



TRANSFORMATION NUMERIQUE ET VIE AU TRAVAIL

Avec Bruno Mettling, DRH Orange et Wafae El Boujemaoui, chef du service questions sociales et RH-Direction de la conformité de la CNIL.

Sous la présidence de Marie-France Mazars, Doyen honoraire de la chambre sociale de la Cour de cassation, Vice-Présidente de la CNIL.

Le 16 février de 17h00 à 19h00 à la CNIL, 8 rue Vivienne 75002 Paris (métro bourse)

SYNTHESE DU RAPPORT METTLING SUR LA TRANSFORMATION NUMERIQUE ET LA VIE AU TRAVAIL

CONTEXTE :

Le précédent ministre du Travail, François Rebsamen, dans le contexte des réflexions engagées sur la modernisation du droit du travail, a demandé que soit examinée la question plus spécifique de l'impact de la transformation numérique sur la vie au travail.

Dans ce cadre, une mission a été confiée à Bruno Mettling - DRH d'Orange, premier employeur du numérique en France -, associant des experts et des représentants du monde du travail¹.

Le rapport a été remis à Madame El Khomri, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

La mission intervient également dans le contexte de prise de conscience de l'ampleur des effets de la transformation numérique sur l'économie, soulignée par différents rapports. Il manquait à cet examen minutieux des effets de la transformation numérique, son impact sur l'organisation du travail, les conditions et la qualité de vie au travail, sur le management... en un mot, sur ce qui caractérise la vie au travail des 18 millions de salariés du secteur privé.

D'avril à juin 2015, cette mission a auditionné des représentants des entreprises concernées, commandé des études spécifiques aux grands cabinets de conseils en stratégie (Bain & Company, The Boston Consulting Group, Mazars, McKinsey), et fait réaliser par le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise une enquête auprès de ses 4500 adhérents.

Disposant d'une matière très riche et s'appuyant sur la diversité de ses membres, la mission a pu conduire ses travaux de manière largement consensuelle.

CONTENU DU RAPPORT :

Ce rapport porte une conviction centrale : la transformation numérique est d'abord une chance, une opportunité pour permettre la mise en place progressive de nouvelles organisations du travail plus transversales, plus souples, de nouveaux modes de fonctionnement, plus coopératifs et plus collectifs qui répondent à des maux, à des excès de l'entreprise d'aujourd'hui et d'un modèle taylorien à bout de souffle.

Cela suppose la mise en place, pour avancer au rythme souhaitable, d'outils nouveaux, une coopération entre acteurs de l'écosystème, une transformation culturelle profonde des entreprises qui reste pour l'essentiel à engager.

¹ Présence des experts de quatre organisations syndicales et patronales (CFDT, CFE-CGC, CGT, FO), du MEDEF et de personnalités qualifiées (professeur de droit du travail, vice-présidente du Conseil national numérique).

C'est également une opportunité pour moderniser mais aussi pérenniser le modèle social français, notamment en intégrant les nouvelles formes d'emploi. Mais il y a bien évidemment des conditions à réunir à cet effet.

Comme toute transformation majeure, elle comporte des risques qu'il convient d'anticiper, de prévenir, notamment via le dialogue social et un effort d'éducation au numérique de grande ampleur. La régulation des usages des outils numériques dans le nécessaire équilibre vie privée-vie professionnelle est, de ce point de vue, une question absolument centrale, notamment pour les cadres.

Plus précisément, la mission a identifié 6 impacts majeurs de la transformation numérique qui l'ont conduit à 4 messages clés.

6 impacts majeurs :

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

Le nombre de smartphones a été ainsi multiplié par 6 depuis 2008 tandis que 90% des cadres disposent désormais d'un ordinateur portable sur leur lieu de travail².

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

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

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

- **L'impact sur les métiers et les compétences**

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

Elle nécessite souvent de développer ou d'acquérir de nouvelles compétences. De nouveaux métiers apparaissent, d'autres sont amenés à disparaître. Si les fonctions vente/marketing et IT

² CREDOC, Enquête « Conditions de vie et Aspirations des Français », *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*, décembre 2013.

sont particulièrement concernées, aucune fonction de l'entreprise n'échappe aujourd'hui à ce changement.

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

- **L'impact sur l'organisation du travail**

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

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

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

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

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

- **L'impact sur le management**

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

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

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

- **De nouvelles formes de travail hors salariat**

C'est sans doute l'une des questions les plus difficiles posée par la transformation numérique sur le travail, et son articulation avec l'entreprise traditionnelle. Dans le monde entier, la

souplesse, l'adaptabilité mais aussi le business model de l'économie numérique repose sur la multiplication de l'emploi hors salariat.

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

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

- **L'environnement de travail des cadres**

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

De ce constat émerge un nouveau paradigme exigeant de la part des entreprises comme des salariés que soient conduits des efforts d'adaptation importants mais que soient reconnus de nouveaux droits mais aussi de la part de la puissance publique, que soit aménagé un certain nombre de règles.

C'est ce constat qui a conduit la mission à faire une trentaine de préconisations qui peuvent être synthétisées autour de 4 messages-clés afin que notre pays réussisse sa transformation numérique du travail.

4 idées clés :

1. Développer l'éducation numérique dans les entreprises et faire reconnaître cette compétence

Eviter la fracture numérique

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

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

La vitesse de mise en œuvre de ce plan est un enjeu clé. Il faut mutualiser entre les grandes entreprises et les petites entreprises qui peuvent apporter leurs plateformes de développement,

le monde académique qui peut apporter sa force de recherche et les start-ups qui peuvent contribuer par leur agilité et leur business model compétitif.

Les préconisations n° 1 à n° 5 du rapport répondent à cette ambition de développer l'éducation numérique par la formation initiale et continue :

- **Préconisation n° 1** : Mobiliser les moyens de la formation afin d'accompagner la transition numérique ;
- **Préconisation n° 2** : Lancer une consultation des branches pour mesurer leurs besoins en formation ;
- **Préconisation n° 3** : Intégrer le numérique parmi les savoirs fondamentaux dès l'école ;
- **Préconisation n° 4** : Confier une mission temporaire de mobilisation des acteurs du numérique à une structure existante ;
- **Préconisation n° 5** : S'appuyer sur la GPEC³ pour développer la requalification et la reconversion.

2. Améliorer la qualité de vie au travail

Rendre applicable le droit à la déconnexion ;

Intégrer la mesure de la charge de travail ;

Diffuser les bonnes pratiques d'organisation du travail à distance.

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

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

Elle insiste en particulier sur l'enjeu du développement du droit à la déconnexion, qui doit être complété par le devoir de déconnexion mais aussi sur la formation des professionnels des réseaux santé-sécurité au travail à la prévention et à la gestion des risques induits par ces nouvelles formes de travail.

Les préconisations n° 19, 23 et 26 permettent de mettre la transformation numérique au service de la qualité de vie au travail :

- **Préconisation n° 19** : Compléter le droit à la déconnexion par un devoir de déconnexion ;
- **Préconisation n° 23** : Compléter la mesure du temps de travail par la mesure de la charge de travail pour les secteurs dans lesquels celle-ci est pertinente ;
- **Préconisation n° 26** : Diffuser les bonnes pratiques d'organisation du travail à distance.

³ Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

3. Adapter le droit français pour les travailleurs du numérique et inscrire les nouvelles formes de travail dans le système de protection sociale

Ni hypocrisie, ni conservatisme dans l'adaptation du droit social

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

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

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

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

C'est dans ce contexte qu'est formulé un nombre limité de propositions de négociations interprofessionnelles en matière de temps de travail (les principales évolutions concernent le forfait jours) ; en matière de protection des salariés, (la gestion du risque d'accidents de travail pour les salariés en télétravail) ; enfin, en matière de fiscalité des entreprises, par la suppression de la qualification d'avantages en nature des outils numériques.

Les préconisations n° 11, 14 et 15 traitent de ces enjeux qui visent à offrir un cadre juridique et fiscal incitatif et protecteur :

- **Préconisation n° 11** : Adapter, pour les travailleurs du numérique concernés, le droit français pour sécuriser le forfait-jours ;
- **Préconisation n° 14** : Supprimer la référence aux avantages en nature pour les outils numériques ;
- **Préconisation n° 15** : Réinscrire les nouvelles formes de travail dans notre système de protection sociale.

4. Intégrer la transformation numérique dans la conférence sociale

Partager un diagnostic commun

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

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

- **La préconisation n° 36 : « Intégrer dans la conférence sociale à venir la transformation numérique et le travail »** répond à cette attente. Il est à noter que ce diagnostic doit être également entrepris au niveau des branches à qui reviendrait la responsabilité d'établir un diagnostic sur l'évolution des métiers et des compétences, mais aussi au niveau des entreprises qui doivent évaluer la projection de l'impact de la transformation numérique.

CONCLUSION :

Les 36 préconisations de ce rapport et le constat qui précède ont été établis dans un climat de dialogue et d'écoute qui rend l'auteur du présent rapport confiant sur la capacité à définir une voie équilibrée permettant d'adapter le cadre de nos pratiques en entreprise et de notre législation sociale afin que notre pays puisse capter la part de bénéfiques (notamment en termes d'emplois) attendus de la transformation numérique.