



Entreprise
et Progrès

FAIRE DE L'ENTREPRISE UN BIEN COMMUN

Chantier : « Dialogue social dans l'économie du futur »
Compte rendu de l'atelier du 8 novembre 2016

Introduction de Jacques Kheliff

Quelles sont les conditions permettant d'assurer que l'économie du futur, fortement numérisée, soit bien porteuse de progrès ? Cela n'est pas acquis. Nous avons déjà eu 2 ateliers du chantier : le premier portait sur le dialogue social, atouts et limites du modèle français, et le deuxième sur le dialogue social comme levier de performance, avec un exemple d'entreprise, Solvay.

Aujourd'hui, avec Amandine, nous allons attaquer la question de la numérisation. Qu'est ce qui en constitue les avantages et les risques ?

Le rapport de la personne au travail : comment se passe l'individualisation croissante des salariés au travail ?

Amandine Brugière travaille pour la Fing (**F**ondation **I**nternet **N**ouvelle **G**énération, think tank de référence sur les transformations numériques. La Fing compte aujourd'hui plus de 300 membres : des grandes entreprises, des start-ups, des laboratoires de recherche, des universités, des collectivités territoriales, des administrations, des associations, des personnes physiques, etc.)

Première partie : Intervention d'Amandine Brugière



Séquence 1 :

Nous n'avons pas une vision très technique. Nous essayons de comprendre quelles sont les visions sociales qui sont embarquées avec la technique. La technique n'est jamais neutre. Les choses ne sont jamais figées ni neutres.

Quelles sont les caractéristiques du numérique ?

C'est la dimension d'open, d'ouverture. De plus en plus d'entreprises vont vers ce modèle ouvert à moitié : Google a des données en forme d'API (Application Programming Interface - Interface de Programmation Applicative) encapsulées pour que d'autres entités, d'autres entreprises puissent les réutiliser. En même temps, c'est un modèle semi-fermé car ces API ne permettent pas de faire n'importe quoi. Et si demain, Google décide de retirer toutes ses données, il peut le faire comme il le souhaite.

Il y a aussi des courants qui développent l'open au sens très large : open data.

Le numérique c'est aussi des formes de distribution collaborative : pour l'Internet, il n'y a pas de cœur mais des nœuds-réseaux qui sont interconnectés les uns avec les autres.

Le numérique c'est aussi l'optimisation des processus. C'est aussi le smart, l'intelligence embarquée.

Quand on s'est intéressé à la question du travail on est parti du constat que la technique n'est pas neutre et l'organisation sociale du travail a toujours été en lien

avec la technique. En effet, les entreprises ne fonctionnent pas aujourd'hui comme sous l'ère industrielle. Aujourd'hui, on peut travailler en dehors du lieu de travail, en dehors des heures de travail et on peut ne pas être dans un rapport de subordination qui crée des obligations de confiance même si le contrat de travail continue à réguler ça. Bref, on ne travaille plus de la même façon.

Parmi les grands changements qui m'interpellent, il y a ce phénomène d'individualisation du travail. L'organisation et la hiérarchisation même du travail est questionnée, mise en tension par le développement de l'individualisation. D'une part, parce que la technologie a participé à cela, parce qu'on a informatisé, dématérialisé le travail, on l'a compartimenté en tâches, en sous-tâches, on a individualisé plus fortement les tâches. On a construit des ordinateurs individuels, etc. Cette dimension numérique allait de pair avec le fait que la société a beaucoup plus d'individus formés qui sont en même temps amenés à s'auto-déterminer beaucoup plus fortement, à faire des choix : choisir des disciplines, etc. Les exigences vis-à-vis du travail sont très fortes. Les individus sont en attente de développement personnel et de réalisation de soi. Car le travail, c'est plus que le travail : c'est du développement personnel, de la rémunération, de la protection sociale, de la sociabilité, cela touche tous les aspects de la vie et de la société...

Et ça, ça crée une tension assez forte dans l'engagement que les collaborateurs peuvent avoir au travail. Et là, on peut dire que les évolutions sociologiques viennent se heurter à des potentiels techniques.

Encore, cette individualisation est poussée par les services numériques car à l'heure actuelle, vous êtes poussé à être présent sur les réseaux sociaux, à gérer votre notoriété publique, à vous montrer. Et vous devez bien le gérer car cela peut avoir des conséquences sur votre employabilité. Le recrutement se fait de plus en plus par les traces que vous laissez sur les réseaux sociaux. Cette identité publique devient de plus en plus importante. D'ailleurs, on voit que dans les offres d'emploi par exemple, le community manager gère un score numérique qui permet d'évaluer

votre notoriété publique à partir du nombre de personnes qui vous suivent, de votre popularité sur les réseaux.

Et finalement, cet effet d'individualisation est allé de pair avec l'augmentation de nouvelles formes d'activité : c'est le phénomène de la pluriactivité. On ne s'en rend pas encore compte mais les gens deviennent de plus en plus multi-actifs. Ils ont leur activité principale, pour les plus dotés entre eux, une activité à plein temps et ceux qui subissent le temps partiel. Et puis, à côté, ils ont d'autres activités : ils louent leur appartement sur Internet, ils participent au partage des connaissances sur Internet, etc. Cette pluriactivité est incarnée par la figure de ce que les médias appellent les « slashers » : ce sont les personnes qui cumulent plusieurs activités en même temps. C'est un « statut » qui existe par nécessité vitale, mais aussi par envie car ces « slashers » sont en quête de sens dans leurs activités et de développement personnel.

Question : C'est un peu paradoxal car on parle d'individualisation dans le travail, mais aussi beaucoup de collaboration. Cela me perturbe un peu car votre angle d'attaque est uniquement centré sur l'individualisation. Et donc du coup, comment vous réintégrez la capacité à collaborer avec les autres ?

Réponse : Vous avez parfaitement raison. Je vais développer ça dans la deuxième partie.

Question : Quelle est votre analyse sur la multiplication de la communication ? Est-ce que vous constatez une baisse de la réflexion suite au temps consacré aux réseaux sociaux ?

Réponse : Les réseaux sociaux peuvent servir à autre chose. Les réseaux peuvent représenter une perte de temps. En revanche, Twitter peut se révéler un excellent outil de veille.

Question : Est-ce que vous pensez que la dépendance numérique personnelle a un impact sur la performance professionnelle ?

Réponse : C'est vrai que moins le travail est prenant, plus on a tendance à rester scotché à son téléphone mobile (exemple des caissiers/caissières qui ont leur téléphone portable à proximité). Les technologies numériques jouent beaucoup avec le narcissisme. Ce n'est pas forcément toujours positif. L'entreprise doit capter l'attention de son salarié.

Question : Est-ce qu'il y a des entreprises qui organisent le contrôle de l'utilisation des réseaux sociaux ? Je parle d'une approche d'auto-contrôle, plutôt que dans une approche directive...

Réponse : Oui certaines entreprises bloquent l'accès à Facebook par exemple à leurs employés. Toutefois, les gens sont équipés : cela ne leur empêche pas de se connecter sur leur téléphone portable. Mais malheureusement cela peut avoir des conséquences sur la réalisation du travail de ces salariés. Certaines personnes répondent aux emails professionnels avec leur propre e-mail personnel et cela pose des problèmes de sécurité.

Remarque d'un membre : Les outils de contrôle existent. Mais c'est difficile de contrôler. Après, il y a aussi la question de : « Qu'est-ce que l'on fait avec les éléments de contrôle qu'on a ? » Si on rentre dans une « chasse », cela crée une atmosphère tendue au sein de l'entreprise. Et puis les salariés dénoncent ces phénomènes de contrôle. C'est très difficile de mettre en place cela dans une entreprise.

Question : Le phénomène de réseautage pousse les salariés à s'identifier plus à des groupes sur Facebook qu'à leurs entreprises. Ils se sentent plus proches de leurs réseaux d'amis que de leur entreprise. Cela traduit deux choses :

- D'abord les échanges des informations qui sont confidentiels sont donnés à des amis.
- Parfois les salariés font davantage confiance à leurs amis qu'à leur entreprise.

Que pensez-vous de tout cela ?

Réponse : Cela nous amène au deuxième point, à la collaboration en entreprises.

Séquence 2 :

Problématique : Est-ce que l'entreprise telle que l'on connaît aujourd'hui est appelée à disparaître ? Par quoi sera-t-elle remplacée ? La collaboration en entreprises est-elle une nouvelle forme de travail ?

Pour attirer des jeunes en entreprises, certains dirigeants ont mis en place une demi-journée consacrée aux affaires personnelles (projet personnel par exemple) pour les salariés. L'entreprise paie cette demi-journée aux salariés qui sont des jeunes de la génération Y afin de leur garantir une certaine liberté et par là les garder.

Si l'on considère la notion d'entreprise d'aujourd'hui, on voit déjà que cette notion est déjà très étendue. Je suis sûre que vous avez une entreprise mère ou entreprise cœur, et autour vous avez tout un écosystème de sous-traitants, partenaires, consultants, travailleurs indépendants avec qui vous travaillez au quotidien. Cette notion d'entreprise étendue est déjà une des conséquences de l'informatique. On a pu externaliser une partie de la production ailleurs car le travail est devenu informatisé et dématérialisé. Ça c'est déjà une caractéristique organisationnelle de l'entreprise étendue mais qui d'un point de vue social, est très peu prise en compte. Lorsque vous travaillez au quotidien avec des partenaires extérieurs, ces collaborations sont souvent régies par des contrats commerciaux. Et ce sont

souvent ces individus qui doivent gérer les relations sociales de ces nouvelles formes de collaboration. Un des exemples de ces entreprises « étendues » est Benetton, une entreprise textile traditionnelle qui représente 10 000 entreprises en son sein à la fois qui fabriquent le textile, qui le diffusent, qui le transportent, etc.

L'informatique, puis le numérique a permis l'essor de l'économie des plateformes : encore ce sont les nouvelles formes de collaborations qui externalisent encore plus fortement le travail. Les GAFAs (Google, Amazon, Facebook, Apple) incarnaient parfaitement cette économie. A l'heure actuelle, c'est l'ère des NATUs (Netflix, Airbnb, Tesla, et Uber) qui ont un cœur de salariés très restreint (Instagram représente une trentaine de salariés) mais une valorisation financière titanesque. Ces entreprises ont basé leur modèle de production sur le travail externalisé : elles font travailler les foules, elles font travailler tout un chacun. Et cela de deux manières :

- d'une part en proposant des infrastructures techniques suffisamment ouvertes, qu'elles puissent être réutilisées par d'autres (Google Play ou Apple Store : Google propose par exemple une plateforme et ses partenaires vont proposer leurs services sur cette plateforme. Vous trouvez donc sur la plateforme Google Play des millions d'applications développées par des millions de développeurs externalisés. Ces développeurs ont accepté les conditions d'utilisation de Google Play et sont rémunérés en fonction du nombre de téléchargements des usagers. Google et Apple sont des entreprises innovantes qui ont réussi à proposer un champ de services extrêmement larges. Si ces entreprises avaient décidé d'internaliser ces services, cela leur aurait coûté très cher sans ignorer la lenteur du développement des applications)

- d'autre part, les entreprises de l'économie des plateformes proposent des services gratuits (moteur de recherche, services de messagerie par exemple) mais qui restent sous la surveillance de ces entreprises et qui servent à autre chose que leur finalité première. Quand vous faites une recherche sur Google, vous allez renseigner des mots clés et vous allez prendre des résultats qui vous sont les plus pertinents. En

faisant cela, vous allez constamment améliorer l'algorithme développé par Google qui derrière permet ces recherches. Tout le monde participe donc à l'amélioration de l'algorithme de Google qui par ce biais-là, capte les données personnelles et les informations que nous laissons sur les réseaux sociaux.

Dans ce champ de collaboration étendu, on trouve également des expériences en particulier dans le champ du « libre ». L'exemple de Wikipedia, quoi qu'on en dise, reste la première encyclopédie consultée dans le monde. Même si les contenus sont co-produits (vous pouvez produire votre propre article qui sera corrigé par des pairs qui ont la même expertise que la vôtre). Cet exemple montre une collaboration qui est elle-même fruit de plusieurs collaborations.

Cette collaboration commence aussi dans le domaine des biens et des services. Un exemple de ça est le collectif Wikispeed. C'est un collectif qui a été monté par un ingénieur dans l'industrie automobile américain qui a souhaité développer un prototype de voiture moins polluante. Il a lancé un appel sur son blog et avec le développement des méthodes de travail agiles, ils ont pu concevoir le prototype en question. La conception des logiciels a été fait en open-source, avec la participation des individus qui ne parlent pas la même langue, qui n'ont pas la même culture mais qui partagent un ensemble de valeurs communes.

Ainsi, un des challenges pour les entreprises aujourd'hui, c'est de se développer en permettant une forme d'ouverture et une forme de collaboration avec des extérieurs et en même temps garder une unité, une identité, une homogénéité. Cela nécessite éventuellement une nouvelle forme de management à inventer.

Si on pousse à l'extrême le scénario de la collaboration, de l'assemblage identitaire, on peut aussi tomber dans un autre extrême d'une entreprise qui fédérerait sur les valeurs : je m'inscris dans cette entreprise parce qu'économiquement, idéologiquement, je me reconnais.

Séquence 3 :

Problématique : Il y aura mille formes de travail qui se combineront les unes avec les autres. Pour assurer une sorte de société, des plateformes communes pour tout le monde, comment est-ce qu'on va mesurer le travail ? Est-ce qu'il y a un moyen de dire « Voilà, le travail fourni par cette personne » et le comparer avec la personne d'à côté pour que cela ne soit pas un chaos ?

Depuis 2013, il y a eu des études anglo-saxonnes, outre atlantiques qui ont énoncé la destruction de l'emploi. La destruction a déjà eu lieu mais va continuer massivement car avec le développement des technologies, les machines seront capables de procéder à des travaux qui nécessitent l'intelligence humaine. Vis-à-vis de ces annonces qui sont des hypothèses plausibles, il faut les considérer. Mais ce sont les modèles de l'emploi qu'il faut modifier. Aussi, il y a eu un transfert d'emplois depuis les pays développés vers les pays émergents.

Le numérique a participé à l'avènement du capitalisme cognitif, finalement l'avènement d'une valeur qui repose essentiellement sur l'intelligence cognitive. Cela a été théorisé par les néo-marxistes dans les années 1970s.

Ce qui est sûr c'est que la destruction de l'emploi est accompagnée d'une création d'emplois qui semblent être très polarisée, par exemple le métier de « data scientists » et d'autres emplois qui sont mis au service de la machine que l'on appelle les « bullshit jobs ». Ce sont les emplois que les machines ne prennent pas encore en charge, par exemple dans les entrepôts, la machine ne sait pas encore chercher un petit colis situé dans un coin...

Mais le numérique réussit aussi à donner de nouvelles formes de création de valeurs, d'externalités positives. Et la création de valeurs ne s'effectue plus seulement au sein de l'entreprise. C'est cela qui change un peu la donne, qui bouscule l'emploi et qui pourra peut-être libérer les hommes de l'emploi pour aller vers autre chose. Un des exemples de ça c'est la captation des données personnelles opérées par les entreprises de l'économie des plateformes : je vous donne un service et vous m'apporterez autre chose qui va me servir à développer un modèle économique différent. C'est comme cela que Google alimente ses services

d'intelligence artificielle. Ce « digital labor » a été considéré dans un rapport de 2012 sur les nouvelles formes de fiscalité du numérique comme potentiellement du travail gratuit. C'est-à-dire que l'on a considéré que c'était une production qui pouvait produire de la valeur pour un tiers. Et ça c'est un argument parmi tant d'autres, qui pourrait permettre la reconnaissance d'une activité comme étant du travail. Dans la reconnaissance de ces activités, il y a le principe de subordination. On a requalifié le chauffeur Uber à San Francisco, considérant qu'il est subordonné à la plateforme, la plateforme créant les conditions de son travail. Le chauffeur est considéré aussi comme économiquement dépendant de la plateforme et il participe aussi à la création de valeurs. Aujourd'hui, il n'y a pas encore de jurisprudence, mais en tout cas on questionne la notion de travail : à partir de quel moment peut-on considérer qu'il y a production de valeurs ? Et si demain, la plupart des entreprises choisit de fonctionner avec des robots, avec des machines intelligentes, se pose la question de la redistribution de la valeur produite par l'entreprise à des individus qui participent d'une manière ou d'une autre à la production de la valeur pour la société. Un exemple pour illustrer cela est le rôle qu'on donne aujourd'hui aux consommateurs/usagers qui participent au fonctionnement d'une entreprise. Par exemple, quand vous prenez un billet d'avion ou un billet de train, vous êtes coproducteur du service. Avant, il y avait un guichetier qui donnait des renseignements, et aujourd'hui c'est vous qui faites ce travail là. Le consommateur-usager devient presque un collaborateur de l'entreprise. Ainsi, le consommateur est mis au travail. En tout cas, ce travail gratuit questionne la notion du travail : à quel moment considère-t-on qu'il y a eu du travail ? Et surtout, comment redistribuer la valeur produite ?

Question : Si le travail des machines prend de plus en plus de place, l'individu et sa valeur travail diminuent de plus en plus. Est-ce que vous n'êtes pas en train d'évoquer un revenu universel parce que l'entreprise continue à produire de la

richesse et à gagner de l'argent même si elle emploie peu de gens ? Et quelle serait l'utilité sociale de l'individu qui est au chômage dans le monde du travail ?

Réponse : C'est un des leviers possibles, mais il faut l'affiner.

Concernant le second volet de votre question, dans une étude, il était évoqué la notion de la « société contributive ». L'étude met en exergue une société où l'individu aura moins besoin de travailler parce qu'il pourrait recourir à des services, à des formes d'échange. Cela pourrait donc diminuer notre dépendance au marché de l'emploi.

Deuxième partie : Le Workshop

Groupe de travail #1 : La place et le rôle de l'expérimentation du dialogue social dans l'entreprise

Expériences positives :

- Chez le laboratoire Roche, il y a une filiale où l'échec est glorifié. A chaque fois qu'il y a un échec, il est présenté comme une avancée majeure de l'entreprise.
- Chez Vinci, il y a un programme de 2500 nouvelles idées parmi lesquelles on en sélectionne une qui remporte le prix de l'innovation.
- Chez Total, ils ont créé un « digital bootcamp » qui permet de réfléchir à l'usine du futur afin que les innovations ne soient pas absorbées par les machineries de la boîte elle-même.

Challenge principal à relever :

Quelles sont les conditions pour favoriser l'expérimentation ?

Pistes d'avancées concrètes :

- Selon l'entreprise Total, il ne faut pas intégrer les filiales que vous achetez pour leur laisser leur spécificité culturelle.

- Nature et Découvertes pense qu'il y a une difficulté à bien identifier les innovations car il y a beaucoup d'innovations autour de nous. Et tout simplement, on ne les voit pas. Il faut donc trouver un moyen pour les identifier.
- Un membre a insisté sur ce qu'il appelle « la productivité de la menace ». En effet, par exemple, une entreprise a tendance à être immobile. Et puis, lorsqu'une « menace » arrive, elle se met à innover.
- Il faut faire un focus sur le middle-management car c'est par là que ça marche, par là que ça échoue.

Groupe de travail #2 : Choix total ou partiel du lieu de travail

Expériences positives :

- Chez Total : 97% des salariés qui ont la possibilité de faire du télétravail trouvent que cette expérience est beaucoup mieux, qu'ils sont plus productifs, etc. 87% des managers de ces salariés qui font du télétravail sont d'accord, et trouvent que le télétravail sert vraiment à quelque chose.
- Chez la CAF 78, on donne des jours de télétravail à proportion du degré d'autonomie du salarié.

Challenge principal à relever :

Passer du système de réunions physiques à des systèmes de réunions à distance. Au niveau des réunions formelles et très formelles, cela n'est pas forcément un problème. Mais dès l'instant où on rentre dans les réunions d'animation ou de coordination, là on voit bien les difficultés à avoir une même qualité de réunions à distance que celle des réunions que l'on peut avoir physiquement.

Pistes d'avancées concrètes :

- On s'intéresse à l'idée de la résidence principale des collaborateurs. Et là, nous avons une suggestion très intéressante, c'est de faire le bilan des

avantages économiques pour le salarié et de transformer avantages-salarié en avantages-prestation compensatoires qui seraient évidemment moins taxées et plus avantageuses pour les entreprises et les salariés.

- Le salarié qui touche de l'argent, il a été imposé sur les charges sociales, l'entreprise a payé des charges patronales. De l'autre côté, s'il passe en note de frais, un mode de vie à distance s'impose : forcément il y a une économie forte. Dans cette économie forte, il y a une augmentation de la qualité de vie pour celui qui fait le choix de la délocalisation et pour l'entreprise ça peut être totalement neutre. Pour le salarié, cela peut l'épargner de la contrainte parisienne dans laquelle on est tous. Aussi, dans le cadre de la digitalisation, on peut imaginer des délocalisations plus simples et avantageuses pour le salarié et financièrement neutre pour l'entreprise.