle n'est plus fondée sur une obligation de *moyens* : le fameux salarié qui apporte sa force de travail pour un temps déterminé, dans un lieu déterminé, aux ordres d'un manager déterminé : elle est fondée sur une obligation de *résultats*. Je m'engage sur un certain objectif, une mission que vous m'avez confiée ; je vous demande des moyens en rapport avec cette demande ; et le débat porte sur le délai pour obtenir ce résultat. Sur le temps de travail, nous possédons donc un outil parfaitement adapté avec le forfait-jour. Pour les jeunes, familiers du numérique, cet outil fonctionne très bien ; et peut-être mieux que d'autres systèmes appliqués ailleurs. On dispose parfois en France, dans ce pays qu'on aime tant critiquer, y compris sur des sujets difficiles comme celui du temps de travail, des éléments adaptés…

Mais, demeure parfois ce génie français, qui consiste à ne pas vouloir remettre en cause ce qu'on a et à saper les outils dont on dispose. Sur le forfait-jour, c'est exactement ce qui s'est passé : la Cour de cassation a annulé 8 des 10 conventions de forfait-jour dont elle avait été saisie. C'est tout à fait typique du fonctionnement en France. On dispose d'une réglementation sur le temps de travail qui a été établie avant la transformation numérique. Il se trouve que, par chance, une de ses composantes, qui fait consensus, répond à la problématique du temps de

travail des entreprises du numérique… Mais on trouve le moyen de fragiliser ces éléments. Si, dans mon rapport, j'insiste tant sur la nécessité de consolider le forfait-jour, c'est que, si on ne met pas fin à l'instabilité juridique dans ce domaine, ce sont des milliers d'emplois dans le numérique, sous un statut de salariés, qui pourraient ne pas être créés. Si l'on oblige l'employeur à s'engager dans un décompte horaire précis du temps de travail, ces emplois risquent d'être créés dans un autre pays. Ce qui me préoccupe, c'est la déconnexion qui existe entre une décision, sans doute très réfléchie au point de vue juridique, de la Cour de cassation, et la réalité de nos entreprises. Heureusement, on peut espérer que la situation sera clarifiée à travers la loi proposée par Madame El Khomri. Mais ce qui me préoccupe, c'est un pays qui, avec l'urgence de la situation numérique, peut, sans se poser la question des conséquences, à travers un raisonnement strictement juridique qui a sa pertinence, assurément, remettre en cause un système comme le « forfait-jour », parfaitement adapté à cette transformation.

Le second exemple que je souhaitais prendre concerne le contrat de travail. Là encore, j'ai commencé par adopter une position interrogative à propos des CDI, des CDD et des droits qui leur sont associés. J'étais de ceux qui étaient favorables à des « contrats de projet », c'est-à-dire des contrats entre le CDD et le CDI, qui auraient une durée de 4-5 ans et seraient liés à un projet. Pour toute une partie des personnes dans notre pays, qui ont un haut niveau d'employabilité et dont on a plutôt

tendance à s'arracher leurs compétences, le contrat de projet ne me semblait pas illégitime. Dès lors, bien sûr, qu'il ne se substitue pas massivement aux CDI… Mais la réponse qui m'a été faite a été sans appel. Vue la rareté des compétences dans le numérique, si une entreprise propose autre chose qu'un CDI, elle perd immédiatement ses collaborateurs. Il ne faut donc pas s'étonner si, dans ce rapport, nous n'avons pas voulu endosser tous les débats – légitimes par ailleurs – qu'on peut avoir autour des contrats de travail ; et si nous ne concluons pas que, pour réussir la transformation numérique, il nous faut des emplois sous un statut autre que le CDI…

Le vrai enjeu est ailleurs. Il est, par exemple, dans la nécessité d'adapter notre réglementation sociale sur le travail à distance. Evidemment, toute la réglementation du travail, à propos du lieu de travail, avec toutes les obligations de l'employeur, a été faite à une époque où le travail à distance ne concernait pas deux millions d'actifs, comme c'est le cas aujourd'hui en France. Il faut impérativement revisiter les obligations de l'employeur sur ce sujet. Car, si je résume le droit du travail sur ce point, il déclare qu'un salarié en télétravail a droit à toutes les obligations d'un salarié en situation traditionnelle, plus quelques obligations liées au fait qu'il est en télétravail. Evidemment, dans la réalité du fonctionnement du travailleur nomade, ce système n'est plus tenable et il est urgent de trouver de nouveaux équilibres, qui ouvrent aussi à de nouveaux droits pour les salariés. La question, par exemple, de la présomption

d'imputabilité à l'entreprise dans le cas d'un accident du travail d'un salarié-nomade, dont on n'avait pas convenu quelle était l'heure à laquelle il était en situation de travail ou de non travail, est un problème absolument clé, qui ouvre aussi de nouveaux droits à proposer aux salariés.

J'en viens au thème, très difficile, de l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Nous sommes là face à un enjeu majeur. D'une part, parce que le risque est bien, si l'on n'aborde pas ce sujet du point de vue de l'entreprise, que l'Etat n'établisse des réglementations qui seraient déconnectées de l'entreprise afin de régler ce problème. D'autre part, parce que l'on voit se multiplier effectivement des situations de souffrance au travail graves pour les salariés. Mais il ne s'agit pas seulement de problèmes de santé au travail : se pose aussi un enjeu de productivité et d'efficacité des entreprises. Ces salariés qui arrivent le lundi matin, avec des poches sous les yeux parce qu'ils ont traité tous les emails qu'ils n'avaient pas traités pendant la semaine, ce n'est ni efficace ni pertinent pour l'entreprise. C'est la raison pour laquelle je crois que ce problème de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, cette question du bon usage des outils digitaux, constitue une question absolument clé, qu'il faut affronter en tant qu'entreprise. Et j'ai une conviction très forte : je pense qu'il faut affirmer le *droit à la déconnexion*, c'est-à-dire le droit, pour un salarié, de ne pas se voir reprocher par l'entreprise le fait de ne pas avoir été connecté en dehors de ses horaires de travail. Le droit à la déconnexion, ce n'est pas l'obligation de

déconnexion. C'est un droit qui s'exprime simplement et qui doit, sans nul doute, être inscrit dans une loi quant à son principe. Par contre, il est, à mes yeux, capital d'en laisser les modalités à la négociation dans l'entreprise. Le droit à la déconnexion s'apprécie différemment selon les entreprises, leur niveau de connexion, leur niveau d'exposition à l'international. Il n'en reste pas moins qu'il faut poser clairement cette exigence de principe car, si on ne le fait pas, on va tomber dans d'autres extrêmes, c'est-à-dire qu'on va, à travers la loi et la réglementation, régenter les conditions d'usages des outils digitaux. Il n'y a sur ce point aucun doute : c'est ce qui attend les dirigeants si l'on n'anticipe pas intelligemment sur ce sujet. Pour ma part, je préfère la solution qui consiste à affirmer le principe et à renvoyer la négociation de ses modalités avec les partenaires sociaux dans l'entreprise. Ainsi, chez Orange, nous avons ouvert une négociation difficile, avec les partenaires sociaux sur cette relation au numérique, la protection de la vie privée, la protection des données des salariés… Autant de thèmes sensibles et importants mais qu'il faut aborder sans attendre pour garantir un bon équilibre.

Certains me demandent si le problème de la déconnexion se pose dans les mêmes termes pour les générations plus jeunes. Lorsque j'ai proposé ce droit à la déconnexion, j'ai reçu des messages enflammés de jeunes qui m'interrogeaient sur mon droit à régenter leurs connexions, qui sont pour eux un élément essentiel. Mais je précise bien qu'il s'agit ici du droit à la déconnexion *professionnelle*. Et là, la plupart des

jeunes sont tout à fait d'accord. Car, autant les jeunes ont une relation aux outils qui fait qu'ils sont connectés de manière massive pour leur vie personnelle, autant ils n'ont guère envie d'être connectés à leur entreprise de manière permanente. C'est aussi un signe important adressé aux salariés vis-à-vis de la transformation numérique. Ils vivent cette transformation dans leur entreprise ; ils font des efforts de formation et d'adaptation. Ils doivent aussi pouvoir bénéficier de garde-fous. Toutes les enquêtes montrent que, plus un cadre est en difficulté, plus il va entrer dans une relation obsessionnelle avec l'outil numérique, en s'efforçant de se recréer une espèce de confort à travers cette relation permanente et excessive avec son entreprise quand il se sent fragile. Je crois donc franchement que réussir la transformation numérique suppose aussi savoir aborder ce type de problèmes, de manière préventive, avant que, suite à des excès divers et variés, on nous impose des réglementations qui seraient préjudiciables.

Je conclurai par un dernier point qui concerne les travailleurs indépendants. Notre rapport était fondé avant tout sur l'entreprise mais il n'était pas possible de passer totalement à côté de cette question, qui a pris depuis une acuité considérable et constitue un moment de vérité pour notre pays. On a démarré de la pire des façons, avec la question des taxis et des VTC. Il est intéressant de souligner qu'en dépit de nos sensibilités très différentes, l'ensemble de la commission a convergé sur cette problématique autour de deux convictions. Il est absolument vain de prétendre réglementer ces

nouvelles formes d'emplois et les nouveaux usages qui sont internes à telle ou telle profession, en imposant, par exemple, l'exigence pour les VTC de retourner à une base entre deux courses ou d'attendre 15 minutes avant d'aller chercher un client. Ce qui est inacceptable, ce n'est pas qu'à l'issue de sa journée de travail, on décide, parce qu'on est un très bon bricoleur, de compléter ses revenus en faisant une activité rendue possible grâce aux nouvelles plateformes. Ce qui est inacceptable, c'est qu'on le fasse en franchise d'impôts, de taxes et de cotisations. Donc le vrai sujet, autour de ces nouvelles formes d'emplois, n'est pas de prétendre réglementer leur déroulement interne, mais de créer les conditions de leur participation au financement de notre modèle social. Mais cela suppose aussi, en même temps, d'accepter les nouveaux droits ouverts à ces travailleurs et liés à ces contributions. Et c'est un point très complexe.

Il faut le souligner fortement : toute l'intelligence collective de ce pays doit être concentrée sur cet enjeu : comment obtenir des plateformes numériques, y compris par des mesures législatives, qu'elles transmettent les informations sur les revenus générés par ces activités ? Et comment engager la discussion – y compris sur la représentation – des intérêts de ces travailleurs ? C'est un problème considérable, avec de nombreuses ramifications. Parmi elles, par exemple, la question de la représentation syndicale de ces nouveaux travailleurs constitue un enjeu important pour les organisations syndicales. Et, de ce point de vue, je veux

dire combien j'ai confiance par rapport à la résolution de situations qui sont, pour l'instant, totalement inacceptables et abusives en termes de conditions d'emploi de ces nouveaux travailleurs. Que nous montre, de ce point de vue, ce qui se passe dans d'autres pays ? D'abord, l'idée qu'on répand, souvent pour (se) faire peur, que ces nouvelles formes d'emplois vont tuer le salariat dans un délai très rapide, est totalement déraisonnable. Si les États-Unis ont retrouvé le plein emploi, c'est grâce aux emplois salariés, non pas grâce à ces nouvelles formes d'emplois ! Par contre, il faut pointer le fait que, partout, dans les grands pays, le numérique s'accompagne du développement de ces nouvelles formes d'emplois. C'est une réalité qu'il faut prendre en compte pour définir de nouveaux équilibres. Ceux-ci passent, y compris aux États-Unis, par le fait de revisiter les critères qui permettent de définir ce qu'est un emploi salarié par rapport à un emploi indépendant. Les États-Unis ont ainsi intégré de nouveaux critères économiques dans la définition juridique de ce qui constitue un emploi salarié ou indépendant. Je ne vois pas pourquoi dans notre pays, sous l'égide du ministère du Travail, on ne commencerait pas à faire la même chose. Parce que sinon, il est évident que les entreprises auront tendance à externaliser, dans des conditions contestables, une partie de leurs emplois pour échapper aux obligations de l'emploi salarié. Et, à l'inverse, des travailleurs indépendants tout à fait légitimes vont se voir requalifier par l'administration fiscale en emplois salariés. Il faut donc d'abord accepter de moderniser les critères qui définissent traditionnellement ce qui était un

emploi salarié ou indépendant.

La deuxième chose à faire consiste à définir les conditions de contribution de ces nouvelles formes d'emploi au système social français. Cela renvoie à des questions très complexes mais fondamentales, parce que, dans notre pays, si les gens ont le sentiment que ces nouvelles formes d'emploi contribuent effectivement au financement du système de protection sociale, alors ils les accepteront plus facilement. Il existe enfin un troisième enjeu qui concerne le rapport même des donneurs d'ordre à leurs sous-traitants : ainsi, chez Orange, nous sommes dans un rapport de donneurs d'ordre à sous-traitants, et non dans une relation de salariés/employeur, avec beaucoup de ces travailleurs. Mais cela ne doit pas empêcher que, à titre de donneur d'ordre, nous ne sommes pas susceptibles d'être interpellés sur la manière dont un sous-traitant, parfois à l'autre bout du monde, a pu faire travailler des enfants dans des conditions inacceptables. Ce n'est pas parce qu'on est dans une logique de donneur d'ordre qu'on n'a pas un certain nombre d'obligations de fonctionnement à respecter.

En conclusion, le risque que je vois poindre, c'est que, maintenant que le sujet du numérique est enfin entré dans le débat, il ne se cristallise sur quelques questions-clés, un peu spectaculaires, et que l'on oublie ce qui faisait le début de mon propos : c'est-à-dire comment réussir cet effort collectif considérable de formation numérique, engageant l'ensemble des acteurs de l'entreprise et l'ensemble des entreprises, quelle qu'en soit la taille,

dans cette transformation. Si on ne réussit pas cela rapidement, alors le choc sur le modèle économique et le bilan emplois risque d'être très sombre…

# Débat avec la salle

**Yves Rome** (sénateur de l'Oise) : *Dans votre rapport, il me semble que vous avez peut-être omis un point : la nécessaire connectivité de l'ensemble du territoire pour parvenir à la résolution des problèmes que vous avez bien posés. Vous avez évoqué le retard considérable de notre nation, notamment dans la numérisation des PME ; mais vous n'avez pas esquissé sur ce point de réponse construite. Pourriez-vous revenir sur ce problème ? Je pense, en particulier, que les Chambres de commerce et d'industrie ont aussi à opérer cette mutation, sans quoi le retard ne cessera de s'accumuler… Vous avez en outre évoqué le problème posé par ce qu'on appelle communément « l'uberisation de la société », qui apparaît de mon point de vue comme un vrai faux débat. Il est certain que le législateur aura à traiter des plateformes, en faisant toutefois la distinction entre ce que l'économie collaborative peut produire sur ces plateformes et ce qui relève du salariat ou de la rémunération d'un service rendu par un individu. Il faudra sans doute que le législateur exige de ces plateformes la loyauté et la transparence ; sans quoi on en arrivera très rapidement aux dégâts que les États-Unis eux-mêmes sont en train de subir, avec l'explosion*

*des échanges par plateformes numériques (notamment avec les fameux « GAFA »[4]). Il faudrait d'ailleurs aller pour cela bien au-delà du cadre strictement européen et que des négociations transcontinentales s'opèrent, avec la gouvernance d'internet ; gouvernance qui dépasse les États-nations et est concentrée entre quelques mains aux Etats-Unis. Le citoyen aura sans doute son rôle à jouer de ce point de vue, par exemple à travers la notation des plateformes…*

**Bruno Mettling** : Vous avez tout à fait raison : la question de la connectivité des territoires est l'une des fractures numériques possibles. Je devais ici plutôt me concentrer sur le travail, mais c'est incontestable : le risque d'une fracture entre les territoires est patent et il renvoie à des enjeux difficiles, y compris la capacité à développer de nouvelles technologies qui permettent d'équiper les territoires dans des conditions plus acceptables. En ce qui concerne votre seconde question, concernant les PME, vous avez raison d'évoquer les Chambres de Métiers et les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) ; mais il est extrêmement complexe de les mobiliser. C'est sans doute ici l'ancien inspecteur des finances qui parle… mais ces organismes bénéficient de taxes parafiscales importantes de la part de notre pays : on est donc en droit d'exiger de leur part une priorisation des moyens vers la transformation numérique. Dans les grandes entreprises, je ne suis pas inquiet parce que les économies rendues possibles par

**4.** GAFA pour Google, Apple, Facebook et Amazon

le numérique font que l'effort pour former les collaborateurs au numérique se fait naturellement. Du côté des PME, une partie des réponses pourrait être du côté des CCI et des Chambres de Métiers, mais cela suppose que le numérique devienne une priorité dans les programmes de formation et d'accompagnement des CCI.

Sur les GAFA, je n'ai pas grand-chose à rajouter. Aujourd'hui s'accumulent des richesses absolument considérables du côté de quelques acteurs du numérique : les fameux GAFA, qui se situent en amont. Je rappelle que, dans cette chaîne du numérique, il y a trois grands éléments : en amont, ceux qui fabriquent des contenus ; ensuite, ceux qui transportent des contenus ; et enfin, ceux qui fournissent les équipements. L'Europe a perdu, au profit de l'Asie, la bataille sur les équipementiers ; elle a perdu par rapport aux États-Unis la bataille des fabricants de contenus : il ne reste dans la chaîne du numérique qu'un maillon (les opérateurs, ceux qui transportent des données) où l'Europe peut vraiment réagir et prendre conscience de l'importance d'être dotée d'acteurs de taille suffisante. Si je souligne cela, c'est qu'il y a seulement trois opérateurs aux États-Unis qui ont leur part de création de valeurs dans le numérique ; il y en a trois dans un petit pays comme le Japon ; mais il y en a plus de 110 en Europe ! J'ai ici, volontairement, un regard européen : il faut impérativement que l'Europe réfléchisse à la création d'opérateurs européens du numérique et à leur consolidation, comme cela a été fait dans l'aérien. C'est vraiment très important : ne perdons

pas la bataille des opérateurs ! Le risque existe, à moyen ou long terme, si un tel déséquilibre perdure dans la création de richesses entre les opérateurs américains et asiatiques et les opérateurs européens.

Sur la régulation sociale, vous avez pleinement raison et je suis relativement serein à ce sujet. Le syndicat allemand IG Metall a, par exemple, décidé très clairement de syndiquer les travailleurs freelance : il a franchi la barrière du blocage idéologique. Et ce qui est intéressant, c'est qu'il leur a offert une plateforme sur laquelle ils peuvent noter les donneurs d'ordre : ceux qui abusent sur les délais de paiements ou sur des tarifs très bas sont immédiatement sanctionnés et n'ont plus les meilleurs freelances pour leurs activités. Ce qui me rend confiant, c'est donc qu'y compris sur les comportements contestables, on voit des outils de régulation sociaux se mettre en place, qui permettront de redéfinir les équilibres de la nouvelle économie numérique. En même temps, il faut noter qu'en France, si la CFDT a franchi le cap, ni FO, ni la CGT, n'ont encore accepté de syndiquer ces nouvelles formes d'emplois, à partir d'une logique selon laquelle reconnaître ces nouvelles formes d'emplois, c'est participer de l'affaiblissement du salariat.

**Jean-Pierre Fourcade** (ancien ministre) : *Dans votre recommandation n°3, vous dîtes qu'il faut intégrer le numérique parmi les savoirs fondamentaux de l'école. Avons-nous les moyens de mettre rapidement en exercice cette recommandation ?*

**Bruno Mettling** : Si je me suis permis cette intrusion dans la sphère éducative, c'est que beaucoup d'experts pointent des enjeux citoyens considérables derrière ces transformations numériques. Et il est clair que, si l'on veut construire des citoyens du monde numérique vers lequel on va, il faut que la compréhension des enjeux fondamentaux qui sont derrière cette transformation soit à la disposition des citoyens de demain, c'est-à-dire des jeunes qui sont aujourd'hui à l'école. Il faut noter que les Länders allemands ont déjà engagé un travail sur ce point et enseignent les logiques et les raisonnements qui sont derrière l'économie du numérique, qu'il s'agisse des algorithmes, des données, etc. Il ne s'agit pas d'enseigner les codes à proprement parler, mais que les étudiants soient capables de saisir les enjeux sous-jacents. Pour fabriquer les citoyens de demain, c'est nécessaire !

Je vous ai parlé de transformation digitale : il y a un sujet que je n'ai pas osé aborder mais que je vais un peu évoquer tout de même ici : celui de l'intelligence artificielle. Deux mondes coexistent dans ce bouleversement qu'on regroupe sous le terme de « transformation numérique » : il y a le monde des algorithmes et des big data, qui permettent d'avoir une approche prédictive, grâce à l'analyse de millions de données et aident l'homme dans sa décision. Et puis, il y a une deuxième vague, qui n'est pas une logique d'algorithmes ou de données : c'est la vague de l'intelligence artificielle, qui consiste à reproduire, via la machine, la capacité d'observation humaine. Lorsqu'on me demande les conséquences

sur l'emploi du numérique, sur la première partie, je m'efforce de donner quelques pistes, de partager des enjeux, d'analyser les effets de déformation et d'adaptation des emplois. On voit par exemple combien le spectre des emplois va s'étirer, avec d'un côté les emplois très qualifiés, et de l'autre les emplois moins qualifiés, au détriment des compétences moyennes. Ça, je sais l'exprimer. Mais lorsqu'on parle d'intelligence artificielle, en se projetant à 20-25 ans, peut-être même bien plus tôt, cette capacité de la machine à reproduire l'expertise et les compétences humaines emporte des conséquences sur le travail qui sont d'un tout autre ordre. Elle risque de conduire à repenser totalement le rapport de l'homme au travail. Je n'insiste pas… Mais je note simplement une chose : ce que font remarquer les philosophes à ce sujet, c'est que nous faisons une erreur : ce n'est pas l'homme qui parle à la machine, c'est l'homme qui parle à l'homme qui parle à la machine… Autrement dit, lorsque je parle de la nécessité d'éduquer les générations à ces enjeux, c'est aussi pour les former à appréhender ces bouleversements très lourds qui vont se produire, pour ne pas avoir à les subir entre les mains de quelques entreprises, situées plutôt aux États-Unis, et qui vont imposer à nos sociétés la définition des enjeux. Donc, c'est un problème essentiel dans l'exercice de la citoyenneté. Sans parler des effets sur l'insertion professionnelle : il est clair que ceux qui n'auront pas compris ou intégré les enjeux du numérique seront en difficulté d'insertion importante.

**Dominique Lecourt** : *En tant que professeur émérite des universités, et 45 ans d'enseignement, puis-je vous poser cette question : Est-ce que vous pensez que les enseignants sont capables de se mobiliser autour de ces problèmes ? Cela pose des difficultés du point de vue de la pédagogie : il ne s'agit pas d'apprendre aux élèves des données bien établies mais de leur apprendre, dans une situation de mutation technologique, à raisonner tout autrement. Quels sont, selon vous, les moyens de transformer le corps enseignant sur ce point, qui est souvent de bonne composition mais qui n'a pas du tout la culture de l'enseignement des transformations ?*

**Bruno Mettling** : C'est effectivement une grande difficulté, mais je veux être optimiste. Il est vrai que l'on fait porter aux enseignants, depuis quelques temps, toutes les tensions que cette société peut produire comme dégâts et dérégulations dans son fonctionnement interne… Mais, pour ma part, je pense qu'on devrait quand même pouvoir intégrer, sur ces enjeux du numérique, au moins toute la plus jeune génération d'enseignants, qui a grandi avec ces outils, est très à l'aise avec eux et voit l'apport que cela peut avoir en terme de support pédagogique. Pas seulement en France, d'ailleurs ! Je peux vous dire que l'impact des outils du numérique sur l'éducation et la santé en Afrique est absolument considérable et, quelque part, cela me rend confiant…

**Philippe Borrel** (réalisateur de documentaire) : *Je me demandais si vous aviez eu vent de ces rapports du MIT et d'Oxford qui évoquent, dans les vingt prochaines années, 47 % de suppressions d'emplois en Europe et aux États-Unis. Juste avant Davos, une autre étude prévoyait la suppression, à plus court terme, de 2 millions d'emplois d'ici 2020 dans le même espace géographique. Je me demandais donc si vous étiez volontairement optimiste, ou si vous aviez omis ces rapports ?*

**Bruno Mettling** : Je savais que ces rapports étaient là, mais que la commande que j'avais eue de François Rebsamen était, précisément, de ne pas ajouter un énième rapport posant l'équation de l'emploi, mais de dire les conséquences sur le travail de la transformation numérique. Si je vous réponds ainsi, c'est pour la raison suivante : peut-être que la posture qui est la mienne, qui consiste à présenter un état des lieux et un inventaire de la transformation numérique, est finalement plus utile, y compris pour l'emploi, que celle des auteurs de rapports, tous aussi démoralisants les uns que les autres, et dont on voit mal en quoi ils proposent un chemin dans la transition numérique. Je crois, pour ma part, qu'à travers le thème du numérique et du travail, il faut voir comment on peut préparer, anticiper et effectivement limiter ses impacts négatifs, mais aussi capter les opportunités du numérique. Je sais bien qu'il y a deux grandes thèses en présence. La thèse schumpétérienne traditionnelle : on reproduira de nouvelles formes d'emplois à travers ce processus de transformation. Et la thèse inverse, de ceux qui pointent, à travers divers modèles, le fait que

le bilan emplois dans la transformation numérique sera profondément négatif. Mais ce dont je suis certain, c'est que, si on reste passif par rapport à cette transformation, le bilan emplois sera beaucoup plus mauvais pour des pays comme le nôtre et pour l'Europe.

J'ajouterai pour finir que d'après ces enquêtes, ce qui se passe à l'intérieur des emplois est de l'ordre de la déformation. Autrement dit, la première vague du numérique – je ne parle pas de l'intelligence artificielle – va avoir tendance à augmenter le nombre d'emplois très qualifiés et au contraire peu qualifiés ; par contre, elle a un impact très négatif sur l'emploi traditionnel. Par exemple, dans le secteur médical, on voit bien comment les outils du numérique permettent de partager, à un niveau plus large, un certain nombre de responsabilités qui étaient, jusqu'à ce jour, uniquement entre les mains des médecins. Du côté des infirmiers, par exemple, on peut imaginer demain des missions qu'ils pourront assurer en toute responsabilité sans être médecins. Mais on voit bien, en sens inverse, que celui qui, au bout d'une chaîne numérique, va lire le diagnostic à travers une expertise qualifiée, va être encore plus important qu'il ne l'est aujourd'hui… De même, on peut évoquer l'exemple du plombier-chauffagiste : c'est une personne avec une vraie qualification, ce qui explique pourquoi il est si rare et souvent si cher. Il connaît un très grand nombre de chaudières et porte un vrai diagnostic technique. Là où demain, le capteur ou la puce présents dans la chaudière permettront à quelqu'un de moins qualifié, de procéder au dépannage. En tous les cas,

vous avez raison sur un point : lorsqu'on fait le bilan de la transformation numérique en termes d'emplois, on dispose de plus d'hypothèses de bilan négatif que positif… Mais quoi qu'il arrive, il est essentiel d'anticiper cette transformation pour éviter que le bilan soit encore plus certainement négatif. Et j'ajouterai qu'il faut aussi savoir se méfier des sachants et de leurs modèles. Lorsque je travaillais dans la banque, j'ai eu l'occasion de rencontrer nombre d'experts qui m'expliquaient que leurs modèles et leurs schémas étaient absolument irrésistibles et porteurs de création de valeur. Il m'a fallu ensuite gérer les conséquences, pour les banques régionales, de la crise produite par ces fameux modèles. J'ai appris alors à prendre un peu de recul par rapport à ces prévisions fondées sur des modèles souvent très raffinés mais qui n'ont pas forcément toujours raison.

**Pierre-Henri Gourgeon** (consultant) : *J'avais une question assez précise sur le télétravail : est-ce que ce n'est pas là le segment qui pourrait être porteur d'une évolution et faire une espèce de pont entre le salarié qui est en entreprise, en CDI, et puis les formes futures de relation entre entreprises et salariés, qui passeront peut-être par des liens entre travailleurs indépendants (un peu comme les VTC ou d'autres), qui seront néanmoins attachés à une entreprise, mais seront peut-être plus en auto-entrepreneurs ? Est-ce que le télétravail n'est pas une voie porteuse pour une relation différente entre les collaborateurs et l'entreprise, où les collaborateurs n'y sont pas pour toute une vie, et peuvent aussi être associés à plusieurs entreprises ? Est-ce que ce ne serait*

*pas un moyen d'ouvrir un dialogue plus fructueux, en essayant de mieux définir le statut du télétravail ?*

**Bruno Mettling** : Le télétravail est un excellent exemple, en effet, de ce que, en matière de numérique, rien n'est prédéterminé : le numérique sera ce que nous en ferons… J'ai rencontré un employeur qui était dans un rôle de télé-conseiller, dont le modèle économique reposait précisément sur le télétravail. Il n'avait pas 1 $m^2$, en dehors de ceux de son bureau et de celui de son assistant ; tout son modèle d'entreprise reposait sur le travail à domicile. Car évidemment, il y avait derrière toute la flexibilité, la souplesse, la chaleur d'une organisation en télétravail – quand elle est bien faite : c'est-à-dire avec un espace dédié à l'intérieur du domicile, etc. – et une qualité de prestations que, me disait-il, on ne retrouve pas ailleurs. Il faisait un métier de télé-conseil haute-gamme de services aux entreprises. Lui avait donc complètement parié et construit son modèle sur la relation du télétravail. Mais en même temps, moi, en tant que DRH, je constate les premières situations d'isolement en tant que télétravailleur : les premiers syndromes professionnels, où des personnes qui étaient très demandeuses de télétravail, quand celui-ci n'est pas assez bien maîtrisé, se trouvent dans des difficultés psychologiques et demandent leur réintégration en entreprise. Ce sont là deux faces d'une même réalité : c'est pour cette raison que, dans la transformation numérique, il faut éviter les postures. Et le cas du télétravail illustre bien comment, si on anticipe les risques sur certains points, en agissant de

manière préventive et concrète, on peut en tirer ce qu'il y a d'avantageux.

Le premier souci que je pointe autour du télétravail, c'est que les relations entre le manager et le télétravailleur doivent faire l'objet d'une amplitude horaire qui n'est pas l'amplitude de travail. Que se passe-t-il sinon, lorsque vous ne précisez pas le cadre ? Mettons quelqu'un qui est télétravailleur de 8h à 17h : moi, en tant que manager, j'attends toute la journée l'appel du télétravailleur, ce qui fait que cette souplesse que j'attendais du rapport au télétravailleur, je ne peux en réalité en profiter, car je suis bloqué en attendant qu'il m'appelle à tout moment. La flexibilité liée au télétravail est, pour le manager, perdue. D'un autre côté, le manager appelle le télétravailleur à son domicile à des moments qui peuvent être intrusifs. Ce genre de malentendus crée tout un ensemble de tensions. Il me semble que le télétravail doit prévoir une présence obligatoire dans l'entreprise – je parle bien d'une présence *physique* – régulière, pour éviter la coupure avec son univers professionnel tout en permettant le télétravail. L'autre bonne pratique pourrait être d'avoir des plages d'échange entre manager et télétravailleur, qui soient convenues au moment de l'avenant au télétravail, et qui font qu'on convient que c'est, par exemple, plutôt de 10h à 12h, ou de 14h à 16h, que nous sommes susceptibles de nous contacter.

Côté managérial, le télétravail constitue en outre un changement très profond, parce qu'on avait jusqu'ici

une vision selon laquelle, si l'on ne contrôle pas physiquement la personne, on risque de perdre en efficacité. En vérité, les rapports s'accumulent pour démontrer l'inverse et attestent de l'impact positif du télétravail. Ces heures non perdues dans les embouteillages – sans parler des enjeux environnementaux ; cette disponibilité du collaborateur, se ressentent dans la qualité du service. Donc, vous avez raison : le télétravail, qu'il soit indépendant ou salarié, est une forme très pertinente d'évolution. Je voudrais vous donner un dernier exemple, extrêmement intéressant : celui de la Société Générale. Elle est en train de vider les tours de la Défense de milliers d'informaticiens qui occupaient ces bureaux ; et de reconstruire l'équivalent dans l'Est de Paris, dans un superbe campus qu'elle crée pour eux. Tout son schéma est basé sur le modèle suivant : en moyenne, les informaticiens de la Société Générale seront deux jours ou deux jours et demi hors de ce campus. Leur analyse est qu'aujourd'hui, un développeur informatique, qui a besoin de s'isoler et de se concentrer pour faire des codes, est plus efficace chez lui, au café, ou où il le souhaite, que dans un open-space. Par contre, deux jours et demi par semaine, ils seront présents pour organiser l'échange, la restitution et le travail d'équipe. On voit donc que le travail numérique bouleverse profondément l'espace de travail. J'ai beaucoup parlé du temps de travail, mais j'aurais pu effectivement parler aussi de l'espace de travail. Il faut repenser nos espaces de travail, y compris dans la dimension que vous évoquez, c'est-à-dire des formes de travail qui vont être pensées et réalisées dans des situations non continues.

**Antoine Calvisi** (ancien dirigeant de la banque de Luxembourg) : *Pourriez-vous revenir un peu sur le forfait-jour et la raison pour laquelle 8 conventions sur 10 ont été retoquées ? Par ailleurs, vous parlez de travail à distance, de travail nomade : quelle sera la conséquence de ces évolutions sur les emplois à temps partiel ?*

**Bruno Mettling** : Sur le forfait-jour, je suis allé un peu vite car j'aurais été sinon obligé de rentrer dans des considérations juridiques assez précises. Grosso modo, la Cour de cassation fait trois reproches aux accords :

1) Elle considère que les bénéficiaires n'ont pas forcément une autonomie au travail suffisante pour justifier du forfait-jour. L'exemple qui est pointé, c'est le cas de la standardiste d'une boîte du numérique. Autant ceux qui développent ont une autonomie de travail, autant la standardiste travaille de telle heure à telle heure et n'a pas forcément à être au forfait-jour. La Cour y voit un moyen de contourner le système principal, c'est-à-dire le système de décompte horaire. Ce qui n'est pas totalement faux, il faut bien le reconnaître.

2) Il y a aussi un problème lié à la charge de travail. La Cour note que, si d'un côté on renonce à décompter le temps de travail dans la mesure où on est dans un forfait, pour compenser d'un autre par des RTT, encore faut-il s'assurer que la charge de travail impliquée par le forfait soit effectivement tolérable au point de vue de la santé au travail. Intellectuellement, on ne peut pas s'opposer à cet argument : on voit bien, en effet,

comment le forfait-jour, puisqu'on ne décompte plus les heures, peut conduire à une accumulation d'heures absolument déraisonnables et sans commune mesure avec les RTT qu'on obtient en contrepartie. Mais on voit bien, en sens inverse, que trouver la réponse dans le décompte du temps de travail implique de tuer le forfait-jour.

3) Enfin, le troisième argument, c'est que tout ceci doit être compatible avec les règles de repos européennes : règle des 48 heures consécutives – qui ne semble pas la plus difficile à respecter ; règle des 11 heures consécutives entre deux périodes travaillées – et celle-ci est très délicate à respecter. A l'heure du numérique, il est très fréquent que vous travailliez sur votre applicatif ou sur votre développement de telle sorte que, très honnêtement, le respect des 11 heures est loin d'être assuré.

Le gouvernement doit travailler à une solution. En tous les cas, je lance ici ce message : il est très important que l'on clarifie cette situation, quels que soient les enjeux d'appartenance politique. Car ce sont des milliers d'emplois qui, si le forfait-jour devait être fragilisé, pourraient être perdus.

Sur la question que vous posez autour des effets sur l'emploi à temps partiel, je manque de recul pour l'apprécier pleinement. Mais il est certain que, dès lors que vous distordez la relation au temps et en appelez à une approche plus globale de la relation entre le salarié

et l'entreprise, toutes les logiques qui étaient basées sur un décompte précis du temps de travail peuvent s'affaiblir. Il est sûr que la relation entre le salarié et l'entreprise s'exprimera, de moins en moins, sous la forme : « tu me loues ta force de travail pour un temps déterminé dans un lieu déterminé », et de plus en plus sous celle-ci : « tu t'engages à réaliser telle prestation dans telle condition ; le temps que tu y passeras n'est pas mon problème principal ». Dans un tel scénario, l'emploi à temps partiel va être compliqué à définir. Mais notons bien que tout ce que je dis concerne avant tout une partie des salariés, ceux qui font un travail intellectuel. C'est un point qu'il faut bien souligner : la tendance à faire croire que ce sont l'ensemble des salariés qui sont concernés par toutes ces dimensions de la transformation numérique est excessive. Par exemple, le responsable d'une boutique Orange aura encore très longtemps sa charge de travail encadrée par un temps de travail dans la boutique. Une fois qu'il est sorti de la boutique, son temps de travail cesse. Le problème du numérique, en matière de temps de travail, se pose avant tout pour les métiers « à prestation intellectuelle », c'est-à-dire ceux sur lesquels ce n'est pas à travers un temps de travail que s'apprécie la charge de travail, mais plutôt dans la délivrance d'une prestation. Je le précise car, pour le temps partiel, qui est beaucoup utilisé dans la distribution par exemple, à court terme, le numérique n'aura pas beaucoup d'impact.

**Nicole Bricq** (sénatrice) : *Je voulais précisément rebondir sur cette question du temps de travail et sur le*

*« compte personnel d'activité » (CPA), dont le principe a été intégré dans la loi Rebsamen, mais dont les modalités doivent maintenant être déterminées. En fonction du périmètre qu'on lui donne, il pourra être un outil plus ou moins efficace de « flexi-sécurité » à la française, permettant au travailleur de définir sa trajectoire. Or, je vois bien qu'il y a une difficulté à intégrer dans ce CPA le compte épargne-temps. Je suis allée aux consultations publiques avant le lancement du CPA et j'ai vu des jeunes de 30 ans qui racontaient leurs parcours ; qui avaient commencé leur carrière à 20 ou 25 ans et avaient déjà connu des ruptures... Et j'ai cru comprendre qu'il y allait avoir une congruence, précisément, entre le CPA et le numérique. Est-ce que vous pensez que l'on va intégrer suffisamment la question du numérique dans le CPA, en particulier sur cette question de l'épargne-temps ?*

**Bruno Mettling** : Je pense que le numérique va accentuer ce qu'on pressent être, de toute façon, une évolution du travail, impliquant qu'on va de plus en plus alterner des situations de travail salarié, de travail indépendant, de non-emploi, hélas, et puis de reprises de travail, de formation, etc. Dans cette logique-là, le CPA – et c'est la raison pour laquelle c'est une excellente innovation – va permettre de tracer l'activité sans être centrée, comme avant, sur les situations d'emploi, mais plutôt sur des compétences et un parcours professionnel, à travers une variété de périodes. L'idée qu'on attache à la personne un certain nombre de droits qu'on suit dans le temps, dans la constitution et dans leur utilisation, est une modernisation très utile. Et si on l'articule au

numérique, je vois deux enjeux supplémentaires : le premier concerne les travailleurs indépendants dont je parlais précédemment. S'ils doivent cotiser, il faut qu'ils aient des droits ; et l'on voit bien que cet outil qui permet de gérer des droits individuels d'un travailleur indépendant, nonobstant l'existence d'un employeur, a des potentialités pour s'adresser à cette partie des travailleurs. Mais le second enjeu reste par contre de savoir si l'on est capable, en France, de mettre en place un portail qui fonctionnera sous forme digitale, qui soit simple et ne constitue pas un repoussoir ? L'enjeu est bien que les organismes qui vont gérer ces nouveaux droits et ces nouveaux outils soient simples et faciles d'accès ; or, si l'on considère la manière dont fonctionne actuellement le RSI, ce n'est pas vraiment assuré…

Retrouvez l'intégralité du débat en vidéo sur
www.institutdiderot.fr

# Les publications de l'Institut Diderot

## Dans la même collection

- L'avenir de l'automobile - Louis Schweitzer
- Les nanotechnologies & l'avenir de l'homme - Etienne Klein
- L'avenir de la croissance - Bernard Stiegler
- L'avenir de la régénération cérébrale - Alain Prochiantz
- L'avenir de l'Europe - Franck Debié
- L'avenir de la cybersécurité - Nicolas Arpagian
- L'avenir de la population française - François Héran
- L'avenir de la cancérologie - François Goldwasser
- L'avenir de la prédiction - Henri Atlan
- L'avenir de l'aménagement des territoires - Jérôme Monod
- L'avenir de la démocratie - Dominique Schnapper
- L'avenir du capitalisme - Bernard Maris
- L'avenir de la dépendance - Florence Lustman
- L'avenir de l'alimentation - Marion Guillou
- L'avenir des humanités - Jean-François Pradeau
- L'avenir des villes - Thierry Paquot
- L'avenir du droit international - Monique Chemillier-Gendreau
- L'avenir de la famille - Boris Cyrulnik
- L'avenir du populisme - Dominique Reynié
- L'avenir de la puissance chinoise - Jean-Luc Domenach
- L'avenir de l'économie sociale - Jean-Claude Seys
- L'avenir de la vie privée dans la société numérique - Alex Türk
- L'avenir de l'hôpital public - Bernard Granger
- L'avenir de la guerre - Henri Bentegeat & Rony Brauman
- L'avenir de la politique industrielle française - Louis Gallois
- L'avenir de la politique énergétique française - Pierre Papon
- L'avenir du pétrole - Claude Mandil
- L'avenir de l'euro et de la BCE - Henri Guaino & Denis Kessler
- L'avenir de la propriété intellectuelle - Denis Olivennes
- L'avenir du travail - Dominique Méda
- L'avenir de l'anti-science - Alexandre Moatti
- L'avenir du logement - Olivier Mitterand
- L'avenir de la mondialisation - Jean-Pierre Chevènement
- L'avenir de la lutte contre la pauvreté - François Chérèque
- L'avenir du climat - Jean Jouzel

- L'avenir de la nouvelle Russie - Alexandre Adler
- L'avenir de la politique - Alain Juppé
- L'avenir des Big-Data - Kenneth Cukier & Dominique Leglu
- L'avenir de l'organisation des Entreprises - Guillaume Poitrinal
- L'avenir de l'enseignement du fait religieux dans l'École laïque - Régis Debray
- L'avenir des inégalités - Hervé Le Bras
- L'avenir de la diplomatie - Pierre Grosser
- L'avenir des relations Franco-Russes - Alexandre Orlov
- L'avenir du Parlement - François Cornut-Gentille
- L'avenir du terrorisme - Alain Bauer
- L'avenir du politiquement correct - André Comte-Sponville & Dominique Lecourt
- L'avenir de la zone euro - Michel Aglietta & Jacques Sapir
- L'avenir du conflit entre chiite et sunnites - Anne-Clémentine Larroque
- L'Iran et son avenir - Ali Ahani
- L'avenir de l'enseignement - François-Xavier Bellamy

## Les Notes de l'Institut Diderot

- L'euthanasie, à travers le cas de Vincent Humbert - Emmanuel Halais
- Le futur de la procréation - Pascal Nouvel
- La République à l'épreuve du communautarisme - Eric Keslassy
- Proposition pour la Chine - Pierre-Louis Ménard
- L'habitat en utopie - Thierry Paquot
- Une Assemblée nationale plus représentative - Eric Keslassy
- Où va l'Égypte ? - Ismaïl Serageldin
- Sur le service civique - Jean-Pierre Gualezzi
- La recherche en France et en Allemagne - Michèle Vallenthini
- Le fanatisme - Texte d'Alexandre Deleyre présenté par Dominique Lecourt
- De l'antisémitisme en France - Eric Keslassy
- Je suis Charlie. Un an après... - Patrick Autréaux
- Attachement, trauma et résilience - Boris Cyrulnik
- La droite est-elle prête pour 2017 ? - Alexis Feertchak

## Les Dîners de l'Institut Diderot

- La Prospective, de demain à aujourd'hui - Nathalie Kosciusko-Morizet
- Politique de santé : répondre aux défis de demain - Claude Evin
- La réforme de la santé aux États-Unis : quels enseignements pour l'assurance maladie française ? - Victor Rodwin
- La question du médicament - Philippe Even

## Les Entretiens de l'Institut Diderot

- L'avenir du progrès (actes des Entretiens 2011)
- Les 18-24 ans et l'avenir de la politique

# L'avenir du travail à l'âge du numérique

Nous savons tous que le numérique va avoir des effets considérables sur une multiplicité de secteurs de notre vie, et particulièrement sur le travail. Cet impact suscite de nombreuses craintes : crainte du chômage, parce que la machine remplacerait les hommes ; crainte d'être marginalisé et de devenir les servants des machines au lieu d'en être les maîtres. Ces problèmes sont importants, mais M. Mettling va nous montrer qu'il y a aussi bien d'autres dimensions à prendre en compte.

M. Mettling a fait une grande partie de sa carrière à la direction de deux banques : la Caisse d'Epargne et la Banque Populaire. En 2010, il a rejoint Orange comme directeur général adjoint, responsable des Ressources Humaines. Il y avait deux missions : d'une part, mettre un terme aux grands problèmes sociaux qui touchaient alors l'entreprise ; d'autre part, amorcer la transformation d'Orange vers le digital. C'est en raison de cette dernière expérience que le ministre du travail, M. Rebsamen, lui a commandé un rapport sur le thème Transformation numérique et vie au travail, qu'il a remis en septembre 2015 à Mme El Khomri. Il y a, dans ce rapport, 36 préconisations, qui vont des pratiques managériales d'entreprise au droit à la formation : l'ensemble propose de nouveaux droits mais aussi de nouvelles obligations.

**Jean-Claude SEYS**
Président de l'Institut Diderot

**Bruno METTLING**

Ancien Directeur général adjoint d'Orange chargé des Ressources Humaines, Auteur du rapport « Transformation numérique et vie au travail » (2015) remis Myriam El Khomri, ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation.

La présente publication ne peut être vendue

INSTITUT DIDEROT

ISBN 979-10-93704-28-9

ISSN 2496-4948 (en ligne)
ISSN-L 2272-835X (imprimé)

FONDS DE DOTATION POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE SOCIALE REGI PAR LA LOI N°2008-776 DU 4 AOUT 2008 - SIRET N° 513 746 651 00019
86-90, rue Saint-Lazare 75009 Paris / T. +33 (0)1 55 50 65 60 / contact@institutdiderot.fr / www.institutdiderot.fr

Réalisation www.idcomm.fr - Imprimé sur papier issu de forêts gérées durablement.