

# Emploi à l'ère numérique: vers des modes hybrides d'organisation du travail

Les **technologies** libèrent-elles vraiment les modes d'organisation du travail ?

Dans sa série de rapports dédiée à la révolution technologique et l'emploi, le **Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE)** dresse un état des lieux contrastés dans son volume 3 sur le thème de **l'impact sur l'organisation du travail et les situations de travail**.

L'instance d'expertise et de concertation relative au marché du travail \* (placée auprès du Premier ministre) cherche à évaluer dans quelle mesure les nouveaux outils numériques vont permettre de soulager les tâches en entreprise. Ou au contraire vont rendre les missions plus oppressantes au regard d'une certaine aliénation technologique.

Se dirige-t-on vers une délivrance ou une pénibilité accrue d'un point de vue physique ou psychique ?

Le rapport du COE souligne un certain « contraste » au regard de la variété des nouveaux profils « post-tayloriens » qui apparaissent (micro-entrepreneur, intrapreneur...). Ce rapport démontre que la révolution technologique actuelle permet et induit des évolutions très contrastées des formes d'organisation du travail.

« Les technologies ne sont ni bonnes ni mauvaises en soi et il n'y a, de fait, ni déterminisme technologique ni organisationnel », tranche le COE. L'instance consultative rattaché au Premier ministre perçoit plutôt une « hybridation de différents modes d'organisation du travail » qui brouille les contours traditionnels de l'entreprise sur fond d'ouverture vers des écosystèmes situés à l'extérieur.

La démarche d'open innovation illustre cette extension, lorsque les grandes entreprises se rapprochent des start-up pour s'inspirer de leur agilité.

Sous un angle quantitatif combinant technologies et situations de travail (configurations spatio-temporelles, coopération et collaboration, contraintes sur le rythme de travail, contrôle et autonomie, contraintes physiques et psychiques), l'étude montre que le travail est plus « intéressant » mais aussi « plus complexe et intensif » en cas d'usage plus fréquent du numérique.

Le rapport note également un « empiétement » du travail sur la vie personnelle à travers la mise à disposition d'outils numériques facilitant la mobilité (télétravail). Il souligne également un effet inverse : « l'entrée de pratiques privées dans la sphère professionnelle » est, de façon symétrique, également fréquente chez les salariés (consulter les réseaux sociaux depuis son lieu de travail par exemple ou commander un billet de train pour un voyage personnel par exemple).

Mais, nous l'avons perçu dans un récent reportage d'Envoyé Spécial sur les conditions de travail dans un entrepôt d'une enseigne de grande distribution. Des technologies comme le guidage vocal des préparateurs de commandes peuvent aussi être perçues comme une nouvelle forme d'aliénation.

« Les facteurs en cause, dans le cas de la commande vocale, sont l'absence d'autonomie dans l'organisation, la réduction du nombre de communications verbales, l'apparition d'un sentiment de déshumanisation/robotisation, l'accroissement de la charge de travail et une augmentation perçue de la charge mentale, liée notamment à un sentiment de dépendance à l'outil technologique », évoque le rapport du COE.

Au contraire, l'usage des chatbots dans le domaine des ressources humaines permet de gagner en optimisation du temps de travail. Elle peut ainsi contribuer à décharger le responsable RH de tâches à faible valeur ajoutée, le soutenir dans son travail et en améliorer la pertinence et l'efficacité.

L'agent conversationnel peut prendre en charge des volets d'information ou de services essentiels mais chronophages comme la diffusion d'un catalogue des formations, la présentation de la réglementation en vigueur ou le système de gestion des congés.

## **Le dialogue social pour la compréhension des enjeux du numérique**

Le COE préconise l'intensification du « dialogue social » pour mieux cerner les enjeux globaux de transformation et « maîtriser l'indispensable appropriation collective des enjeux de la mutation numérique ».

La négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), qui a pour objectif de « mieux anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, technologiques, sociales et démographiques », est également perçue comme un bon levier pour évoquer l'impact du numérique sur les emplois, les métiers, les compétences et l'évolution des modes de management.

Dans les précédents rapports dédiés aux révolutions technologiques associés au monde du travail, le COE avait évoqué l'impact sur l'emploi en termes de destructions et de créations d'emplois et l'ajustement des compétences professionnelles dans les mutations sectorielles.

*\*Le COE réunit des représentants des employeurs et des syndicats, l'Etat, le service public de l'emploi, des économistes et experts du marché du travail.*

**Pour [télécharger](#) le rapport Automatisation, numérisation et emploi du COE ou consulter une synthèse.**