

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

Réalisée par

Marie-Christine Bureau, Camille Dupuy, Frédéric Rey, François Sarfati, Carole Tuchsirer

Cette étude a été financée par l'Agence d'objectifs de l'IREs

Objet de l'étude

Notre enquête interroge les reconfigurations, actuelles ou envisageables, 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, sont emblématiques de ces transformations dont de nombreux rapports ont pointé l'existence ces dernières années. Ces évolutions, à l'ampleur encore débattue, 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.

Face à ces mutations, la notion même de nouveauté est à prendre avec précaution. Le rapport au numérique peut renvoyer à des modes de contrôle social bien connus de la société salariale. De la même manière, certaines formes de travail indépendant s'apparentent à des activités de sous-traitance dont la régulation préoccupe, depuis des décennies, l'acteur syndical. S'il nous a semblé important de rester attentifs à ces invariants, sans céder aux effets de mode, les cas de figure analysés dans l'étude font néanmoins état de problématiques nouvelles qui constituent autant d'enjeux pour l'avenir du syndicalisme. 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. Ces thématiques, qui ont traversé les situations analysées, peuvent constituer des points d'appui pour repenser l'engagement collectif. La place du syndicalisme est également interrogée dans sa capacité à répondre à ces aspirations, tout en limitant les risques individuels ou collectifs qui pèsent encore souvent sur les individus.

Pour explorer les voies du renouvellement de l'action collective des travailleurs, nous nous sommes demandés : Quel rôle l'acteur syndical peut-il jouer dans les différentes situations de travail rencontrées ? Que signifie représenter le personnel dans une entreprise dématérialisée ou dans une organisation conférant beaucoup d'autonomie aux travailleurs ? Comment l'action syndicale pouvait s'articuler avec d'autres formes d'action collective qui émergent en dehors du jeu habituel des relations professionnelles mais visent aussi à produire de nouvelles règles ?

Méthodologie

Au plan national des entretiens ont été réalisés avec des secrétaires confédéraux de la CFDT, CGT, FO, en particulier sur les politiques syndicales à l'égard des indépendants et des travailleurs des plateformes numériques. Nous avons également assisté à une table ronde réunissant plusieurs acteurs concernés par la question de la représentation des indépendants. Avec les livreurs à vélo, nous avons pu participer à une réunion d'un collectif de travailleurs et nous entretenir avec des membres d'une association militante pour le coopérativisme de plateforme. Des entretiens ont été réalisés avec des freelances auprès de mutuelles et de réseaux d'indépendants. Nous avons également pu réaliser des observations dans le cadre d'événements à destination des freelances.

Cinq monographies d'entreprise ont été réalisées par le biais d'entretiens auprès de plusieurs membres de ces structures et, pour deux d'entre elles, au moyen d'observations prolongées. Parmi ces organisations, deux entreprises traditionnelles soumises à des changements technologiques ou managériaux ; une entreprise transnationale dématérialisée, une coopérative d'activité et d'emploi et enfin une école spécialisée dans les formations aux numériques.

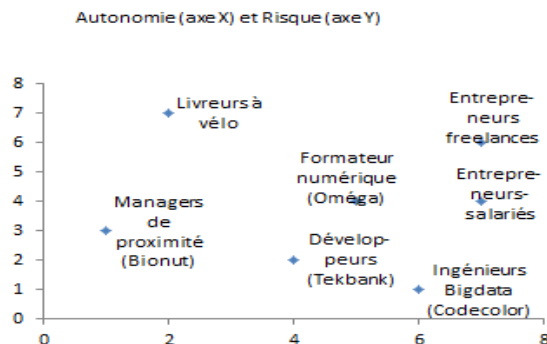
Résultats de l'étude

Compte tenu de l'étendue du champ des transformations, nous avons cherché à faire varier à la fois les configurations de travail et les acteurs pour rendre compte de la diversité des enjeux collectifs et syndicaux face aux changements observés, sans bien sûr pouvoir prétendre à l'exhaustivité. Pour construire notre échantillon, nous avons d'abord pris appui sur les résultats des enquêtes COI (dispositif d'enquêtes couplées employeurs / salariés sur les changements organisationnels et l' informatisation) qui mettent 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. 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) 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 » (Greenan et al., 2012, p. 1). 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. C'est notamment pour explorer les liens entre ces régimes et les enjeux syndicaux que Tekbank, Omega et Codecolor, très concernés par le digital, ont été choisis.

Une autre grille d'analyse a inspiré la construction de notre échantillon. Elle a été empruntée à deux chercheurs (Dupuy et Laré, 1998) qui analysent les enjeux du travail contemporain – de leur époque – à l'aune de deux caractéristiques des situations de travail que sont l'autonomie dans l'organisation du travail et la part de risque qui pèse sur le travailleur. Le graphique ci-dessous, en prolongeant les travaux des deux chercheurs, nous permet de visualiser la façon dont nos cas de figure peuvent se lire au prisme de ces deux variables qui conservent toute leur pertinence analytique dans la période actuelle.

Sur l'axe horizontal est représenté le degré d'autonomie dans l'organisation du travail (Axe X) ; sur l'axe vertical (axe Y) est reproduite la part de risque qui repose sur le travailleur.



Deux cas polaires illustrent la diversité de nos situations de travail. Pour les ingénieurs hautement qualifiés de Codecolor, une start up du big data dématérialisé, la configuration est favorable aux salariés concernés. Ils jouissent d'une forte autonomie dans le travail assortie d'un faible risque individuel et collectif : en effet, la politique sociale est généreuse et leur qualification leur assure le plein emploi. Pour les livreurs à vélo, la situation est diamétralement opposée : leur exposition au risque est élevée (revenu aléatoire, faible protection sociale) et leur degré d'autonomie s'avère très limité, du fait des contraintes imposées par la plateforme et de leur dépendance aux algorithmes.

On peut également opposer les entrepreneurs freelances aux managers de proximité d'une enseigne d'épicerie bio appartenant au secteur de la grande distribution. Pour les freelances très qualifiés, leur degré d'autonomie est élevé et en phase avec leur aspiration à travailler autrement « dans le bonheur ». Leur exposition au risque est avant tout liée aux conditions dans lesquelles ils accèdent à leur marché, d'où la tentative de s'organiser pour peser sur les prix des prestations, mais aussi à une protection sociale restreinte du fait de leur statut. Pour les managers de proximité, leur faible autonomie, liée à la multiplication des contrôles à distance par leur hiérarchie, s'accompagne d'un moindre risque encouru du fait de leur appartenance à un grand groupe de la distribution qui offre des possibilités de mobilité interne. Néanmoins, le niveau de salaire de ces managers de proximité n'est pas très éloigné de celui des autres salariés du

magasin. De plus, leur temps de travail très élevé ne fait l'objet d'aucun complément de salaire, du fait de leur statut de « manager ».

D'autres configurations apparaissent dans la zone médiane du graphique, au regard des critères de protection et d'autonomie. Le cas des développeurs d'un technopôle d'une grande banque universelle illustre les tendances à l'œuvre en matière d'aménagement de l'espace pour favoriser la fluidité des échanges et des coopérations. Ces développeurs disposent d'une autonomie et d'une sécurité salariale importante (emploi, salaire, protection sociale), toutefois moins élevés que dans le cas de Codecolor, la start-up née du numérique. Dans l'école de formation destinée à former au numérique des jeunes sans qualification préalable, la situation des personnes qui y travaillent est marquée par une pluralité de statuts d'emploi et une porosité de la frontière entre l'acte de formation et l'activité de travail. La faiblesse des rémunérations versées est contrebalancée par les débouchés qu'Oméga offre sur le marché du travail, par l'attachement à ses valeurs et enfin par l'autonomie qu'elle procure aux étudiants comme aux employés. En revanche, l'action collective y apparaît inexistante, à l'opposé de la coopérative d'activité et d'emploi Coopaname qui a institué la figure de l'entrepreneur-salarié-associé et s'est saisie avec enthousiasme et volontarisme du cadre légal des institutions représentatives du personnel, en complémentarité des commissions et espaces de délibération qui existaient déjà dans la coopérative.

Ces diverses situations de travail mettent en perspective des problématiques renouvelées pour les acteurs syndicaux, souvent rattachées à l'activité de travail, ainsi qu'une pluralité de

leviers d'action possibles selon le niveau de protection et le degré d'autonomie recherchés par les personnes.

Le tableau ci-dessous, en croisant ces deux paramètres, fait apparaître 4 configurations types susceptibles d'éclairer ces nouveaux enjeux syndicaux.

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

Dans les situations caractérisées par un certain niveau de protection salariale, la question de l'autonomie devient première. Le manager de proximité embauché dans l'épicerie bio et syndiqué à la demande de la direction, subit une exigence forte de la hiérarchie quant à ses responsabilités de gérant de magasin. La digitalisation des dispositifs de *reporting* permet à la direction d'intensifier des formes de contrôle à distance, lui laissant de fait très peu d'autonomie dans l'organisation de son activité de travail. Un des enjeux syndicaux qui ressort de ce cas de figure est la protection des salariés face à ces nouvelles formes de contrôle à distance imposées par la hiérarchie, outillées par des moyens numériques et qui leur confèrent une autonomie plus formelle que réelle dans l'organisation de leur travail.

Ajoutons que la réforme de la représentativité des organisations syndicales de salariés a pu avoir pour conséquence de recentrer l'activité syndicale sur le recrutement de nouveaux adhérents, ce qui selon des salariés de Tekbank ou Bionut a parfois pu se faire au détriment du soutien attendu par des équipes syndicales déjà en place dans les entreprises.

Le rapport à l'autonomie se présente sous un jour bien différent pour les ingénieurs de Codecolor ; l'entreprise n'a pas de bureaux dans les différents pays où elle est implantée et la plupart des salariés travaillent à domicile. Ils disposent d'une totale autonomie dans l'organisation de leur temps de travail dans un contexte social dénué de conflit apparent.

Toutefois, le développement rapide de cette entreprise contribue à générer des difficultés au niveau de l'intensité du travail. Pour les ingénieurs, la charge de travail normal est en fait une situation de surcharge permanente avec un envahissement de la sphère du travail sur la sphère domestique. La difficulté à concilier ces deux espaces temps est accrue par le fait que le lieu de travail est aussi celui du domicile. Ces tensions sur la régulation de l'autonomie, peu explicitées par les salariés, sont difficiles à repérer pour le secrétaire du CSE, instance récemment installée dans l'entreprise. Il n'en demeure pas moins que ces questions autour du rythme de travail, des risques de *burn out*, de l'effectivité du droit à la déconnexion soulèvent de nouveaux enjeux pour l'action syndicale, enjeux moins centrés sur les conditions d'emploi que sur celui de la qualité de vie au travail. Dans ces univers professionnels, ce sont aussi les catégories mentales et les normes sociales qui se transforment, marquées par la diffusion d'une conception du travail inspirée de l'éthique hacker : rapport passionné et ludique au travail, forte autonomie, affaiblissement de la distinction entre travail et formation, affirmation de valeurs fortes comme la coopération et la transmission des savoirs mais aussi de codes moraux comme la tolérance et la bienveillance. Les chartes, les codes de conduite participent de la fabrication des collectifs, par-delà l'hétérogénéité des statuts d'emploi. Ils peuvent même conduire à licencier ou à exclure les personnes qui ne les respectent pas. Ce qui pose un défi de taille aux organisations syndicales, davantage rompues à

la négociation des textes conventionnels. Notre enquête, en mettant à jour de nouveaux enjeux centrés sur le travail, souligne en creux la nécessité de repenser l'action syndicale au plus près des entreprises pour répondre aux tensions et difficultés nouvelles que l'évolution du travail ne manque pas d'induire.

Concernant les travailleurs qui ne relèvent pas du statut de salarié, les enjeux sont tout aussi polarisés. Dans ces « zones grises » des relations de travail, la revendication des droits sociaux et la recherche de plus d'autonomie peuvent entrer en tension en termes de mode d'action collective. Les travailleurs peuvent en effet s'organiser, soit 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), soit pour défendre des revendications de rémunération, conditions de travail et protection sociale. Pour les freelances, souvent hautement qualifiés, la priorité en termes d'action collective est double : s'organiser sur le marché des services pour maintenir un niveau de rémunération décent en résistant aux pratiques de sous-traitance abusive, mais aussi améliorer leur protection sociale, de façon à la rapprocher de celle des salariés. La tension entre les priorités est encore plus vive pour les livreurs à vélo, entre une revendication syndicale pour obtenir des conditions de rémunération et de protection sociale décente, et une volonté minoritaire de s'organiser de façon coopérative pour prendre le contrôle des algorithmes qui distribuent le travail.

CFDT- Economie et Société
4, Boulevard de la Villette 75019 Paris
economiesociete@cfdt.fr

marie-christine.bureau@cnam.fr
camille.dupuy@univ-rouen.fr
frederic.rev@lecnam.net
francois.sarfati@universite-paris-saclay.fr
carole.tuchszirer@lecnam.net