



TABLE RONDE DU 7 OCTOBRE 2016

# « LE COLLECTIF DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL »



TABLE RONDE DU 7 OCTOBRE 2016



« LE COLLECTIF DANS  
L'ORGANISATION  
DU TRAVAIL »

NS

## PRINCIPAUX INTERVENANTS

- Danièle **LINHART**,  
sociologue du travail, chercheur émérite  
au CNRS et membre du laboratoire  
Genre, Travail, Mobilités
- Jean-Claude **DELGENES**,  
fondateur et directeur général  
de Technologia
- Stéphane **RICHARD**,  
président-directeur général d'Orange
- Jérôme **BARRÉ**,  
directeur des ressources humaines  
du Groupe Orange
- Pascal **PAVAGEAU**,  
secrétaire confédéral FO en charge du  
secteur économique
- Philippe **CHARRY**,  
secrétaire général de FOCom
- Yves **BARROS**,  
dessinateur

## TABLE RONDE ANIMÉE PAR

- Martine **BAYARD**,  
déléguée syndicale centrale FOCom  
d'Orange

**T**OUT VA TRÈS VITE, c'est devenu une banalité de le dire. Dans le milieu professionnel, les changements se font tous dans l'urgence pour répondre à la fois aux contraintes du marché, à la concurrence, à la pression de la baisse des coûts et aux mutations technologiques, la fameuse révolution numérique, thème de notre colloque de juin 2015.

On exige des salariés toujours plus de flexibilité, d'adaptabilité, d'excellence, d'agilité déclinée à toutes les sauces, de polyvalence. Ceux-ci sont souvent considérés – et on le combat bien sûr – comme une variable d'ajustement et le collectif, sous ses différentes formes, c'est-à-dire le collectif des droits mais aussi le collectif dans l'organisation du travail, est souvent mis à mal.

Les droits collectifs des salariés, pour FO en tout cas, doivent rester le socle sur lequel s'appuie l'ensemble des relations sociales. Le statut, le Code du travail, les conventions collectives, les accords ont été conquis par nos anciens, pour garantir un minimum pour les salariés, quels que soient le lieu d'implantation et la dimension de l'entreprise, quels que soient les rapports de force en présence dans celle-ci.

Assorti de la fameuse hiérarchie des normes, notion que M<sup>me</sup> El-Khomri a rendue populaire en voulant la supprimer, ce socle de droits collectifs doit rester pour nous la référence absolue et ces conquêtes sont toujours à défendre voire, en ce qui concerne la loi travail, à reconquérir. Ce

n'est pas le centre de notre débat aujourd'hui, bien que ce soit aussi important pour notre entreprise. Comme l'est la question

du salarié unique, qui peut être une bonne chose si cela signifie de la considération et du respect pour l'être humain, son parcours, son histoire, ses qualifications, son engagement, bref son travail. Mais qui ne doit pas signifier la segmentation ou le traitement différencié des droits des personnels d'Orange, quelle que soit la manière de les segmenter. Mais pour l'heure, nous voulons aborder le thème du collectif dans l'organisation du travail. Il nous semble en effet que les mutations auxquelles nous faisons face bousculent des pratiques de travail et peuvent être une vraie menace pour le collectif.





Le management fait en sorte que chaque salarié [...] accepte de faire l'usage de lui-même le plus efficace et le plus rentable du point de vue des critères et des méthodes voulus par la direction

**DANIÈLE LINHART** ► On sait l'importance des collectifs et le rôle qu'ils jouent à la fois dans la réalisation du travail réel, mais aussi dans l'aide et le soutien que les uns peuvent apporter aux autres, notamment pour faire face aux difficultés et aux sources de mal-être et de souffrance. Je vais essayer de montrer pourquoi et comment ces collectifs sont mis à mal dans le cadre de la modernisation managériale.

La modernisation managériale s'est mise en place en contrecoup de Mai-1968 qui a remis en question l'organisation taylorienne du travail, la discipline dans les entreprises et qui a acculé le patronat français à se reposer la question de l'organisation du travail. L'idée d'une rupture avec l'organisation strictement taylorienne s'est imposée en raison de la remise en cause culturelle et sociale dont les salariés étaient porteurs, mais aussi pour toute une série de facteurs d'évolution générale

qui plaidaient dans le sens d'un renoncement à la logique taylorienne : la diffusion des nouvelles technologies d'information et de communication, la mondialisation et la globalisation qui imposaient une exacerbation de la concurrence, notamment par la qualité et la réactivité, l'affaissement du secteur industriel au profit du secteur tertiaire promouvant des situations de travail plus fluctuantes et plus difficiles à planifier. Toute une série de facteurs allaient dans le sens d'une rupture avec la logique taylorienne. Pourtant, si on analyse le management moderne, on observe des points de rupture mais aussi d'importants éléments de continuité. Pour résumer, on peut dire que le cœur du renouveau managérial c'est de faire en sorte que chaque salarié se transforme lui-même en petit bureau des temps et des méthodes pour s'appliquer à lui-même la logique taylorienne d'économie des temps et des coûts. Le management ne renonce ainsi pas à la philosophie taylorienne d'économie des temps et des coûts en permanence, mais il ne la confie plus uniquement à des techniciens et à des ingénieurs des bureaux des temps et des méthodes, il cherche à faire en sorte que chaque salarié accepte cette philosophie, considère qu'elle est effectivement la plus adaptée et accepte de faire l'usage de lui-même le plus efficace et le plus rentable du point de vue des critères d'efficacité et des méthodes de travail voulues par la direction.

Et cela s'appelle aussi le *lean management*, la chasse au gaspi en permanence : faire plus avec moins, économiser sur les budgets, les délais, les effectifs. Pour y parvenir, il faut acculer le salarié à endosser cette





posture, c'est-à-dire à être redevable de l'usage qu'il fera de lui-même en fonction d'une philosophie qui n'est pas nécessairement la sienne. Il faut le contraindre à s'appliquer des critères et des méthodes de travail qui ont été pensés par ailleurs, en général dans les grands cabinets internationaux éloignés de la réalité des métiers.

Un des éléments de base du modèle managérial a été l'individualisation systématique de la gestion des salariés, la personnalisation de la relation à leur travail, de manière à limiter la contestation. Il vise à casser les collectifs capables de faire vivre des valeurs alternatives de travail, des règles professionnelles, des valeurs citoyennes qui ne vont pas dans le même sens que celui voulu par les directions.

On a assisté depuis les années soixante-dix à la montée en puissance d'une réelle individualisation de la relation de chacun à son travail qui a conduit in fine à la généralisation de l'entretien individuel de chaque salarié avec son supérieur hiérarchique au cours duquel il se voit assigner des objectifs personnels et se voit ensuite imposer une évaluation elle aussi personnelle de sa performance. Cela a commencé avec les horaires variables. Qui pouvait être contre le fait de des-



*Un des éléments de base du modèle a été l'individualisation systématique de la gestion des salariés, la personnalisation de la relation à leur travail*



De gauche à droite,  
Philippe Charry,  
Jérôme Barré,  
Martine Bayard,  
Jean-Claude Delgenes  
et Danièle Linhart

serrer les contraintes, donner un peu plus de liberté aux uns et aux autres dans la gestion de leur temps ?

On faisait en sorte que les gens ne commençaient plus ensemble, ne prenaient plus leur pause ensemble, ne déjeunaient plus ensemble, ne sortaient plus ensemble. Après, il y a eu l'individualisation des salaires, des primes etc., toute une série de facteurs difficiles à combattre pour les organisations syndicales qui sentaient bien le danger potentiel que cela représentait. Difficiles à combattre parce que les directions d'entreprise prétendaient répondre aux aspirations profondes des salariés. Cela a été bien analysé par les sociologues qui ont montré le retournement opéré par le patronat qui s'est appuyé sur des revendications extrêmement dévastatrices et contestatrices du point de vue du patronat, qui a dit: nous allons répondre à vos attentes, nous avons « compris », sur le mode gaullien, et on va aller dans le sens de la personnalisation. C'est un premier point qui a un impact direct sur les collectifs.

Le deuxième point, c'est la pratique du changement permanent.

Cette idée qu'il faut sans cesse s'adapter à ce qui est analysé comme une accélération temporelle. Il faut endosser cette hyper transformation permanente et même l'anticiper. Il y a évidemment de très bonnes raisons pour changer, je ne vais pas contester la nécessité à notre époque de transformer les structures, d'améliorer les modalités de fonctionnement, mais on s'aperçoit qu'une bonne partie des changements sont induits par des raisons artificielles. Par exemple, ces fameux experts des grands cabinets internationaux qui proposent des modalités de travail, ces fameux process, protocoles, etc., pour justifier et pérenniser leur existence, ont intérêt à renouveler sans arrêt ces modalités.

Il y a une autre raison de ces changements permanents, qui m'a été soufflée à l'oreille dans le milieu des années quatre-vingt-dix par un représentant de France Télécom. Il m'avait confié un jour que son travail, c'était de produire de l'amnésie.

J'ai demandé: qu'est-ce que cela veut dire ?

Il m'a répondu: Madame, c'est très simple, le monde change, France Télécom change, nous sommes en train de véhiculer d'autres valeurs, un autre rapport au monde économique et donc il faut que les agents de France Télécom oublient comment ils travaillaient avant, quelles étaient leurs valeurs, quel était leur rapport au service public, il faut qu'ils se débarrassent de tout cela pour devenir les agents efficaces de la modernisation.

J'ai répondu: c'est extrêmement intéressant, mais comment fait-on pour produire de l'amnésie ?



Il m'a dit: c'est très simple. Il faut secouer le cocotier en permanence, il faut bouger les choses de telle sorte que les gens perdent leurs repères et soient bien obligés d'être à l'écoute de ce que la direction va leur fournir comme aide. On va les accompagner dans cette transformation, mais pour qu'ils nous écoutent, il faut les insécuriser, il ne faut pas qu'ils soient trop sûrs d'eux-mêmes, de leur expérience individuelle et collective et de leurs savoirs. Certains consultants explicitent: il faut distiller un peu de peur pour que les gens écoutent leur management. Pas trop de peur parce que cela anesthésie, mais juste ce qu'il faut pour que les gens entendent. Je pense qu'on peut parler d'un processus de précarité subjective des salariés.

Cette précarisation consiste à mettre les salariés en incapacité de maîtriser leur environnement, individuellement mais aussi collectivement. Le changement permanent a ainsi cette vocation d'arracher l'adhésion de ceux qui douteraient de la légitimité du bien-fondé et de l'efficacité des choix managériaux. Le changement permanent ce sont les restructurations sans fin, les réorganisations, les changements incessants de logiciels, les déménagements, les mobilités imposées. Tout cela crée un tourbillon artificiel dans lequel les gens se sentent perdus.

Et troisième point, pour accompagner cela, nous avons des DRH de la bienveillance et du bonheur (*chief happiness officer*). Ces DRH sont là pour veiller au bien-être des salariés, pour les accompagner dans cette période difficile où chacun doit s'engager à fond et faire preuve de son excellence, de son dévouement, de sa flexibilité. Ils ont un rôle de psychologisation des difficultés que peuvent rencontrer les salariés. On les prend individuellement pour les faire méditer, leur donner des conseils diététiques. On les accompagne, on met des conciergeries en place, on les chouchoute, on les cocoone. Mais cela crée aussi une focalisation sur l'individu, sur la personne qui doit se responsabiliser, se prendre en charge elle-même, veiller à être en bonne forme.

Aux États-Unis, il y a des entreprises qui demandent à leurs salariés de porter des bracelets électroniques et conditionnent les primes que ces personnes pourraient avoir au nombre d'heures de sommeil. Il y a une véritable intrusion dans la vie privée, dans la vie domestique, familiale des individus qui tend à les isoler. Et tout cela dans un climat qui met en concurrence les salariés les uns avec les autres. L'individualisation des primes, des salaires, des objectifs personnalisés, des promotions, des formations individualisées, cela crée les conditions d'une compétition généralisée.

"LES DRH DU BONHEUR"





Les gens sont dans un environnement qu'ils ne maîtrisent plus et n'arrivent plus à être les bons professionnels qu'ils souhaitent être

ils n'ont plus l'expérience et donc ils se sentent livrés sans défense aux exigences de leur mission et de leur travail. Ce sentiment de fragilité et d'impuissance, cette peur de la précarité subjective, cela crée aussi de l'incompétence, c'est une perte en professionnalité, l'expérience que les uns et les autres peuvent accumuler sur le travail devient obsolète avec cette politique du changement permanent. On est en permanence évalué dans ses qualités pas uniquement professionnelles, mais souvent personnelles et intimes. C'est la valeur de l'individu qui est évaluée.



**JEAN-CLAUDE DELGENES** ► Je rebondis sur le dessin de notre humoriste. C'est vrai que l'humour est souvent la suprême résistance.



Les gens sont livrés, non plus à cette expérience socialisatrice assez fondatrice que représente le travail, mais à un sentiment d'abandon. Les individus au travail, avec la déstabilisation des collectifs et le changement permanent, perdent la capacité de profiter de l'expérience qu'ils pourraient accumuler en tant que bons professionnels, ils n'ont plus l'expérience et donc ils se sentent livrés sans défense aux exigences de leur mission et de leur travail. Ce sentiment de fragilité et d'impuissance, cette peur de la précarité subjective, cela crée aussi de l'incompétence, c'est une perte en professionnalité, l'expérience que les uns et les autres peuvent accumuler sur le travail devient obsolète avec cette politique du changement permanent. On est en permanence évalué dans ses qualités pas uniquement professionnelles, mais souvent personnelles et intimes. C'est la valeur de l'individu qui est évaluée.

Ce cœur de la modernisation, qui consiste à prétendre à une rupture de la logique taylorienne sans la faire véritablement, crée des conditions qui font des pressions contradictoires sur les individus dans un environnement qui change sans cesse et c'est cela aussi qui est source de souffrance, de mal-être et de RPS. Les gens sont dans un environnement qu'ils ne maîtrisent plus et ils n'arrivent plus à être les bons professionnels qu'ils souhaitent être.

On a fait une étude en 2013 où on avait lancé un débat sur la déconnexion, repris après par Bruno Mettling. On avait montré l'impact de la toute-puissance du travail sur la vie privée et en particulier sur la vie sexuelle. Que la toute-puissance du travail, le transfert y compris de l'activité vers la vie privée, aboutissait à des troubles du désir, des troubles de l'érection, pour pratiquement 20 % des couples.

Quelle doit être la place du travail dans notre existence. Plus fondamentalement, philosophiquement, est-ce qu'on est prêt à tout sacrifier pour le travail ?




Le travail est essentiel dans nos vies, c'est ce qui nous permet de gagner notre vie, d'être avec les autres, d'avoir une identité professionnelle, d'avoir un lien social. Et quand on regarde au cours des 50 dernières années particulièrement en France, on s'aperçoit que l'activité professionnelle est devenue quasiment le seul lien de socialisation pour l'individu.

En région parisienne, près de 20 millions de personnes viennent travailler de loin, voire de très loin. Quand vous avez une heure de retard dans le train, c'est très compliqué. Quand vous avez des gens qui viennent d'Amboise, du Havre, il y a une concentration énorme. D'un côté, vous avez des grandes conurbations, Marseille, Toulouse et après, il y a le désert français. Vous prenez l'Allemagne, vous avez 80 villes de 500 000 habitants, plus 2 grosses urbanisations, mais on est mieux réparti sur le territoire, on a beaucoup moins de stress dans les transports, le travail est complètement différent. Le travail et le sommeil, c'est ce qui occupe le plus notre

vie. On voit bien que, quand le travail va mal, cela a des répercussions y compris sur le plan personnel, on en fait vite une maladie.

Le collectif est essentiel pour l'individu parce que cela lui permet de faire un travail de qualité, donc de nourrir son estime de soi. Quand vous êtes en décalage avec la vision du travail, vous êtes mal.

 **Le collectif est essentiel pour l'individu parce que cela lui permet de faire un travail de qualité, donc de nourrir son estime de soi**

Quand vous faites un travail que vous jugez de mauvaise qualité, vous êtes mal. Pour faire un travail de bonne qualité, il faut avoir un collectif appuyé sur de bonnes relations entre les uns et les autres. Que faut-il pour qu'un collectif soit à peu près heureux ? Il doit y avoir une fréquence de relations entre le personnel et la hiérarchie, à peu près cordiales. La première cause de risque psychosocial provient d'une mésentente avec le chef.

Je préconise aux directeurs généraux et aux chefs de service de petit-déjeuner avec les salariés, ce qui ne se fait plus. C'est peut-être prosaïque comme recommandation, mais cela ne se fait plus. Je propose de faire des réunions métiers où on débat sur le travail. Quand je me suis occupé de l'affaire du Technocentre Renault en 2008, la première mesure que nous avons arrêtée à l'époque avec le numéro 2 de Renault, et Bernard Olivier, directeur général du Technocentre, avait été de faire la Journée de l'équipe. La situation était tellement dévastée par les exigences professionnelles démesurées, avec des contraintes et des sanctions tellement fortes que les gens couraient dans les couloirs, ne se parlaient plus, il y avait un stress chronique énorme. On a mis le travail en débat dans les différents services. Lors de la Journée de l'équipe, les gens ont parlé de leur manière de travailler, des problèmes rencontrés, ce qui a permis d'avoir à la fois de la reconnaissance, de trouver des solutions, de permettre de relancer des débats sur le collectif, de relancer, sinon la fraternité, du moins la convivialité entre les uns et les autres et cela a très bien fonctionné. Cela a permis de traiter les problèmes. La

qualité des relations suppose d'impulser une fréquence plus élevée de relations entre la hiérarchie et les salariés.

À EDF, quelqu'un disait : avant, mon patron, je le voyais une fois toutes les semaines ; maintenant, je le vois une fois toutes les 7 semaines ; le reste ce sont des échanges mails. On a beaucoup de problèmes parce qu'on n'a plus cette culture chaude, orale, entre les uns et les autres. Autre aspect : la question des violences.

On a aujourd'hui un univers très individualisé parce que c'est une tendance profonde qui nous

vient du surgissement des outils numériques. Et cela a changé très vite et en très peu de temps. Aujourd'hui, vous avez le web au niveau mondial, la circulation de l'information avec une concurrence exacerbée entre toutes les sociétés. Chaque entreprise, et Orange comme les autres, est en concurrence totale avec les autres.

On fait l'évaluation des risques dans une situation un peu difficile à Orange. On voit bien les phénomènes de concurrence acharnée sur les marchés.



Le nerf de la guerre, c'est l'argent, la compétitivité, la rentabilité ou sinon, la boîte disparaît. Comment faire y compris dans cet univers qui est devenu totalement individuel ? Aujourd'hui, chacun a ses outils, a ses applications personnelles. Les données personnelles, c'est une vraie question. Vers où va-t-on là-dessus ? Les nouvelles générations acceptent sans problème de communiquer des données personnelles à des grands opérateurs qui font leurs choux gras de l'exploitation de ces datas et c'est une nouvelle création de valeur différente de celle qu'on a connue cours des 50 dernières années.

Comment fait-on pour aller vers des collectifs qui soutiennent les individus, pour éviter d'avoir des gens qui versent dans le drame, pour éviter des dépressions ? Une des premières choses à faire, c'est de développer l'attention aux autres. C'est de faire en sorte que vous soyez dans la bienveillance. Je sais que vous le faites, je sais que c'est un travail difficile mais c'est parce qu'on va développer cette attention aux autres, cette bienveillance aux autres, qu'on repérera les gens en difficulté, qu'on parlera avec eux, qu'à notre niveau aussi on pourra aider et faire en sorte que les choses ne deviennent pas délétères parce que quand la situation devient délétère et très compliquée, les gens souffrent vraiment dans leur vie, dans leur quotidien et cela peut avoir des conséquences parce que si, par ailleurs, ils ne sont pas soutenus par leur famille, par leur entourage, cela peut aller très vite. Aujourd'hui, les gens qui ont un job sont beaucoup plus heureux que ceux qui n'en ont pas. Toutes les études montrent qu'il y a 3 fois plus de suicides chez les chômeurs et les gens en précarité que chez ceux qui sont en activité.



*Il faut développer la fréquence des échanges, il faut que le manager soit plus à proximité*

Comment améliorer le travail de ceux qui sont en activité ? Il faut développer la fréquence des échanges, il faut que le manager soit plus à proximité ; on doit permettre des discussions par métier, il faut éviter le travail subi autant que

faire se peut, mais dans tout travail, vous avez des contraintes, vous avez du plaisir, il faut aussi jouer sur le plaisir au travail pour supporter les contraintes. On ne choisit pas toujours de faire son travail avec plaisir mais par ailleurs, il y a des moments de plaisir, donc il faut trouver un équilibre. Malheureusement, on n'a pas tellement le choix, soit on s'adapte dans une période très compliquée, soit on laisse faire. Je suis pour une logique où j'essaie de trouver des projets pour permettre aux gens d'être acteurs, d'avoir du pouvoir d'agir au quotidien dans leur vie, d'avoir le pouvoir d'agir. C'est pour cela que je vous conseille de lire notre étude « Le secret des collectifs heureux ». Elle est sur le net\*.



\* Voir :

[www.technologie.fr/blog/wp-content/uploads/2016/10/Le-secret-des-collectifs-heureux-DEF.pdf](http://www.technologie.fr/blog/wp-content/uploads/2016/10/Le-secret-des-collectifs-heureux-DEF.pdf)



**MARTINE BAYARD** ► Il y a 20 ans, on discutait chaque matin autour d'un café avec l'équipe, on voyait ensemble ce qu'on allait faire et comment résoudre les problèmes des uns et des autres, on était naturellement dans la solidarité et dans l'échange. Ce n'était pas du temps perdu, on réglait des problèmes qu'on n'avait plus à traiter après. Ensuite, on a théorisé le fait que pour avoir des bons résultats, il fallait manager par le stress, on nous affirmait qu'on obtenait de meilleurs résultats

des équipes si elles étaient sous pression. On n'entend plus parler comme cela à Orange. Mais aujourd'hui, on est stressé par une charge de travail qui ne nous laisse pas le temps de discuter, de nous détendre et de régler naturellement les problèmes sereinement. Et comment fait-on quand la plupart des personnes de l'équipe sont en télétravail 3 jours par semaine ? Quand ce ne sont jamais les mêmes qui sont présents physiquement chaque matin ? L'impact de la révolution numérique, se situe concrètement là aussi : on n'est plus en physique au même endroit tous les jours avec les mêmes collègues. Parfois on n'a même plus de bureau à soi. Et à cela s'ajoutent les déménagements et les réorganisations qui accélèrent le turn-over.

Quelles solutions met-on en place à Orange par rapport à ces réalités objectives ? Comment retrouver du plaisir à travailler ensemble, du plaisir dans le collectif ? On est 8 heures au moins par jour au travail, donc c'est mieux que cela se passe bien !



**JÉRÔME BARRÉ** ► Je ne suis pas le directeur du bonheur, mais je suis quand même heureux d'être là. Pour plusieurs raisons, d'abord parce que je vois beaucoup de visages connus. Je retrouve des personnes que j'ai connues tout au long de ma carrière et j'en suis très heureux. Je ne suis pas amnésique, donc je me souviens d'un certain nombre de personnes, dont certaines depuis 30 ans, ou même plus !

Je suis aussi, je tiens à vous le dire, un DRH heureux et non stressé. C'est aussi un message que je voulais partager avec vous parce que je pense que la fonction RH a un rôle très important, peut-être encore plus important demain avec les adaptations que nous allons connaître et parce qu'au fond, s'occuper des personnes est fondamentalement le premier rôle d'un DRH et on essaye de le faire, Stéphane et



moi, en partageant une valeur extrêmement forte, et je rebondis sur les propos de Jean-Claude, qui est la valeur de bienveillance, peut-être la plus importante pour nous. Quand on essaye de faire les choses avec bienveillance, c'est quand même pas mal. Donc, de fait vous avez devant vous un DRH heureux ; il y a au moins une personne heureuse dans mon groupe !

Pour aller au-delà de cela, vous savez qu'on fait tous les trois ans des enquêtes triennales sur le stress et tous les semestres un baromètre

sur la perception du climat social. Si je fais un tout petit flash-back sur les résultats publiés à l'été dernier, deux grandes tendances apparaissent :

■ Une première tendance positive est le fait que le climat social est de plus en plus apaisé, avec deux points extrêmement importants, surtout dans la logique de l'histoire d'Orange, qui sont la fierté d'appartenance et la qualité de vie au travail. Quand vous demandez si les gens sont fiers de travailler chez Orange, on revient à des scores, certes encore inférieurs à ceux qu'on avait connus, mais qui sont très élevés par rapport à d'autres entreprises. On a retrouvé une fierté d'appartenance. Et quand on demande aux gens s'ils estiment que la qualité de vie au travail est meilleure à Orange qu'ailleurs, vous en avez 90 % qui vous disent qu'elle est supérieure ou égale et deux tiers qu'elle est meilleure. Ce sont de formidables éléments d'encouragement.

■ Une seconde tendance dont nous sommes conscients est qu'il y a un certain nombre de choses que les salariés nous disent, qui sont des éléments je ne vais pas qualifier d'alerte, mais de vigilance pour l'avenir, autour de trois grands sujets : l'emploi, la complexité des organisations et la reconnaissance. Trois sujets qui sont dans ma feuille de route et dans ma feuille de route de négociation avec les organisations syndicales.

Le premier, c'est l'emploi. Vous avez vu qu'on a annoncé fin septembre auprès des partenaires sociaux et des organisations syndicales qu'on passait notre nombre de recrutement 2016-2018 de 6 000 à 7 000. Vous aurez aussi remarqué qu'on n'a fait aucune communication externe sur le sujet pour une raison relativement simple, c'est qu'on ne veut pas afficher qu'Orange se targue de faire 7 000 recrutements en passant sous silence qu'en face, il y a 16 000 départs. Plus 7 000 moins 16 000, cela fait moins 9 000, donc on ne va donc pas parader sur les recrutements alors qu'on est une entreprise qui réduit les emplois. On a affiché le fait qu'on voulait continuer à maintenir égal le niveau de sous-traitance en France. Donc, il y a forcément une interrogation, une inquiétude de





*Être capable de créer des collectifs de travail dans des organisations complexes est perçu de façon difficile par les salariés*

la part des salariés sur le fait qu'on soit capable de faire cela et donc c'est un point de vigilance pour nous.

Le deuxième est celui de la complexité de l'organisation du travail. Je pense qu'il y a une forte appétence chez Orange, c'est un des points qu'on a tirés de ce qui s'est passé quand on était en situation de crise. Et on voit bien que, pour créer des collectifs de travail, les organisations apparaissent comme complexes et être capable de créer des collectifs de travail dans des organisations complexes est perçu de façon difficile par les salariés.

Et troisième point qui est extrêmement fort, pour lequel on a ouvert une négociation, c'est celui de la reconnaissance. C'est un vrai sujet et je suis parfaitement conscient des dif-

ficultés dues à notre système de classification. Pour les salariés de droit privé, le système repose sur une échelle avec un très petit nombre de niveaux dont le sommet est réservé à une toute petite partie de la population et un niveau du bas qui disparaît progressivement. En conséquence, notre capacité à reconnaître les gens par ce qu'ils perçoivent comme une promotion, c'est-à-dire le changement de classification, devient extrêmement limité et cela crée un décalage entre l'attente des salariés, et la réponse que peut apporter l'entreprise dans un système de pyramidage qui est ce qu'il est et qui ne pourra jamais nous amener à reclasser tout le monde à l'échelle du dessus.

Pour moi, c'est extrêmement important de bien poser le cadre d'une entreprise, de bien prendre en compte cette vigilance sur les 3 sujets que sont la complexité des organisations, l'emploi et la reconnaissance. J'insiste toujours là-dessus parce que je suis, contrairement à ce qu'a pu dire une personne de France Télécom, farouchement opposé à l'amnésie. Il est important de bien poser ce cadre historique pour savoir ce qu'on veut faire aujourd'hui. Ce futur, il est fait de deux évolutions importantes qui sont extrêmement fortes.

■ La première transformation est technologique. Elle va continuer et même s'intensifier avec trois composantes qui se conjuguent et auxquelles se rajoute une quatrième. La première, c'est le hardware. Il continue sa marche en avant avec une intégration générale des microprocesseurs. Demain, on en aura des composants dans tous les objets. On en a beaucoup dans la voiture, on en aura bientôt dans les vêtements qu'on porte.

On parle même d'implanter des processeurs dans les cerveaux. Sans aller jusqu'à ces extrêmes, on a du hardware partout.

La deuxième, qui se conjugue avec le software, ce sont les logiciels qui sont partout et se décrochent de plus en plus des infrastructures physiques. On est de plus en plus dans la virtualisation des réseaux, ce qui a aussi un impact sur nos métiers.

Et la troisième composante technologique autour de la data, qui est aujourd'hui une logique de big data, et sera demain une logique d'intelligence artificielle, ce qui fait que les systèmes peuvent produire des orientations, des recommandations.

Quand vous ajoutez à ces 3 évolutions, hardware, software et intelligence artificielle, l'hyper connectivité avec des équipements connectés partout grâce à la 4G et la 5G, on voit une transformation des usages qui va complètement changer notre business model. Notre réseau, notre connectivité vont rester un élément fort de notre métier, mais demain une autre composante va nous amener, avec la transformation digitale, à nous positionner sur des services qui sont de plus en plus appuyés sur la connectivité mais qui seront largement ouverts sur un monde digital avec tout ce que cela va permettre en termes de diversification.

C'est une transformation technologique sur laquelle nos concurrents vont être demain, comme toutes les entreprises qui travaillent sur ce secteur-là.

■ La deuxième évolution, même si cela fait débat chez nous, avec notre livre blanc RH, c'est une transformation assez profonde de l'attente et de la relation de travail.

Qu'est-ce qu'on a voulu faire par rapport à cette situation, donc ce socle qui est l'apaisement du climat social, et devant nous cette double transformation de la technologie, des services et de la relation de travail ?

Mon premier propos a été de dire : je veux poser une promesse employeur qui soit la promesse de l'employeur digital humain. Je m'y suis attelé dès mon arrivée.

Je voudrais être très clair là-dessus parce qu'on parle de transformation, d'évolution permanente, d'adaptation, qui est sans doute nécessaire, d'urgence, de rapidité etc. Ce que je veux c'est, au travers de cela, poser un cadre stable, face à des transformations du business model, des technologies, des métiers, face à des exigences d'un environnement qui se mondialise, où le centre de gravité se déplace, on a besoin de poser quelque chose de stable qui nous unit tous, qui fait un lien entre le passé et le futur.



## CONVAINCRE LES SALARIÉS

C'EST ÇA  
OU RIEN

C'EST PAYÉ  
COMBIEN, RIEN?



C'est une des choses que j'ai acquises au travers de l'analyse de la crise sociale qu'on a vécue, qui prend appui sur le passé, parce qu'on ne peut pas poser un modèle d'entreprise décorrélié de l'ADN de l'entreprise. Donc, c'est extrêmement important de nous projeter sur ce que sont ces grandes tendances de demain, mais en construisant à partir d'un ADN commun. Cet ADN sur lequel on veut s'appuyer et construire nos évolutions, c'est cette promesse d'employeur digital humain. Digital, parce que le digital transforme la relation avec nos clients, mais aussi avec les salariés. Je

pense qu'il faut le concevoir comme une opportunité. Le digital, c'est une opportunité pour améliorer l'expérience salariée, comme les clients peuvent accéder plus facilement à certains services. Nous pensons aussi que les salariés peuvent améliorer leur qualité de travail. C'est une opportunité pour créer des collectifs. Il y a quelque chose qui me frappe, c'est que, grâce PLAZZA, cet outil qu'on a posé et proposé aux salariés, il y a quand même 14 000 communautés qui se sont créées et ce sont 14 000 collectifs de travail.

Pour moi, le digital est aussi une opportunité pour créer des collectifs de travail. Avec évidemment une série de risques qu'on a essayé de couvrir dans l'accord qu'on a signé sur le digital. Mais sans oublier que cela va être une opportunité pour améliorer l'expérience salariée et faire évoluer les organisations de travail.

Une entreprise qui a un modèle d'employeur digital mais humain, j'insiste là-dessus. La finalité, c'est quand même bien l'humain et si j'ai commencé par évoquer la question du climat social et de l'importance qu'on accorde à ce qu'on a fait ces dernières années en matière de climat social, c'est bien parce qu'on veut réaffirmer au-delà de cette promesse le fait qu'on met l'humain au centre de notre fonctionnement, avec cette valeur de bienveillance que j'ai rappelée et en n'oubliant jamais que le digital ne doit pas remplacer l'humain mais au contraire, l'enrichir.

On met l'humain au centre,  
avec cette valeur de  
bienveillance que j'ai rappelée  
et en n'oubliant jamais que le digital  
ne doit pas remplacer l'humain mais au  
contraire l'enrichir

Je prends un exemple très concret. Toutes les entreprises de la terre, nous les premiers, mettent du digital dans les process de recrutement et c'est absolument indispensable. Je participais au jury du manager public et on remettait un prix à l'armée pour son process de recrutement digital et ce qu'expliquaient les gens de l'armée c'est que, si, aujourd'hui, ils n'ont pas de process



digital, il y a beaucoup de gens qui ne postulent pas. Donc, c'est absolument nécessaire. Ceci étant, ce n'est pas le digital qui recrute. Au bout du bout, même si le digital amène à avoir plus de candidats qualifiés, fondamentalement le recrutement est et restera la rencontre entre une personne et un recruteur, et dans cette rencontre, il y a quelque chose qui se passe, qui répond au fait qu'il y a quelque chose qui se joue dans la relation, il y a un fil qui existe et on est dans la dimension humaine. Et ce qu'on dit c'est que, même si le digital est l'épine dorsale d'un certain nombre de transformations, on a au bout du bout la réaffirmation que la dimension humaine est essentielle et centrale dans le fonctionnement de l'entreprise.

Pour terminer et cela fera le lien avec le thème de votre colloque, individuel ou collectif? On a clairement positionné ce sujet dans le débat.

Je ne crois pas qu'il y ait débat parce qu'au fond, même si ce sont des questions de compromis, d'équilibre etc., les choses sont assez simples. Nous avons besoin d'individus, de personnes qui vont bien, qui sont heureuses dans leur travail, qui continuent à être motivées, engagées. On croit beaucoup à l'engagement chez Orange parce qu'on est une entreprise engagée. On a besoin de gens qui aillent bien, qui se sentent bien, et pour cela, il faut s'intéresser aux personnes et reconnaître la spécificité de chacun. Chacun a son histoire, ses compétences, son profil,





*On a besoin de gens qui aillent bien, qui se sentent bien et pour cela il faut s'intéresser aux personnes et reconnaître la spécificité de chacun*

son parcours sa sensibilité personnelle, sa situation familiale. Il ne s'agit surtout pas de rentrer là-dedans mais quand quelqu'un a des difficultés personnelles, cela peut interagir sur ses relations de travail. Tout cela est particulier à chaque personne.

Notre objectif est bien qu'on traite cette spécificité, qu'on traite les situations individuelles. Évidemment, on traite les situations individuelles de gens en très grande difficulté et j'en profite pour saluer François Pottier dont le rôle est très important parce que nous avons mis en place une structure de médiation à Orange et François a accepté d'en prendre la présidence. On a besoin de gérer ces situations de salariés en grande difficulté, mais il faut aussi traiter la situation individuelle de tout le monde. Et cela, ce n'est pas antagoniste avec les collectifs, parce que c'est notre objectif final, on veut créer des collectifs de travail. C'est une chose assez nouvelle par rapport à ce qu'on a pu connaître dans le contrat social de 2009-2010. Notre finalité est, au travers de la reconnaissance du travail du salarié, de mettre en place des collectifs de travail et de réaffirmer la contribution de chacun dans ces collectifs. Ce qu'on attend de nos salariés, c'est qu'ils fonctionnent, et la plupart y sont prêts, au service du collectif. Mais pour faire cela,

"L'HUMAIN AU CENTRE"?

... ON EST AU MILIEU D'UN  
MERDIER PAS POSSIBLE



on a besoin de personnes à qui on s'adresse individuellement parce que les stéréotypes ne peuvent pas permettre de produire le fait que chacun s'estime adressé à titre personnel.

Et ce n'est pas antagoniste non plus avec la protection collective, sinon il n'y aurait pas d'accord. Non, on a besoin aussi d'avoir un cadre qui est collectif, qui permet aux gens de s'appuyer non pas seulement sur une décision d'entreprise mais sur des choses négociées avec les organisations syndicales. C'est pour cela qu'on a signé un accord sur les relations de travail, un accord sur le digital, c'est pour cela que je

voudrais qu'on signe un accord sur la reconnaissance dont vous noterez qu'ils répondent peu ou prou à ces 3 thèmes remontés par nos salariés que sont la complexité du fonctionnement, la reconnaissance et la question de l'emploi.

**MARTINE BAYARD** ► Vous l'avez compris, ce qui nous inquiète c'est si derrière un traitement de chaque individu, on segmente la population pour lui concéder des droits différents. Que ce soit la segmentation générationnelle ou communautaire. Le communautarisme gangrène la société, il faut empêcher qu'il se réfracte dans notre entreprise. S'il n'y a pas de droit commun, pas de protection, pas de règles communes, on s'expose à des dérives très délétères pour les salariés comme pour l'entreprise et le collectif.



**PHILIPPE CHARRY** ► Je vais revenir sur la question de la reconnaissance. L'individualisation est un vrai défi pour le syndicalisme aussi. Nous voulons regrouper les gens, leur faire sentir ce qu'ils ont de commun et de collectif à défendre. L'organisation syndicale sert à cela. Et en même temps, nous sommes confrontés au fait que nombre de salariés nous disent: moi ce qui m'intéresse, ce n'est plus les droits de tout le monde, mais mon droit à moi parce que mon patron m'a dit que si j'atteins mes objectifs, j'aurai une meilleure prime variable. Et comme on est dans un système où on impose aux managers de faire des différences,

chacun veut être considéré comme bon et reconnu, parce que si ce n'est pas le cas, son manager va donner les meilleures augmentations à ses collègues et lui n'aura rien. Et face à l'individualisation, notre défi, c'est

de démontrer que collectivement, nous avons des choses à défendre. L'enjeu type de ce genre de discussion, c'est la NAO, la négociation salariale que nous avons tous les ans. Heureusement à Orange nous avons réussi à faire en sorte qu'il y ait encore des augmentations générales. Dans beaucoup d'entreprises malheureusement, quand l'organisation syndicale négocie un budget d'augmentation, c'est purement de l'augmentation individuelle. Quand vous avez négocié 1 ou 1,5 % d'augmentation, la ligne managériale applique cette augmentation de manière totalement individualisée. Cela nous pose un problème parce qu'on retombe dans cette situation où finalement, on exacerbe la concurrence entre les salariés. Et lorsque les salariés ont besoin d'être défendus,

c'est un défi pour les organisations syndicales de maintenir un collectif.

Et contrairement à ce qu'on dit, le manager n'a pas la main comme il le souhaite pour distribuer les augmentations. Il y a la contrainte budgétaire, on peut la comprendre, c'est le lot de toutes les entreprises, mais en plus, il y a surtout l'injonction de faire des différences. C'est-à-dire que si vous

pensez que dans une équipe de 10 personnes, vous en avez 8 qui font bien le boulot, quelqu'un un peu au-dessus et quelqu'un un peu en-dessous, vous ne pourrez pas donner aux 8 une augmentation moyenne et un peu plus au meilleur et un peu moins à l'autre. On va vous imposer de faire des différences importantes, de faire des choses qui vous paraissent injustes.

Et le plus souvent, lorsque les augmentations sont effectivement notifiées, le manager ne reconnaît pas la copie qu'il a rendue parce qu'il y a des coups de rabot qui sont passés par là. C'est pour cela que nous voulons remettre du collectif et de l'augmentation générale dans les négociations.

Bien évidemment, la reconnaissance passe par les carrières, par les promotions, par les primes variables, les augmentations de salaire et toute une série d'autres choses.

Quand on nous demande de renoncer, dans une négociation, à l'outil de la promotion comme élément de reconnaissance, c'est difficile à admettre dans une entreprise comme Orange, avec son histoire, où historiquement nous étions dans un collectif où chacun savait qu'il avait au départ les mêmes chances d'avoir une promotion à condition qu'il passe un concours. C'était cela notre histoire, c'était l'égalité des chances et des droits.

Dans les années quatre-vingt-dix, on a introduit l'individualisation parce que les mécanismes de promotion ont intégré de manière très massive



*On exacerbe la concurrence entre les salariés, et lorsqu'ils ont besoin d'être défendus, c'est un défi pour les organisations syndicales de maintenir un collectif*

l'appréciation du manager. Cela a changé les règles du jeu et, chacun étant en concurrence avec les autres, tout est devenu individualisé. Quel est l'espace qui n'est plus individualisé aujourd'hui ? Il n'y en a plus.

Et c'est un débat qu'on a avec la direction de l'Entreprise depuis quelques années. Notre position en tant que syndicat, et pas parce que cela nous fait plaisir mais parce que c'est nécessaire, est de sanctuariser des zones de sécurité pour le salarié. L'Entreprise choisit d'individualiser parce que c'est un moyen de pression sur les gens. Mais qu'elle le fasse sur des zones bien délimitées de la reconnaissance, pas sur la totalité.

C'est pour cela que le baromètre social, sur l'item de la reconnaissance est extrêmement mauvais, et de manière récurrente depuis des années. C'est parce qu'il n'y a plus aucune zone de sécurité pour le salarié. Les augmentations salariales sont individualisées, les primes variables sont individualisées, les carrières, la promotion sont individualisées, finalement tout est individualisé. Il faut faire des choix et délimiter des zones dans lesquelles il y a du collectif, c'est-à-dire de la sécurité. Et cela nous aidera à jouer notre rôle de syndicat parce qu'on a un rôle d'explication de la manière dont les choses se passent dans l'entreprise. Mais si tout est individualisé, on ne sait plus rien expliquer.

Je suis capable d'expliquer à un collègue pourquoi au bout d'une négociation, il obtient 1 % d'augmentation générale. Mais je ne sais pas lui expliquer, s'il n'y a pas d'augmentation générale, pourquoi lui a 0 % et son collègue à côté a 1,5 %. Le collectif est le moyen pour que, syndicalement, on joue notre rôle et c'est le seul moyen pour que les salariés, dans les équipes, ne soient pas en concurrence sur la totalité des sujets. Cela pose le problème de la légitimité des primes sur objectif. Aujourd'hui la part variable managériale et celles des forces de vente sont installées, les gens y sont attachés, on ne va pas leur retirer. Mais on doit avoir une réflexion sur l'ensemble de la reconnaissance pour trouver des réponses positives.



*Les jeunes  
ne sont pas  
différents  
des vieux, ils  
sont simplement  
jeunes et ils auront  
les mêmes  
aspirations au  
même âge*

Pour nous, ce n'est pas du tout une bonne approche de vouloir segmenter les salariés. En particulier dire que les jeunes ne sont plus très attachés au salaire, cela me paraît péremptoire dans la mesure où, quand on rencontre les jeunes, ils demandent de l'argent, du salaire. Ils sont bien contents qu'on leur dise : « c'est bien, tu as atteint tes objectifs », mais surtout, ils se demandent comment faire pour payer l'appartement. Les jeunes sont exactement comme les anciens : à 25 ans, souvent on profite de la vie et ensuite, quand on veut s'installer, comme tout le monde, on veut de l'argent, de la stabilité, des horaires fixes, pouvoir aller chercher les gamins à la sortie de l'école. Les jeunes ne sont pas différents des vieux, ils sont simplement jeunes et ils auront les mêmes aspirations au même âge.

Il faut arrêter de penser qu'on peut résoudre la question du pouvoir d'achat par quelques primes ici, un peu de variable là. Les gens ne crachent pas dessus mais veulent un salaire fixe garanti et le plus épais possible parce que derrière c'est la stabilité de la vie. Et si l'essentiel de la rétribution et de la rémunération se reconcentre sur le salaire fixe, c'est plus facile collectivement pour nous, comme syndicat, et pour les salariés dans leur ensemble, de faire valoir leurs droits, de défendre leurs intérêts de manière collective.



*Nous identifions maintenant clairement ce qui se passe : le passage de l'égalité de droits républicaine à l'inégalité généralisée*

**PASCAL PAVAGEAU** ► Adhérer à FO c'est adhérer à un collectif, dans ce monde dans lequel on vise systématiquement à nous individualiser.

En avril 2015, le gouvernement propose à M. Mettling, que vous connaissez bien à Orange, de faire un rapport. Le rapport Mettling, au-delà des préconisations qu'il a pu faire, est intéressant en soi. Il nous a permis à nous, organisations syndicales, et à FO en particulier, d'identifier enfin la finalité du patchwork qu'on voyait se dessiner au travers d'un certain nombre de grandes réformes ces 10 dernières années et que la loi travail vient parachever.

On avait tendance à voir les réformes ou les contre-réformes, dans le public et dans le privé, comme des réformes liées à l'austérité ou à la rigueur, à la flexibilité pour soi-disant être plus compétitif. C'est ce qu'on voyait partout en Europe et pas seulement en France, et même dans le monde entier.

Nous identifions maintenant clairement ce qui se passe : le passage de l'égalité de droit républicaine à l'inégalité généralisée. C'est une tendance forte dont le bras armé est l'individualisation des droits, et le digital. Les





*Les nouvelles technologies  
servent de prétexte pour  
accélérer ou créer cette  
individualisation et cette inégalité  
de droits généralisée*

nouvelles technologies servent de prétexte pour accélérer ou pour créer cette individualisation et cette inégalité de droit généralisée.

Philippe disait : plutôt le salaire que les primes variables, dans la fonction publique, plutôt le statutaire que l'indemnitaire et donc les primes individuelles. C'est un vieux combat, la défense

du droit collectif nous a permis de hisser la France à un record mondial dont personne ne parle jamais, surtout pas nos politiques, à savoir que 93 % des travailleurs en France sont couverts par une convention collective ou un statut collectif. La Sécurité sociale collective étant un des outils de cette sécurité collective. Et cela crée aussi de la compétitivité sur le plan



économique. C'est cela qu'on est en train de casser avec la loi travail, mais aussi au gré de la digitalisation. Entendons-nous bien, pour ce qui nous concerne à FO, et vous en êtes une illustration parfaite, dans une entreprise comme Orange, chaque fois que des nouvelles technologies ont permis de réduire la pénibilité ou d'améliorer les conditions de travail, non seulement on était pour mais on portait des revendications. Il ne s'agit absolument pas de retourner à l'âge de pierre et de dire : on ne veut aucune modernité, aucune innovation. Bien évidemment, chaque fois que ces choses-là peuvent se faire au bénéfice des conditions de travail et du bien-être des salariés, du collectif heureux, très bien. Mais si c'est pour aboutir à des individualités malheureuses, ce qui est un pléonasme, on sera en désaccord. Et c'est bien ce qui est en train de se passer.



Un point intéressant du rapport Mettling c'est le droit à la déconnexion; on le revendiquait. On aboutit au fait que la loi travail l'intègre. Seulement, ce n'est ni fait ni à faire, c'est mal foutu. C'est-à-dire qu'au lieu de créer en amont une négociation ou une concertation qui permette de donner un cadre collectif général au droit à la déconnexion, le gouvernement avec sa loi transfère tout à l'échelle de l'entreprise. Donc on aura une inégalité de droit généralisée parce que chaque

entreprise aura sa propre version du droit à la déconnexion, du moins pour les entreprises qui accepteront de mettre en place ce concept qui n'est toujours pas défini au niveau national. Mais sur le principe, la notion de droit à la déconnexion, on l'a revendiquée, parce que c'était un droit nouveau pour l'ensemble des collectifs ou des travailleurs. Par contre, le devoir de déconnexion, on n'est pas du tout d'accord. On en viendra à reprocher à un salarié d'avoir répondu à un mail de son manager à une heure du matin: tu as vu ta tête ce matin, tu es complètement crevé, donc tu n'es pas efficace. Ce devoir de déconnexion est transféré de la responsabilité collective (soit de la loi, soit de l'entreprise) vers l'individu. C'est un exemple parmi tant d'autres d'individualisation cachée.

Le compte personnel d'activité, c'est la même chose. Si c'est simplement le fait de dire que c'est un compte individuel de formation plus un compte individuel de pénibilité, cela n'a aucun sens. Le compte individuel de formation a du sens dans la mesure où cela permet à chacun de bénéficier d'un droit collectif. Le compte individuel de pénibilité, ce n'est pas lutter contre la pénibilité, c'est faire croire qu'on va avoir plus de points. En gros, plus c'est pénible pour moi, plus je pourrai partir à la retraite tôt. Mais si on a pris la main, nous, à FO sur le CPA, c'était pour dire: cela ne peut être qu'une opération sémantique regroupant le compte individuel de formation et le compte individuel de pénibilité, c'est-à-dire des outils qui existent déjà, et en aucun cas devenir le réceptacle de pseudo-nouveaux droits individuels qui viendront dévaliser les droits collectifs.

Le modèle économique qu'on nous vend derrière cette nouvelle forme d'économie, appelée économie collaborative ou économie de partage, va vite devenir une économie d'esclavage si on continue à l'individualiser. C'est le modèle Uber, ou ce n'est pas ceux qui font fonctionner la plateforme qui en bénéficient. En fait ils enrichissent

Le modèle économique qu'on nous vend derrière cette nouvelle forme d'économie, appelée économie collaborative ou économie de partage, va vite devenir une économie d'esclavage si on continue à l'individualiser.

Le modèle économique qu'on nous vend derrière cette nouvelle forme d'économie, appelée économie collaborative ou économie de partage, va vite devenir une économie d'esclavage si on continue à l'individualiser. C'est le modèle Uber, ou ce n'est pas ceux qui font fonctionner la plateforme qui en bénéficient. En fait ils enrichissent

un petit nombre de personnes. Pour prendre l'exemple que je donnais tout à l'heure, si Uber n'est qu'une plate-forme technologique, numérique, cela ne nous pose aucun problème. Vous êtes salarié d'une entreprise de taxi, vous êtes à 35 heures, c'est la loi, et vous êtes payé au moins au smic, c'est aussi la loi. Et puis vous cotisez. Votre patron cotise pour vous, c'est aussi la loi. Le problème d'Uber, ce sont les fameux travailleurs Uber qui ont été créés en marge de ces salariés et de ces travailleurs indépendants, le fameux troisième statut que le gouvernement voulait officialiser au travers de la mission parlementaire de Pascal Terrasse. Nous, FO, sommes intervenus avec force. On se réjouit que le rapport Terrasse conclue qu'il ne faut surtout pas de troisième statut et va même jusqu'à poser la question de ramener les statuts des travailleurs indépendants dans le droit collectif, en l'occurrence dans le droit salarial. Nous, on ne va pas jusque-là, mais on se réjouit de ces conclusions. Et nous avons échappé au troisième statut dans la loi El-Khomri.

Le travailleur Uber, avec ses 900 € nets à la fin du mois, en ayant travaillé 70 heures par semaine, c'est-à-dire deux fois la durée légale, est travailleur pauvre au sens de l'OIT et le tout sans avoir cotisé à quoi que ce soit. Et la réponse du gouvernement à cela a été : oui, certes, mais il est libre. Encore heureux ! Il fait ce qu'il veut, il cotise peut-être pour sa retraite, peut-être pour sa maladie, peut-être pour son chômage, c'est son problème, c'est sa liberté. C'est cela la finalité de l'individualisation.

On nous dit : on veut créer des collectifs. Mais le premier des collectifs, c'est l'entreprise et la première reconnaissance, c'est un CDI et un salaire. C'est bien les salariés qui font l'en-

treprise et jamais l'inverse. Il est donc nécessaire pour l'entreprise d'avoir des négociations collectives basées sur du droit collectif. C'est bien cela que nous défendons parce que sinon, le bout du bout de cette logique d'économie d'un autre âge, d'économie de l'esclavage, c'est la jungle. Ce sera le chacun pour soi, chacun avec son CPA sur le dos. On ira essayer de survivre pour gagner peut-être 1 100 ou 1 200 €. La seule chose qui pourra nous rassurer derrière cela, c'est qu'au moins, on sera libre.

**MARTINE BAYARD** ► Pour FOCOM, un des éléments constitutifs majeurs du collectif réside dans les activités sociales et culturelles, la restauration collective et le tissu associatif qui créent du lien social.

LE TRAVAILLEUR "UBER"

VENEZ VOUS  
FAIRE  
ENT-  
UBER







*Pour les ASC, la restauration...  
Nous sommes fiers à FOCom  
d'avoir mené les actions  
nécessaires pour rétablir la  
solidarité, la justice et l'égalité*

Nous sommes fiers à FOCom d'avoir mené les actions nécessaires pour rétablir la solidarité, la justice et l'égalité dans le domaine social à Orange. Pour cela il faut que la répartition des moyens donnés par l'entreprise aux CE, continue à être réalisée en fonction des effectifs et non de la masse salariale. Sinon, il y a des salariés qui auront moins de prestations sociales et mangeront

moins bien que d'autres.

Nous sommes satisfaits d'avoir pu signer un avenant aux accords 2004-2005 qui rétablit une logique de répartition juste et sécurise l'édifice social dans notre entreprise.

**JÉRÔME BARRÉ** ► Je voudrais vous dire dans quel état d'esprit je suis par rapport à cette négociation sur la reconnaissance.

D'abord, le point de départ, Philippe Charry l'a dit et il a tout à fait raison, c'est que nous avons une relation avec les salariés sur la reconnaissance de l'entreprise qui est très mauvaise et durablement mauvaise. On est scotché sur ce thème de la reconnaissance.

Donc, mon objectif, c'est qu'on redresse cet item de perception de la reconnaissance par le salarié. Je n'ai pas de but caché par rapport à cette négociation sur la reconnaissance, ni de faire des gains d'un point de vue financier, ni d'aller contre une classification qui existe.

Pourquoi je fais cela ? Parce que c'est important pour les salariés et parce que je pense que c'est important pour l'entreprise de s'appuyer sur des salariés qui s'estiment bien reconnus, parce qu'un salarié qui s'estime bien reconnu est un salarié qui a une motivation et un engagement supplémentaires dans l'entreprise. Il y a un intérêt commun entre les salariés et l'entreprise par rapport à cela.

On ne pourra pas y arriver par des demi-mesures. Donc il faut qu'on s'attaque à cela avec un système qui change, qui fait évoluer les choses de façon suffisamment significative pour recréer un avis favorable dans l'entreprise par rapport à cette question de la reconnaissance. Et cela doit être fait dans un cadre négocié avec les organisations syndicales.

Mon objectif serait qu'il y ait un accord. Mais si nous n'arrivons pas à produire un cadre qui permet de faire évoluer cette perception de la reconnaissance, on arrêtera.

Il n'y aura pas de décision unilatérale de l'entreprise parce que ce n'est pas l'objectif. Ce qu'on vise, c'est construire ensemble un nouveau cadre qui permet, de façon partagée, d'amener ces autres formes de reconnaissance. Et je n'irai pas la fleur au fusil tout seul en rase campagne sans avoir l'appui des organisations syndicales.





*Je pense que c'est important pour l'entreprise de s'appuyer sur des salariés qui s'estiment bien reconnus*

n'a pas ouvert la porte pour déroger à l'accord de branche sur le sujet. Donc, on va rester à l'accord de branche, même s'il est contraignant par rapport à la question de la classification.

Qu'est-ce que je ne veux pas faire ? Je ne veux pas refaire une réforme des classifications. Je ne suis pas amnésique. J'étais là quand on a fait la réforme des classifications, je ne veux pas recommencer cela. On m'a demandé de le faire au début ; certaines organisations syndicales m'ont dit : c'est cela qu'il faut faire. Deux me l'ont dit.

Il y a un certain nombre d'organisations syndicales qui m'ont dit : vous pouvez résoudre cette question de la classification. Puisque les gens qui sont E ont très peu de perspective de passer F, c'est très simple, faites E1, E2, E3. Et cela, je n'en veux pas parce que si je fais cela, je recrée des cassures, des fractures.

Donc, si on n'a pas la conviction qu'on fait quelque chose de vraiment différent qui va changer les choses, s'il n'y a pas d'accord, il n'y aura pas de décision unilatérale.

Je n'ai pas l'intention non plus de déroger aux accords de branche. Christine Petit qui négocie

J'explique à 2 personnes qui s'estiment au même niveau de l'entreprise, avec le même niveau de contributions que, parce que je fais une photo à l'instant T, je mets quelqu'un dans une case E2 et quelqu'un dans une case E1. On met dix ans à s'en remettre, voire plus, donc, je ne veux pas cela. Quelles sont les solutions ? On cherche la voie.

La voie que nous proposons consiste à dire : gardons le système de classification de la branche et instaurons un système de reconnaissance, qui sort d'une logique dans laquelle la promotion est le changement de borne. La promotion est une reconnaissance de l'expertise ou de l'évolution du périmètre du poste.

Philippe évoquait la question de la sécurité. C'est vrai qu'il y a une attente de sécurité des salariés et de sécurité des garanties collectives, même si vous savez aussi bien que moi et on a souvent cette discussion-là, qu'il y a une ambivalence du corps social. Je me souviendrai toujours de la crise sociale d'il y a 6 ans dans laquelle les organisations syndicales avaient demandé à l'époque de mettre plus de collectif. On a mis plus de collectif et on a eu une telle remontée de boucliers que les organisations syndicales nous ont dit : on n'a jamais demandé cela. Il y a une vraie ambivalence du corps social par rapport à la question du collectif et de l'individualisation. Donc, je mets cela de côté.

Mais il n'y a pas que cette attente de sécurité. Il y a une attente de transparence, d'équité et aujourd'hui qu'est-ce qu'on reproche au système en place ? Les gens disent : on ne sait pas à quoi cela correspond, on ne sait pas sur quel critère c'est fait, c'est variable d'un endroit à l'autre, c'est l'augmentation qu'on ne sait pas corréliser avec une logique de reconnaissance, parce qu'on dit : tu ne changes pas de borne. Les gens ne savent pas faire le lien entre une mesure salariale et une mesure de

reconnaissance presque identitaire dans l'entreprise. Donc, on aura toujours du collectif et de l'augmentation individuelle, mais ce système d'augmentation individuelle, codifions-le ensemble, filière métier par filière métier, pour dire : c'est un système qui permet de façon transparente de dire : pour un métier donné qu'est-ce que c'est l'expertise ? Pour un changement de

périmètre, qu'est-ce qu'un changement significatif de périmètre ? Pour qu'on ait un périmètre commun qui permette d'adosser les décisions qu'on prendra sur des choses connues, transparentes et partagées entre tous. Et en reconnaissant que la progression dans l'entreprise, au travers de ces leviers, ce mot important de promotion est une reconnaissance du fait que les salariés ont atteint un certain niveau d'expertise dans leur métier ou évoluent dans leur métier pour aller vers un métier à plus



*On aura toujours du collectif et de l'augmentation individuelle mais ce système d'augmentation individuelle, codifions-le ensemble*



large responsabilité. On aura toujours les bornes mais avec un système nouveau dans lequel on recodifie cette logique de promotion.

**MARTINE BAYARD** ► Comment peut-on réintroduire du collectif malgré les nouvelles technologies ? Qu'est-ce qui peut aider à réintégrer du collectif ? Le collectif est un des 9 items de la promesse Orange, c'est donc un enjeu majeur. Comment encourager les pratiques collaboratives, favoriser la création de communautés de savoir-faire, mettre à leur disposition des outils, des méthodes pour développer leur efficacité, mettre en place des objectifs et méthodes de pilotage adaptées, proposer des espaces de travail adaptés au collaboratif, construire des nouvelles solutions en associant les utilisateurs avec des développements rapides itératifs ?

**JEAN-CLAUDE DELGENES** ► Avant d'entrer dans le fond, je vais revenir sur ce qui apparaît vraiment dans la discussion. Je crois qu'il y a un besoin fondamental aujourd'hui dans notre société, de stabilité. Cela a été dit par Jérôme, par Pascal aussi d'une autre manière et peut-être aussi par Philippe.

◀ *Je crois qu'il y a un besoin fondamental, aujourd'hui dans notre société, de stabilité*

Je donne un exemple. Il n'y a pas très longtemps, la ville de Paris a lancé une réflexion en direction des architectes, très largement ouverte, pour définir les nouveaux lieux, les nouveaux bâtiments, les nouveaux monuments. Auparavant, chacun des architectes qui concouraient avait une rétribution qui lui permettait de couvrir un

peu ses coûts et de ne pas travailler totalement à perte. Dans cette affaire, le concours a été très largement ouvert, beaucoup de gens ont répondu et en fait, la somme donnée en rémunération basique a été très faible.

Donc, se multiplient avec les plates-formes des formes de travail qui sont très surprenantes. Vous avez aujourd'hui des sociétés qui conçoivent du design, du marketing, qui lancent des appels à projet en promettant des prix au premier, donc qui remontent une série de créations, de projets, et en fait ils donnent un prix à une personne et tous les autres ont travaillé et ne sont pas rémunérés. Il y a les salariés qui sont mis en concurrence mais aussi ceux qui n'ont pas d'emploi ou pas de travail, qui sont obligés



d'aller chercher coûte que coûte de l'activité, qui sont aussi mis à contribution.

Je suis pour qu'on puisse, comme l'a expliqué très bien Pascal, définir des droits collectifs, mais aussi il faut qu'on puisse travailler au niveau plus global, au niveau légal pour empêcher de retourner au moyen-âge. Après, il y a des boîtes qui arrivent à

exploiter la misère humaine, la déshérence d'un certain nombre de personnes qui sont obligées, après 1 an ou 2 ans de chômage, de tout faire pour essayer de retrouver un job. Donc vous contribuez à ce genre de pratique. Il faut qu'on puisse encadrer cela sur le plan législatif et c'est un vrai sujet.

Autre sujet qui me paraît important. J'ai apprécié le fait que vous ayez été transparent et c'est très bien sur la question des suppressions d'emplois et des créations d'emplois, mais une des questions fondamentales qui se trouvent posées aujourd'hui avec l'évolution de l'informatique, c'est la substitution de l'emploi par le code, on le voit de plus en plus. On voit que les avocats commencent à être concurrencés par des logiciels, les juges vont être bientôt concurrencés par les logiciels. Le rapport de l'OCDE sorti il y a 6 mois montre qu'il y a à peu près 30 % des emplois en France qui sont concernés par la digitalisation, dont 9 % hautement substituables.

Je suis d'accord pour dire qu'on n'est pas dans la révolution, la révolution remonte à la fin des années soixante-dix, on est dans une transition numérique où il faut inventer des modes de travail nouveaux en maintenant le collectif.

Pour terminer, ce qui est en jeu, c'est la croyance en l'avenir, c'est la stabilité qui évite la vulnérabilité. Cette question est particulièrement fon-

damentale pour les cadres parce que ce sont eux avant tout qui prennent de plein fouet le tsunami numérique. Toutes les activités cognitives routinières peuvent demain se voir substituer par la numérisation. Il faut vraiment anticiper cela.



*Ceux qui prennent de plein fouet le tsunami numérique, ce sont avant tout les cadres*

## "TSUNAMI NUMÉRIQUE"



Je prends un exemple pour terminer : les caisses de retraite. Auparavant, quand vous étiez liquidateur retraite vous étiez un cadreur dans votre métier, vous étudiez les dossiers, vous définissiez la rente qui allait être versée, vous étiez respecté, reconnu parce qu'une erreur, cela coûtait très cher. Maintenant, ces gens-là sont des opérateurs de saisie, ils rentrent des données dans des logiciels qui font la liquidation.

Dans toutes les grandes entreprises, comme dans les petites, il y a une mutation, une substitution des emplois par l'informatique, par la

numérisation qui n'est pas suffisamment anticipée, qui n'est pas suffisamment discutée dans un dialogue social, qui n'est pas suffisamment éclairée. Il faut voir plus loin pour avoir ces débats-là.

Que va-t-on faire des comptables ? La numérisation va impacter toute la comptabilité. En matière de cloud, l'informatique dans les nuages, on voit que de plus en plus les professions informatiques vont être très fortement impactées, c'est déjà le cas. Il y a toute une série de métiers qui vont disparaître à France Télécom. Qu'est-ce qu'on fait ? On laisse faire, comment on encadre, comment on forme ? Il faut être concret. Il y a les chiffres mais derrière chaque chiffre, chaque nombre, il y a un individu, une famille, un métier et donc, pour moi, la responsabilité d'une grande entreprise, c'est de garantir une stabilité pour éviter une vulnérabilité psychologique.

**DANIÈLE LINHART** ► J'aurais souhaité repartir sur la remarque que vous faisiez, M. Barré en disant : quand on a essayé de proposer les primes collectives, les gens ont dit : non, nous, on veut des choses individuelles. Là, on reste dans le cadre de l'amnésie. Pourquoi cette réaction des salariés ? Parce qu'il y a une démarche qui a été mise en place, sur le plan idéologique, et à travers des dispositifs et des pratiques, pour imprimer dans les esprits des agents qu'il leur fallait se comparer aux autres, qu'il leur fallait jouer leur destin individuellement dans l'entreprise. Parce que tout est pensé et construit dans l'entreprise pour embarquer les gens dans des logiques personnalisantes. Cela ne s'efface pas d'un coup de crayon. Ce n'est pas parce qu'on leur dit : « on a compris, on veut que vous soyez collectifs, soyez collectifs » que les salariés vont le (re)devenir. Non, l'amnésie a fait son travail. Des choses ont été mises en place, elles ont sédimenté, ont été naturalisées. Vous parliez d'ADN tout à l'heure, maintenant dans l'ADN des agents d'Orange, il y a cette





idée que ce qu'à l'autre, je ne l'ai pas nécessairement et que l'autre n'est pas uniquement un collègue mais peut être un obstacle à la réalisation de mes aspirations, parce qu'il est toujours potentiellement un concurrent.

Je pense qu'il y a tout un travail de reconstruction à faire qui peut se faire uniquement sur le mode collectif, et que ce travail ne peut pas se faire sur le mode que vous décrivez. Quand vous dites : nous sommes en train de développer un programme sur le digital et l'humain, je pense que mettre l'humain au cœur de l'entreprise, ne suffit pas, n'est en

tout cas pas une garantie. Les gens ne se contentent pas qu'on les traite humainement, ils veulent être considérés, respectés, pris au sérieux surtout en tant que professionnels.

Il y avait tout à l'heure un dessin de notre humoriste : « vous avez un bon psy ». Le problème est que le management veut avoir à gérer des humains avec leurs grandeurs, leurs faiblesses, leurs aspirations, leurs besoins, leurs peurs, et pas des professionnels avec de l'expérience individuelle et collective qui les légitimerait à peser sur la définition





de leur travail et de leurs missions. D'où le choix de disqualifier la professionnalité et pour masquer cela, l'emphase est portée sur la dimension humaine des salariés plus facile à manipuler (on gère les affects, on manage les émotions, on reconnaît leurs qualités...) C'est ce que font les directions humaines de la bienveillance et du bonheur. On va s'occuper de vous personnellement, avec votre trajectoire, votre histoire, votre biographie. Non, ils veulent être reconnus en tant que professionnels et pour que cette professionnalité puisse se développer, il faut de la stabilité et du collectif.

Ce dont ont besoin les salariés ce n'est pas de comptabiliser les heures de sommeil, d'être massés et incités à méditer, ils veulent être de bons professionnels, qu'on leur donne les moyens pour cela et qu'on reconnaisse leurs qualités professionnelles. C'est cela qui est déterminant et l'admettre, quand on est un responsable des ressources humaines, c'est fondamental. Je ne mets pas en cause votre honnêteté, ni votre bonne volonté mais je pense que vous faites fausse route. Être gentil avec les salariés ne résout pas les problèmes. Non, il faut leur permettre de déployer leurs compétences et de construire une professionnalité individuelle et collective qui fasse du sens, qui leur permette de respecter les règles de leur métier et de mener un travail qui soit reconnu par leur hiérarchie comme par les destinataires de ce travail.

**MARTINE BAYARD** ► Danièle Linhart bouscule un certain nombre de certitudes. On perd parfois de vue qu'effectivement, on est au travail pour avoir un salaire, pour travailler et le reste, cela ne regarde pas forcément l'entreprise.

Dans certaines entreprises on intime l'ordre aux salariés d'avoir des comportements verts, on est culpabilisé si on prend la voiture, etc. Nous, on n'en est pas là. Mais il y a des choses qui, dans la promesse, prêtent à discussion et à débat parce que, finalement, qu'est-ce que c'est avoir

un comportement éthique dans l'entreprise ? Il y a un débat ne serait-ce que sur les ASC et sur la restauration. On a un vrai sujet de divergence avec certains sur ce que c'est qu'être éthique dans l'entreprise.

**JÉRÔME BARRÉ** ► C'est la première fois de ma vie qu'on me reproche de vouloir mettre l'humain au centre. Je suis en désaccord avec vous parce que je pense que la relation d'une entreprise avec ses salariés dépasse vraiment le cadre de la relation avec une personne qui a un contrat de travail et des compétences codifiées sur un système d'information ou des objectifs atteints ou pas atteints. La relation managériale



*On a un vrai sujet de divergence avec certains sur ce que c'est qu'être éthique dans l'entreprise*



*Prendre en compte le lien humain qui se joue dans la relation de travail ne veut pas dire s'occuper à la place des salariés de ce qu'ils pensent, de ce qu'ils croient, de ce qu'ils font*

est faite évidemment de tout cela, mais aussi de réalités beaucoup plus subtiles qui font la qualité de la relation entre les personnes, qui sont la perception que chacun est ce qu'il est, a son histoire, a ses sensibilités, a ses aspirations. Les aspirations sont très différentes d'une personne à l'autre et si vous ne prenez pas cela en compte, vous avez tout faux en matière de management et vous désincarnez la pratique managériale

de la relation avec la personne. En revanche, faire cela ne veut pas dire faire de l'intrusion dans la vie privée des gens. Cela n'a rien à voir.

Prendre en compte le lien humain qui se joue dans la relation de travail ne veut pas dire s'occuper à la place des salariés de ce qu'ils pensent, de ce qu'ils croient, de ce qu'ils font, de ce que sont leurs valeurs personnelles, de ce que sont leurs comportements personnels. C'est bien pour cela qu'on travaille sur une charte de la neutralité par rapport à la question du fait religieux parce qu'on doit affirmer que l'entreprise n'est pas un lieu dans lequel ces questions qui relèvent du privé doivent avoir un champ libre. On a été un moment très interpellé par le travail fait par M. Badinter sur l'évolution du Code du Travail en disant : liberté dans l'entreprise d'expression religieuse, manifestation des convictions religieuses, qui nous posait problème parce que, pour le coup, on allait au-delà de la logique de relations d'entreprise en considérant que l'entreprise était le lieu de manifestation de choses qui relèvent du privé. Pour moi, ce n'est pas du paternalisme et ce n'est surtout pas aller au-delà de ce qu'on souhaite faire et notamment l'intrusion dans le champ du privé. Chacun est libre de ses convictions, chacun est libre de son appartenance politique, chacun est libre de ses orientations sexuelles, chacun est libre de sa religion, et chacun peut avoir les loisirs qu'il veut, militer dans les associations qu'il veut, ce n'est pas notre sujet.

Je sépare le Livre blanc RH et la promesse Orange.

Parfois, on me dit : le Livre blanc, on en fait presque une décision d'entreprise. Non, c'est un livre de réflexion. C'est le résultat d'enquêtes qu'on a pu faire auprès de sociologues, d'universitaires, de grandes entreprises, de DRH, c'est ce résultat-là qui nous amène à avoir un certain nombre de matériaux qui viennent nous éclairer, mais il n'y a rien dedans qui soit une décision d'entreprise.

La promesse, oui. Quand on parle de porter les engagements sociétaux d'Orange, il faut qu'on soit très clair par rapport à ce que cela veut dire, parce que j'entends le risque qu'on fasse jouer au salarié dans sa vie privée quelque chose qui va au-delà de ce qu'est sa relation avec l'entreprise. Il y a beaucoup de salariés qui le souhaitent parce que cela

fait partie aussi de notre histoire, travailler dans les associations. Il y a des associations professionnelles que certains veulent remettre en cause. On y est attaché aussi, il ne s'agit pas de les faire disparaître, mais il faut être très prudent parce qu'il faut trouver la bonne limite dans ce qu'est la relation humaine avec les personnes, et ne pas interférer par rapport à la question de la vie privée.

**PASCAL PAVAGEAU** ► Dans la continuité de ce sujet on retrouve la différence entre chargé des relations humaines ou chargé des relations sociales. On préfère le deuxième, en ce qui nous concerne, pour une partie des raisons que vous avez évoquées et par refus du paternalisme. Parce que, quand vous écoutez Gattaz parler, on n'est pas loin de Ford et d'ailleurs il le revendique. Là pour le coup, c'est l'entreprise de papa. Gattaz fils s'inscrit totalement dans cette logique : mes salariés sont mes enfants et les miens ils sont heureux !

Cela pour illustrer ce que vous disiez. Il y a une réforme qui est en cours qui, a priori, n'a rien à voir avec notre sujet mais qui intéresse ce débat. C'est la question du prélèvement à la source. Le problème du prélèvement à la source, c'est qu'il rejoint deux questions dont nous parlons aujourd'hui. D'abord, il individualise le taux. C'est-à-dire que tout un chacun aura un taux individuel d'imposition, alors qu'auparavant il concernait le foyer fiscal. Visiblement, en ce qui vous concerne, il est très large vu tous les enfants que vous avez. 150 000 !

Et le deuxième sujet c'est la question de la confidentialité de l'être humain par rapport à son employeur.

En quoi mon employeur doit-il savoir si je suis imposable ou non ? Et de surcroît, en quoi doit-il apprendre que, le cas échéant, mon taux d'imposition est relativement élevé, alors qu'éventuellement, je suis au smic ?







*L'employeur est aujourd'hui le préleveur social, il sera demain le préleveur fiscal, ce qui permettra de faire la fusion et donc de casser le financement spécifique de la Sécurité sociale collective*

Ce n'est pas une revendication patronale. Je pense même qu'une grande partie des employeurs, notamment des petites et moyennes entreprises, sont très embêtés avec cette réforme parce qu'ils ne savent pas faire. Mais pour illustrer ce que nous disions, c'est un bon exemple de contre-réforme, c'est-à-dire qu'on donne à l'employeur des éléments qu'il n'a pas à

connaître sur chacun des individus et à une petite échelle, on individualise quelque chose qui était dans un micro collectif.

Pour conclure sur le prélèvement à la source, ce n'est en aucun cas une réforme purement fiscale, l'objectif de la réforme est uniquement de faire la fusion entre la CSG et l'impôt sur le revenu. L'employeur est aujourd'hui le préleveur social ; il sera demain le préleveur fiscal, ce qui permettra de faire la fusion et donc de casser le financement spécifique de la Sécurité sociale collective... tiens donc, comme par hasard !

**MARTINE BAYARD** ► Nous accueillons Stéphane Richard qui sort de l'Élysée. Nous le remercions de sa présence et lui donnons la parole.



*J'aime beaucoup ce proverbe africain : si tu veux aller vite, marche seul ; si tu veux aller loin, marche ensemble*

**STÉPHANE RICHARD** ► Peut-être quelques mots sur cette thématique que vous avez choisi d'aborder ce matin, qui est sans doute une des plus essentielles dans les questions qu'on peut se poser dans les entreprises, même dans la société qui est : quel équilibre on peut trouver entre une tendance permanente à l'individualisation des systèmes qui, en soi, est une revendication des individus qui veulent avoir un traitement personnalisé, des parcours professionnels suivis, qui ont besoin de se sentir reconnus dans leur individu, dans leurs performances, dans leur identité. Et en même temps, l'efficacité des grandes organisations, c'est le collectif. J'aime beaucoup le proverbe africain que tout le monde connaît qui dit : si tu veux aller vite, marche seul ; si tu veux aller loin, marche ensemble.

C'est vrai aussi dans les entreprises, quand on prend n'importe quel métier dans une entreprise

comme Orange, on voit bien qu'il ne peut être efficace quelle que soit la qualité de la personne qui assume ce métier, si tout le reste de l'organisation n'est pas elle-même efficace dans la partie qui lui incombe.



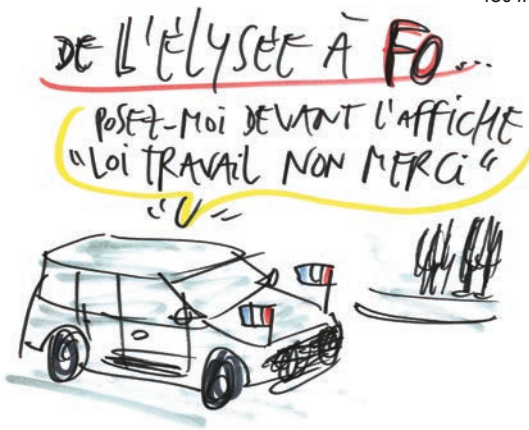
Comment un vendeur dans une boutique peut être efficace si la chaîne qu'il y a avant, si le produit et les offres qu'on lui demande de vendre ne sont pas eux-mêmes pertinents? Comment un technicien d'intervention peut être efficace dans son métier si tout le reste des composantes de l'entreprise ne travaille pas avec le même but? Je crois vraiment beaucoup à la force du collectif. Il y a une période où on était allé un peu loin dans l'individualisme dans tous les domaines, notamment dans le domaine de la rémunération. On a essayé de rééquilibrer les choses avec Bruno Mettling et maintenant avec Jérôme, notamment sur les systèmes de rémunération en introduisant des parts collectives beaucoup plus importantes. Au-delà de cela, je pense que l'entreprise dans la société d'aujourd'hui a un rôle particulier par rapport à ce collectif, parce que je pense que les individus ont besoin de se retrouver dans des réfé-

rentiels où ils peuvent trouver à la fois une forme de sécurité, de l'empathie aussi, et le goût des projets collectifs justement. On est dans des sociétés qui, avec le numérique, ont vu beaucoup de ces référentiels éclater complètement. On est tous frappés de voir des familles déjeuner dans des restaurants avec quatre ou cinq individus qui sont chacun sur leur smartphone, les parents, les enfants, etc. Qui n'a pas connu cela, y compris nous-mêmes. On se dit que la communication devient très compliquée. Et je trouve que dans ces sociétés-là, l'entreprise reste un des derniers lieux où on peut

avoir le sentiment de participer vraiment à des projets collectifs, à des équipes, à du travail d'équipe, à aller ensemble dans des formations plus ou moins grandes, vers un but commun.

Donc, je pense que c'est important que, dans l'entreprise, et c'est ce qu'on essaye de faire chez Orange, on garde ce sens du collectif et on garde aussi dans notre organisation, dans notre politique RH, ce sens du collectif parce qu'il faut que cela se traduise aussi par un certain nombre de réalités, je pense à la rémunération notamment, mais pas uniquement.

**MARTINE BAYARD** ► On a beaucoup discuté ce matin de la relation de l'entreprise avec le salarié et on a abordé le problème des droits collectifs et aussi d'autres sujets, notamment le digital en mettant le terme « humain » au centre. Que mettez-vous derrière le terme de salarié unique, comment concevez-vous le traitement unique du salarié ?



**STÉPHANE RICHARD** ► Quand on dit salarié unique, ce qu'on veut dire par là, c'est une forme d'attention à chaque salarié parce qu'en effet chaque salarié est unique, parce que c'est une personne, parce que c'est un humain, parce qu'il a son passé, sa réalité d'homme ou de femme et qu'il est capital que l'entreprise le reconnaisse comme un individu unique et différent des autres.

Autant on est un lieu où on doit avoir des projets collectifs, de l'ambition collective et donner ce sens du collectif, autant c'est capital aussi qu'on reconnaisse chaque personne dans sa dimension unique. C'est vrai en particulier en matière de formation ou de parcours professionnel. Chaque salarié est unique.

► Pour éclairer un peu cette idée de digital et d'humain...  
On s'est dit après beaucoup de réflexions que c'était peut-être ce qui pouvait caractériser la différence d'Orange par rapport aux autres acteurs de ces métiers du numérique

Et juste un mot pour éclairer un peu cette idée de digital et humain. On s'est dit après beaucoup de réflexions que c'était peut-être ce qui pouvait caractériser la différence d'Orange par rapport à beaucoup d'autres acteurs dans ces métiers du numérique. Le digital, il est partout. J'étais juste avant de vous retrouver à une réunion avec le président de la République sur l'Afrique avec des patrons africains et français et on parlait du digital aussi. On est plutôt assez bien placés pour en parler. La digitalisation, c'est un phénomène

incroyable en Afrique avec l'arrivée du e-commerce, de l'agriculture connectée, etc. Donc, le digital est une évidence. Ce qui l'est un peu moins, c'est la façon d'essayer de concilier cette promesse de la technologie, du digital, des nouveaux usages, avec l'humanité, l'humanisme aussi et donc l'être humain au milieu de tout cela.

C'est vrai dans la vie du digital, dans les applications, dans les services et les nouveaux usages qu'on peut développer nous-mêmes.

Et c'est aussi vrai, je pense, pour nos salariés, d'où cette promesse d'employeur humain et digital parce que, bien évidemment, le digital est aussi porteur potentiellement d'un certain nombre de dérives. Quand on parle d'intelligence artificielle, on se dit : quand il y en aura beaucoup et qu'on aura mis des robots intelligents à la place de beaucoup d'hommes et de femmes qui font un certain métier, qu'est-ce qu'on va devenir ? Qu'est-ce qu'on va proposer comme projet personnel non





seulement à nos salariés qui sont encore là mais aussi aux générations qui arrivent ?

Donc, je pense que c'est quand même capital de ne pas tomber dans une espèce d'euphorie technologique en se disant : le digital, c'est formidable, cela va apporter du progrès. On l'espère mais en même temps, on veut être des tours de contrôle, des gens vigilants qui repartent toujours de l'être humain au milieu de tout cela, à la fois comme salarié par rapport à un travail, à un emploi, une vie professionnelle, un parcours professionnel qui, si possible, doit être un parcours de progrès et d'épanouissement, et même au-delà de cela par rapport à la société.

C'est cela le positionnement qu'on a choisi, ce n'est pas un positionnement de com. Je pense que cela correspond à une valeur assez profonde de l'entreprise et elle doit se décliner à l'intérieur - c'est la promesse employeur digital et humain - et c'est aussi un discours qu'on veut porter à l'extérieur de l'entreprise, parce qu'il y a beaucoup de fascination et d'intérêt pour le digital mais aussi beaucoup d'inquiétudes, légitimes d'ailleurs. Autant on voit certaines grandes entreprises, je pense à Google, un peu fascinantes parce qu'elles vous parlent de l'individu bionique du futur avec des investissements incroyables sur les sciences de la nature, sur la biologie, sur ce monde des objets connectés où on aura des voitures sans conducteur, des milliards d'objets connectés dans tous les domaines, on est fasciné par cette technologie mais on se dit en même temps : où est-ce que l'être humain, la famille, les communautés vont se retrouver dans ce monde-là ? Cela génère beaucoup de questions et finalement, on n'est pas si nombreux que cela à le dire.

Je prends un autre exemple, la question de l'emploi, à laquelle ici je pense qu'on est particulièrement sensible. C'est quoi l'emploi du futur ? Si les robots ou l'intelligence artificielle se développent, et on attend qu'ils le fassent, avec le machine learning, on imagine qu'il y a des centaines de milliers d'emplois qui sont amenés à disparaître. Qu'est-ce qu'on va faire ? Qu'est-ce qu'on va proposer aux gens qui sont dans ces métiers-là et aux jeunes qui arrivent sur le marché du travail ? Le dire, ce n'est pas être anxiogène, c'est poser davantage ces questions-là. Et ce n'est pas mal qu'il y ait quelques grands secteurs économiques comme le nôtre qui placent le débat sur ces sujets.

**MARTINE BAYARD** ► Merci à Stéphane Richard. Et côté syndicat, comment voit-on l'articulation de l'humain et du collectif ?

◀ *Ce n'est pas parce que votre métier évolue en termes de qualifications nécessaires, voire que vous changez à un moment donné totalement de filière qu'il faut casser le salariat, les droits collectifs ou l'ensemble des statuts qui existent.*

**PASCAL PAVAGEAU** ► La question de l'évolution des emplois est évidemment essentielle. Je ne vais pas refaire le débat qu'on a eu tout à l'heure, mais cette évolution des emplois, on la connaît. On est sur une nouvelle ère industrielle qui est numérique. L'un de nos rôles est d'accompagner sur le plan des qualifications, des classifications, le repositionnement à plus ou moins long terme, à la fois des salariés en activité et des salariés qui le seront demain.

Pour autant, et c'est là vraiment que nous mettons une limite majeure en matière de protection, de digue ou de sécurité : cela ne justifie en aucun cas de casser les droits collectifs. Ce n'est pas parce que votre métier évolue en termes de qualifications nécessaires, voire que vous changez à un moment donné totalement de filière qu'il faut casser

le salariat, les droits collectifs ou l'ensemble des statuts qui existent. L'un de nos enjeux en tant qu'organisation syndicale, c'est d'essayer de mesurer ce changement. Nous regrettons que la puissance publique se refuse à mener des études prospectives pour essayer d'identifier ce changement. Nous allons essayer de le faire dans les branches - vous savez le truc que le gouvernement est en train de casser avec la loi travail.

Quand on parle d'emplois verts, on comprend ce que cela veut dire, c'est-à-





dire que l'enjeu est sur un certain nombre de métiers de production, non pas de ne plus faire, mais de faire autrement. Et aussi, parfois du fait de l'outil numérique, on comprend que certaines qualifications évoluent et qu'on ne fasse plus les routes de la même manière que dans les années soixante-dix et qu'on intègre des nouvelles technologies qui permettent par exemple de récupérer les eaux de pluie, de les traiter mieux et d'avoir des routes moins polluantes, de même qu'on fabrique des voitures de façon différente.

Cet accompagnement-là, il ne viendra pas de la puissance publique seule, il ne peut venir que des acteurs socio-économiques c'est-à-dire des interlocuteurs sociaux et c'est à l'échelle des branches que ces évolutions, nous serons en capacité de les identifier et de les mener.

Là où on a besoin de la puissance publique, c'est pour nous donner le « la », nous montrer la direction vers laquelle il faut aller et que cette stratégie quasiment sociétale soit bien identifiée de manière à nous permettre à nous, interlocuteurs sociaux, dans les négociations, d'identifier les évolutions en matière de qualification pour les salariés.

C'est une des réponses essentielles à la question que Martine pose. Après, il y a une dernière question qui nous concerne en propre, c'est le champ de la syndicalisation parce que, par rapport à ce que nous disions tout à l'heure, on a aujourd'hui les travailleurs sous statut



## “UBÉRISATION” DE LA SOCIÉTÉ



indépendant, on a 92 % de salariés et on a cette espèce de zone grise ici ou là qui est en train de se mettre en place mais qui est totalement epsilonlesque.

La première chose que nous avons à regarder, c'est si ces travailleurs non salariés, non indépendants, ne répondent pas à du salariat déguisé. Je reviens sur l'exemple d'Uber, c'est clairement du salariat déguisé. D'ailleurs, quand vous réunissez des chauffeurs Uber ou Deliveroo, quelle est leur demande ? Un contrat de travail, donc un CDI, travailler 35 heures et avoir le même

droit que le salarié. Le lien de subordination de ces travailleurs pseudo-indépendants mais économiquement dépendants, est parfois nettement plus fort que pour un salarié d'une entreprise qui, via son organisation syndicale, peut justement négocier et atténuer ce lien de subordination. L'entreprise n'est pas un lieu de subordination totalement individuelle parce que, justement, le cadre collectif du salariat, la convention collective et le rôle du syndicat dans l'entreprise, protègent de cela. Avec un patron invisible qui vous dira simplement de partir parce que vous avez eu 3 fois une note inférieure à 2,5 sur le smartphone du client, la subordination est beaucoup plus forte pour ces travailleurs que pour les salariés. Donc, notre préoccupation est de les ramener vers le salariat.

Et puis il s'agit de faire cotiser collectivement soit par l'impôt, soit par la cotisation sociale, ceux qui bénéficient de ces dispositifs, ceux qui se font de la rémunération complémentaire et ceux qui utilisent le système des plates-formes pour faire de la rémunération principale et non plus complémentaire.

Enfin, nous devons revenir à notre fondamental. La naissance du syndicalisme en France à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, c'était à la base créer du collectif là où il n'y en avait pas, mais en prenant en compte l'ensemble des individus. Et on aboutit à ce que 93 % des travailleurs soient couverts par une convention collective ou un statut de salarié, sauf qu'on ne protège plus les 7 % restant parce qu'on se concentre sur le collectif qu'on a nous-mêmes créé, en l'occurrence le collectif des salariés. Il faut donc rouvrir notre champ potentiel de syndicalisation pour permettre à ces travailleurs, soit de basculer avec des droits dans le salariat parce qu'ils relèvent du salariat déguisé, soit de basculer avec des droits sur le travail indépendant qui existe aujourd'hui et qui est parfaitement défini. D'où, et c'est une des conclusions dont on s'est félicité dans le rapport Terrasse,

Ne jamais nier l'évolution, ne jamais nier la technologie, ne jamais nier l'innovation, [...] mais ne jamais céder sur l'essentiel, c'est-à-dire le maintien des droits collectifs, en l'occurrence en France le CDI ou le statut

être parfois même force de proposition pour que ces choses améliorent les conditions de travail, mais ne jamais céder sur l'essentiel c'est-à-dire le maintien des droits collectifs, en l'occurrence en France le CDI ou le statut.



l'absolue nécessité de ne jamais créer de statut spécifique intermédiaire. Ce serait la pire des choses à faire, cela pourrait dévitaliser le droit collectif mais aussi de retirer des droits existants aux travailleurs indépendants. Notre ambition est de l'éviter.

Voilà différents aspects sur lesquels nous intervenons sur le plan syndical, toujours avec cette logique: ne jamais nier l'évolution, ne jamais nier la technologie, ne jamais nier l'innovation,

**STÉPHANE RICHARD** ► Sur ce que vous évoquez, je me sens très en phase.

Il y a aujourd'hui des gens qui parlent de la déstructuration du travail, de la disparition du salariat, avec le numérique, du règne du free-lance, des gens qui vont devenir un petit peu salarié, un peu travailleur indépendant, un peu on ne sait pas très bien quoi. Il y en a qui trouvent cela formidable, d'ailleurs un peu partout sur l'échiquier politique, parce qu'ils pensent que ce sera peut-être une solution au chômage de masse. Il y a tout un tas de gens qui ne trouvent pas d'emploi dans des formes traditionnelles, salariées ou autres, et qui vont pouvoir avoir une activité rémunérée à travers ces nouvelles formes de travail.

Personnellement, je fais partie de ceux qui pensent que l'essentiel de l'économie et donc l'essentiel du travail, cela va rester dans les entreprises, petites, moyennes et grandes aussi, que ce lien du salariat est un lien fondamental. Il peut être la garantie de ce qui est peut-être plus important que tout pour un individu, c'est une forme de sécurité. C'est évidemment la sécurité financière, parce qu'il faut travailler pour vivre correctement et pour nourrir sa famille et mener ses projets, etc.

Je fais partie de ceux qui pensent que l'essentiel de l'économie et donc l'essentiel du travail, cela va rester dans les entreprises, que ce lien du salariat est un lien fondamental.

Et c'est vrai que ce lien – là, je parle du CDI mais je suis plutôt un partisan d'une simplification et d'aller faire une forme de contrat unique, à durée indéterminée, quitte à revoir certains aspects du CDI – mais je pense que ce lien du salariat à travers un CDI est le seul qui peut donner à la fois cette sécurité et en même temps la perspective de long terme, la capacité pour quelqu'un à se projeter dans son avenir, d'ima-

giner sa progression propre, son parcours professionnel, sa montée en compétences. C'est beaucoup plus compliqué quand vous avez une activité fragmentée en partie indépendante. Il y a des gens qui peuvent être heureux comme cela, je ne le nie pas et tant mieux. Mais je pense que la grande majorité des personnes se retrouveront difficilement dans ce type de projet et qu'il faut être vigilant par rapport à ces nouvelles formes de travail, les cadrer. Et je ne suis pas du tout dans l'idée qu'on aura une sorte de dissolution du travail tel qu'on l'a connu dans les générations précédentes parce que le numérique arrive et qu'il y aura de nouvelles formes du travail. Elles existeront, mais pour l'essentiel, et c'est bien comme cela, c'est un élément central de la société, ce lien du salariat restera dominant.

**MARTINE BAYARD** ► Juste une petite chose sur le rôle des syndicats et de FO en particulier. Lors d'un échange avec un directeur opérationnel, celui-ci nous a dit « ce qui est bien à FO, c'est que vous vous occupez réellement des salariés ». Cela fait plaisir parce qu'effectivement si on est dans la défense du collectif et dans la défense des droits et de l'amélioration des conditions de travail de tous, on est aussi dans la défense individuelle, le suivi des salariés qui ont des difficultés. Nous soignons la proximité.

Préserver l'humain et le sens au travail, c'est aussi ce qu'apporte le syndicalisme tel qu'on le conçoit, un syndicalisme proche des salariés qui ne fait pas de clientélisme, qui défend vraiment les valeurs et les intérêts matériels et moraux des salariés.

Et c'est compliqué avec la loi de 2008 sur la représentativité qui oblige à passer la barre des 10 %. Parfois, on a des positionnements qui risquent de ne pas être compris des col-



## DES RELATIONS HUMAINES

TON IDÉE "BOIRE UN COUP SANS  
TÉLÉPHONE PORTABLE" A REÇU

2658 AVIS "À CHIER"



lègues et qui sont pourtant justes car ils améliorent les conditions de travail ou la protection des salariés. On est obligé d'intégrer cela et de se demander si la communication sera bien comprise, si quelqu'un d'autre ne va pas s'attribuer ce qu'on a gagné. C'est compliqué, mais on garde toujours en tête qu'on n'est pas dans le clientélisme, on a vocation à défendre tous les salariés et c'est notre fierté de le faire malgré tout, même si ce n'est pas à la mode, même si ce n'est pas dans l'air du temps. Et on est également attachés

à ce que, dans le syndicat, on garde des relations humaines conviviales, respectueuses où on permet à chacun de s'exprimer, d'avoir des positions différentes, d'être ce qu'il est. On veille aussi à ne pas laisser entrer dans le syndicat des choses qui n'ont pas à y être, c'est tout le sens de notre principe d'indépendance.

**JEAN-CLAUDE DELGENES** ► Je suis très content de l'intervention de Stéphane Richard qui a repris ce qui a été dit, c'est-à-dire la substitution de l'homme par la machine, avec la destruction massive d'emplois.

Avec la voiture intelligente, la prévision de suppressions d'emplois rien qu'aux États-Unis, les métiers de chauffeur, c'est plus de 3 millions. En France, on voit les ravages que cela peut faire. J'ai suivi depuis une trentaine d'années la montée des technologies dans différents secteurs. J'ai beaucoup étudié la mise en place de TIS (Télépéage Inter Sociétés). On voit que quand une technologie existe, on ne peut pratiquement rien faire contre, on ne peut pas lutter, elle s'implante.

Donc, il y a un vrai sujet, c'est : comment on encadre. J'entends la question de ne pas être contre. On ne peut pas être contre mais aujourd'hui, l'ampleur de la digitalisation qui touche tous les domaines en même temps ne permet pas des phénomènes de destruction créatrice qu'évoquait Schumpeter.

◀ L'ampleur de la digitalisation, qui touche tous les domaines en même temps, ne permet pas les phénomènes de destruction créatrice qu'évoquait Schumpeter

Par exemple, la machine à écrire disparaît et est remplacée par les ordinateurs. Les gens qui travaillaient dans le secteur des machines à écrire pouvaient se recycler au niveau de la fabrication ou de l'utilisation de l'ordinateur. Aujourd'hui, ce n'est plus possible. L'OCDE le dit, il y a nécessité d'avoir une réflexion parce

qu'il y a une telle déconnexion entre la question du travail et du chômage qui est prévu avec les nouvelles technologies, que c'est une vraie urgence de se poser des questions sur les emplois de demain, les emplois qui vont disparaître, les emplois critiques, etc. Et personne ne pose cette question.

Autre chose, sur la question du CDI et du CDD, ce que je vois dans plein de secteurs, c'est le règne de l'auto-entrepreneuriat, dans la mode, le marketing, même les travaux publics. Vous prenez le conseil, c'est la règle : tu montes ta boîte, je te passe des contrats. C'est la méthode qui se développe de manière considérable. Après, on peut aller au contentieux, démontrer le lien de subordination, etc. mais la règle devient l'auto-entrepreneuriat dans de nombreux secteurs. Se créent des risques émergents, savoir comment j'accède à un logement, à une assurance ? Comment je régule mes rentrées d'argent ? Cela pose beaucoup de questions

qui ne sont pas du tout étudiées du fait qu'on considère que cela va régler le problème du chômage. Au contraire, cela va paupériser une grande partie de la population et on ne réglera rien de la misère humaine.

**DANIÈLE LINHART** ► J'adore cette prospective : les voitures automatiques... le monde qui va changer. Tout cela dessine un panorama du monde futur totalement différent de ce qu'on peut connaître maintenant.

Par contre, je suis affligée par l'absence d'imagination en ce qui concerne le contrat salarial. Est-ce que, dans une société où tout change, où le niveau de compétence, de formation, d'éducation, d'implication est tellement plus important, est-ce que la clause de subordination n'est pas totalement archaïque ? Ne faudrait-il pas repenser la nature de la relation qui unit l'employeur et celui qui apporte son travail ? Je suis frappée par cette impuissance à repenser les conditions du salariat. Remettre en question la subordination ne doit en aucune façon être instrumentalisé pour accompagner ou légitimer l'effritement de ces droits et garanties indispensables aux salariés. Il y a cette question de la subordination mais aussi de l'intensification du travail qui lui est liée. L'intensification est mise en relation la plupart







du temps avec les questions de burn-out, des RPS, de la souffrance mais pas avec celle du chômage. Or, du degré d'intensification du travail dépend le nombre d'emplois que l'on peut créer. Nous sommes dans une société où on veut faire toujours plus avec moins. Si on continue comme cela, la question du chômage deviendra de plus en plus apocalyptique.

On a été avec le taylorisme classique dans une déshumanisation radicale. Taylor disait : il faut que le travail se déroule indépendamment de l'état d'esprit, de la bonne ou mauvaise volonté des

ouvriers, de leurs états d'âme. Maintenant, le management donne des gages d'humanisation. Nous vivons ce qu'on peut appeler une sur-humanisation, qui masque les enjeux fondamentaux de la place dévolue aux professionnels dans l'organisation du travail.

**JÉRÔME BARRÉ** ► Je voudrais donner un témoignage et une illustration concrète de ce qu'on vit à Orange par rapport à l'attente des salariés, notamment des jeunes.

J'évoquais tout à l'heure la question de l'emploi à Orange. On aura quand même recruté à peu près 20 000 jeunes en France en 8 ans. C'est un panel plus que significatif. On a souvent cette discussion à propos de ce qu'on met sur le Livre blanc sur la question générationnelle et sur la question des attentes spécifiques des jeunes.

C'est vrai qu'ils sont plus digitaux, plus naturellement tournés vers les réseaux sociaux. C'est vrai qu'ils sont plus naturellement demandeurs de communautés de travail. Mais il y a une chose qui me frappe beaucoup, c'est que nos jeunes, nos 20 000 jeunes, ils sont demandeurs d'un CDI, et ce ne sont pas des gens qui ont une frénésie de mouvement en termes de changement d'entreprise. Il faut qu'on le dise aussi. Dans

les 20 000, on a regardé parce qu'on avait été questionné avec Stéphane sur le sujet. Si je mets de côté ceux qui étaient par construction à temps partiel, ceux qu'on avait recrutés sur un CDI temps plein, ils sont à plus de 95 %, voire à 96 % sur le métier du réseau chez Orange.

S'il y a des différences générationnelles, les expériences montrent qu'on a quand même des

◀ S'il y a des différences  
générationnelles, les  
expériences montrent qu'on a  
quand même des jeunes attachés  
au CDI, au fait d'avoir des perspectives  
de carrière dans l'entreprise

jeunes attachés au CDI, au fait d'avoir des perspectives de carrière dans l'entreprise et n'ont pas une frénésie de flexibilité, de turn-over, de rupture du contrat habituel; en tout cas, ce n'est pas ce qu'on constate auprès des jeunes qu'on a recrutés.

**MARTINE BAYARD** ► C'est exactement ce qu'on a écrit dans notre « Questions de fond ». Certains think tank expliquent que les jeunes sont infidèles à l'entreprise, qu'ils adorent changer d'emploi tout le temps. Cela revient à les rendre responsables de ce dont ils sont victimes.

Effectivement, ils vont de CDD en CDD, de stages

en stages, et après on dit : vous voyez comme ils aiment changer d'entreprise. Qu'on s'appuie là-dessus pour justifier la destruction du droit collectif, c'est révoltant : il ne faut pas théoriser sur un prétendu profil Millennials et prêter des intentions aux jeunes qui ne sont pas les leurs. On ne doit pas parler à leur place. Le premier objectif d'un jeune, c'est avoir un vrai salaire pour accéder au logement, devenir autonome. C'est aussi avoir aussi un temps de travail normal.

Dire que ça ne gêne pas les jeunes de travailler 24/24 heures c'est peut-être vrai

quand ils n'ont pas de charge de famille mais dès qu'ils ont un enfant, les choses changent : ils doivent être à 18 heures à la crèche pour aller le chercher, comme tout le monde. Dire qu'ils sont « digital natives », ou de la génération Y et qu'ils se moquent des droits collectifs, c'est complètement faux. On s'insurge contre cela. Cela ne doit pas être le prétexte au détricotage du droit.

Segmenter la population ou les salariés pour affirmer que les jeunes sont différents des vieux, que les vieux sont attachés aux droits alors que les jeunes se fichent du lieu de travail, du temps de travail et de la rémunération est manipulateur.

Le journal « L'Étudiant » a publié une étude qui montre que les jeunes souhaitent changer le moins possible d'entreprise. Sans compter qu'en étant sécurisé sur son avenir dans l'entreprise on s'implique et on travaille mieux. Sinon on ne peut pas se projeter dans le futur, on est dans l'insécurité. Affirmer qu'ils aspirent à l'instabilité revient à dire qu'ils sont consentants à leur propre difficulté, à leur propre surexploitation. Qu'ils seraient flexibles par goût!



**JEAN-CLAUDE DELGENES** ▶ On a fait une étude en 2013, très intéressante, qui a préparé le travail de Bruno Mettling sur l'impact de la vie professionnelle sur la vie privée. Il y avait une partie qui concernait les jeunes et on y voyait deux tendances. La première sur les jeunes en poste depuis 4 ou 5 ans, c'est qu'ils considéraient à 30 %, ce qui est quand même beaucoup, qu'ils devaient être disponibles à 100 % de leur temps pour leur employeur. Ce qui montre l'implication, l'engagement, mais aussi les difficultés que les jeunes ont à accéder au marché du travail, à la qualification. Ce qu'il faut comprendre, c'est que cette volonté de rester disponible, correspond à ce chemin difficile qui est fait aux jeunes pour arriver simplement au travail.

D'ailleurs, on est en train de préparer un colloque avec l'UNEF et la Mutuelle des étudiants de France, on voit combien les jeunes souffrent dans les études. Vous voyez le nombre de drames qu'il y a dans les écoles. C'est quand même assez inquiétant, l'intériorisation psychologique de l'échec pour les jeunes aujourd'hui qui perdent du plaisir à l'étude. Il y a aussi un retrait amotivationnel, c'est-à-dire des gens qui se retirent parce qu'il y a une dégradation de la valeur travail du fait qu'ils ont vu leurs parents partir dans des conditions de maltraitance avec des plans sociaux et ils n'ont pas forcément une intégration de la valeur travail qu'ils auraient pu avoir s'ils n'avaient pas vécu cela dans leur famille. La grande majorité des jeunes aspirent à une certaine stabilité, non pas qui soit un enfermement mais qui permette la prise d'initiatives, la réalisation, l'épanouissement, la créativité.

**PASCAL PAVAGEAU** ▶ On voit bien de façon concrète qu'il y a du travail et qu'effectivement ces nouvelles technologies génèrent des opportunités de travail collaboratif, créatif, potentiellement individuel, un peu partout, et des nouvelles formes de travail. L'enjeu majeur derrière ce collectif, c'est que ce travail soit réalisé par des emplois. C'est aussi simple que cela, des emplois en CDI, des emplois sous statut, le cas échéant en CDD, en poussant pour obtenir un CDI, bref, régis, contrôlés, encadrés par du droit collectif. C'est l'enjeu majeur qui résume les débats liés au numérique.

Il y a derrière cette évolution-là, de la part de nos politiques, toutes tendances confondues, un débat qui va





poindre notamment au travers de la présidentielle, sur le revenu universel. C'est un serpent de mer depuis 15 ans mais celui qui le remet au goût du jour, c'est le Conseil National du Numérique de janvier 2016. Ce sont des gens totalement déconnectés mais qui savent qu'on ne vit pas avec 900 € pour 70 heures par semaine, on survit, mais on ne vit pas. Et donc pour entretenir cette nouvelle société d'individus travaillant sans emploi, pour la maintenir, on va donner à chacun 200, 300, 400 € pour mettre tout le monde à niveau, à 1 500 € à peu près. C'est une logique d'individualisation.

Comment vous financez le revenu universel ? En supprimant l'intégralité des aides ou des minima sociaux. C'est le fameux rapport Sirugue d'avril. Ce qui est intéressant c'est qu'une étude économique, que le Sénat a reprise dans le cadre de sa mission sur le revenu universel, dit que si vous supprimez l'intégralité des aides au niveau du handicap, des aides sociales... vous pouvez financer un revenu universel à 250 € par personne.

Si un politique met cela en place, tout le monde aura 250 €. Ceux qui ont la chance d'avoir un emploi auront en plus leur salaire, et d'ailleurs, l'employeur s'empressera de dire : je défalque 250 €, c'est couru d'avance, mais globalement, j'aurai mon salaire plus 250 €. Par contre, ceux qui, aujourd'hui, vivent avec des minima sociaux ou des aides parce qu'ils sont handicapés, en longue maladie, en maladie professionnelle, on les réaligne tous à 250 €. Le revenu universel, c'est tout



**Comment financez-vous le revenu universel ? En supprimant l'intégralité des aides ou des minima sociaux**

sauf une bonne idée, nous y sommes défavorables. Pour ce qui nous concerne, l'évolution du travail, c'est une réalité et on n'a pas à aller contre un certain nombre d'évolutions technologiques. Le maintien de l'emploi et le renforcement du CDI dans le cadre des droits collectifs, de l'augmentation de salaire et du niveau de protection sociale, c'est notre fonds de commerce.

**PHILIPPE CHARRY** ► Pourquoi se sont créés les syndicats ? Parce qu'il y a besoin d'un collectif pour défendre nos intérêts. Chaque individu, tout seul, est moins en capacité de défendre ses intérêts alors que regroupés, nous sommes plus en capacité de défendre nos intérêts.

On appelle cela le pouvoir de négociation. Sur le marché, c'est pareil. C'est une histoire de rapport de force. Cela ne veut pas dire que le rapport de force doit s'exercer de manière brutale. À FO, nous sommes pour la négociation et, de manière générale, cela ne nous a pas trop

mal réussi parce qu'au fil du temps, on a obtenu l'assurance-chômage, l'assurance maladie, les allocations familiales etc. Toutes choses qui ont été obtenues par la négociation et sur la base de la force du collectif.

FOCom réalise chaque année des tables rondes.

Si vous voulez que cela continue et qu'on soit

en capacité de les faire de plus en plus intéressantes, avec des invités prestigieux, il faut renforcer FOCom. Et si vous voulez que FOCom soit plus à même de négocier au sein de l'entreprise et de défendre au mieux vos intérêts, il faut renforcer FOCom. Je sais que, parmi vous, il y en a qui ont bien compris l'enjeu de la place de FOCom notamment sur la question de la solidarité dont nous avons parlé dans ce colloque. Vous voyez bien que toutes les organisations syndicales ne se valent pas.

Pascal a dit : nous sommes une organisation indépendante, ce n'est pas un vain mot. C'est-à-dire que, parfois on est d'accord avec les employeurs et parfois en désaccord. Dans un cas comme dans l'autre, on sait le dire fortement, on n'a pas d'attache, on n'a pas de contraintes. On est pour le débat, y compris dans nos rangs, on ne demande pas aux gens d'avoir tous la même opinion, loin de là. Cela ne nous gêne pas d'organiser des tables rondes où les débats existent. Vous avez vu qu'on n'est pas forcément tous d'accord autour de cette table. Ce qui est riche, c'est la confrontation des idées, c'est de là que naît la progression de la pensée.

En 2017, il y a des élections professionnelles à Orange. Elles vont avoir une importance particulière parce qu'il y a aujourd'hui très peu d'écart entre les organisations syndicales chez Orange. Il y en a une qui est un peu devant et après on est 4 organisations qui se tiennent entre 15 et



**Si vous voulez que FOCom soit plus à même de défendre vos intérêts, il vous faut renforcer FOCom !**



# LA FRANCE CHAMPIONNE DU MONDE DU COLLECTIF



19%. Donc, beaucoup de choses vont se jouer dans la place des unes et des autres en 2017.

Nous défendons un certain nombre de principes qui devraient être communs à tous : la défense de la solidarité, la défense de la justice et, pour les activités sociales et culturelles, le fait qu'on ne peut pas dire comme certains : on va récupérer l'argent des associations, l'argent des aides individuelles, etc. dans le CE parce que, comme cela, on va arroser notre clientèle. Si vous voulez un syndicat qui ne tombe pas dans ce clientélisme

minable, mais qui soit capable de jouer un vrai rôle positif, soutenez FO. Vous pouvez être candidats sur les listes de délégués du personnel en 2017, même les cadres supérieurs... et si quelqu'un vous dit : si tu te présentes sur une liste syndicale, tu es étiqueté, ta carrière est foutue, là, vous venez nous voir, parce qu'à FO, on est là pour vous défendre et je suis sûr que si je posais la question à Stéphane Richard ou Jérôme Barré, ils vous diraient le cœur sur la main, et je pense qu'ils sont sincères, qu'il n'y a pas d'opposition au fait que des gens, y compris des cadres supérieurs se présentent aux élections. Bien au contraire !

La construction et le développement des organisations syndicales, ce n'est pas une nuisance pour le pays. On a un rôle social positif, nécessaire, en particulier dans les périodes tendues, un rôle utile et je vous invite à nous rejoindre, à nous aider, y compris en vous présentant sur nos listes aux élections en 2017.



MERCI À YVES BARROS POUR SES ILLUSTRATIONS  
RÉALISÉES EN TEMPS RÉEL DURANT LA TABLE RONDE



# BONNE ANNÉE DE FOLIDARITÉ!

et FURTOUT  
LA FANTÉ!



FO COM \ ORANGE

60 RUE VERGNAUD  
75013 PARIS  
TÉL. 01 40 78 31 24  
www.focom-orange.fr  
dsc.ft@fo-com.com



ILLUSTRATIONS • YVES BARROS  
D.R. SUR TOUTES LES PHOTOS

Imprimé sur du papier  
issu à 100 % de forêts gérées  
durablement par un imprimeur  
labellisé « Imprim'Vert »



# RENFORCEZ FO, REJOIGNEZ FO!

## B u l l e t i n d ' a d h é s i o n

Prélèvement des cotisations :

OUI  NON

Bulletin à remettre  
au responsable  
local ou à retourner à :

**FO COMMUNICATION**  
60 RUE VERGNAUD  
75640 PARIS CEDEX 13

NOM : .....

ADRESSE : .....

PRÉNOM : .....

EMPLOYEUR : .....

MAIL : .....

ÉTABLISSEMENT : .....

DÉCLARE ADHÉRER À FORCE OUVRIÈRE

GRADE/NIVEAU : .....

À COMPTER DU : .....

N° DE SÉCURITÉ SOCIALE : .....

À ....., LE .....

TÉL. : .....

SIGNATURE



FOCOM ORANGE

# FOCOM, pour le maintien du collectif

- ▶ Sécuriser les droits collectifs qui s'appliquent à tous sans segmentation générationnelle ou statutaire.
- ▶ Privilégier et améliorer la rémunération et la reconnaissance collectives.
- ▶ Réinjecter du collectif dans l'organisation du travail fragilisée par la digitalisation, le télétravail, la charge de travail, les réorganisations. Cela suppose des mesures conséquentes, notamment en termes d'emploi.
- ▶ Favoriser le fonctionnement des organisations syndicales, des instances représentatives du personnel, des associations, des activités sociales et culturelles, de la restauration collective, facteurs de lien social et de collectif.

**SALARIÉ UNIQUE, PAS SALARIÉ SEUL!**

L'indépendance  
au service de tous!