

La reprise dans le numérique 2025 - 2026

Pour une transformation sociale au service des travailleuses et des travailleurs

la force collective, construisons un avenir juste et solidaire



Brochure N° 7

Mars 2026

Noël LECHAT

Table des matières

En guise d'introduction : Une reprise qui interroge

Les chiffres de la reprise : une croissance bien réelle

- Une reprise tirée par la transformation forcée des organisations
- Productivité en hausse, travail sous pression

Une croissance profondément inégalitaire

- La loi de la captation de valeur
- ESN : le maillon faible de la chaîne
- Une polarisation appelée à s'approfondir

IA générative : productivité accrue, exploitation renforcée

- De l'outil technique à l'instrument social
- Exemples concrets d'appropriation par le capital
- Déqualification et nouvelle division du travail

Emploi : une reprise sans embauches

- Les mécanismes de l'ajustement
- Une reprise appuyée sur la compression du travail
- Exemples révélateurs

Offshore et mise en concurrence mondiale du travail

- Une division internationale du travail numérique
- Les instruments de la concurrence mondiale
- Conséquences sociales et politiques

Souveraineté numérique : nouveau marché, pas rupture sociale

- Un label plus qu'un changement de modèle
- Exemples révélateurs
- Une opportunité pour le capital, pas pour le travail

2026 : une reprise pour qui ?

- Une reprise sous condition de productivité
- Restaurer le taux de profit
- Ce que disent déjà les premiers signaux

Pour une rupture sociale

Construire le rapport de forces dans le numérique

En guise de conclusion : Reprendre le pouvoir sur la technologie

Rupture stratégique : que faire concrètement dans les ESN et le numérique ?

Annexe 1 : L'IA générative : gains de productivité et enjeux sociaux

Annexe 2 : Offshore et mise en concurrence mondiale

En guise d'introduction : Une reprise qui interroge

Le bilan 2025 du secteur du numérique, publié par Numeum, constitue un document particulièrement révélateur des dynamiques actuelles du capitalisme technologique. Après une année 2024 décrite comme « complexe », marquée par un ralentissement des investissements, une reconfiguration des chaînes de valeur et plusieurs vagues de licenciements, les indicateurs macroéconomiques semblent enfin repasser au vert. Le discours institutionnel dominant, relayé par les organisations patronales les grands groupes et les pouvoirs publics, se veut rassurant : il met en avant les premiers signaux d'une reprise de l'activité, portés par un retour de la confiance des marchés, la relance des projets d'innovation et les promesses de croissance renforcées pour 2026.

Pourtant, derrière ces chiffres et ces projections optimistes, se dessine une réalité plus contrastée. L'emploi, loin de bénéficier pleinement de cette reprise annoncée, demeure sous tension. Les vagues de restructurations, les plans de départs « volontaires » et les sous-traitances massives traduisent un mouvement profond de recomposition du travail numérique. Des milliers de travailleuses et de travailleurs, qu'ils soient développeurs, ingénieurs, techniciens, consultants ou indépendants, vivent dans une incertitude grandissante face à la dégradation des conditions de travail, à la pression accrue sur la productivité et à la généralisation d'un statut précaire, souvent déguisé sous les traits de « flexibilité » ou d'« agilité ».

La crise qui traverse aujourd'hui le secteur n'est donc pas principalement une crise de la création de valeur, mais une crise de son appropriation. Autrement dit, la richesse produite par les innovations technologiques, par la force de travail et la créativité collectives des travailleurs du numérique, est de plus en plus accaparée par une minorité d'acteurs économiques à savoir les fonds d'investissement, les plateformes, géants du cloud et l'intelligence artificielle.

Ce que les chiffres de la reprise occultent, c'est la restructuration brutale des rapports de production à l'œuvre. La relance économique dans le numérique n'est pas neutre : elle s'opère au bénéfice du capital, tandis que le travail reste fragmenté, discipliné et précarisé. La digitalisation accélérée, loin de libérer le travail humain, tend à le reconfigurer sous des formes plus contrôlées, où la surveillance algorithmique, la sous-traitance à distance et l'automatisation redéfinissent les contours mêmes de l'emploi et de la valeur.

Ainsi, la reprise observée n'est pas celle de l'emploi, ni celle de l'amélioration des conditions de travail, mais bien celle du capital. L'intelligence artificielle, la souveraineté numérique ou encore la transformation digitale, souvent présentées comme des leviers de progrès collectif, sont ici mobilisées comme instruments de restauration du taux de profit, dans un contexte de compétition mondiale exacerbée.

Ce livret se propose donc de lire autrement cette prétendue « reprise ». À rebours du discours dominant, il s'intéresse à ce qu'elle révèle des transformations profondes du capitalisme numérique : reconfiguration du travail, mutation des chaînes de valeur, montée en puissance des logiques de contrôle algorithmique, et redéfinition du rapport entre capital et travail. Il s'agit de comprendre les mécanismes réels de cette dynamique, de donner la parole à celles et ceux qui la subissent, et d'esquisser les voies possibles d'une alternative, sociale, démocratique et émancipatrice, à la concentration du pouvoir économique dans les mains de quelques acteurs technologiques.

Yamina NEHBI - Noël LECHAT.

Les chiffres de la reprise : une croissance bien réelle

Les chiffres globaux sont sans ambiguïté. En 2025, le secteur du numérique en France enregistre une croissance de 2 %, atteignant 71,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit un niveau supérieur aux prévisions initiales qui tablaient sur 1,8 %. Cette performance intervient dans un contexte international marqué par l'instabilité géopolitique, la volatilité des chaînes d'approvisionnement et le durcissement de la concurrence technologique mondiale. Elle témoigne de la résilience structurelle du capital numérique, capable de maintenir ses positions y compris lorsque d'autres secteurs subissent un ralentissement plus marqué. Elle indique déjà une capacité du capital numérique à absorber les chocs et à restaurer ses marges.

Les prévisions pour 2026 confirment cette dynamique, avec une progression attendue de 4,3 %, portant le chiffre d'affaires à 74,3 milliards d'euros. Loin d'un simple rebond conjoncturel, cette trajectoire indique une tendance de fond : la numérisation continue de l'économie, de l'administration et des services publics alimente une demande soutenue. Les entreprises, même en période d'incertitude, ne réduisent pas leurs investissements informatiques ; elles les réorientent vers des technologies jugées stratégiques – cloud, cybersécurité, intelligence artificielle, automatisation des processus.

Ces chiffres disent une chose essentielle. La création de valeur n'est pas en crise. Le discours récurrent sur une prétendue « panne du numérique français » ne résiste pas à l'examen des données macro-économiques. La question centrale n'est donc pas celle du volume de richesse produite, mais celle de sa répartition entre capital et travail, entre grands donneurs d'ordre et sous-traitants, entre centres de décision et périphéries productives. Autrement dit, la dynamique d'accumulation n'est nullement interrompue ; elle est momentanément ralentie, puis relancée sur des bases partiellement nouvelles.

Une reprise tirée par la transformation forcée des organisations

La croissance observée ne provient pas seulement de l'innovation technologique, mais d'un mouvement plus profond de réorganisation du travail. La généralisation du télétravail, la dématérialisation accélérée des services publics, l'essor des plateformes et la centralisation des données ont créé des besoins structurels en infrastructures numériques. Ce sont moins

les usages individuels qui tirent le marché que la dépendance croissante des organisations à des systèmes d'information toujours plus complexes.

Dans ce contexte, le numérique agit comme une industrie de moyens : il ne produit pas seulement des biens et services spécifiques, il conditionne l'ensemble des autres secteurs. Chaque euro investi dans l'automobile, la santé, la logistique ou la finance contient désormais une part déterminante de dépenses informatiques. La croissance du secteur reflète donc un mouvement général de numérisation du capitalisme, et non la simple vitalité d'une branche parmi d'autres.

Productivité en hausse, travail sous pression

Pourtant, cette expansion ne se traduit pas mécaniquement par une amélioration des conditions de travail. Au contraire, l'augmentation des marges s'accompagne d'une intensification de la productivité exigée des salarié-es par le biais de la généralisation des méthodes agiles, de l'externalisation des tâches, des pressions sur les délais et de la mise en concurrence internationale des équipes. La valeur créée par le numérique repose de plus en plus sur une organisation du travail fragmentée, où la frontière entre salariés stables, indépendants et sous-traitants devient floue.

Le paradoxe est là. Alors que le secteur affiche des performances supérieures à la moyenne de l'économie française, les discours patronaux continuent d'évoquer la « pénurie de talents » pour justifier la modération salariale et la flexibilisation de l'emploi. La reprise ne bénéficie pas d'abord à celles et ceux qui produisent la valeur, mais aux grands groupes de services numériques et aux plateformes qui concentrent la propriété des infrastructures.

De la croissance à la question politique

Ces éléments obligent à déplacer le regard. Si le numérique se porte bien, pourquoi le sentiment d'insécurité sociale progresse-t-il parmi les travailleur-ses du secteur ? Pourquoi les plans de restructuration se multiplient-ils alors même que les carnets de commandes se remplissent ? C'est que la logique actuelle ne vise pas seulement la croissance, mais une recomposition des rapports de force au profit du capital avec la standardisation des métiers, la captation des savoir-faire et la mise sous dépendance des clients comme des salarié-es.

Ainsi, l'analyse des chiffres ne constitue qu'un point de départ. Elle révèle la vitalité d'un secteur, mais aussi les contradictions qui l'accompagnent. La reprise n'efface pas la crise ; elle la déplace sur le terrain social.

Une croissance profondément inégalitaire

Cependant, cette croissance est profondément inégalement répartie. Derrière l'indicateur global de reprise se dessine une fracture nette entre les différentes composantes du secteur numérique. Toutes ne participent pas de la même manière à l'expansion, et surtout toutes n'en tirent pas les mêmes bénéfices.

Les éditeurs de logiciels et les plateformes concentrent l'essentiel du dynamisme. Ils affichent une croissance de 8,2 % en 2025 pour un chiffre d'affaires de 29,1 milliards d'euros, et devraient atteindre 31,6 milliards en 2026, soit +8,4 %. Ces entreprises disposent du capital constant le plus élevé : propriété intellectuelle, brevets, infrastructures de cloud, bases de données, effets de réseau captifs. Leur modèle économique repose sur la reproduction quasi gratuite de biens immatériels et sur la capacité à verrouiller des écosystèmes entiers de clients et de sous-traitants.

À l'inverse, les entreprises de services du numérique (ESN), dont le modèle demeure fondé principalement sur la vente de force de travail, restent en difficulté. Leur activité recule de 1,8 % en 2025, un peu moins que les -2,1 % initialement anticipés, et la reprise attendue pour 2026 ne dépasserait pas +1,4 %. Le conseil en technologies connaît une contraction encore plus marquée avec -2,5 % de chiffre d'affaires. Autrement dit, là où le numérique s'appuie directement sur du travail humain qualifié et difficilement automatisable, la rentabilité se tend et la pression sur les coûts s'accroît.

La loi de la captation de valeur

Cette dissymétrie illustre une loi fondamentale du capitalisme contemporain. Plus le capital peut s'affranchir du travail vivant grâce à l'automatisation, à la standardisation et à la propriété intellectuelle, plus il capte la valeur produite à l'échelle de l'ensemble de la chaîne. Les éditeurs et plateformes ne se contentent pas de vendre des produits : ils prélèvent une rente sur l'activité de milliers d'entreprises utilisatrices et de travailleurs externalisés.

Mécanismes concrets de captation

Trois leviers principaux permettent cette captation :

La licence et l'abonnement : la valeur n'est plus liée au temps de travail nécessaire à la production du logiciel, mais au droit d'usage.

Les effets de réseau : plus une plateforme est utilisée, plus elle devient incontournable, ce qui renforce son pouvoir de monopole.

La standardisation des tâches : les ESN doivent adapter leurs méthodes aux outils des éditeurs, perdant progressivement leur autonomie technique.

Nous assistons ainsi à une augmentation de la composition organique du capital. La part du capital constant, logiciels, algorithmes, centres de données, automatisation, IA, croît plus rapidement que celle du capital variable, c'est-à-dire les salaires. Là où le capital peut se détacher du travail humain direct, il concentre la croissance et les marges ; là où il en reste dépendant, il cherche à réduire les coûts, à flexibiliser l'emploi, à délocaliser ou à sous-traiter.

Composition organique du capital numérique

Capital constant et capital variable

Le capital se divise en :

Le capital constant (c) : machines, logiciels, infrastructures, brevets ;

Le capital variable (v) : salaires, c'est-à-dire la force de travail vivante.

La **composition organique du capital** désigne le rapport c/v . Plus ce rapport augmente, plus la production repose sur des moyens techniques plutôt que sur du travail direct.

Application au numérique

Le secteur numérique offre une illustration presque « pure » de cette dynamique :

Un logiciel peut être reproduit à coût quasi nul. Le capital constant domine.

L'IA permet d'automatiser des tâches autrefois rémunérées. Il y a pression sur le capital variable.

La propriété intellectuelle transforme un savoir collectif en rente privée.

Ainsi, deux entreprises du même secteur peuvent avoir des compositions organiques opposées :

Un éditeur = c très élevé, v faible. Marges fortes ;

Une ESN = v dominant. Marges comprimées.

Conséquence politique

Lorsque la composition organique augmente, le capital cherche à réduire la masse salariale relative, à intensifier le travail restant et à externaliser ce qui ne peut être automatisé.

La crise des ESN n'est donc pas un accident de gestion : elle est l'expression logique de cette loi.

ESN : le maillon faible de la chaîne

Les ESN occupent une position structurellement subordonnée. Elles supportent l'essentiel du risque social : intercontrats, gestion des compétences, volatilité des projets. Leur rentabilité dépend de taux de facturation contraints par les donneurs d'ordre, tandis que les salaires constituent la majeure partie de leurs coûts. Dans ce modèle, toute hausse de productivité doit être arrachée au travail via l'intensification des missions, la standardisation des tâches, la pression sur le temps de formation et le recours accru aux indépendants.

La diffusion de l'IA générative accentue encore cette tendance. Les outils d'automatisation ne suppriment pas immédiatement le besoin de main-d'œuvre, mais ils permettent de fragmenter davantage les activités, de réduire les équipes, d'exiger la même production avec moins de salarié-es. Le gain de productivité est capté en amont par les propriétaires des technologies plutôt qu'en aval par celles et ceux qui les utilisent.

Une polarisation appelée à s'approfondir

La divergence entre éditeurs et sociétés de services ne relève donc pas d'un accident conjoncturel. Elle exprime une transformation structurelle du capital numérique : passage d'un modèle fondé sur la prestation humaine vers un modèle centré sur la rente technologique. Plus cette évolution progresse, plus la frontière se durcit entre un pôle fortement capitalisé, capable d'imposer ses conditions, et un pôle de travail dévalorisé mis en concurrence permanente.

La croissance globale du secteur masque ainsi une recomposition violente. Elle enrichit les détenteurs d'actifs numériques tout en fragilisant celles et ceux dont le travail fait fonctionner ces mêmes systèmes. C'est dans cet écart que se joue désormais l'essentiel des conflits à venir.

Exemples concrets de la polarisation

La domination des éditeurs et plateformes n'est pas abstraite ; elle se lit dans les trajectoires d'entreprises bien réelles.

Microsoft, Amazon et Google ont vu leurs activités cloud progresser de 20 à 30 % par an ces dernières années. Une part croissante du budget informatique des entreprises françaises est désormais captée par ces acteurs extra-européens, sous forme d'abonnements récurrents. Chaque projet mené par une ESN s'appuie sur leurs infrastructures, ce qui transfère une fraction de la valeur créée vers les propriétaires des plateformes.

Salesforce, SAP ou ServiceNow imposent des écosystèmes fermés : une fois le client engagé, les coûts de sortie deviennent prohibitifs. Les ESN interviennent alors comme intégrateurs interchangeables, mis en concurrence permanente sur les prix, tandis que l'éditeur conserve la rente logicielle.

En France, des groupes comme **Dassault Systèmes** ou **OVHcloud** illustrent le même mécanisme à une échelle nationale : forte progression des marges, valorisations boursières élevées, capacité à fixer unilatéralement les conditions commerciales aux prestataires.

À l'opposé, les grandes ESN connaissent une trajectoire bien différente :

Atos a multiplié les plans de restructuration et les cessions d'activités, malgré un carnet de commandes considérable dans le secteur public.

Capgemini ou **Sopra Steria** maintiennent leurs marges principalement par l'industrialisation du travail : centres de services standardisés, objectifs de productivité, recours massif au nearshore au Maroc, en Inde ou en Europe de l'Est

Les petites et moyennes ESN, dépendantes de quelques donneurs d'ordre, subissent des renégociations tarifaires annuelles qui annulent toute progression salariale.

Cette organisation en chaîne de valeur hiérarchisée signifie qu'un même projet numérique peut enrichir simultanément un éditeur américain, un intégrateur européen et un sous-traitant marocain, mais selon des proportions radicalement inégales. La part revenant au travail vivant est la variable d'ajustement.

IA générative : productivité accrue, exploitation renforcée

L'intelligence artificielle générative occupe désormais une place centrale dans les stratégies du capital numérique. Selon Numeum, 40 % des acteurs du secteur considèrent déjà la GenAI comme ayant un impact positif sur les marges et le chiffre d'affaires. Pour les ESN, les projets liés à l'IA représentent 12 % des projets clients en 2025 et devraient progresser fortement en 2026, à mesure que les preuves de concept se transforment en dispositifs industrialisés intégrés aux chaînes de production.

Ces données montrent que l'IA n'est pas un facteur de stagnation mais un levier de valorisation du capital. Elle permet d'automatiser des segments entiers du travail intellectuel, développement, tests, documentation, support utilisateur, analyse fonctionnelle, tout en renforçant le contrôle managérial sur le procès de travail. Là où l'automatisation industrielle remplaçait des gestes, l'IA s'attaque désormais aux opérations cognitives, autrefois considérées comme le cœur qualifié des métiers du numérique.

De l'outil technique à l'instrument social

L'IA constitue avant tout un outil d'augmentation de la survaleur relative. En accroissant la productivité du travail, elle réduit le temps nécessaire à la production de la valeur équivalente au salaire et augmente mécaniquement la part de travail non payé. Dans le cadre capitaliste, ces gains ne se traduisent ni par une réduction du temps de travail ni par une amélioration des conditions de vie : ils servent à restaurer les marges, à accélérer les cadences et à discipliner la force de travail.

Concrètement, l'IA transforme l'organisation quotidienne :

- Standardisation des tâches de développement autour d'assistants de code ;
- Production semi-automatique de spécifications et de documentation ;
- Industrialisation des centres de support grâce aux agents conversationnels ;
- Généralisation des outils de suivi de productivité intégrés aux environnements de travail.

Le résultat n'est pas une libération du travailleur mais une intensification : même volume de projets avec des équipes réduites, multiplication des livrables, évaluation permanente des performances individuelles

Exemples concrets d'appropriation par le capital

Dans plusieurs grandes ESN françaises, les directions imposent l'usage d'assistants de code propriétaires. Les gains de temps réalisés par les équipes servent à augmenter le nombre de tickets traités par jour plutôt qu'à réduire la charge de travail.

Des centres de services au Maroc et en Inde combinent désormais support humain et chatbots génératifs. Un seul salarié supervise plusieurs conversations automatisées, ce qui permet de diviser le coût par utilisateur final.

Des éditeurs comme Microsoft ou Google intègrent l'IA directement dans leurs suites logicielles (Copilot, Duet AI) et captent une nouvelle rente sous forme d'abonnements majorés, tandis que les ESN doivent absorber les coûts de formation et de réorganisation.

Même les activités réputées créatives sont touchées comme la conception d'interfaces, la génération de tests et la rédaction d'appels d'offres. Le savoir accumulé par des générations de salarié·es est extrait, transformé en données d'entraînement puis réintroduit comme outil de mise en concurrence contre celles et ceux qui l'ont produit.

Déqualification et nouvelle division du travail

L'IA ne supprime pas immédiatement l'emploi. Elle le recompose. Les tâches nobles se concentrent dans un noyau restreint d'architectes et d'experts, tandis qu'une masse de travail d'exécution assistée se développe. Le métier de développeur tend à se rapprocher d'un rôle d'opérateur de systèmes automatisés, chargé de corriger, vérifier et intégrer ce que la machine a produit.

Cette évolution renforce le pouvoir du management avec traçabilité fine de chaque geste productif, une comparaison permanente des performances et une possibilité de remplacer rapidement un salarié par un autre grâce à la standardisation des outils.

L'IA devient ainsi un instrument de gouvernement du travail, au même titre que les méthodes agiles hier : elle organise l'obéissance tout en se présentant comme progrès technique neutre.

IA et survaleur relative

Survaleur absolue / survaleur relative

Survaleur absolue : augmenter la durée du travail.

Survaleur relative : réduire le temps nécessaire pour reproduire la valeur du salaire grâce à des gains de productivité.

L'IA agit principalement sur la seconde.

Procès de travail numérisé

Les savoirs des salarié·es sont transformés en données.

Ces données alimentent des modèles propriétaires. Le modèle revient comme moyen de production imposé au travailleur.

Le temps vivant est comprimé, mais l'intensité augmente.

Résultat

Hausse du taux d'exploitation ;

Transfert de valeur vers les propriétaires des modèles ;

Subordination réelle du travail intellectuel au capital.

L'IA parachève ainsi un mouvement ancien : la transformation de l'intelligence collective en capital fixe.

Emploi : une reprise sans embauches

Cette dynamique ne se traduit ni par une réduction du temps de travail ni par une amélioration des conditions de vie des salarié·es. Les chiffres de l'emploi confirment au contraire une contradiction majeure. En 2024, le secteur du numérique a perdu 7 500 emplois. Pour 2025, malgré les premiers signes de reprise de l'activité, aucune progression nette des effectifs n'est observée. Les recrutements restent aux mieux stables, pour un volume global estimé à 660 000 salarié·es.

Autrement dit, la croissance du chiffre d'affaires et des marges ne s'accompagne pas d'une croissance de l'emploi mais d'une stagnation, voire d'un recul. La croissance se fait sans emploi, ou contre l'emploi. Le capital capte les gains de productivité pendant que le travail supporte l'ajustement. Cette dissociation n'est pas un accident conjoncturel. Elle constitue une caractéristique structurelle d'un capitalisme à forte intensité technologique, capable de produire davantage de valeur avec toujours moins de travail humain.

Les mécanismes de l'ajustement

Plusieurs mécanismes convergent pour expliquer cette situation. Les gains de productivité sont captés en amont. L'IA générative, l'automatisation des tests, la standardisation des développements permettent de réaliser un même projet avec moins d'heures facturées. Les directions transforment ces gains en amélioration de marge plutôt qu'en créations de postes.

La gestion s'effectue par l'intercontrat. Dans les ESN, les périodes sans mission servent de variable d'ajustement. Plutôt que d'embaucher lors de la reprise, les entreprises mobilisent d'abord la main-d'œuvre déjà disponible, accentuent la pression pour accepter n'importe quelle mission et multiplient les ruptures conventionnelles ciblées.

L'externalisation géographique devient un recours obligé. La montée du nearshore et de

La « croissance sans emploi »

Le capitalisme industriel classique associait expansion et embauches : produire plus exigeait davantage de travail vivant. Le capitalisme numérique inverse partiellement ce lien.

Hausse de la productivité : moins d'heures nécessaires par unité de valeur.

Substitution capital/travail : les logiciels et l'IA remplacent des fonctions humaines.

Externalisation mondiale : le travail créé ailleurs disparaît des statistiques nationales.

Il en résulte une situation paradoxale :

La valeur produite augmente, la masse salariale relative diminue et le chômage ou la précarité progressent.

Cette configuration renforce le pouvoir du capital : une armée de réserve qualifiée pèse sur les salaires et discipline les salarié·es en poste. La « reprise sans embauches » n'est donc pas une anomalie mais une forme normale de l'accumulation contemporaine.

l'offshore permet d'absorber la demande supplémentaire sans recruter en France. Un projet gagné à Paris peut être réalisé à Casablanca ou à Bangalore, sous pilotage réduit d'équipes locales.

La transformation des formes d'emploi se développe. Le recours aux indépendants, au portage salarial et aux plateformes de freelances remplace des embauches stables. Le volume de travail peut croître sans que les effectifs salariés n'augmentent.

Une reprise appuyée sur la compression du travail

Les directions présentent cette situation comme une simple « prudence » face à l'incertitude. En réalité, elle traduit un choix stratégique. Il s'agit de restaurer les taux de profit en comprimant la masse salariale relative. Chaque nouvel euro de chiffre d'affaires doit être produit avec moins de salarié·es, moins de temps de formation et moins de garanties collectives.

Dans de nombreuses entreprises, cela se traduit par un gel ou des faibles hausses de salaires malgré l'inflation, des objectifs individuels relevés après l'introduction d'outils d'IA, une polyvalence forcée entre développement, support et exploitation et une accélération des rythmes de livraison.

La « reprise » est donc vécue par les équipes comme une dégradation. Il y a davantage de projets, mais moins de salarié·es pour les réaliser.

Exemples révélateurs

Plusieurs grands comptes publics ont relancé des programmes numériques en 2025 sans augmenter les effectifs des prestataires historiques ; les mêmes équipes doivent absorber 15 à 20 % d'activité supplémentaire grâce à l'automatisation des tests et à la génération de code.

Dans une grande ESN française, la part de freelances sur certains projets dépasse 30 %, permettant d'ajuster les effectifs au mois près sans apparaître dans les statistiques de l'emploi.

Les centres de services offshores annoncent des recrutements massifs alors que les filiales françaises gèlent les embauches : la croissance existe, mais elle est déplacée.

Offshore et mise en concurrence mondiale du travail

La pression sur l'emploi ne peut être comprise sans prendre en compte l'internationalisation du procès de production numérique. En 2025, la part du nearshore et de l'offshore dans les activités des ESN atteint déjà 18 %, contre 15,5 % en 2024, et les projections annoncent une nouvelle progression en 2026. Ce déplacement géographique du travail n'est pas un phénomène marginal : il constitue l'un des principaux leviers de restauration des marges.

Le capital numérique organise ainsi une mise en concurrence directe des travailleur·ses à l'échelle mondiale. Un même projet peut être découpé entre une équipe commerciale à Paris, un centre de développement à Casablanca et un support à Bangalore. Cette fragmentation permet de réduire le coût moyen de la force de travail tout en maintenant la continuité technique du processus

Une division internationale du travail numérique

L'offshore ne se limite plus aux tâches répétitives. Il concerne désormais le développement applicatif complet, l'analyse fonctionnelle, la cybersécurité de premier niveau et la maintenance évolutive des grands systèmes publics.

Les pays du Maghreb, d'Europe de l'Est et d'Asie du Sud deviennent de véritables usines logicielles, intégrées en temps réel aux chaînes de valeur européennes. Les grandes ESN françaises y réalisent parfois plus du tiers de leurs heures de production.

Cette organisation produit une double violence dans les pays centraux avec des restructurations, une stagnation salariale, un déclassement professionnel et dans les pays périphériques où règnent des salaires plus faibles, une amplitude horaire élevée, des droits syndicaux limités, une forte rotation des travailleurs·ses.

Centre, périphérie et taux d'exploitation

La mondialisation numérique actualise le schéma classique :

Pays centraux : forte productivité, salaires plus élevés, fonctions de pilotage.

Pays périphériques : coûts salariaux bas, protection sociale réduite.

Le capital combine les deux pour maximiser le taux d'exploitation (s/v) :

Déplacement des tâches vers les zones à bas salaires : baisse de v ;

Allongement des horaires et intensification : hausse de s ;

Menace de délocalisation : discipline des salarié·es du centre.

Il ne s'agit pas d'un simple échange international, mais d'une organisation hiérarchisée du travail vivant au service de l'accumulation.

Le même mouvement qui fragilise l'ingénieur parisien surexploite le développeur casablancais.

Les instruments de la concurrence mondiale

Plusieurs dispositifs rendent cette concurrence possible.

L'industrialisation des méthodes s'accélère. Les référentiels communs, les outils collaboratifs et l'IA permettent de découper le travail en modules interchangeables. Le lieu de production devient secondaire.

La pression des donneurs d'ordre est à son comble. Les appels d'offres imposent des quotas d'offshore pour réduire les coûts. Les ESN répercutent ensuite cette exigence sur les équipes.

La gestion s'effectue par des centres de services. Le travail n'est plus organisé par projets mais par "usines" permanentes où les salarié·es sont affecté·es à la tâche, indépendamment de leur qualification initiale.

Les statuts précaires internationaux. Freelances, contrats locaux, portage international. Autant de formes qui contournent les protections du salariat classique.

Conséquences sociales et politiques

Cette internationalisation fragilise les collectifs de travail. Les équipes dispersées ne partagent ni le même droit du travail, ni les mêmes salaires, ni les mêmes possibilités d'organisation. La menace permanente de la délocalisation pèse sur chaque négociation.

Dans de nombreuses entreprises, l'argument est explicite : « *Si vous refusez ces conditions, le projet partira au Maroc ou en Inde.* »

Le capital transforme ainsi l'espace mondial en marché unique de la force de travail numérique, où les frontières servent moins à protéger qu'à hiérarchiser les droits.

Souveraineté numérique : nouveau marché, pas rupture sociale

La « souveraineté numérique » s'impose depuis la fin 2025 comme un mot d'ordre central des politiques publiques et des stratégies d'entreprise. Gouvernements, grandes administrations et directions de groupes privés multiplient les discours sur la nécessité de reprendre le contrôle des données, des infrastructures et des logiciels critiques. Ce serait un nouvel horizon stratégique. Pour autant il ne constitue pas une rupture avec cette logique. Selon Numeum, 80 % des acteurs du secteur déclarent avoir conduit au moins dix projets relevant de ce domaine : conseil stratégique, migration vers des « clouds de confiance », renforcement de la cybersécurité ou relocalisation partielle d'applications.

Pourtant, l'ampleur réelle de ce mouvement reste limitée. Le panier moyen des projets se situe entre 150 000 et 200 000 euros, très loin des budgets structurants de transformation numérique. La souveraineté apparaît moins comme un projet politique d'émancipation que comme un nouveau segment de marché intégré aux mécanismes classiques d'accumulation du capital, encore incapable de modifier en profondeur les rapports de production. Elle constitue un champ supplémentaire d'accumulation, intégré aux logiques existantes de rentabilité, de sous-traitance et de dépendance aux grands fournisseurs.

Souveraineté et fétichisme technologique

La souveraineté numérique relève d'un fétichisme des infrastructures : on confond le lieu des serveurs avec le pouvoir réel.

Or le pouvoir se situe dans la propriété du code et des données, dans la maîtrise des standards et dans le contrôle du travail vivant qui fait fonctionner les systèmes.

Sans remise en cause de ces trois dimensions, la souveraineté n'est qu'un changement de forme de la dépendance. Le capital peut être juridiquement français tout en reproduisant les mêmes rapports d'exploitation et la même division internationale du travail.

Un label plus qu'un changement de modèle

Dans la pratique, la plupart des projets dits « souverains » reposent sur des clouds qualifiés mais construits sur des technologies américaines, des partenariats entre acteurs publics et GAFAM rebaptisés « de confiance », des certifications de sécurité qui n'affectent ni la propriété du code ni celle des données ou une externalisation maintenue vers les mêmes ESN.

La souveraineté véritable supposerait :
Des logiciels libres et interopérables ;
Une maîtrise publique des infrastructures ;
La ré internalisation des compétences ;
Des droits nouveaux pour les travailleur·ses sur les données produites.

Or les politiques actuelles privilégient des partenariats public-privé, des subventions aux éditeurs et la certification plutôt que transformation sociale.

La souveraineté fonctionne ainsi comme un « rebranding » géopolitique de solutions existantes. Le marché du cloud français illustre cette ambiguïté : les offres présentées comme nationales s'appuient souvent sur Azure, AWS ou Google, dont les conditions contractuelles demeurent inchangées. Le contrôle politique réel reste faible, tandis que les rentes logicielles continuent de remonter vers les centres du capital mondial.

Exemples révélateurs

Le programme « cloud de confiance » de plusieurs ministères a conduit à migrer des applications vers des coentreprises associant un acteur français et un hyperscaler américain. Le drapeau change, pas la dépendance technologique.

Des collectivités territoriales financent des audits de souveraineté qui débouchent sur de nouveaux contrats d'infogérance avec les mêmes prestataires.

Les ESN créent des « offres souveraines » facturées plus cher, tout en maintenant une part importante d'offshore dans leur réalisation.

Dans tous ces cas, la souveraineté devient un argument commercial permettant d'ouvrir des budgets supplémentaires sans transformer l'organisation du travail ni la répartition de la valeur.

Une opportunité pour le capital, pas pour le travail

Loin de freiner la mise en concurrence mondiale, ces projets peuvent même l'accentuer. Les exigences de sécurité servent à renforcer le contrôle sur les équipes, à segmenter les droits d'accès et donc les statuts et à justifier des procédures plus lourdes sans augmentation des effectifs.

Les salarié·es ne voient ni amélioration des salaires ni relocalisation massive des emplois. La « souveraineté » cohabite avec l'offshore, l'IA générative et la compression des coûts. Elle offre au capital un nouvel espace de valorisation symbolique sans toucher au cœur des rapports sociaux.

2026 : une reprise pour qui ?

Les prévisions optimistes pour 2026 reposent sur des leviers désormais clairement identifiés, qui confirment l'analyse développée dans les chapitres précédents. La croissance attendue s'appuie sur trois moteurs principaux : la relance des investissements IT après une phase d'attentisme, l'industrialisation de l'IA générative et l'essor annoncé de l'IA agentique. Autrement dit, elle repose sur une intensification du capital constant, et non sur une revalorisation du travail.

Les ESN devraient repasser dans le vert avec une progression limitée à +1,4 %, les intégrateurs autour de +1 %. Les véritables gagnants demeurent les éditeurs et fournisseurs d'infrastructures, qui continueront de capter l'essentiel des nouvelles dépenses sous forme d'abonnements, de licences et de services managés. Dans ce cadre, toute amélioration conjoncturelle sert d'abord à restaurer les marges, non à sécuriser l'emploi. Il s'agit d'une stratégie classique de restauration du taux de profit, dans un contexte où la pression concurrentielle mondiale demeure élevée.

Une reprise sous condition de productivité

Rien n'indique que cette embellie se traduira par une amélioration des conditions d'emploi. Au contraire, les plans stratégiques publiés par les grands groupes fixent des objectifs explicites tels que l'augmentation du chiffre d'affaires par salarié la réduction des effectifs supports, l'automatisation des activités de développement et de test et la montée de l'offshore dans les nouveaux contrats.

La reprise est donc conditionnée à une rationalisation accrue du travail. Les directions ne promettent pas des embauches mais des « gains d'efficacité ». Chaque projet d'IA est évalué d'abord à l'aune des postes qu'il permettra d'économiser.

Restaurer le taux de profit

Dans ce cadre, toute amélioration conjoncturelle sert d'abord à restaurer les marges mises sous pression depuis 2023. Il s'agit d'une stratégie classique de rétablissement du taux de profit par le biais de la compression de la masse salariale relative de la substitution capital/travail via l'IA, du déplacement géographique des activités et de la hausse des prix des services à forte valeur ajoutée.

La concurrence mondiale demeure élevée avec les hyperscalers américains, les centres de

Reprise et taux de profit

Le taux de profit dépend du rapport :

$$\text{profit} = \frac{s}{c + v}$$

Pour le restaurer, le capital peut augmenter la survaleur (s) par la productivité, réduire le capital variable (v) par les licenciements et l'offshore ou accroître le capital constant (c) lorsque celui-ci permet d'économiser davantage de travail vivant.

La « reprise » de 2026 combine ces trois leviers. Elle n'est donc pas neutre : elle exprime un rapport de classe où la technologie sert d'arme économique.

services indiens et les nouveaux acteurs d'Europe de l'Est. Pour le capital, la priorité n'est pas de stabiliser l'emploi en France mais de défendre ses positions dans cette guerre des coûts.

Ce que disent déjà les premiers signaux

Des appels d'offres 2026 intègrent des clauses de productivité obligatoires liées à l'IA. Plusieurs

Exemples prospectifs

Un projet applicatif estimé hier à 10 développeurs sur 12 mois est reconfiguré à 6 personnes assistées par IA, dont 3 en nearshore.

Des contrats d'infogérance prévoient des baisses de prix annuelles compensées par l'automatisation du support.

Les intégrateurs conditionnent les hausses salariales à des certifications sur outils propriétaires.

grands groupes annoncent des recrutements « sélectifs » concentrés sur quelques profils experts, pendant que les effectifs intermédiaires stagnent. Les budgets formation sont redirigés vers l'apprentissage des outils propriétaires plutôt que vers la qualification générale.

La reprise dessine ainsi un marché du travail plus étroit, plus polarisé, où une minorité d'expert·es côtoie une masse de postes standardisés et précarisés.

Pour une rupture sociale

Face à cette dynamique de reprise captée par le capital, il n'existe aucune fatalité économique ou technologique. Les choix opérés aujourd'hui dans le secteur du numérique sont des choix politiques et patronaux, et ils peuvent être combattus et remplacés par d'autres logiques, fondées sur les besoins sociaux et l'intérêt collectif.

La première exigence est le partage des gains de productivité issus de l'IA, de l'automatisation et de la numérisation. Alors que 40 % des acteurs du secteur reconnaissent déjà un impact positif de l'IA générative sur les marges et le chiffre d'affaires, ces gains doivent être utilisés pour réduire le temps de travail sans perte de salaire, créer des emplois et sécuriser les parcours professionnels, et non pour alimenter les profits ou justifier des suppressions de postes.

Nous revendiquons ensuite un droit opposable à l'emploi et à la formation choisie. Les transformations technologiques ne peuvent servir de prétexte à l'éviction des salariés. Toute évolution des métiers doit s'accompagner de formations qualifiantes, sur le temps de travail, avec maintien intégral du salaire et des classifications. La reconversion ne doit jamais être contrainte ni utilisée comme un outil de sélection sociale.

La question de l'offshore et de la sous-traitance internationale doit également être posée politiquement. L'augmentation de la part du nearshore et de l'offshore à 18 % en 2025 n'est pas un phénomène neutre : elle organise la mise en concurrence des travailleurs à l'échelle mondiale. Il faut des clauses sociales strictes, la relocalisation des activités stratégiques et la fin de l'utilisation de la délocalisation comme levier de pression sur l'emploi et les salaires.

La souveraineté numérique ne peut se limiter à un nouveau marché ou à une ligne de chiffre d'affaires. Elle doit devenir un projet social et démocratique, reposant sur des infrastructures publiques ou socialisées, sur des choix technologiques transparents, et sur la maîtrise collective des données, des algorithmes et des systèmes d'IA. Nous défendons une appropriation sociale des outils numériques stratégiques, condition indispensable pour orienter la technologie vers l'intérêt général.

Enfin, nous affirmons la nécessité d'un contrôle démocratique des choix technologiques dans les entreprises. Les salariés et leurs représentants doivent disposer de droits renforcés d'information, d'expertise et de veto suspensif sur les projets de transformation numérique ayant un impact sur l'emploi, l'organisation du travail et les conditions de travail. L'IA ne peut être déployée sans débat, ni sans contrôle collectif.

Construire le rapport de forces dans le numérique

La situation du secteur numérique en 2025–2026 montre que rien ne se jouera automatiquement. Ni la reprise de l'activité, ni l'essor de l'IA, ni les discours sur la souveraineté numérique ne produiront spontanément du progrès social. Sans rapport de forces, ces dynamiques continueront d'être captées par le capital et retournées contre le travail. La question centrale est donc stratégique. Comment organiser la riposte collective dans un secteur historiquement peu syndiqué et fortement fragmenté ?

Le premier enjeu est celui de la reconstruction syndicale dans les ESN et le numérique. Le modèle dominant, fondé sur l'individualisation des parcours, la mobilité permanente, l'idéologie de la compétence et de la carrière, vise à dissoudre toute conscience collective. Face à cela, nous devons travailler à une présence visible et durable, en s'adressant à l'ensemble des salarié·es — ingénieur·es, technicien·nes, fonctions support, jeunes diplômé·es comme salarié·es expérimenté·es — autour d'intérêts communs : emploi, salaire, temps de travail, conditions de travail, sens du travail. Pour ce faire nous avons besoin de développeurs syndicaux au sein de la Fédération.

Le deuxième enjeu est l'articulation entre restructurations et stratégie patronale globale. Les plans sociaux, les ruptures conventionnelles collectives et les politiques de « volontariat » ne doivent plus être traités comme des événements isolés. Ils doivent être dénoncés comme des outils structurels de gestion de la main-d'œuvre, liés à l'augmentation de la productivité, à l'offshore et à l'industrialisation de l'IA. Nous devons donc inscrire notre action dans une logique de rupture stratégique. Il ne s'agit pas seulement d'aménager les restructurations ou d'accompagner les transformations, mais de contester le pouvoir patronal sur les choix technologiques, organisationnels et industriels.

Cette rupture stratégique repose sur plusieurs axes. D'abord, imposer un droit de regard et de veto des salarié·es sur l'introduction des technologies d'IA, leurs impacts sur l'emploi, les qualifications et la charge de travail. Ensuite, lier systématiquement les gains de productivité à des conquêtes sociales concrètes : réduction du temps de travail sans perte de salaire, créations d'emplois, hausses salariales, sécurisation des parcours professionnels.

Elle implique également de combattre frontalement la logique de mise en concurrence internationale du travail. La lutte contre l'offshore et le dumping social ne peut être dissociée d'une stratégie de solidarité internationale des travailleurs du numérique, seule capable de s'opposer efficacement aux stratégies des grands groupes transnationaux.

Enfin, la bataille du numérique est une bataille politique au sens plein. Elle pose la question de la démocratie économique, du contrôle social des choix d'investissement et de la finalité de la production.

Construire le rapport de forces, c'est reconstruire une conscience de classe dans un secteur façonné par l'idéologie de la performance individuelle.

La rupture stratégique est donc claire : soit le numérique demeure un laboratoire avancé de l'exploitation capitaliste, soit il devient un terrain central de reconquête sociale. Cette alternative ne dépend ni de la technologie elle-même ni des discours managériaux, mais de la capacité des travailleuses et travailleurs du secteur à s'organiser collectivement, à lutter et à imposer un autre usage de l'IA et du numérique, au service de l'emploi, du progrès social et de l'émancipation humaine.

En guise de conclusion : **Reprendre le pouvoir sur la technologie**

Dans cette perspective, la question centrale n'est pas celle de l'adaptation des travailleurs aux mutations technologiques, mais celle du pouvoir sur la technologie et sur la valeur produite. Tant que les moyens de production numériques resteront la propriété privée d'une minorité, la reprise économique annoncée ne profitera qu'au capital. Les gains de productivité continueront d'être captés sous forme de profits, tandis que le travail sera ajusté par des suppressions d'emplois, de la flexibilité et une mise en concurrence permanente.

La situation du secteur numérique en 2025–2026 confirme que le capital est capable de restaurer sa dynamique d'accumulation sans améliorer la situation du travail mais en réorganisant l'exploitation du travail. L'IA, loin d'annoncer la fin du travail aliéné, en constitue aujourd'hui l'une des formes les plus avancées. Sans rupture avec la logique d'accumulation capitaliste, la reprise en cours restera une reprise contre le travail, et non pour lui.

L'IA, la souveraineté numérique et la transformation technologique servent avant tout à accroître la productivité et les marges, non à partager les richesses produites.

L'enjeu est clair : il s'agit de transformer la reprise économique en progrès social. Cela suppose une rupture avec la logique de rentabilité à court terme, un partage radical des richesses et un changement profond du pouvoir sur la technologie. Sans cela, la reprise annoncée restera une reprise pour le capital, et non pour le travail.

Rupture stratégique : que faire concrètement dans les ESN et le numérique ?

La rupture stratégique ne peut rester un mot d'ordre abstrait. Elle doit se traduire par des pratiques syndicales concrètes, adaptées aux réalités du secteur numérique, et par des objectifs clairs permettant de transformer le rapport de forces.

Reprendre pied dans les lieux de travail

Dans un secteur marqué par l'éclatement des collectifs, le télétravail massif et la mobilité permanente, reconstruire des espaces de discussion collective est un enjeu central. Cela passe par la syndicalisation, la création de sections et de syndicats CGT dans les ESN, l'animation des CSE et la présence syndicale sur tous les sites et projets. Sans organisation durable, aucune stratégie de rupture n'est possible.

Faire de l'IA un objet de lutte syndicale

L'introduction de l'IA ne peut être laissée aux seules directions. La CGT doit imposer l'IA comme un sujet central de négociation et de conflit : transparence sur les usages, évaluation des impacts sur l'emploi et les qualifications, refus de toute suppression de postes sans créations équivalentes. L'IA doit devenir un levier pour revendiquer du temps libéré, et non un outil d'intensification du travail.

Lier productivité et progrès social

Chaque gain de productivité issu de l'automatisation, de l'industrialisation de l'IA ou de la standardisation des projets doit être directement lié à des revendications concrètes : réduction du temps de travail, hausses de salaire, créations d'emplois et sécurisation des parcours professionnels.

Combattre l'offshore et la mise en concurrence internationale

La lutte contre l'offshore et la sous-traitance internationale doit s'accompagner d'une solidarité internationale entre travailleurs du numérique. L'objectif est de neutraliser les stratégies de dumping social et de mettre en place des standards sociaux minimums communs.

Construire une alternative politique dans le numérique

La CGT revendique un contrôle démocratique des choix technologiques, la socialisation progressive des infrastructures stratégiques et la mise en œuvre d'une souveraineté numérique orientée vers les besoins collectifs et non les profits privés.

Mobilisation et formation

Organiser des formations syndicales, créer des collectifs d'analyse des projets technologiques et former les militant·es à l'évaluation de l'impact de l'IA sur le travail sont des actions essentielles pour construire un rapport de forces solide et durable.

Rupture stratégique

La rupture stratégique dans le numérique n'est ni un slogan ni une posture abstraite. Elle exige organisation collective, mobilisation et action coordonnée. Face à un capital numérique concentré et internationalisé, seule une CGT combative, structurée et présente sur tous les fronts pourra transformer le numérique d'un instrument de domination en un levier de progrès social, d'emploi et d'émancipation humaine.

Annexe 1 : L'IA générative : gains de productivité et enjeux sociaux

L'IA dans le secteur numérique

40 % des acteurs du numérique constatent un impact positif sur les marges et le chiffre d'affaires.

12 % des projets clients des ESN concernent déjà l'IA générative (2025), avec une montée en puissance attendue en 2026.

Impacts sur le travail

Effet de l'IA générative	Conséquence sur les salariés
Automatisation du développement, tests, documentation	Réduction du temps nécessaire par tâche
Standardisation des processus	Intensification du travail et perte d'autonomie
Outils de suivi et management intégrés	Surveillance accrue et pression sur la productivité
Déqualification partielle	Moins de postes qualifiés disponibles, concurrence accrue

L'IA augmente la survaleur relative. Les gains servent surtout à restaurer les marges plutôt qu'à améliorer les conditions d'emploi.

Annexe 2 : Offshore et mise en concurrence mondiale

L'internationalisation du travail

18 % des activités des ESN en 2025 sont réalisées en nearshore/offshore, contre 15,5 % en 2024.

Cette tendance s'accélère en 2026, rendant la main-d'œuvre française directement concurrente de travailleurs étrangers.

Impacts concrets

Effet	Conséquence
Délocalisation des missions répétitives ou standardisées	Compression des postes en France
Externalisation vers pays périphériques	Surexploitation et bas salaires à l'international
Flexibilisation et recours aux freelances	Fragilisation des collectifs et précarisation locale

La mondialisation numérique transforme le marché du travail en un marché unique de la force de travail, où les frontières servent à hiérarchiser les droits et non à les protéger.

Brochures déjà parues

Décrypter le bulletin de paie – Mai 2025

Le RN à l'Assemblée Nationale – Juin 2025

Déconstruire le discours « féministe » du RN – Aout 2025

La bataille des idées – Septembre 2025

Nos valeurs – Octobre 2025

La dette publique – Décembre 2025

Livrets

Le goût du renoncement

Le licenciement n'est pas dans notre ADN

L'APLD-R branche des bureaux d'études



**Sevrans, Villepinte, Tremblay en France,
Vaujours et Coubron**

4 Avenue Victor Hugo – 93270 SEVRAN

Tel: 01 43 83 77 21

Email : ulcgtsevrans@gmail.com

06 50 78 83 06