

Il Report Mettling sulla trasformazione digitale del lavoro: spunti di riflessione e di metodo

Lo scorso 15 settembre, un gruppo di esperti guidato da Bruno Mettling, Deputy CEO in ambito Risorse umane di Orange, ha consegnato al Ministro del lavoro francese un importante **rapporto sulla *Transformation numérique et vie au travail* e cioè sugli effetti della rivoluzione digitale sulle relazioni di lavoro.**

Il rapporto si concentra sull'analisi degli effetti del "digitale" sulle condizioni di lavoro, sull'organizzazione del lavoro e sul management ed è organizzato in **tre sezioni dedicate rispettivamente ad un inquadramento generale del fenomeno, alle sfide poste dai cambiamenti tecnologici e ad alcune raccomandazioni** per il miglior esito della stessa. La parte più corposa è quella dedicata alle sfide della digitalizzazione del lavoro sul contratto di lavoro, la qualità della vita al lavoro e il management.

Gli effetti sul contratto di lavoro della digitalizzazione vengono rilevati con riferimento al luogo di lavoro, ai tempi di lavoro e alla subordinazione. Si tratta di tematiche che sono tradizionalmente oggetto di analisi da parte di chi studia la trasformazione del lavoro, soprattutto nell'ottica della sua regolamentazione, essendo state la **gestione dei luoghi, dei tempi e delle modalità della prestazione caratteristiche fondamentali per la disciplina normativa che ha portato alla nascita del contratto di lavoro standard.**

Quanto ai luoghi, si rileva la grande **eterogeneità dell'organizzazione spaziale dell'attività d'impresa, tanto rispetto al luogo da cui è svolta la prestazione** (con attenzione anche al fenomeno del co-working: si veda la raccomandazione §27 relativa alla promozione dei luoghi di lavoro terzi), quanto rispetto agli spazi di lavoro (cfr. la §22: sviluppare spazi di lavoro favorevoli alla cultura digitale), e ci si concentra, in particolare, sulle **dinamiche del lavoro da remoto**. Sono delineati alcuni aspetti critici relativi alla gestione dei rapporti di telelavoro (tra gli altri; isolamento, cultura del controllo, problemi relativi al collettivo), per poi approfondire alcuni aspetti più legati alle norme che regolano il rapporto di lavoro. In particolare si rilevano: il rischio di una sostituzione di lavoratori dipendenti attraverso forme di lavoro autonomo, in ragione di alcune rigidità normative; il problema dell'imputabilità degli incidenti nei confronti dei datori di lavoro nell'ambito di prestazioni rese a domicilio con difficoltà di distinzione di tempi di lavoro e tempi privati; le dinamiche peculiari del cd. telelavoratore nomade. La risposta a queste esigenze è trovata in un'azione delle parti sociali di **revisione dell'accordo sul telelavoro del 2005** e nella

Il Report Mettling sulla trasformazione digitale del lavoro: spunti di riflessione e di metodo

promozione di buone pratiche di organizzazione del telelavoro (§26) e rispetto al tema dell'imputabilità attraverso specificazioni negli accordi aziendali (§28).

L'influsso sui tempi di lavoro della digitalizzazione riguarda il mancato rispetto dei tempi di riposo minimi, la difficile distinzione tra vita privata e professionale (sia rispetto al lavoratore che rispetto all'azienda) e la possibilità di intensificazione dell'attività lavorativa. Per prevenire questi rischi si pongono come necessari interventi per adattare l'istituto del "**forfait jours**" (accordi di lavoro in cui si computano i giorni lavorati e non le ore), la valorizzazione del concetto di "**carico di lavoro**" come complementare a quello di orario per assicurare la salute dei lavoratori (§11 e 23) e la promozione del **diritto-dovere di disconnessione**, anche con azioni di supporto di tipo culturale sul piano individuale e collettivo (§19).

Rispetto agli **effetti della rivoluzione digitale sul concetto di subordinazione**, paradigma del diritto del lavoro, si sottolinea la tendenza, già da tempo rilevata in dottrina, del diffondersi di forme di gestione della prestazione per progetti o comunque secondo modalità organizzative ed esecutive che prescindono dalle caratteristiche proprie della dipendenza giuridica (direttive e controllo rispetto alla prestazione). Il rapporto offre poi una panoramica su alcune **forme di impiego** - che si stanno diffondendo nel contesto francese in concomitanza con la trasformazione digitale e la necessità di maggiore flessibilità - **che presentano forti tratti di innovatività rispetto ai tradizionali rapporti di lavoro**, tanto in ambito dipendente che autonomo (alcuni esempi sono: *employee sharing, portage salarial, cooperatives d'activité et d'emploi*), e sottolinea la diffusione delle società cooperative. Per il Rapporto la diffusione di forme di lavoro autonomo pone **importanti sfide al sistema di sicurezza sociale**, che dovrebbe essere riformato per dare copertura a queste nuove situazioni (§15), e al contempo richiede ad una **riflessione sulla distinzione** stessa tra **lavoro dipendente e lavoro autonomo** (§17).

Passando ad analizzare i **rapporti tra trasformazione digitale e condizioni di lavoro** si delineano le modalità in cui la prima possa essere utilizzata nel senso di un miglioramento delle seconde. A questo proposito si rileva la necessità di una **regolamentazione dell'uso delle risorse digitali** ai fini di evitare l'infobesità (§20), si ritorna poi sul tema della parametrizzazione dei carichi di lavoro (necessità di rivalutazione periodica e preferibilità di una fissazione per team di

Il Rapport Mettling sulla trasformazione digitale del lavoro: spunti di riflessione e di metodo

lavoro) e sul tema degli spazi di lavoro (ergonomia degli spazi come fattore per il benessere e la performance di lavoro). In generale rispetto alla tutela della salute dei lavoratori, oltre a quanto detto rispetto al diritto alla disconnessione e del carico di lavoro, si aggiunge che la **fondamentale integrazione del parametro “digitale” nella prevenzione dei rischi professionali** (§24) può essere meglio perseguita a livello di management di prossimità e attraverso la regolamentazione ottenuta tramite il dialogo sociale, piuttosto che quella legislativa.

Quanto ai rapporti tra **transformation numerique e funzione manageriale**, i cambiamenti relativi alle modalità di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane creano alcune punti di tensione e necessitano di nuove competenze da parte dei manager. In particolare si evidenzia l'importanza della gestione del binomio autonomia-controllo, di un lavoro sempre più collaborativo, della presenza di un numero crescente di lavoratori a distanza e dell'integrazione tra risorse lavorative interne ed esterne.

Il ruolo dei manager risulta sempre più di coordinamento dei progetti, piuttosto che di direzione: le competenze del management devono quindi essere orientate in questo senso. Peraltro, non è soltanto la gestione di prossimità che viene influenzata, ma anche il ruolo del *top management*.

La sezione finale è dedicata alle **raccomandazioni per il successo della trasformazione digitale del lavoro**. Al di là dei contenuti e di giudizi di merito delle singole raccomandazioni (sono ben 36) è interessante sottolineare la **capacità di guardare ai fenomeni analizzati in senso globale e con una proiezione al futuro**. Le diverse sotto-sezioni sono infatti così articolate: dall'aspetto formativo (formazione iniziale e continua), si passa alle dinamiche di professionalizzazione e alle transizioni occupazionali, per poi approfondire aspetti relativi alla disciplina lavoristica e fiscale, alla valorizzazione del digitale per il miglioramento delle condizioni di lavoro, ai profili gestionali e chiudere sulla necessità di comprendere e anticipare gli sviluppi del fenomeno.

A nostro parere è proprio questa visione a 360 gradi il più grande merito di un lavoro che si offre alla riflessione di addetti ai lavori e governanti, in vista di un ripensamento

Il Report Mettling sulla trasformazione digitale del lavoro: spunti di riflessione e di metodo

globale del rapporto uomo - lavoro, tanto nei suoi aspetti normativi quanto nei suoi aspetti antropologici, sociali ed economici.

Emanuele Dagnino

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Bergamo

 [@EmanueleDagnino](https://twitter.com/EmanueleDagnino)

Scarica il pdf 