

NÉGOCIER UN ACCORD SUR LE NUMÉRIQUE, UN EXERCICE DE LONGUE HALEINE :

l'exemple d'Orange

Hélène Jeannin

sociologue
helene.jeannin@orange.com

Laurent Riche

CFDT
laurent.riche@orange.com

Le 27 septembre 2016 était signé au sein d'Orange, entre l'entreprise et trois partenaires sociaux, un « Premier accord portant sur l'accompagnement de la transformation numérique chez Orange ». S'il répond à la volonté de l'entreprise de prendre acte des impacts de la numérisation sur les conditions de travail et d'accompagner les transformations à venir, il reflète également l'engagement des acteurs sociaux envers des enjeux du travail qui se diversifient et dépassent largement le cadre traditionnel de la santé et des risques psychosociaux. Cet accord a failli ne pas voir le jour. En effet, un premier accord sur le numérique avait été conclu quelques mois plus tôt – faisant suite à une négociation qui s'était étalée sur presque une année. Mais, signé uniquement par deux organisations syndicales réunissant moins de 50 % de la représentativité du Groupe, il avait été dénoncé par les trois autres. Après une reprise des négociations, un deuxième accord, remanié et raccourci, a fini par emporter une majorité des suffrages. Nous proposons de retracer ici l'historique de la construction de cet accord, en prenant en compte les difficultés soulevées par celui-ci. Puis nous reprendrons les principaux éléments afin d'exposer brièvement son contenu – celui-ci devant être articulé avec d'autres accords dont celui de juin 2016 sur la charge de travail. Enfin, nous discuterons de la portée de ceux-ci dans une perspective plus critique. Ce texte s'inscrit dans la continuité de notre démarche et de notre article portant sur la QVT dans la négociation collective (Jeannin et Riche, 2015). Il vise à rendre compte de l'émergence et du contenu d'un accord sur le numérique unique en France : d'une part, parce qu'il ne se limite pas à la seule question de la déconnexion ; d'autre part, parce qu'il traite à la fois de l'existant et de « l'à-venir » grâce à la mise en place d'une instance dédiée. Ces deux spécificités font de lui un accord socialement innovant, sans équivalent en France à ce jour.

MOTS-CLÉS

dialogue social,
syndicalisme,
accords,
négociation,
numérique

— 1. PARCOURS LIMINAIRE

1.1 Le contexte

La négociation sur la digitalisation, lancée à l'initiative de l'entreprise, comprenait un calendrier d'échanges étalé sur dix mois à compter d'octobre 2015¹. Un consensus s'était établi entre l'entreprise et les organisations syndicales sur le fait que la numérisation allait bouleverser l'organisation du travail, les usages et les équipements, et avoir un impact sur l'emploi.

Le point de vue partagé par les négociateurs était que la généralisation du numérique ne peut se résumer à l'adoption intensive de nouvelles technologies de l'information et la communication ni à la dématérialisation de processus, mais qu'elle remet en question les organisations et leurs fonctionnements, les métiers, les modes de travail et de management, la vie quotidienne des salariés. Il en résulte potentiellement une transformation profonde de l'entreprise qui affecte l'ensemble de ses fonctionnements et des processus managériaux.

Plus généralement, la question du numérique au sein de l'entreprise intervient à un moment où les transformations au travail interrogent le législateur et l'État. Bruno Mettling, alors directeur général adjoint d'Orange, en charge des ressources humaines, s'était vu confier le 25 mars 2015 une mission par le ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue social, François Rebsamen, afin d'examiner l'effet de la transformation numérique sur le travail. Ce rapport, remis le 15 septembre 2015 à Myriam El Khomri, advient dans un contexte de prise de conscience de l'importance sociétale et de l'ampleur économique des effets de la transformation numérique. Le rapport Mettling analyse la façon dont le numérique modifie déjà les formes du travail, les modalités selon lesquelles la transition numérique est actuellement vécue et menée au sein des entreprises, et les conditions selon lesquelles celle-ci pourrait être réorientée à l'avenir pour contribuer à donner du sens et améliorer la vie au travail. Il se conclut par 36 préconisations².

Sur le plan académique, les études autour des TIC, perçues initialement comme positives, synonymes d'échanges, d'ouverture et de liberté ont aussi évolué vers des questionnements autour de la notion de déconnexion, en lien avec la mainmise de plus en plus pressante des outils numériques (la connexion permanente), la surcharge cognitive ou informationnelle, les risques psychosociaux et les atteintes à la santé. La dépendance aux outils numériques peut aller jusqu'à l'addiction (Château, 2015). La thématique de la pression temporelle, du culte de l'urgence (Aubert, 2010), l'accélération des temps (Hartmunt, 2015) sont des thèmes qui se généralisent. Il s'agit de remporter la bataille sur le temps, devenu un enjeu majeur dans une conjoncture d'innovation intensive censée garantir la survie de l'entreprise.

1.1.1 Les premiers engagements avec un premier échec

Le 20 avril 2016, un premier accord concernant la transformation numérique du groupe Orange avait été signé par la CFDT et FO COM. La CFDT avait investi le champ de cette négociation durant près d'une année, y compris avec des temps intersyndicaux productifs, pour permettre d'obtenir des premières dispositions d'encadrement des évolutions du numérique et d'accompagnement des salariés. En amont de cette négociation, la Liaison nationale CFDT avait organisé un vaste débat au Conseil de Liaison Orange des 15, 16 et 17 septembre 2015 sur les enjeux et les transformations du travail à l'ère numérique. Ce débat interne était une opportunité de parler du travail et de son organisation, ainsi que des équilibres vie professionnelle/vie personnelle, avec, entre autres, la question du droit à la déconnexion.

Des dispositions étaient prévues dans le texte d'accord pour anticiper les évolutions à venir liées au numérique, grâce à l'engagement de l'entreprise à travailler dans un « Conseil national des transformations numériques » durant toute la durée de validité de l'accord. Ce point était considéré comme important, l'accord traitant évidemment des situations existantes, mais moins des évolutions à venir non connues au jour de la signature.

C'était d'ailleurs l'une des principales revendications de la CFDT, d'obtenir une « instance » qui continue à travailler sur les évolutions et les transformations à venir dans le Groupe Orange. Mais les 3 Organisations Syndicales CFE-CGC, CGT et SUD, représentant ensemble plus de 50 % de la représentativité du Groupe, ont exercé leur droit d'opposition à l'accord signé par la CFDT et FO début mai 2016, laissant les salariés sans accompagnement.

C'était la première fois qu'un accord national était dénoncé à Orange.

1.1.2 Retour à la table des négociations

En juin 2016, la CFDT organisa à nouveau en son sein des débats, portant tant sur le fond que sur la forme. Il en ressortit qu'obtenir un tel accord dans le Groupe Orange demeurerait nécessaire et que la CFDT participerait à la réouverture des négociations sous réserve que les discussions se limitent en nombre de séances et dans le temps. L'expression devait tout d'abord provenir des Organisations Syndicales (OS) dénonciatrices de l'accord. Les discussions ne devaient pas amener à des conduites de retrait. Cette posture devait être partagée avec FO COM, cosignataire de l'accord initial.

Deux nouvelles séances de négociation s'ensuivirent :

- L'entreprise devait « au minimum » entendre les 3 OS dénonciatrices sur leurs « griefs » : c'était principalement le contenu de la première séance. L'entreprise y fit également une présentation de l'impact du numérique sur les métiers à Orange (et de l'accompagnement RH).
- La seconde séance fut principalement l'occasion pour l'entreprise de présenter une version remaniée du texte, qui fut adoptée (signataires : CFDT, CGT, FO COM).

L'accord conclu souligne la nécessité que celui-ci soit complété et amendé au fur et à mesure de toutes évolutions, légales et réglementaires ou liées aux questions portant sur le numérique. Il stipule également ses conditions de mise en visibilité et d'appropriation : mise en ligne sur l'intranet, kit de communication, dispositif numérique et ludique (*serious game*), etc. Pour les élus, afin de donner une vision globale de sa stratégie, Orange s'engage à venir présenter sa politique en matière numérique une fois par an, en CCUES³, en Comité Groupe France, dans les Comités d'Établissement⁴ (CE) des filiales qui en feront la demande.

— 2. LES DISPOSITIONS DE L'ACCORD

2.1 Éléments de synthèse

Le texte de l'accord a été remanié et raccourci dans le but de faciliter sa lecture et son application. Il reste conforme dans les mentions importantes de son contenu avec le texte initial.

Rappel des principaux éléments :

- Explication des principes attachés à la transformation numérique du Groupe : préserver les relations humaines, améliorer les conditions de travail, tenir compte de l'hétérogénéité des connaissances des salariés, avoir recours aux tests pour appréhender les transformations.
- Rappel sur le rôle des instances dans les transformations liées au numérique et création du Conseil national des transformations numériques (chargé d'anticiper les évolutions et d'émettre des recommandations). Composé de trois membres des organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe, et des membres de la direction, celui-ci se réunira *a minima* 2 fois par an.
- Analyse des impacts sur les métiers.
- Notion d'amélioration de l'équilibre des activités entre région parisienne et province.
- Prise en compte des risques connus à ce jour : fracture numérique, équilibre vie pro/vie perso, droit de déconnexion.
- Concernant les métiers particuliers RH, la formation et les managers, l'essentiel est conservé dans le texte plus des renvois vers les annexes pour alléger.

Des parties ont été complétées ou mieux explicitées :

- Notion d'analyse des éventuels gains de productivité liés aux transformations numériques, ce qui est une nouveauté.
- Les données personnelles et le respect de la vie privée sont plus étoffés, avec une meilleure définition des données personnelles et des engagements d'Orange plus lisibles.

2.2 Convictions, précautions et risques majeurs identifiés

L'accord repose sur deux convictions. Premièrement, le numérique doit demeurer un outil. Deuxièmement, le droit légitime et nécessaire à la déconnexion est jugé insuffisant car il cherche à contraindre les seuls effets induits par un usage excessif ou incontrôlé des outils numériques au lieu de s'attaquer aux causes (comportement individuel, organisation du travail, absence de formation ou d'évaluation des usages, incitation à répondre de sa messagerie professionnelle à des heures indues).

Le numérique doit être mis au service des salariés et de la stratégie de l'entreprise. Il doit permettre d'organiser le travail dans le respect des objectifs fixés par l'employeur sans pénaliser la carrière ni induire de biais dans l'égalité professionnelle.

Mais pour ce faire, quelques principes de précautions sont avancés :

- questionner la place et l'articulation des outils numériques avec les autres modes de communication ;
- maintenir une position équilibrée entre l'adoption inconditionnelle du numérique ou, à l'opposé, le refus d'entrer dans la transformation numérique.

Trois risques majeurs sont identifiés : 1) la fracture numérique, 2) l'équilibre et la porosité vie pro/vie perso, et 3) les données personnelles : la gestion de données salariés doit faire l'objet d'une grande vigilance et d'une transparence dans leur utilisation.

Pour pallier ces risques, des engagements sont pris :

1. Accorder le temps nécessaire à la formation, en tenant compte des besoins propres à chacun. Chaque salarié peut se voir proposer un diagnostic, afin d'identifier son niveau d'autonomie, et les modalités de développement utiles pour développer ses connaissances et sa maîtrise du numérique. La formation ne doit pas porter uniquement sur les outils nécessaires à l'exercice de son travail. Elle doit également aller dans le sens du bon usage des outils et faire mieux connaître les services innovants proposés aux clients et sensibiliser aux enjeux du numérique, grâce notamment au programme interne de MOOC⁵ (la *Digital Academy*) réalisé avec les contributions de salariés⁶.
2. Veiller aux modes de fonctionnement faisant appel à une nécessaire disponibilité ou à une obligation de connexion permanente et sans limite. L'accord recommande vivement aux salariés de ne pas utiliser leur messagerie électronique ou d'autres outils de communication pendant les périodes de repos.
3. Prévenir les risques de dérives dus aux vastes possibilités de traitement des outils numériques mis à disposition par l'entreprise et qui pourraient concerner le contrôle de l'activité des salariés.

2.3 Opportunités

Le numérique ouvre de nouvelles modalités de travail. Le travail à distance a fait l'objet d'un accord *Télétravail* signé le 17 mai 2013. L'exercice d'une activité – sous réserve que le contenu le permette – peut se faire sur un site déporté, à domicile ou en mobilité, les espaces de travail devenant multiples.

Le développement du travail à distance et du nomadisme n'exclut pas l'existence du bureau, celui-ci demeurant toujours l'un des principaux piliers de l'image et de la cohésion interne. Mais il devient envisageable que le salarié de 2020 combinera la fréquentation de tiers lieux, le travail à domicile et dans les locaux de l'entreprise. La conception et l'aménagement des espaces de travail deviennent donc plus que jamais des outils stratégiques et managériaux qui vont bien au-delà de dimensions techniques : l'espace constitue un véritable « vecteur de changement ».

Le réseau social d'entreprise (Plaza) a été rendu accessible à tous les salariés à partir de multiples terminaux (tablette, PC, smartphone). Il doit induire un mode de travail collaboratif : on s'en sert comme d'une plateforme d'échanges au sein d'une communauté (de projets ou d'intérêts) mais également de lieu de stockage de documents ou de média.

2.4 L'adaptation des acteurs

2.4.1 Le manager

Le manager, à l'ère numérique, doit axer son rôle sur la communication, la coopération, et la coordination. Il est attendu désormais de lui qu'il mette en avant « l'intelligence humaine et la solidarité » ; qu'il contribue au « bien-être » en créant un environnement « positif » et en fixant des objectifs clairs et réalisables. Responsabiliser et motiver, évaluer le travail de groupe et non plus seulement les indivi-

dualités sont des qualités qui doivent désormais constituer son ADN. Le manager doit par ailleurs faire montre d'exemplarité dans son utilisation des outils numériques et la gestion collective de ceux-ci.

Pour que les managers s'adaptent à l'évolution de leurs rôles afin d'être en mesure de s'impliquer dans cette transformation et de l'accompagner, un objectif de formation aux modes collaboratifs de 80 % d'entre eux a été assigné d'ici 2018.

2.4.2 Les acteurs de la prévention

Les acteurs de la prévention – préventeur, CHSCT, service de santé au travail –, sont présentés comme les garde-fous ultimes d'usages extrêmes. Pour pouvoir identifier ceux-ci, un bilan individuel (demandé à titre volontaire par le salarié) ou collectif sur une équipe (demandé à l'initiative d'un manager) de type quantitatif (volume d'emails, utilisation de la messagerie instantanée, du réseau social d'entreprise) peut être fourni de façon anonymisée. Après étude, un usage avéré trop intensif de ces outils pourrait donner lieu à des actions de prévention adaptées, avec des mesures correctives.

— 3. CRITIQUES ET OBSERVATIONS

Cet accord ne donnera toutefois sa pleine mesure qu'à l'aune de la pratique et du respect des engagements et d'une mise à l'épreuve de ceux-ci en situations. D'ores et déjà, nous formulerons ci-dessous certaines remarques et réserves. Nous en listerons quelques-unes, même si chacune appellerait un développement plus approfondi.

3.1 Valorisation et banalisation de la technologie

Le numérique est auréolé de promesses : partage de données, transparence des informations, etc. Il serait un parangon de la coopération avec l'extension des possibilités d'expression et des interactions au travers des réseaux, produisant une intelligence collective protéiforme et à grande échelle. Dans un monde en transformation continue, où chaque individu participera en fonction de sa capacité à mobiliser et renouveler ses compétences, l'objectif principal serait de développer le goût et la capacité d'apprendre tout le temps (associant formation initiale et continue), ainsi que de produire et de partager soi-même des connaissances (Kaplan et al., 2013-2014).

L'entreprise met généralement en place trois processus constitutifs afin de favoriser l'engouement pour les dispositifs numériques en son sein (Andonova, 2015).

- L'idéalisation de la technique dans les discours d'accompagnement, associés aux représentations sociales (guides pour l'action) et aux imaginaires techniques.
- Leur banalisation grâce à leur intégration dans les pratiques professionnelles au quotidien, au point de devenir des outils ordinaires, des dispositifs invisibles, aboutissement d'un long processus d'adaptation.
- Des autojustifications allant dans le sens des discours institutionnels (Montargot et Ben Lahouel, 2014) où l'utilisateur se persuade lui-même du bien-fondé de l'outil dans son travail, ce qui finit par institutionnaliser les outils et les rendre légitimes.

L'entreprise part généralement du principe que les technologies vont prescrire la collaboration. Or, la notion de collaboration sous-entend, en réalité, celle d'équipes virtuelles, réunissant des individus dis-

persés. Chacun reste seul devant son poste de travail et les salariés ne se connaissant pas toujours. Ceci est d'autant plus important que les outils, du fait de la traçabilité de la contribution de chacun, et de son utilisation par le management et le monitoring de l'activité, amènent aussi les salariés à se mesurer et se mettre en concurrence les uns aux autres.

3.2 Bien qualifier les changements liés au numérique

Il importe donc avant tout d'analyser les usages dans l'activité. Des approches en psychologie ergonomique et psychologie au travail peuvent apporter des éclairages utiles.

La cadence du travail, rythmée par les sollicitations de l'environnement numérique selon les 3 V (Vélocité, Volume, Variabilité de l'information) se traduit par une intensification. La formation aux outils numériques doit être intégrée à l'activité et gérée en autoapprentissage. Il faut passer de l'un à l'autre, en se mettant dans une logique fonctionnelle et d'usage qui demande des approches différentes pour chacun, conduit à une surcharge cognitive et à une déperdition d'énergie dans des tâches périphériques au cœur de métier. Concrètement, on peut estimer à une vingtaine le nombre d'outils et/ou d'applications numériques mobilisés par les salariés (la difficulté étant que certains sont utilisés rarement, et qu'ainsi leur prise en main nécessite un temps d'apprentissage non négligeable)⁷. Des allers-retours (traitement des mails, sollicitations non programmées) obligent à du « multitasking ». La réflexion (qualité cardinale autrefois requise chez les cadres) est supplantée par le réflexe. Polyvalence et réactivité deviennent le maître mot.

Cette fragmentation au travail est aggravée par la suppression des fonctions supports et le report des tâches administratives et de secrétariat. Le risque apparaît alors de déporter son activité sur du temps de hors travail, afin de pouvoir quand même réaliser la production la plus intellectuelle qui est à la fois la plus gratifiante et celle sur laquelle le cadre est attendu. Pour éviter ce travers, le travailleur doit alors tenter de mettre en place des stratégies de régulation et de contournement. La déconnexion permet de reprendre la main sur le travail qui échappe et l'agenda qui dérape.

Mais la déconnexion ne peut constituer une seule et unique réponse. Imposer une déconnexion le week-end, par exemple, ne veut pas dire que le salarié ne passera pas celui-ci à écrire le rapport à rendre pour le lundi matin à 8 heures ! Une étude interne (Prost et Zouinar, 2014) a montré que l'hyper-connexion provient plutôt de la croyance des salariés en l'obligation de répondre aux emails en dehors de la période réglementaire. Mais les cadres restent attachés à la liberté de pouvoir envoyer des mails quand bon leur semble car elle constitue pour eux un aspect essentiel de leur statut professionnel et peut tout simplement les arranger du point de vue de la gestion de la vie quotidienne.

Il s'agit donc bien, non d'interdire purement et simplement de façon autoritaire la connexion à des heures hors travail, mais de modifier les pratiques, comme, par exemple, insérer dans le pied de page d'un mail envoyé le week-end que ce message n'appelle pas de réponse immédiate. La déconnexion est un droit à faire valoir tout au long de la journée : ne pas avoir à consulter ses mails pendant une réunion, couper ses accès quand on a besoin de se concentrer, ne pas répondre systématiquement aux appels téléphoniques (Chemin, 2017).

Une négociation sur la déconnexion ne peut exempter l'entreprise de s'interroger sur l'organisation dans son ensemble. Et les technologies ne sont pas seules responsables de cette hachure dans le tra-

vail. De nombreux cadres sont sur-sollicités et la charge de travail permet difficilement de se réserver des plages horaires « à soi ». Il faut donc pouvoir distinguer les impacts liés aux outils à proprement parler, de la transformation globale de l'entreprise où les outils sont partie prenante sans en être nécessairement des moteurs.

3.3 Charge, organisation du travail et formation

3.3.1 *Un accord sur la charge de travail*

C'est sur la base de ce constat de l'existence d'une pluralité de facteurs (généralisation du mode projet associant appartenance à une équipe hiérarchique et transversale ; départs en retraite et temps partiels seniors remplacés en partie constituant un risque pérenne ou ponctuel de transfert de charge pour les salariés restants ; accélération des rythmes, des aléas et demande accrue de polyvalence), qu'un accord sur la Méthodologie d'évaluation de la charge de travail, a été signé à Orange le 21 juin 2016⁸. Il découle de l'accord « Nouveaux principes généraux d'organisation du travail » du 27 septembre 2010⁹, où les négociateurs s'étaient entendus pour engager ultérieurement une réflexion méthodologique d'évaluation de la charge de travail. Les annexes servent de « boîtes à outils » pour opérationnaliser son application sur le terrain. Les accords sur le numérique et la charge de travail doivent nécessairement s'articuler et se compléter.

3.3.2 *L'injonction à l'agilité*

L'agilité managériale ou organisationnelle peut être identifiée comme une source d'intensification supplémentaire de la charge de travail. Elle implique la recomposition permanente des équipes, dans une organisation qui procède par des ajustements mutuels dans un système sans cesse dynamique, pour obéir à l'injonction de la réactivité. La polyvalence requise pour répondre aux desiderata du client rend nécessaire de se former tout au long de sa vie professionnelle, avec une implication personnelle quasi affective engageant l'individu tout entier. Ce système renforce l'accélération et la poursuite du culte de l'urgence et de la performance : produire encore plus vite, accepter les changements de cap et les revirements.

Les élus et les organisations syndicales se montrent très sceptiques quant à cette valorisation de l'agilité organisationnelle, et il a été observé des demandes de consultation sur ce sujet dans certains Comités d'Établissements¹⁰. La construction d'un instrument de mesure de l'agilité organisationnelle représente un enjeu majeur : mesurer les pratiques de l'entreprise agile doit se faire au travers d'outils d'évaluation supportés par des résultats empiriques, afin de donner des variables d'action concrètes.

3.3.3 *La formation*

L'entreprise fait de la formation un élément central de l'acceptation de ces technologies. Or, la formation à distance par les outils numériques réclame plus de concentration et d'autodiscipline. Pour cette raison, elle est inégalement adaptée aux apprenants présentant des aptitudes différentes. Par ailleurs, si elle apporte plus de souplesse dans l'organisation du temps d'apprentissage, elle peut aussi glisser sur le temps personnel. Et la formation sur son poste de travail, à distance, peut engendrer des difficultés : il y est plus difficile de résister à des « injonctions quotidiennes » qui peuvent venir inopinément gêner son bon déroulement (Boboc, 2016).

Surtout, les rapports des commissions formation sur les bilans formation de l'entreprise font état d'une situation dégradée. Dans le seul périmètre social IMTW¹¹, on observe que, pour ce qui concerne l'accompagnement au numérique, les formateurs internes ont du mal à se rendre disponibles ; une centaine seulement de managers ont été formés ; la majorité des préventeurs ont refusé de porter cette charge de travail supplémentaire. Les limites des accords signés sont ici pointées d'autant que la concrétisation de ceux-ci se trouve entravée par la politique globale de recrutements, avec un taux de remplacement des effectifs de 38 % environ dans un contexte de départs massifs¹².

3.4 Le manager, pilier ou bouc émissaire ?

Le manager de proximité apparaît dans l'accord comme un élément fondamental, un pilier de la réussite du passage au numérique. Mais il est plutôt présenté comme un « manager-psy » (Albert et Emery, 1998), figure altruiste tournée vers le « bien-être » d'une équipe dont il serait de son ressort de garantir la bonne entente collective.

Or, le manager doit gérer des compétences, et dans nombre de domaines, il lui est toujours utile, pour asseoir sa légitimité, de maîtriser certaines connaissances techniques. Cette dimension, totalement occultée, fait partie des prérequis entrant en ligne de compte pour motiver une équipe et inspirer la confiance. La motivation repose sur un ensemble de facteurs intrinsèques à l'individu ou extrinsèques (le travail) mais aussi sur le climat organisationnel (Jeannin et Sarré-Charrier, 2014). Le risque apparaît de ne faire reposer que sur les seules épaules du manager les conséquences (éventuellement négatives) de décisions prises à un niveau supérieur de l'entreprise – selon une forme de délégation de responsabilité d'un niveau hiérarchique à un autre qui conduirait l'entreprise (personne juridique et morale) à se dédouaner. Or, le choix de décider de telle ou telle méthode (par exemple, appliquer les modalités de l'agilité organisationnelle à son périmètre) ne relève pas toujours du libre-arbitre du manager, mais bel et bien d'une injonction et/ou d'une idéologie qui s'impose à lui avec plus ou moins d'insistance.

Cette conception du manager illustre parfaitement les propos d'Eva Illouz (2008), qui a montré à quel point l'irruption de la psychologie dans le monde du travail a transformé les rapports professionnels. Ceci coïncide avec la réactualisation d'une partie de l'idéologie productiviste taylorienne grâce à de nouvelles injonctions comme la responsabilité, l'autonomie, la flexibilité ou encore la créativité. En réintroduisant l'humain au centre des préoccupations organisationnelles, le management a instillé une nouvelle forme de contrôle émotionnel. De plus, en se sentimentalisant, le monde du travail n'est plus étranger au monde domestique. La dichotomie entre vie familiale privée et vie professionnelle publique perd de sa pertinence (Hippert, 2012).

3.5 Les nouveaux espaces de travail

La question des espaces peut sembler anecdotique en comparaison avec des éléments tels que ceux de la charge de travail ou de la politique managériale, mais elle reste en réalité particulièrement pertinente et intéressante dans le cas d'Orange. En effet, l'entreprise s'est engagée dans une gestion de son parc immobilier au niveau national caractérisée par la construction de très grands sites de 3000 personnes environ (inauguration d'Orange Gardens à Châtillon en juin 2016, perspectives sur Rennes, Lyon, ou Issy-les-Moulineaux). Or, ces projets doivent être scrutés avec circonspection. Ainsi la démarche NEO (Nouvel Environnement de Travail Orange), expérimentée en grandeur réelle sur le projet Lyon2020, est considérée comme « emblématique de la stratégie d'Orange illustrant la transformation de l'entreprise et incarnant l'axe digital et humain d'Essentiels 2020 ». Cette « oppor-

tunité unique pour construire ensemble le groupe Orange de demain » laisse en réalité transparaître certaines réalités : plus de 50 % du personnel Orange aura moins de 35 ans en 2025¹³.

La mise en place de grands projets immobiliers, à côté des bénéfices financiers escomptés, se fait de façon concomitante à l'instauration de contrôles accrus : multiplication des caméras sur les sites (vidéoprotection), badges informatisés aux entrées/sorties cloisonnant les espaces et canalisant les déplacements, utilisés également pour la cantine ou le photocopieur. Le développement des outils numériques facilite la surveillance des salariés, et la banalisation de ceux-ci risquerait fort de faire baisser la garde. La *perception* de la surveillance – un élément central de compréhension dans l'étude de la surveillance du salarié (D'Urso, 2016) – s'en trouverait alors altérée. Elle expliquerait la faible résistance des travailleurs face à des usages qui pourraient être considérés comme abusifs.

CONCLUSION

À travers cet accord signé en septembre 2016, ce sont trois organisations syndicales qui ont négocié les conditions du changement et l'accompagnement de la transformation numérique des salariés au sein d'Orange. L'accord est récent, et il est encore trop tôt pour évaluer le bon respect des engagements. La mise en place d'une commission de suivi obligera l'entreprise à s'expliquer sur l'état d'avancement et à mettre en place les éventuelles mesures correctives nécessaires.

Nous avons d'ores et déjà identifié des points de vigilance ; ils mériteront qu'une attention leur soit accordée pendant une temporalité longue. À travers l'examen d'un périmètre social circonscrit (IMTW), nous avons mis en exergue l'existence de signaux potentiellement annonciateurs d'une situation dégradée. Il s'agira de s'assurer que les moyens suffisants et adéquats seront mis en place pour permettre la pleine réalisation de cet accord. Faute de quoi, ce serait, non seulement l'entreprise avec ses promesses d'un monde digital et humain, mais les organisations syndicales signataires, qui seraient amenées à perdre de leur crédibilité auprès des salariés. Or, à l'heure de grands chambardements supplémentaires prévisibles relatifs au code du travail, alors que les départs en (pré)retraite éclaircissent les rangs des organisations syndicales qui s'essouffent faute de renouvellement suffisant, et à l'orée d'élections professionnelles au sein d'Orange (prévues en novembre 2017), il relève de l'intérêt conjoint des négociateurs et des salariés de faire de cet accord aussi socialement innovant une réussite.

- ¹ Cette négociation s'inscrit dans des perspectives plus larges avec la signature de nombreux accords ces dernières années : l'accord perspectives-emploi et compétences-développement professionnel-formation-mobilité du 5 mars 2010, l'accord sur l'équilibre Vie Privée, vie professionnelle du 5 mars 2010, l'accord sur l'organisation du travail du 27 septembre 2010, l'accord sur les expérimentations afin d'améliorer les conditions de travail du 7 juillet 2011, l'accord télétravail du 17 mai 2013, l'accord méthodologique portant sur l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail du 21 juin 2016.
- ² <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/154000646.pdf>.
- ³ Comité Central d'Unité Économique et Sociale : l'instance commune de représentation du personnel des salariés d'Orange SA, Orange Caraïbe SA et Orange Porteaorte SA. Ce comité exerce les attributions économiques qui concernent la marche générale des entreprises composant cette UES. Ainsi, les élus du CCUES disposent d'un droit d'information et de consultation (avec vote) sur les projets qui concernent l'organisation et la gestion générale des entreprises de ce périmètre.
- ⁴ Dans les entreprises de plus grande dimension où plusieurs établissements distincts sont définis (autonomie de gestion et de pouvoir, même communauté d'intérêt), on parle de comités d'établissements, qui ont des attributions similaires à celles du comité d'entreprise, mais limitées à leur périmètre de compétence. Il y a un comité d'établissement dans chaque direction Orange et division.
- ⁵ Massive Open Online Courses.
- ⁶ Les sujets traités jusque-là ont été : le big data, la sécurité des données, l'Internet des objets.
- ⁷ On fera entrer ici 4 catégories d'outils : ceux génériques des métiers de « services » permettant les échanges rapides d'informations sous format texte, voix ou vidéo, les outils de gestion de tâches banales du quotidien autrefois essentiellement associés aux fonctions supports (réservation de salles de réunion, de missions), les outils métiers (suivi de projets, contacts avec la clientèle).
- ⁸ Signataires : CFDT, CFE-CGC, FO-COM
- ⁹ Signataires : CFDT, CFE-CGC, CFTC
- ¹⁰ Voir l'extrait de la décision adoptée au CE IMTW : « Les élus et élus du CE ont exprimé à deux reprises la demande d'être consultés sur la mise en œuvre de l'agilité à IMT (...) Les élus et élus du CE IMTW, réunis en séance le 27 janvier 2017, demandent à nouveau formellement l'ouverture d'une consultation avant la fin du 1er trimestre 2017 sur la mise en œuvre de l'agilité à IMT, notamment sur le volet des méthodes de développement logiciel, d'agilité collective, managériale, organisationnelle et opérationnelle ».
- ¹¹ IMTW : Innovation, Marketing, Technologies et Wholesale. Ce périmètre social recouvre environ 8000 salariés.
- ¹² Sur la période 2016-2018.
- ¹³ Source : RH OF, document interne Orange.

Bibliographie

- Albert, E. et Emery, J-L. (1998)**, *Le manager est un psy*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Andonova, Y. (2015)**, « De l'invisibilité des dispositifs numériques à la légitimation de la communication en entreprise », in *Sociologies pratiques*, 30/1.
- Aubert, N. (2010)**, *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Flammarion, coll. Champs Essais.
- Boboc, A. (2017)**, « Interview d'Anca Boboc : environnements capacitants et digital learning », <<https://solerni.org/blog/2016/06/interview-anca-boboc/#.WSF7aE27qDY>>.
- Chateau, F. (2015)**, *Techno Détox*, Paris, Télémaque.
- Chemin, J. (2017)**, « Déconnexion : le droit de penser les usages. A l'écoute de l'organisation du travail », in *CFDT Cadres*, mars, p. 82-84.
- D'Urso, Scott C. (2016)**, « Who's Watching Us at Work? Toward a Structural-Perceptual Model of Electronic Monitoring and Surveillance in Organizations », in *Communication Theory*, n° 6, p. 281-303.
- Harmunt, R. (2015)**, *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte, coll. Théorie critique.
- Hippert, D. (2012)**, « Eva Illouz et l'irruption de la culture thérapeutique dans la société américaine », in *A propos de Eva Illouz, Saving The Modern Soul, Therapy, Emotions, and the Culture of Self-Help (University of California Press, 2008)* » <<https://sociologie.revues.org/1055>>.
- Illouz, E. (2008)**, *Saving The Modern Soul. Therapy, Emotions, and the Culture of Self-Help*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press.
- Jeannin, H. et Riche, L. (2015)**, « La qualité de vie au travail au cœur de la négociation collective : l'exemple d'Orange », in *La Revue des Conditions de Travail*, n°3, p. 56-65.
- Jeannin, H. et Sarré-Charrier, M. (2014)**, « Injonctions à la créativité : le climat organisationnel au cœur du paradoxe », in *82^{ème} Congrès de l'ACFAS*, Montréal, p. 107-116.
- Kaplan, D. et al. (2013-2014)**, *Questions Numériques : les promesses*, Paris: FING.
- Montargot, N. et Ben Lahouel, B. (2014)**, « Exploration des conversations du changement à destination des parties prenantes externes à travers la rhétorique du leadship » in *Question(s) de management*, n°7, p. 117-129.
- Prost, M. et Zouinar, M. (2014)**, « La déconnexion aux TIC : vers une régulation de l'usage professionnel des mails ? », in *Lettre Usages et Valeur* (document interne Orange) n° 50, éd. Lettre de la recherche en sciences économiques et sociales, Orange Labs.