

Nouvelles formes d'emplois et de travail, nouveaux enjeux syndicaux ?

Marie-Christine BUREAU, Frédéric REY et Carole TUCHSZIRER ¹

Cet article interroge les voies possibles d'un renouvellement de l'action collective face à un certain nombre de mutations qui affectent le monde du travail : la place du digital, l'essor des plateformes numériques, le développement de nouvelles formes de travail indépendant. Au terme de notre enquête de terrain, nous avons identifié quatre configurations susceptibles d'éclairer ces nouveaux enjeux syndicaux associés aux transformations de l'emploi et du travail. Dans tous les cas, il existe du « grain à moudre », qu'il s'agisse des thèmes traditionnels de la revendication collective (rémunération, temps de travail, santé), ou des questions de protection et d'autonomie, telles qu'elles sont posées par les nouvelles formes de travail et d'emploi. En outre, de nouveaux acteurs collectifs ont émergé, avec lesquels les organisations syndicales tentent – ou non – de travailler à la « mouture » de nouveaux droits.

Les mutations actuelles du travail et de l'emploi suscitent des analyses parfois prophétiques, oscillant entre une vision enchantée des possibles offerts par les technologies numériques et la crainte d'une automatisation aussi déshumanisante que destructrice d'emplois. Entre ces visions extrêmes, il est difficile de se retrouver et encore plus d'évaluer les rôles que peuvent jouer les organisations syndicales au service des travailleurs. Pourtant, face à l'infinie diversité des situations de travail, un autre écueil serait de renoncer à nommer des enjeux syndicaux, considérant que chaque situation est singulière. Cet article s'appuie sur les résultats d'une étude réalisée pour la CFDT dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires ².

1. Marie-Christine Bureau est sociologue, chercheuse au Cnam, Lise-CNRS ; Frédéric Rey est maître de conférences en sociologie, Cnam, Lise-CNRS ; Carole Tuchszirer est socio-économiste, chercheuse au CEET et au Cnam, Lise-CNRS.
2. L'Agence d'objectifs dont cet article est issu (Bureau *et al.*, 2019) est disponible sur : <https://bit.ly/3l0ZZJQ>.

Notre enquête interroge les reconfigurations de l'action collective face à un certain nombre de mutations qui affectent le monde du travail. Le digital, l'essor des plateformes numériques, le développement de nouvelles formes de travail « indépendant », sont emblématiques de ces transformations que de nombreux rapports ont analysé ces dernières années. Ces évolutions, à l'ampleur encore débattue, bousculent les pratiques syndicales. Plus fondamentalement, elles affectent les catégories les plus structurantes du syndicalisme moderne : statuts d'emploi, façons de travailler, contenu et sens du travail, formes de solidarités, jusqu'aux contours mêmes de l'entreprise et du salariat. En conséquence, elles interpellent les organisations et interrogent frontalement leur capacité à produire de nouvelles solidarités et des réponses collectives pertinentes dans un contexte fortement déstabilisant pour l'ensemble du système de relations professionnelles.

Les cas de figure analysés dans l'étude mettent en lumière plusieurs enseignements. D'abord, ces problématiques nouvelles constituent autant d'enjeux dont le syndicalisme peut se saisir pour repenser ses pratiques et son rapport au salariat. Les questions éthiques, la quête d'autonomie et de bienveillance, l'investissement dans le travail, son débordement fréquent sur la sphère privée, les risques de *burn out*, le droit ou le devoir de déconnexion ont souvent été évoqués lors de nos entretiens. Ensuite, les enquêtes montrent que le syndicalisme et les institutions du salariat – Code du travail, instances de représentation du personnel (IRP), conventions collectives... – coexistent et cohabitent avec les modalités alternatives d'action et de représentation des nouvelles formes de travail et d'emploi. Le syndicalisme et la législation du travail par exemple sont bien présents, ou ne sont jamais bien loin des cas étudiés. Il y a donc moins opposition ou incompatibilité entre les modes de régulation, qu'émergence de configurations nouvelles dans lesquelles chacun – travailleurs, directions, organisations syndicales – cherche sa place. Enfin, les terrains d'enquête soulignent que, derrière la nouveauté des formes de travail et d'emploi, se retrouvent les préoccupations syndicales anciennes sur les conditions de production de la solidarité. Depuis leur création, les syndicats ont dû s'adapter à l'exposition des travailleurs aux risques de la division, de l'isolement et de la concurrence. Face à l'essor pris par le numérique, face aux entreprises marquées par l'éclatement des statuts d'emploi et des collectifs de travail, la question des espaces pertinents de la représentation collective est de nouveau posée. Aussi voit-on des alternatives plus anciennes – on pense ici à la place des territoires dans le champ du dialogue social (voir *infra*) – être de nouveau actualisées sous l'effet de ces mutations techniques et organisationnelles. À partir de nombreux exemples de terrain, cet article dessine ainsi une carte des possibles sur laquelle le syndicalisme apparaît

parfois clairement, ou seulement en pointillés, et qui peut constituer des repères ou des points d'appui pour repenser l'engagement collectif.

Afin de rendre compte de la diversité des enjeux syndicaux soulevés et des configurations de régulation observées, nous avons opté pour une enquête de terrain reposant sur une large palette de configurations de travail : d'une entreprise transnationale dispersée et dématérialisée aux livreurs à vélo et autres managers de proximité en passant par une coopérative d'activité et d'emploi, des *free lance*, le technopole d'un grand groupe bancaire ou encore une école de formation numérique³. Ce parti-pris méthodologique privilégie la variété des situations et des formes de travail et d'emploi, pour éclairer (et comparer) les enjeux syndicaux et de régulation dans de multiples déclinaisons de salariat, d'indépendance, de contrôle, de précarité, d'émancipation, etc. Cette approche révèle, au-delà des différences, la persistance de fortes inégalités socio-professionnelles pour lesquelles l'action syndicale est toujours requise, aujourd'hui comme hier, sur des plateformes revendicatives bien connues des organisations syndicales : le salaire, le temps et les conditions de travail, la santé... Elle met également en avant que de nouveaux espaces, objets ou thèmes revendicatifs, plus directement liés au travail, sont peut-être à reconquérir ou à se réappropriier syndicalement, comme la quête d'autonomie dont la réalité au quotidien, dans l'activité de travail, prend un relief singulier d'une entreprise à l'autre, et induit des formes d'accompagnement syndical différenciées. Le syndicalisme, dans sa conception « salariale » (industrielle) du travail, est de fait confronté aux enjeux que posent l'autonomie et, en corollaire, les risques du travail et de l'emploi dans leurs nouvelles formes, principalement supportés par les travailleurs.

La crise sanitaire provoquée par le Covid-19 a magistralement mis en évidence ces problématiques. Les confinements successifs ont ainsi rappelé la dure réalité des inégalités sociales qui l'ont accompagnée. D'un côté, des salariés, souvent des cadres, protégés du virus par la possibilité de travailler chez soi, à distance, mais pour lesquels néanmoins la conciliation vie professionnelle/vie domestique n'a pas toujours été chose aisée. De l'autre, des travailleurs bien plus exposés au risque de contagion par l'obligation d'assurer physiquement et sur le lieu de travail la continuité d'un certain nombre d'activités jugées de première nécessité durant le confinement. Entre ces deux cas polaires, des situations de télétravail qui ont aussi renforcé le contrôle numérique, en temps réel, du travail réalisé à distance. Les acteurs sociaux progressent d'ailleurs dans la régulation de ces aspects du travail, qu'il s'agisse du « droit à la déconnexion » inscrit dans la loi Travail

3. Nous n'avons pu dans le cadre de cet article rendre compte de l'ensemble de nos terrains. Nous avons donc privilégié ceux en lien avec notre questionnement centré sur les enjeux syndicaux. Pour une présentation approfondie des différents terrains, voir Bureau *et al.* (2019).

(El Khomri) de 2016, qui vise explicitement à l'« adaptation du droit du travail à l'ère numérique », ou de la négociation nationale sur le télétravail qui s'ouvre en novembre 2020 pour encadrer ses pratiques et conditions d'utilisation.

Au-delà de cette crise, qui aura servi de révélateur social pour certains, la mise en scène de l'extrême hétérogénéité des situations de travail rend compte de la difficulté à penser l'action collective pour répondre aux défis posés par ces formes, plus ou moins nouvelles, de mobilisation de la main-d'œuvre. Pour nous aider à faire quelques pas de plus sur la voie délicate et étroite du renouvellement syndical, nous exposons dans un premier temps la grille analytique retenue pour l'étude et qui nous a guidés dans le choix de nos terrains d'investigation (I). Puis nous rendons compte de la variété des enjeux syndicaux associés à ces transformations en distinguant la situation de travailleurs salariés (II) de celle de travailleurs situés à la frontière du salariat (III), où de nouveaux acteurs collectifs émergent, avec lesquels les organisations syndicales tentent de travailler à la fabrique et la conquête de nouveaux droits.

I. Protection salariale et autonomie : un kaléidoscope de situations

Dans cet article, nous proposons d'esquisser une cartographie des enjeux syndicaux et des configurations de régulation associées. Pour cela, nous analysons nos données de terrain en prenant appui, d'une part sur les résultats des enquêtes COI (changements organisationnels et informatisation) qui permettent de distinguer deux régimes de mobilisation de la main-d'œuvre avec les technologies de l'information et de la communication (TIC), d'autre part sur la grille élaborée à la fin des années 1990 par Dupuy et Larré (1998) pour analyser la diversité des situations du travail contemporain selon deux dimensions, en croisant l'autonomie dans l'organisation du travail et la part de risque qui pèse sur le travailleur.

1.1. TIC et régimes de mobilisation de la main-d'œuvre

Une recherche de 2012 basée sur l'exploitation statistique de l'enquête COI met en évidence deux régimes principaux de mobilisation de la main-d'œuvre en lien avec les TIC : « Les technologies connectées, utilisées par un salariat de confiance, souvent cadre ou profession intermédiaire dans de grandes entreprises, sont associées à un vécu marqué par l'intensité du travail et le débordement dans la sphère privée mais aussi par de l'autonomie et du bonheur professionnel, c'est-à-dire un bien-être lié au sentiment que le travail est reconnu à sa juste valeur. À l'opposé, les utilisateurs de technologies pas ou peu connectées et les salariés des entreprises équipées

d'outils logiciels transversaux (ERP, modélisation des processus, outils de traçabilité) ou d'un centre d'appels, ont non seulement un travail intense en termes de cadences ou de demandes internes, mais aussi peu de marges de manœuvre pour y répondre, la prescription s'étendant parfois jusqu'aux modes opératoires. De plus, leur travail est contrôlé, voire sous surveillance, alors même qu'ils peuvent devoir faire face à des injonctions peu claires ou contradictoires » (Greenan *et al.*, 2012). Ces deux régimes de mobilisation qui correspondent à des expériences pour le moins contrastées, soulèvent aussi des enjeux syndicaux différenciés : la question du débordement dans la vie privée pour le premier ; le contrôle à distance et la perte d'autonomie pour le deuxième.

1.2. Autonomie et risque au centre des enjeux du travail contemporain

La situation actuelle relève moins d'une montée en flèche du travail indépendant que d'un brouillage des frontières et d'une démultiplication de situations confuses ou hybrides au regard des catégories usuelles. Des travaux sur l'autoentrepreneuriat (Abdelnour, 2017) montrent à quel point l'usage de ce régime n'est soutenable que par l'arrimage d'une majorité d'autoentrepreneurs aux institutions du salariat (retraités, salariés, demandeurs d'emploi, conjoints de salariés, etc.). Nous nous retrouvons de fait confrontés à une situation de dé-cohérence massive entre institutions et pratiques, constitutive de « zones grises du travail et de l'emploi » (Azaïs, Carleial, 2017) avec leur cortège de non-droits et de conflits de régulation (Bureau, Dieuaide, 2018). Comme cela avait déjà été repéré au tournant du siècle, ceux que l'on appelle parfois les « professionnels indépendants », travailleurs hautement qualifiés du tertiaire, franchissent régulièrement la frontière entre salariat et indépendance, au gré de leurs opportunités et de leurs choix, jonglant comme ils le peuvent avec différents statuts (Coquelin, Reynaud, 2003). La grille proposée par Dupuy et Larré (1998) pour analyser les formes hybrides de mobilisation du travail n'a rien perdu de sa pertinence. En distinguant deux variables caractéristiques de la situation de travail, l'organisation de la contribution du travailleur et la répartition des risques liés à l'activité de travail, les auteurs nous permettent d'appréhender une large palette de situations relevant précisément de ces « zones grises ». En remplissant toutes les cases de leur tableau matriciel, ils montrent sur des exemples concrets que l'institution de la protection du salariat comme contrepartie du lien de subordination ne correspond plus, comme Supiot (1999) l'a relevé au même moment, à la réalité des configurations observées. Ainsi, un mandataire social salarié cumule une parfaite autonomie dans l'organisation de son travail avec une prise en charge collective du risque lié à son activité. *A contrario*, un livreur à vélo, micro-entrepreneur et affilié à une plateforme, supporte seul (ou presque) le

risque de son emploi tout en jouissant d'une autonomie très limitée. Entre ces deux extrêmes, il existe bien sûr tout un éventail de situations. Mais cela a des conséquences importantes en termes d'enjeux syndicaux car l'objectif d'une plus grande autonomie et la revendication d'une meilleure protection peuvent conduire, comme on le verra, à des stratégies différentes. Dans un contexte de décohérence entre institutions et pratiques, c'est la définition même du rapport salarial qui est en jeu.

1.3. Une première cartographie de notre échantillon

Le choix des situations de travail sur lesquelles nous avons mené l'enquête permet d'appréhender une palette de configurations au regard des grilles d'analyse mobilisées. Le tableau 1 situe les différents cas de figure selon le degré d'autonomie dans l'organisation du travail et la part de risque qui repose sur le travailleur. Pour Dupuy et Larré, le degré d'autonomie « inclut les processus établis à la fois pour définir l'objectif de la prestation, pour assigner les tâches et moduler l'utilisation des différents *inputs* associés à la réalisation de la prestation et enfin, pour contrôler la conformité du déroulement de la prestation aux modalités définies (...) » (*op. cit.*:3). Les auteurs définissent « les modalités de prise en charge du risque » à partir des « procédures établies pour définir qui assume les risques liés à l'activité de travail et sur quelles bases est négociée et versée la rémunération » (*op. cit.*). Le risque se décline sous différentes formes puisqu'il peut être, selon eux, d'ordre économique, d'entreprise, lié à la clientèle ou à l'emploi, à la sécurité, etc. Ainsi, à partir de ces indicateurs, il est possible par exemple de caractériser la situation des livreurs à vélo à la fois par une part de risque très élevée (incertitude sur la rémunération, situation de travail dégradée, emploi non garanti, absence ou faiblesse de droits sociaux) et une faible autonomie (prescription du travail par les algorithmes, contrôles importants par les plateformes et les clients). Les critères de ces deux dimensions sont essentiellement qualitatifs. Ils permettent donc de positionner les

Tableau 1. Cas étudiés selon le degré d'autonomie dans l'organisation du travail et le risque supporté par le travailleur

Risque/ Autonomie	Degré d'autonomie faible	Degré d'autonomie intermédiaire	Degré d'autonomie élevé
Niveau de protection faible (risque élevé)	Livreurs à vélo des plateformes		Entrepreneurs <i>free-lances</i> (Happy Dev)
Niveau de protection intermédiaire (risque moyen)	Managers de proxi- mité salariés (Bionut)	Développeurs salariés (Tekbank)	Entrepreneurs sala- riés (Coopaname)
Niveau de protection élevé (risque faible)			Ingénieurs <i>big data</i> salariés (Codecolor)

différentes formes de travail et d'emploi les unes par rapport aux autres en fonction de leurs degrés d'autonomie et de prise de risque pour les travailleurs. Il s'agit d'une aide à la représentation de la diversité des cas étudiés, grâce à ces deux dimensions. Et comme la mobilisation de la main-d'œuvre avec les TIC est très corrélée au degré d'autonomie, cette représentation synthétise efficacement la présentation de l'échantillon au regard des grilles d'analyse.

D'un point de vue méthodologique, nous avons associé, au gré des besoins et des opportunités d'accès au terrain, plusieurs types de méthodes et plusieurs échelles différentes : des entretiens individuels et collectifs semi-directifs (tableau 2) et des observations *in situ* avec l'analyse de documents accessibles sur Internet ; des études de cas approfondies avec des enquêtes exploratoires et des exploitations secondaires de données recueillies à l'occasion de recherches précédentes.

Tableau 2. Méthodes de recueil d'informations dans le cadre de l'enquête

Tekbank	Entretiens (collectif et individuel) avec des militants syndicaux
Bionut	Entretiens (collectif et individuel) avec des militants syndicaux
Codecolor	Entretiens avec un salarié, une DRH et un élu au CSE ; recueil de données en ligne
Coopaname	Entretiens avec une dizaine d'élus au CSE (en deux vagues à 6 mois d'écart) ; observations participantes à plusieurs réunions et journées d'études
Livreurs à vélo	Participation à une réunion d'un collectif de livreurs à vélo, entretien avec deux membres d'une association militante pour le coopérativisme de plateforme
Freelances	Entretiens avec des membres de coopératives d'activité et d'emploi (CAE) et de réseaux d'indépendants, observation d'événements à destination des <i>freelances</i> , ré-exploitation secondaire de matériaux d'enquête antérieurs, en particulier des visites de tiers lieux
Politiques syndicales	Entretiens avec des secrétaires confédéraux à la CFDT, CGT, FO

II. La représentation collective des salariés : entre protection face au pouvoir hiérarchique et régulation de l'autonomie

Dans cette deuxième partie, au-delà de la diversité des terrains enquêtés, nous nous attachons aux situations de travail où le travail salarié est la règle. Derrière ce statut, les mutations de l'emploi et du travail n'en sont pas moins réelles et affectent différemment les catégories de main-d'œuvre concernées. La partie analytique qui précède aide à comprendre les ressorts

de cette pluralité de dynamiques à l'œuvre qui relativise la question de la technologie comme principal déterminant des conditions de travail. Dans le secteur de la distribution (Bionut), on assiste ainsi à une version autoritaire de la technologie dont l'usage renforce de fait le contrôle exercé sur des gérants d'enseigne pourtant attirés par la promesse d'un statut libérateur proche du travail indépendant. Il en va tout autrement dans les jeunes entreprises liées au *big data* où la technologie apparaît dotée d'une dimension plus émancipatrice. L'exemple de la création d'un technopole au sein de Tekbank, une banque universelle illustre à lui seul la diversité des cas de figure rencontrés. Pour l'action collective, et l'acteur syndical quand il existe, les enjeux à relever sont multiples et confirment la nécessité d'une présence d'instances de représentation du personnel au plus près des situations de travail. Toutefois, l'éclatement des lieux et des collectifs de travail rend la tâche ardue.

II.1. Salariés soumis au contrôle à distance : un besoin aigu de protection face au pouvoir hiérarchique

Nous décrivons ici le cas d'une entreprise familiale, rachetée en 2008 par un groupe de la grande distribution, spécialisée dans l'épicerie bio (enseigne Bionut). Nous avons rencontré le gérant d'un des magasins, qui a accepté cette fonction en raison de ses avantages supposés : des responsabilités managériales accrues et une grande latitude dans l'organisation de l'activité de travail. La réalité semble prendre ses distances avec cette « fiche de poste ». Sa situation concrète montre qu'il subit en quelque sorte une « double peine », cumulant le peu d'autonomie octroyée avec un temps de travail supérieur aux salariés du magasin pour une rémunération à peine plus élevée (1 700 euros net). Ces conditions de travail valent pour l'ensemble des managers de cette chaîne de distribution : « Il y a beaucoup de responsables qui sont à... 50 heures par semaine, qui viennent travailler le dimanche, sans être payés, parce qu'ils ont la pression... beaucoup font 10 h-21 h, dans la semaine, beaucoup vont travailler les jours de repos. (...) Beaucoup de responsables me disent en gros, c'est une secte, soit il faut adhérer à cette secte, soit il faut partir. Sauf qu'au siège, en fait, c'est le patron, le directeur des ressources humaines, et un autre directeur qui dirigent la boîte. »

L'autonomie des responsables de magasin est en fait purement factice et l'usage des TIC fait davantage penser à la réalité de travail des centres d'appels, placés sous haute surveillance, qu'à la promesse émancipatrice des entreprises de la Silicon Valley. Les technologies sont ici faiblement interactives et leur usage permet avant tout de renforcer le contrôle à distance par des logiciels transversaux assurant la traçabilité de l'activité de travail et le contrôle de l'entreprise (*reporting, benchmarking*). Le recours au téléphone, au mail, dans le cas présent, permet une surveillance à distance

de la gestion quotidienne des magasins : « J'ai de la pression, on m'appelle tous les jours, on me demande d'envoyer des photos, à distance, du sol, des rayons, pour voir si c'est bien rempli, si c'est propre. Tous les jours on reçoit des dizaines de mails et c'est à nous de diriger le magasin par rapport à ces mails, de mettre les affiches... On n'a pas notre avis à donner, on est des robots, on applique ce que l'on nous demande de faire. »

L'engagement syndical de ce manager de proximité a par ailleurs été vivement encouragé par la hiérarchie, non pour négocier des accords ou de nouvelles formes de pratiques sociales mais au contraire pour « être à côté des patrons », comme nous l'a mentionné notre manager. L'enjeu pour la direction est ainsi de s'allier la bonne grâce de ces managers pour inciter à la démission des salariés dont l'entreprise voudrait se débarrasser, à commencer par les militants qu'elle jugerait trop actifs. Ayant pris goût au militantisme syndical et souhaitant participer à la défense des salariés faisant l'objet de pressions de la part de la direction, ce manager de proximité se heurte aujourd'hui à un double écueil : pressions de la hiérarchie, faible soutien du syndicat. Son activité syndicale est en effet entravée par la direction qui multiplie les obstacles à la délivrance de ses heures de délégation par la pression psychologique exercée sur lui. « La dernière fois, on est partis à Marseille avec mon collègue, et le lendemain, le directeur est passé en magasin pour me mettre la pression... Il m'a mis une mauvaise note à l'audit, en me disant : "Ton magasin est sale", et je lui ai dit : "J'étais à Marseille en délégation" ; il m'a dit : "Je ne veux rien savoir, tu n'étais pas en magasin, donc..." Quand il te dit des choses comme ça, toi... t'es mal. »

Le gérant du magasin s'est donc tourné vers la fédération syndicale pour obtenir son appui face à ces multiples pressions mais sa démarche n'a pu aboutir faute de contacts. Ce manque d'accompagnement syndical a été mal vécu par le gérant qui en attendait la possibilité d'alerter sur la réalité professionnelle de ces managers, d'atténuer le contrôle autoritaire exercé par la direction et de mettre un terme à la discrimination syndicale dont font l'objet nombre de délégués. Pour la personne interrogée domine le sentiment que les syndicats, tenus trop à distance de leur réalité de travail, ne prennent pas la mesure de leurs difficultés : « On ne compte pas pour eux ; ils ne se rendent pas compte des conditions de travail en magasin ; tout ce qu'on nous demande, qu'ils nous demandent souvent, c'est de recruter de nouveaux adhérents. »

Cette attente déçue à l'égard des structures syndicales a été également mise en avant par les délégués CFDT rencontrés à Tekbank, au sein du technopole de la banque universelle (voir *infra*, II.3). La raison invoquée en est également la priorité accordée au recrutement de nouveaux adhérents au détriment du soutien aux équipes en place. De l'aveu de plusieurs de nos interlocuteurs, la loi du 20 août 2008, qui a modifié en profondeur les

règles de représentativité des organisations syndicales au niveau de l'entreprise, aurait eu pour conséquence d'entraîner une chasse au recrutement de nouveaux adhérents aux dépens du terrain et des équipes syndicales souvent en difficulté face aux évolutions des formes de travail et d'emploi. Cette tension est par ailleurs bien documentée dans les travaux sur le renouveau syndical des années 2000 qui ont pu distinguer des différences de priorité et d'allocations de moyens, selon que les organisations privilégiaient des stratégies d'expansion ou, au contraire de consolidation de leur base adhérente (Frege, Kelly, 2004 ; Rey, 2007).

Dans le cadre de Bionut, les technologies viennent s'inscrire dans des politiques managériales où le contrôle social est omniprésent et où l'usage des outils numériques ne fait qu'amplifier la surveillance au quotidien dont font l'objet ces cadres de proximité. Avec l'entreprise Codecolor, nous sommes dans un cas de figure diamétralement opposé. Les technologies connectées se meuvent dans une atmosphère de travail où la confiance et la bienveillance sont des principes structurants de son organisation sociale, dans un secteur économique par ailleurs très porteur.

II.2. Salariés autonomes dans leur travail et politique sociale généreuse : un besoin de régulation des temps sociaux

L'entreprise Codecolor appartient à l'univers des données de masse et réalise la promesse inspirée des pratiques de la Silicon Valley. Cette *startup* américaine est créée en 2012 par son fondateur à partir d'un moteur de recherche conçu par ses soins dans le domaine culinaire. L'entreprise, qui appartient à la communauté de l'*open source*, est aujourd'hui le premier fournisseur mondial de logiciels permettant d'exploiter en temps réel « des gigas et des terras de données ». Son patron, que nous nommerons Steeve, est dépeint comme simple, créatif et sensible aux questions sociétales (développement durable, bénévolat, écologie, partage des tâches domestiques). Son charisme entraîne un processus d'identification pour nombre de salariés de Codecolor, et en particulier aux 800 ingénieurs (sur 1 200 salariés en 2018) qui partagent avec lui une passion pour les technologies interconnectées. Sa personnalité, son mode de management jugé ouvert et transparent, n'est pas sans conséquence au plan des relations sociales et de l'action collective. La capacité à entrer en contact directement avec lui tend à minorer le rôle des IRP dans un climat social par ailleurs très protecteur vis-à-vis de la main-d'œuvre.

L'autre caractéristique de Codecolor est d'être une entreprise dispersée et totalement dématérialisée. Elle ne dispose pas de locaux dans les 38 pays où elle est implantée ; les salariés dans leur grande majorité travaillent donc à domicile. La plupart des réunions de travail se font à distance à partir des ordinateurs *via* des *webcam*. En revanche, deux fois par an, un grand

meeting international est organisé durant une semaine pour rassembler physiquement des salariés qui n'ont que peu d'occasions de se croiser collectivement. Le recours massif aux technologies interconnectées permet d'accorder aux salariés une forte autonomie dans leur travail dans un climat de confiance quasi absolu. C'est ce sur quoi insiste Dave qui, en tant qu'évangéliste technologique – *technology evangelist* – au sein de Codecolor, est chargé d'accroître la taille de la communauté pour imposer le logiciel de son entreprise comme un standard sur le marché ⁴. Dave a également été récemment élu à la tête du CSE. « Donc, par défaut, quand quelqu'un arrive dans la boîte, on lui fait confiance. C'est le truc de base. On a complètement confiance, on ne va pas lui demander : "Qu'est-ce que tu as fait hier ?" On s'en fout. Il peut avoir regardé la télé toute la journée on s'en fout royalement, ce n'est pas le problème. Par contre, si un jour, il trahit notre confiance... C'est fini, il est mort. »

Si cette *start-up* repose sur une forte atomisation du collectif de travail, Codecolor, à l'image de nombre de communautés du logiciel, ne peut être uniquement réduit à la somme des individus qui la composent. Il y a un projet fortement mobilisateur (le logiciel), un état esprit (la bienveillance), des idées (figurant dans un code source qui sert de charte à l'ensemble des salariés), un principe de respect à l'égard des salariés comme auprès des membres de la communauté qui font de cette entreprise un terrain intéressant pour observer la façon dont se fabrique du collectif, autrement que par le seul engagement syndical rendu difficile du fait de l'absence de conflits et d'une régulation individualisée des relations sociales. Cet exemple montre par ailleurs que la fragmentation et la dispersion des salariés (ici à l'échelle mondiale) ne sont pas incompatibles avec l'existence d'un collectif fortement structuré par des normes et des valeurs partagées par la communauté. La régulation autonome (communautaire, horizontale et à distance) y est particulièrement intense, et permanente. Dans ce cas précis, les organisations syndicales paraissent hors-jeu. La politique sociale semble d'ailleurs donner satisfaction à l'ensemble du personnel. Le niveau des salaires est supérieur à celui du marché, une politique de *stock-options* conséquente a été mise en place pour fidéliser une main-d'œuvre hautement qualifiée et très convoitée sur le marché du travail. Comme l'a souligné Dave, « dans notre domaine, pour retenir les gens, il faut qu'ils ne se posent même pas la question de savoir si l'herbe est plus verte ailleurs ». Au-delà des salaires, la mutuelle santé est généreuse, prise en charge à 100 % par l'employeur, elle couvre également conjoints et enfants. Nous pouvons également mentionner l'existence d'un congé paternité rémunéré de 16 semaines. Par ailleurs, chaque salarié dispose de 5 jours, dits libérés, pris sur le temps de travail

4. Sur l'émergence de ce métier, voir Errecart (2015).

pour faire du volontariat auprès d'une association de son choix. Mais la charge de travail importante qui s'impose aux salariés est telle que la pratique du bénévolat reste limitée, contrairement au congé paternité dont font usage la plupart des personnes concernées.

Par conséquent, c'est bien sur la question du travail, et non de l'emploi, que se focalise l'attention du secrétaire du CSE, fraîchement élu à la tête de cette structure pour la « filiale » française qui compte désormais près d'une cinquantaine de salariés. Faiblement motivé au départ pour occuper cette fonction de représentation, c'est à la demande de la direction qu'il accepte finalement la proposition. Ses préoccupations sont actuellement centrées, non sur le temps de travail en tant que tel mais sur la charge de travail et le risque de *burn-out* difficile à déceler dans une entreprise distribuée « alors qu'autour de la machine à café, on décèlerait le risque plus vite ».

La conciliation des temps sociaux, le risque de débordement de la vie professionnelle sur la vie privée sont donc au cœur des problématiques que ce représentant du personnel souhaiterait traiter dans le cadre de son mandat. Le fait de travailler à domicile, l'absence de régulation du temps de travail par un autre niveau hiérarchique mais aussi la passion et l'engagement mis dans le travail posent frontalement la question de la porosité des temps sociaux difficile à gérer individuellement (Thoemmes, Giotto, 2016). Les propos recueillis auprès d'un ingénieur de l'entreprise illustrent cette difficulté : « Je n'ai pas de pression en tant que telle pour aller à des rendez-vous mais je me la mets un peu tout seul (...), j'ai envie de bien faire mon boulot. Mais la charge de travail est monstrueuse, il faut savoir s'arrêter. Chez Codecolor tu peux ne pas t'arrêter de travailler parce qu'il y a des gens qui sont toujours connectés (...). Si tu ne sais pas mettre des limites, tu te fais rapidement bouffer par la société. » Le secrétaire du CSE tente ainsi, en lien avec la direction également sensible à cette question, de faire appliquer par les salariés le droit, et le devoir, de se déconnecter. Pour ce représentant du personnel, la lutte contre l'épuisement professionnel est délicate à mener en raison de la difficulté à le déceler dans un contexte d'invisibilité du lieu d'exercice de l'activité de travail. L'entreprise dématérialisée et dispersée pose ainsi un redoutable défi à l'action syndicale. Malgré cette contrainte forte, l'exemple de Codecolor témoigne de la nécessité d'une représentation du personnel pour mieux réguler l'autonomie y compris dans les entreprises où la technologie numérique s'accompagne de relations sociales placées sous le signe de la bienveillance.

II.3. Les difficultés de représentation du personnel quand le collectif est éclaté

Dans la banque universelle Tekbank, la direction s'est dotée en 2016 d'un technopole situé en région parisienne, directement inspiré des campus

de la Silicon Valley, et a opéré d'importantes réorganisations internes (mode projet, *flex office*). Il s'agit en quelque sorte d'une vitrine technologique qui met en scène à la fois la pointe avancée des technologies numériques mais également des méthodes de management dites « agiles » supposées favoriser la fluidité des échanges et des coopérations. La modernité de ce cadre de travail tranche pourtant avec certaines pratiques sociales jugées archaïques, voire rétrogrades, par les différents délégués CFDT rencontrés. La norme de bienveillance qui s'est imposée dans le cadre de l'exemple précédent est loin de s'appliquer au sein du technopole de la banque : « Ils ont une vision vraiment archaïque des choses (...). Ils en sont à faire des coups pour licencier des gens, à leur trouver des fautes graves pour ne pas faire des plans sociaux... donc voilà, notre premier problème, pour moi, il n'est pas de nous adapter au numérique, de nous adapter au télétravail, il est ce problème-là : cette entrave qu'on a de la part d'une direction. » L'autre difficulté majeure à laquelle se heurte l'action collective est liée à l'éclatement des statuts d'emploi : « Notre problématique, c'est les collègues qui sont prestataires de service. (...) Nous, on s'intéresse à tout le monde, donc on distribue (les tracts) à tout le monde. Mais par contre, pour le coup, quand on veut faire du développement, avoir des nouveaux militants, etc., il y a une partie qui peuvent être intéressés, qui vont aller dans une autre section – parce que, à la CFDT, on est organisés en branches professionnelles et géographiques. Ou syndicales. Voilà. Donc on envoie les collègues vers le Betor, qui est la branche des Syntec. Voilà... donc effectivement, *flex-office*, *flex-work*, télétravail, temps partiels, beaucoup de prestataires, c'est compliqué pour militer, parce que ce qui compte, ce qui est important, c'est la proximité. C'est de voir les gens. »

Face aux processus de dématérialisation de l'entreprise, un défi majeur réside donc dans l'organisation d'actions collectives regroupant des travailleurs aux statuts hybrides. Il interpelle directement les structures syndicales et le fonctionnement interne aux organisations, hérités du XX^e siècle et pensés pour un salariat stabilisé. Si cette réalité n'est pas nouvelle, elle tend à se renforcer. Il est donc intéressant à cet égard de rappeler des précédents de stratégies syndicales face à de telles situations. L'exemple des chantiers navals de Saint-Nazaire (Conchon *et al.*, 2011) montre comment un processus de ré-institutionnalisation des relations professionnelles se met en place à la fin du siècle dernier, après que le site a été radicalement transformé par un recours massif à la sous-traitance, par l'externalisation de services auparavant intégrés et par l'éclatement des collectifs salariés. La ré-institutionnalisation se fait alors par « la création d'instances paritaires à dimension territoriale, concernant tous les salariés des entreprises venant travailler sur le site du donneur d'ordre, et pour lesquels les textes négociés ouvrent des droits subsidiaires à ceux existant dans leurs entreprises,

lorsqu'ils existent ». À ce titre, la nouvelle forme de dialogue social territorial (Jobert, 2008) agit comme un filet de sécurité, au même titre que les conventions de branches, offrant une protection *a minima* pour les salariés embauchés dans des entreprises dans lesquelles les droits sont faibles voire inexistantes. Sans la perspective d'une telle alternative, la coexistence de ces multiples statuts d'emploi (salariés du groupe, salariés des sous-traitants, indépendants), assortis de niveaux de protection très différents au sein des collectifs de travail posent donc le délicat problème, pour les délégués rencontrés, de l'espace de la représentation des travailleurs à considérer dans un tel contexte.

L'entretien a, par ailleurs, fait émerger une demande de démocratie dans l'entreprise, le désir d'aborder des questions stratégiques comme les délocalisations, le futur des emplois, la déontologie. En revanche, la stratégie de communication syndicale auprès des salariés fait l'objet de débat entre les militants : jusqu'où aller pour mobiliser de nouvelles recrues et améliorer ainsi la représentativité du syndicat ? Quel équilibre entre travail de fond et communication efficace ? Cet enjeu apparaît d'autant plus vif que dans ce cas, la CFDT arrive seulement en troisième position au niveau des services centraux. Mais l'entretien a montré que la priorité donnée à l'enjeu de la représentativité a pu en reléguer d'autres, pourtant stratégiques également, comme l'intégration des jeunes adhérents. Cette opinion est partagée par le manager de proximité de l'entreprise alimentaire Bionut. Également représentant syndical, il exprime une demande d'intervention syndicale au plus près du terrain, pour outiller les élus face à ces nouveaux enjeux.

Ces exemples, empruntés à des situations de travail où le statut de salarié est de mise, montrent également la variété des contextes professionnels à prendre en compte. Si l'autonomie est recherchée par tous les salariés rencontrés, sa réalisation concrète dans le travail ne va pas sans poser problème. Toutefois, la façon d'y répondre, pour les représentants du personnel, ne peut être identique selon que l'on travaille dans une *start-up* dématérialisée, au sein d'une enseigne alimentaire ou d'un établissement bancaire.

III. Aux frontières du salariat : réseaux de *freelance*, coopératives et plateformes

Les travailleurs indépendants, qu'ils le soient par choix, par nécessité ou par le jeu des circonstances, ne se distinguent pas des salariés par un individualisme inné ou même inhérent à leur situation juridique. En d'autres termes, ils savent s'organiser ; les salariés n'ont pas le monopole de l'organisation collective. D'Amours (2010) a été l'une des premières à montrer le rôle des organisations d'indépendants dans le champ des relations professionnelles et leur capacité à faire évoluer les règles du jeu. Considérant

qu'un travailleur indépendant est toujours à la fois un travailleur et un entrepreneur, elle met en exergue la pluralité des logiques d'action déployées par ces acteurs dotés d'une double identité. En effet, les organisations que les indépendants parviennent à faire exister malgré la dispersion physique des personnes et la disparité des situations, se trouvent, dans les faits, tiraillées entre plusieurs objectifs : s'unir pour réguler le marché de prestations sur lequel ils agissent (prix minimum, conditions de prestation et de réponses aux appels d'offres, règles sociales et fiscales d'exercice de l'activité), se mobiliser pour obtenir une meilleure rémunération du travail et des conditions de protection sociale décentes ou tenter de prendre la main sur l'organisation de la production. Les choix d'actions prioritaires prennent des contours différents selon les ressources dont disposent les uns et les autres. Pour les *freelances*, souvent hautement qualifiés, la résistance aux pratiques de sous-traitance abusive et, plus généralement, aux déséquilibres sur le marché des services, le dispute à l'objectif d'amélioration de leur protection sociale. Mais la tension est encore plus vive pour les livreurs à vélo, soumis parfois à des conditions de rémunération et de protection sociale indignes, partagés entre l'horizon de conquête des droits élémentaires et l'horizon de conquête d'autonomie par la maîtrise du pouvoir des algorithmes.

Pour les organisations syndicales, confrontées historiquement à ces deux objectifs des travailleurs, que sont la protection salariale et l'autonomie, l'enjeu est de trouver comment s'articuler avec ces formes d'organisation collective initiées en dehors d'elles. De fait, l'absence syndicale ne signifie pas absence de régulation ou anomie sociale. Les syndicats doivent composer avec d'autres types de régulation. Pour préciser ces enjeux, nous allons explorer d'abord la pluralité des stratégies d'action collective chez des *freelances* (à Happy Dev et Coopaname, III.1) puis les tensions qui traversent les revendications militantes des livreurs à vélo (III.2).

III.1. S'organiser collectivement pour affronter les déséquilibres de marché et/ou pour mutualiser la protection sociale : l'exemple des freelances

Si les *freelances* ne sont pas soumis au lien de subordination, cela ne les met pas à l'abri de rapports de force défavorables par rapport à leurs donneurs d'ordre, en particulier lorsque ceux-ci sont des grands groupes ou des plateformes. À partir de ce constat, d'Amours identifie plusieurs stratégies d'action collective qui s'offrent à eux : faire reconnaître la responsabilité des donneurs d'ordre à l'égard des sous-traitants (logique syndicale élargie), s'accorder sur une grille de prix conventionnels (logique professionnelle) ou s'unir pour rééquilibrer des relations asymétriques sur des marchés oligopolistiques (logiques entrepreneuriale et/ou coopérative). La

logique « syndicale élargie » vise à négocier collectivement certaines conditions de travail en s'inspirant des protections du Code du travail mais en refusant l'assimilation au salariat (identité de travailleur autonome), tandis que la logique « professionnelle » consiste à réguler le marché du travail par des barrières à l'entrée de la profession et une surveillance de la qualité des services (identité de professionnel), sans distinction de statut (D'Amours, 2010). Les logiques « entrepreneuriales et coopératives » vont encore plus loin dans la régulation des rapports entre prestataires et donneurs d'ordre. Nous voyons ainsi émerger de nouveaux acteurs des relations professionnelles qui présentent une particularité tout à fait intéressante : ils agissent à la fois sur les règles du droit social et sur les règles du commerce, tant ces dernières sont déterminantes pour les conditions de travail. Dans les faits, les organisations collectives, confrontées à la nécessité de solidarités concrètes, se limitent rarement à une seule stratégie. Nous pouvons néanmoins illustrer la polarité entre deux modèles d'action collective pour le changement institutionnel, à l'aide de deux exemples d'organisations de travailleurs autonomes : Happy Dev, réseau d'indépendants visant à travailler d'égal à égal avec les donneurs d'ordre et Coopaname, coopérative multiactive d'entrepreneurs-salariés-associés.

Happy Dev est un réseau d'indépendants du numérique. Le collectif s'est construit sur le refus d'une alternative entre se placer sous la protection des géants économiques et vivre dans une solitude précaire. À cette fin, Happy Dev fédère des collectifs répartis sur le territoire français et constitue des équipes sur mesure pour assurer des projets, sous la responsabilité d'un membre expérimenté. L'adhésion au réseau permet ainsi aux indépendants de développer leur activité et d'accéder à des projets de plus grande ampleur. Le collectif se réclame d'une identité de *freelances*, au point de faire figurer dans le manifeste commun : « Nous aspirons à nous sentir libres. Le salariat est pour nous une forme d'asservissement. Happy Dev rend les membres du réseau autonomes et maîtres de leur destin. » Comme d'autres organisations du travail qui émergent dans ces milieux, le réseau mélange les statuts juridiques et ce n'est pas le contrat de travail qui fonde l'appartenance au collectif. En 2018, une jeune femme, membre de Happy Dev, que nous appellerons Audrey, nous explique le fonctionnement du réseau, animée par une entité constituée en société par actions simplifiée (SAS) : « À Happy Dev, les associés (de la SAS) sont responsables vis-à-vis du client. C'est à eux aussi de constituer leur équipe, le cas échéant en constituant des binômes junior/senior pour faire de la montée en compétences. » Pour chaque projet, la répartition du chiffre d'affaires tient compte de la dimension collective de l'organisation, par exemple : 10 % pour la marque (si le projet arrive directement dans la boîte commune) et 5 % pour l'associé. Au sein des équipes, la fixation des rémunérations reste

un enjeu sensible : comme indépendant, chaque *freelance* est libre de déterminer son prix mais il le fait sous le contrôle social du groupe, ce qui évite en particulier de « casser les prix ». Si les motifs avancés pour l'adhésion au réseau apparaissent d'abord économiques, cela n'est pas incompatible avec l'objectif militant d'équilibrer les rapports de force dans la relation commerciale avec les grands groupes. Pour Joris, membre de Happy Dev, la relation d'égal à égal avec le client est essentielle : c'est une prise de pouvoir d'autant plus importante que, souligne Joris, ils (à Happy Dev) « ne viennent pas de l'élite des grandes écoles ». En revanche, au moment de l'enquête, la question de l'accès aux droits ne semble guère posée, en raison probablement du profil sociologique des membres, principalement des jeunes trentenaires diplômés.

A contrario, dans la coopérative d'activité et d'emploi Coopaname, l'action collective a concerné d'abord l'accès aux droits sociaux. Coopaname est une coopérative multi-active qui rassemble environ 850 membres, porteurs de projet dans des activités variées, principalement dans les services et l'artisanat, ainsi qu'une équipe de permanents. Parmi les entrepreneurs-salariés, certains sont en accompagnement à l'entrée dans la coopérative, d'autres en activité et une partie d'entre eux sont devenus sociétaires. Les coopératives d'activité et d'emploi ont été créées au milieu des années 1990 pour sécuriser des porteurs de projet, de façon à concilier travail autonome et protection sociale. Il s'agissait donc dès l'origine d'élargir, au-delà du lien de subordination, l'accès aux droits sociaux du salariat. Depuis la loi Hamon de 2014, étape marquante dans un long processus de fabrique instituante (Bureau, Corsani, 2019), les entrepreneurs-salariés-associés sont assimilés salariés. Comme le souligne un membre de la direction de Coopaname : « Avec le régime général, on a vraiment le coût le plus faible pour les meilleurs avantages. Pourquoi renoncer à ces conquêtes sociales sous prétexte qu'on voudrait avoir un peu plus de liberté et de citoyenneté dans l'entreprise ? »

Au-delà de l'accès aux droits sociaux, Coopaname s'est aussi saisie du cadre légal des institutions représentatives du personnel, en complémentarité des commissions et espaces de délibération qui existaient déjà dans la coopérative. Elle complète donc ses dispositifs internes de régulation autonome (assemblées générales, multiples commissions de travail, etc.) avec la création d'un CSE. L'ambition est de mettre en musique une institution fondamentale du salariat dans un contexte particulier où le salarié est aussi son propre patron. C'est un véritable défi. Comme le soulignent Delvolvé et Veyer (2009), ces institutions sont « souvent jugées superfétatoires au sein du mouvement des coopératives de production, en raison de la multiplicité des espaces de débats (AG, groupes de travail) », ce qui amènerait « nécessairement la vacuité des IRP » (*ibid.*:84.). Pourtant, Coopaname va

s'investir pleinement dans la dynamique de création d'une représentation du personnel, initialement avec des délégués, un comité d'entreprise et un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), puis avec le CSE actuel. Le CHSCT s'est révélé particulièrement attractif pour les coopanamiens, comme moyen d'agir sur la santé des membres de la coopérative. Mais la tâche est immense dans une organisation de travailleurs autonomes qui rassemble des centaines d'unités de travail. Selon le rapport d'activité de 2016, le premier CHSCT a ainsi établi des fiches de préconisations pour chaque grande famille de risque identifié afin de permettre aux coopanamiens et à la direction de mettre en place des actions de prévention.

Les premiers représentants du personnel ont manifestement essayé les plâtres, ce qui a conduit à une vague de démissions. À la deuxième génération de représentants, la double qualité, propre au monde coopératif, reste perçue comme une tension permanente : « Je l'ai toujours dit, le patron en moi dit que c'est trop cher, mais le salarié dit que ça va très bien », confie une déléguée. Mais le processus est lancé et d'après les entretiens réalisés en 2018 auprès des délégués de la deuxième génération, ceux-ci sont parvenus à définir leur rôle spécifique dans l'organisation. Lucille le définit ainsi : « Moi, c'est un rôle de vigie, pour moi, clairement. Un rôle de vigie, parce que le CA ⁵, il administre et il gère, et nous, on est une vigie qui soulève les problèmes, et qui demande un calendrier pour les régler, hein, mais moi, voilà... moi, je suis une vigie... » Les quatre élus interrogés en février 2019 disent aussi avoir trouvé leur place. Chacun a choisi au moins un dossier sur lequel s'investir et qui l'intéresse : organisation de manifestations collectives et culturelles, réflexions sur le harcèlement, participation au CA, santé et qualité de vie au travail, etc. En revanche, le lien ne s'est pas fait avec les organisations syndicales ; une rencontre antérieure des coopanamiens avec la CFTC, à l'occasion de la préparation des élections du CSE, avait même échoué, en raison d'un écart trop important entre les représentations des uns et des autres. La coopérative déplore d'ailleurs ce manque de liens avec les organisations syndicales et les décalages culturels existants. Ce qui pose clairement un défi pour les syndicats : dans une organisation de travailleurs autonomes comme Coopaname, le besoin de représentation collective existe bel et bien mais la réponse à ce besoin ne va pas de soi et exige même un important travail de redéfinition.

Si les modes d'action collective sont historiquement différents entre Coopaname et Happy Dev, Audrey, membre des deux organisations, voit bien la complémentarité possible entre les deux approches : Coopaname lui permet d'avoir un statut et de participer à une vie démocratique intense,

5. Conseil d'administration.

mais c'est surtout grâce à Happy Dev qu'elle trouve des clients. Elle aimerait donc créer une entité hybride qui allie la force de frappe du réseau pour décrocher des projets et l'expérience de Coopaname dans la mise en œuvre des valeurs de solidarité. Les évolutions récentes de Coopaname (développement de collectifs de production internes) témoignent d'ailleurs d'une certaine convergence entre les modes d'action de ces deux organisations.

III.2. Revendiquer des droits salariaux ou reprendre la maîtrise de l'algorithme : l'exemple des livreurs à vélo

Si les livreurs à vélo partagent avec les *freelances* le statut de micro-entrepreneur, leur situation est tout autre. Ils sont en quelque sorte soumis à une double peine : subordination à l'algorithme des plateformes qui les font travailler et faiblesse des droits sociaux. En réalité, le mouvement de plateformes n'a pas radicalement changé la nature des problèmes spécifiques au métier de coursier : une indépendance toute relative, des risques élevés, le dilemme entre paiement à l'heure ou au bon (Esterle-Hedibel, 1997). En revanche, il a introduit deux nouveaux enjeux de conflit : le management par algorithme et l'accès à la couverture sociale. Le travail de Jan (2017) montre la persistance d'un rapport ambivalent au métier entre culture du *biker*, fierté de la performance et difficulté à se projeter. Mais il montre aussi que dans les conditions actuelles, la situation professionnelle de livreur à vélo n'est plus guère soutenable : de fait, elle est d'autant mieux vécue qu'elle constitue un revenu d'appoint ou une transition dans une trajectoire. Depuis 2007-2008, on assiste à l'explosion des autoentrepreneurs affiliés à des plateformes numériques. Mais le management par algorithme, loin de désarmer la contestation, tendrait plutôt à la stimuler (Cant, 2018). Le mouvement a été très vite transnational. En France, l'organisation s'est faite d'abord sur la base de collectifs locaux (Collectif des livreurs autonomes de Paris – Clap, Coursiers lyonnais, Collectif Coursiers Bordeaux, etc.), plus ou moins soutenus selon les cas par des organisations syndicales. Les mouvements de grève sont en général déclenchés par un changement dans la politique de tarification de la plateforme.

À l'heure actuelle, l'organisation collective des livreurs à vélo oscille entre une logique syndicale, classique ou élargie, pour revendiquer des droits sociaux, et une logique coopérative pour acquérir la maîtrise de la plateforme de mise en relation. En nous basant sur une réunion du Clap à laquelle nous avons pu être présents, nous n'avons pas repéré de consensus évident quant aux revendications. En effet, les situations sont très différentes entre des étudiants pour qui l'autoentrepreneuriat fournit de l'argent de poche et des personnes en situation de « faux salariat » qui travaillent 60 à 70 heures par semaine. Il existe néanmoins des thèmes récurrents. Ainsi la revendication d'un tarif minimum rassemble assez largement. Ensuite,

il y a accord pour considérer que les couvertures sociales proposées par les plateformes protègent mal. « On ne tranche pas la question salarié ou autonome, mais on veut la même protection sociale » (membre du Clap). Enfin, les coursiers dénoncent le management par les algorithmes : des algorithmes opaques et un accès aux *plannings* qui dépend de la notation obtenue.

Les moyens de lutte s'inspirent des méthodes syndicales et les collectifs bénéficient parfois d'un soutien direct (ex CGT-Coursiers) ou tout au moins d'un appui par des personnalités militantes. Cette articulation se heurte néanmoins à un problème de légitimité et Jérôme Pimot, membre fondateur du Clap, souligne bien l'ambivalence de la situation : « Si on n'avait pas eu le soutien de la CGT et de Sud, on n'en serait pas là, mais c'est vrai qu'aujourd'hui ces syndicats ne peuvent plus se permettre d'être en première ligne. Si un type de la CGT arrive dans la rue avec sa chasuble et son drapeau, les mecs s'enfuient ⁶. »

Une autre forme d'organisation collective, non exclusive de l'action revendicative, consiste à créer des coopératives. Cette voie a été choisie par un certain nombre de coursiers. Et l'association Coopcycle rêve d'en faire un horizon alternatif. Coopcycle a été créée par un groupe de personnes qui se sont rencontrées à Nuit debout. Nous discutons avec deux d'entre eux : l'un, que nous appellerons Christian, est étudiant, l'autre, Armand, développeur au chômage. Armand nous raconte les origines et le projet de Coopcycle : « On est tous bénévoles. C'est une association militante, née des problèmes autour des plateformes de livraison de repas. Le projet a commencé suite à la faillite de Take Eat Easy en 2016. Deliveroo en a profité pour durcir ses conditions, vu qu'ils avaient moins de concurrence. L'idée a alors germé de faire une plateforme alternative, un logiciel *open source* qui deviendrait un commun numérique, qui deviendrait la propriété des livreurs. »

Armand envisage une transnationalisation rapide de l'alternative coopérative, en articulation avec la coopérative belge Smart, mais Christian s'interroge sur la réceptivité des livreurs à la voie coopérative, en particulier du fait des évolutions sociologiques du milieu : « Le Clap est soutenu par la CGT. Une difficulté qu'on a, c'est au niveau de la sociologie des livreurs sur le terrain, ça a pas mal changé, c'est plus des jeunes de banlieue qui viennent bosser à Paris et qui ne sont pas réceptifs à ce discours-là de coopérative. Ils ne le comprennent pas. Donc, comment adapter notre discours pour présenter cette alternative-là aux livreurs, c'est un des enjeux sur lesquels on doit avancer. Ne pas être trop intellectualiste ! »

6. F. Benoit, « Les syndicats aussi sont-ils en voie d'ubérisation ? », *Usbek & Rica*, 9 septembre 2018, <https://usbeketrica.com/article/les-syndicats-aussi-sont-ils-en-voie-d-uberisation>.

Armand et Christian précisent leur vision du modèle de salariat coopératif qui inclut une forme de subordination mais une subordination consentie au collectif (dont par ailleurs, les membres seraient partie prenante). Selon Armand, « l'idée, c'est opposer à la vision autoentrepreneur la vision "salarié et coopérateur" pour avoir aussi l'autonomie et la liberté dans ses choix, pas la fausse liberté vendue par les plateformes, reprendre la protection sociale du salariat et en même temps la vie coopérative avec plus d'autonomie au travail et le plus de participation possible. »

La mise en regard de la situation des *freelances* et de celle des livreurs à vélo révèle, malgré des différences évidentes, une même tension entre une stratégie d'action centrée sur la conquête des droits sociaux (soit en élargissant le périmètre du salariat, soit en œuvrant à la convergence des régimes) et une stratégie d'action visant à inventer de nouvelles formes d'organisation productive (coopératives, réseaux d'indépendants) qui opposent la force du collectif des travailleurs indépendants au pouvoir économique des donneurs d'ordre.

Conclusion

La crise sanitaire a, semble-t-il, encore accentué les différences vécues dans l'expérience du travail entre travailleurs dits « de première ligne », salariés au chômage partiel, indépendants privés pour certains de leur source de revenu, et télétravailleurs confrontés aux difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie privée à leur domicile. Les situations que nous avons explorées reflètent bien cette pluralité d'expériences. Elles révèlent globalement un besoin d'organisation collective et mettent en évidence des enjeux différenciés d'action syndicale : entre protection des salariés vis-à-vis d'un contrôle hiérarchique renforcé par l'usage des technologies numériques, extension de la protection sociale aux travailleurs formellement indépendants, accompagnement des télétravailleurs.

À partir de notre grille d'analyse initiale croisant niveau de protection et degré d'autonomie, le tableau 3 fait apparaître quatre configurations types susceptibles d'éclairer ces nouveaux enjeux syndicaux.

Les organisations syndicales et les institutions du salariat ne sont d'ailleurs jamais bien loin des cas étudiés. Elles sont présentes avec des élus syndiqués à Bionut et à Tekbank, deux entreprises « classiques » qui ont fortement misé sur les outils et la culture numériques pour adapter leurs organisations du travail. La protection du salariat se combine ici avec des formes renouvelées et modernisées, voire accentuées de contrôle sur l'activité. Les organisations syndicales sont aussi présentes dans l'histoire des livreurs à vélo, dont les mobilisations ont bénéficié des appuis et de l'expérience de militants chevronnés. Ces proximités ambivalentes ont été

repérées également dans les mouvements des VTC pour l'amélioration de leurs conditions de travail et de rémunération. Ailleurs, à Codecolor et Coopaname, ce sont des élus du personnel qui contribuent à la démocratie sociale avec les institutions du salariat. Ces deux entreprises qui sont très éloignées du modèle classique, puisque l'une est entièrement dématérialisée et l'autre réunit des entrepreneurs-salariés dans un cadre coopératif, ne font donc pas l'impasse sur ces dispositifs. Plus encore, ils se les réapproprient pour en faire de véritables outils de régulation, notamment à Coopaname. Le réseau Happy Dev, de nature différente, paraît quant à lui plus éloigné du fait syndical.

Tableau 3. Quatre configurations d'enjeux syndicaux selon l'autonomie et le risque

Risque/ Autonomie	Degré d'autonomie faible	Degré d'autonomie élevé
Niveau de protection faible	Tension entre deux objectifs : extension de la protection sociale (ou requalification)/ restauration de l'autonomie (maîtrise de l'algorithme ou des prix)	Extension de la protection sociale aux travailleurs indépendants/rééquilibrage des relations de sous-traitance
Niveau de protection élevé	Restauration de l'autonomie (protection contre le pouvoir hiérarchique)	Régulation de l'autonomie (équilibre des temps), démocratie d'entreprise

Les différents terrains enquêtés montrent donc bien des configurations plurielles de régulations qui coexistent et dans lesquelles les organisations syndicales peuvent trouver une place. De plus, dans tous les cas, il existe des enjeux syndicaux – du « grain à moudre », qu'il s'agisse des thèmes traditionnels de la revendication collective (rémunération, temps de travail, santé), ou des questions de protection et d'autonomie, telles qu'elles sont posées par les nouvelles formes de travail et d'emploi. Les organisations devront cependant composer avec les régulations alternatives existantes et avec l'éclatement des collectifs de travail, tant du point de vue géographique que du point de vue des statuts. Cela oblige l'action syndicale à investir de nouveaux niveaux d'action, comme le niveau territorial, et à imaginer de nouvelles modalités, entre autres par un recours raisonné aux différentes technologies de communication. Mais cette réinvention possible de l'action syndicale suppose de trouver un équilibre, dans les différents secteurs, entre la recherche de nouveaux adhérents, la fidélisation des militants et des adhérents, et l'accompagnement des travailleurs aux prises avec les nouvelles formes de travail et d'emploi.

Références bibliographiques

- Abdelnour S. (2017), *Moi, petite entreprise : les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité*, Paris, Puf.
- Azaïs C., Carleial L. (2017), *La « zone grise » du travail : dynamiques d'emploi et négociation au Sud et au Nord*, Bruxelles, Peter Lang.
- Bureau M.-C., Corsani A. (2019), « Fabriques institutantes », in Bureau M.-C., Corsani A., Giraud O., Rey F. (dir.), *Les zones grises des relations de travail*, Teseopress, <https://www.teseopress.com/dictionnaire/chapter/fabriques-institutantes/>.
- Bureau M.-C., Dieuaide P. (2018), « Institutional change and transformations in labour and employment standards: An analysis of "grey zones" », *Transfer*, vol. 24, n° 3, p. 261-277, <https://doi.org/10.1177/1024258918775573>.
- Bureau M.-C., Dupuy C., Rey F., Sarfati F., Tuchsirer C. (2019), *Nouvelles formes d'emplois et de travail, nouveaux enjeux syndicaux ?*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFDT, avril, <https://bit.ly/3l0ZZJQ>.
- Cant C. (2018), « 2016-2017 : La vague de résistance des travailleurs des plateformes de livraisons européennes », *La Rue est notre usine*, 24 février, <https://bit.ly/3fO1Vo1>.
- Conchon A., Dressen M., Rey F. (2011), « Désinstitutionnalisation des relations professionnelles ? », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 6, n° 1, p. 125-146, <https://doi.org/10.7202/1000452ar>.
- Coquelin L., Reynaud E. (2003), *Les professionnels autonomes : une nouvelle figure du monde du travail*, Rapport final d'une étude réalisée pour la Direction des entreprises commerciales artisanales et de services (Decas), ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, mai, <https://bit.ly/37hZJRS>.
- d'Amours M. (2010), « Les logiques d'action collective d'associations regroupant des travailleurs indépendants », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 65, n° 2, p. 257-280, <https://doi.org/10.7202/044302ar>.
- Delvolvé N., Veyer S. (2009), « De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail : Produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale », Communication publiée dans les actes du Colloque « Entreprendre en économie sociale et solidaire : une question politique ? », IX^{es} Rencontres internationales du RIUESS, Roannes, Coopaname, <https://bit.ly/2VkvxHQ6>.
- Dupuy Y., Larré F. (1998), « Entre salariat et travail indépendant : les formes hybrides de mobilisation du travail », *Travail et Emploi*, n° 77, p. 1-14, https://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/77_902.pdf.
- Errecart A. (2015), « Communication et numérique : entre métiers émergents et discours circulants », *Communication et Professionnalisation*, n° 3, p. 48-69, <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi3.453>.
- Esterle-Hedibel M. (1997), « Entre petit boulot et profession : les coursiers deux roues », *Agora débats/jeunesses*, vol. 8, n° 1, p. 117-128, <https://doi.org/10.3406/agora.1997.1555>.
- Frege C., Kelly J. (2004), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford University Press, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199270149.001.0001>.

- Greenan N., Hamon-Cholet S., Moatty F., Rosanvallon J. (2012), « TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI », *Rapport de recherche*, n° 77, CEE, juin, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00710223>.
- Jan A. (2017), *Les forçats du bitume*, Mémoire de Master AEPE, Sciences Po Rennes.
- Jobert A. (dir.), (2008), *Les nouveaux cadres du dialogue social territorial. Europe et territoires*, Bruxelles, Peter Lang.
- Rey F. (2007), *Les dynamiques locales de la négociation collective : processus émergents de régionalisation et relations professionnelles*, Thèse de doctorat en sociologie, Cnam, <http://www.theses.fr/2007CNAM0571>.
- Supiot A. (1999), *Au-delà de l'emploi*, Paris, Flammarion.
- Thoemmes J., Giotto T. (2016), *La conciliation des temps*, Agence d'Objectifs de l'Ires pour la CFDT, juin, <https://bit.ly/3fMKJPG>.