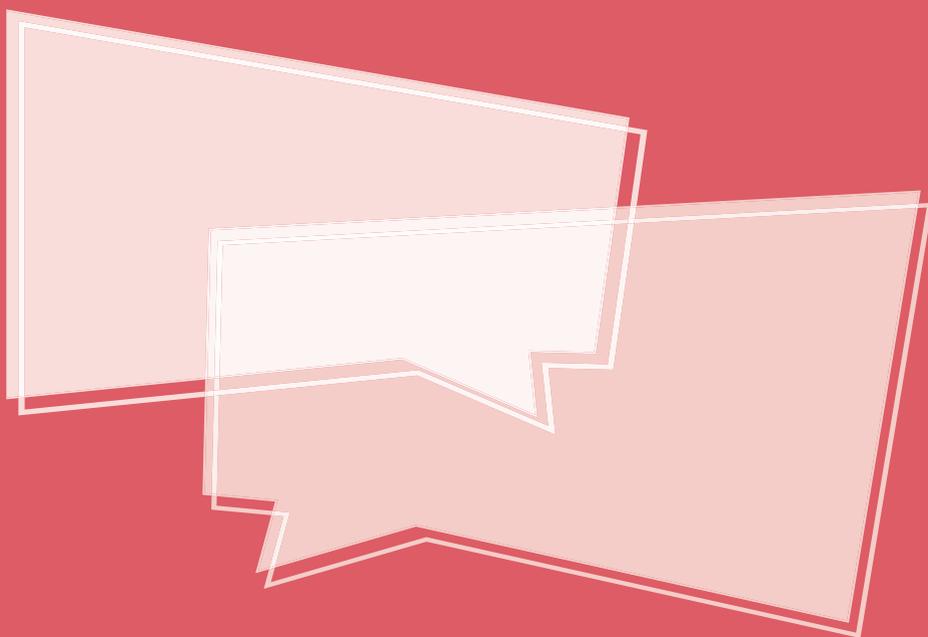


Le dialogue, clé de la performance pour le dirigeant du futur



*entreprise
et progrès*

FAIRE DE L'ENTREPRISE UN BIEN COMMUN

SOMMAIRE

L'engagement d'Entreprise et Progrès	p. 3
Le dialogue, clé de la performance par Jacques Kheliff	p. 4
Les attentes d'Entreprise et Progrès	p. 8
Le chantier	p. 9

Atelier n°1

L'économie du futur, c'est quoi ?	
Amandine Brugière (Chef de département à l'ANACT)	p. 10

Atelier n°2

Atouts et limites du modèle français face aux nouveaux enjeux économiques, technologiques et sociaux	
Jean-Denis Combrexelle, Président de la section sociale au Conseil d'Etat	p. 22

Atelier n°3

Quel dialogue, quelles garanties, dans l'économie uberisée ?	
Jean-Emmanuel Ray (Professeur à l'école de droit de Paris 1 – Sorbonne et à Sciences Po Paris)	p. 28

Atelier n°4

Le dialogue social comme levier de performance	
Jean-Pierre Clamadiou (PDG du groupe Solvay)	p. 36

Atelier n°5

Nouvelles formes de travail et d'emploi, nouvelles formes d'entreprises à l'ère numérique	
Yanis Kiansky (Président d'Allocab)	p. 42
Les recommandations d'Entreprise et Progrès	
	p. 50
Le choc des idées	
La mise en garde de Bernard Stiegler	p. 56
L'optimisme de Diana Filippova	p. 68

L'engagement d'Entreprise et Progrès

Depuis sa naissance en 1970, Entreprise et Progrès rassemble des dirigeants pragmatiques et humanistes, qui accordent une importance capitale au dialogue social, pour le moderniser et en faire le levier d'une performance globale de l'entreprise.

Le dialogue social, j'en suis convaincu, est la base du contrat de société que nous avons développé en France. Toutefois, plusieurs évolutions lui lancent un défi.

D'une part, nous observons une défiance envers le monde politique, envers les religions, envers la famille. Alors qu'à l'inverse, les Français manifestent une confiance croissante pour l'entreprise, à tout le moins pour leur entreprise. Comme si l'entreprise devenait le lieu privilégié du sens et de la structuration.

D'autre part, nous observons le développement de nouvelles formes d'entreprises pratiquant de nouvelles formes de travail, en marge du CDI et même du salariat, qui fut le socle des discussions entre employeurs et représentants du personnel depuis des décennies. Les instruments traditionnels du dialogue social sont impuissants à organiser le travail dans ces nouvelles structures. Il en faut d'autres.

Sous la pression d'une société civile mobilisée, la responsabilité des entreprises continuera bien sûr d'exister dans les nouveaux modèles de l'économie du futur.

Le dialogue social, et plus largement le dialogue, avec toutes les parties prenantes, en fera partie intégrante.

Il convient de réinventer ce dialogue au sein d'une nouvelle communauté qui ne comprend plus seulement le management et les salariés mais une nébuleuse de *fournisseurs* et de partenaires plus ou moins réguliers, plus ou moins proches, avec lesquels il faut tisser des liens de loyauté.



Entreprise et Progrès regroupe des dirigeants qui veulent faire de l'entreprise un bien commun. En se posant la question *Quel dialogue social dans l'économie du futur ?*, l'association décline au présent et honore la mission fixée par nos fondateurs il y a presque un demi-siècle.

Denis Terrien

Président d'Entreprise et Progrès

Le dialogue, clé de la performance

par Jacques Khelif

Ancien directeur du développement durable du groupe Solvay, ancien secrétaire général de la Fédération Chimie Énergie de la CFDT.

Le dialogue social constitue un levier de performance pour l'entreprise. Tel est le postulat de ce chantier.

On pourrait croire qu'il s'agit d'une évidence partagée mais si cela se dit souvent et dans différents cercles, ce sont plus souvent des affirmations convenues que des certitudes construites et des volontés réelles.

En fait, dans notre pays, le dialogue social c'est trop souvent, du côté management, un passage obligé résultant d'une obligation légale et le moyen de faire accepter des choix déjà faits. Du côté syndical, l'occasion d'exister par des postures tribunitiennes et le développement d'actions conservatrices.

Des exceptions existent fort heureusement et montrent la voie à suivre mais elles sont peu nombreuses, isolées et elles peinent à entraîner.

Cet état de fait résulte d'une histoire politique et sociale longue qui a façonné le profil des uns et des autres et installé l'Etat et la loi au dessus de tous les acteurs et au centre du jeu.

Relativement efficace durant les Trente Glorieuses, ce système est aujourd'hui à bout de souffle. Il révèle plus de contraintes et de lourdeurs qu'il n'apporte d'aide, de protection et d'efficacité.

Le code du travail cherche à tout couvrir au risque de l'embonpoint. Au risque aussi de proposer des règles inadaptées à des réalités très diverses, changeantes, et qui sont bien trop complexes pour tout acteur qui n'est pas un juriste du travail. Ce rôle central du code du travail compense et accentue simultanément la faiblesse du dialogue social en France.

Les conventions collectives nationales de branches sont elles aussi frappées de sclérose. Nées dans les années 50, dans une période de plein emploi, leurs garanties visaient alors à retenir les salariés et à harmoniser les conditions de concurrence dans une même profession. Aujourd'hui, la question ne se pose plus d'une carrière effectuée dans le même métier et dans la même entreprise. On cherche au contraire

à vivre positivement les mouvements du travail et de l'entreprise. Les conditions de concurrence sont, elles, largement dictées à partir de l'extérieur, alors que les conventions collectives sont de format très hexagonal...

Dans l'entreprise, les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) sont dotées de prérogatives sérieuses mais elles constituent plus un empilement d'instances qu'un système réellement fonctionnel. Le dialogue qu'elles permettent est plus formel que réel. Leur fonctionnement est en partie redondant, en tout cas chronophage et coûteux au regard des résultats obtenus.

Ce constat n'est pas récent. Certes il demande à être nuancé et des interprétations différentes existent mais la réalité du problème est bien connue de tous. Pourtant, rien ne bouge, ou alors de manière marginale et souvent dans une contestation instrumentalisée et disproportionnée comme on l'a vu en 2016 avec la loi travail / El-Khomri.

C'est dommage car l'aptitude de l'entreprise à réagir vite et juste dans un univers très concurrentiel est la meilleure garantie de succès et d'avenir pour tous ceux qui la forment.

Des changements profonds sont à l'œuvre, au point que l'on parle d'une économie du futur. La diversification des formes d'emploi avec la multiplication des contrats courts, le développement du travail à distance et en dehors des heures de travail avec en corollaire une évolution des rapports hiérarchiques et des relations de confiance, la dématérialisation des tâches, l'essor du statut d'auto-entrepreneur, le développement de formes collaboratives d'échange, les phénomènes de pluriactivité, les relations en réseaux, l'individualisation des comportements des salariés et les changements de leurs attentes sont des aspects qui ne peuvent être ignorés.

Pour l'entreprise, s'adapter n'est pas suffisant. Il faut donner à l'entreprise les moyens d'anticiper, pour mettre à profit tout ce que ce mouvement offre d'opportunités. Cela suppose une flexibilité et une réactivité qui ne peuvent s'envisager sans (et encore moins contre) les salariés. Leur compréhension des mouvements à conduire et leur implication dynamique dans ces mouvements seront décisifs et ne peuvent être que le produit d'un dialogue véritable. Cela suppose que ce dialogue soit réinventé.

Moderniser le dialogue social est ainsi un enjeu premier, non seulement pour plus de performance de l'entreprise mais également pour que soient construites de nouvelles garanties pour les salariés, des garanties répondant à une nouvelle donne de l'emploi qui n'abolit pas le besoin de socialisation et de protection mais appelle à sa réinvention. Sont concernées la hiérarchie des structures d'édition de normes sociales, les règles qui organisent le dialogue aux différents niveaux

et le rôle des acteurs de ce dialogue. Lourdes questions que celles qui touchent au rapport entre la loi et la négociation de branche et d'entreprise. Délicates, la simplification et la ré-articulation des institutions représentatives du personnel.

Pour que le dialogue social soit un levier de performance dans l'économie du futur, une autre difficulté est sans aucun doute la faiblesse du taux de syndicalisation des salariés et l'émiettement des organisations syndicales. Une faiblesse qui pénalise la capacité du syndicalisme à participer à la construction de relations sociales modernes et à prendre toute sa place dans un dialogue serein et responsable.

Cette faiblesse plonge ses racines loin dans l'histoire, aussi loin que la révolution française et son interdiction des ordres et corporations. Il y a bien entendu de multiples raisons à cette faiblesse. Mais signalons la plus criante : aujourd'hui, rien n'incite les salariés à adhérer puisque chacun, adhérent ou non, bénéficie de la même façon des fruits de l'action collective sans en assumer, pour les non-adhérents, le coût résultant du paiement de la cotisation, de la participation aux fonctionnements du syndicalisme ou encore de la discrimination syndicale effective ou redoutée.

Le changement le plus difficile est celui que doivent opérer sur eux-mêmes les acteurs du dialogue. La compréhension qu'ils ont les uns des autres, un déficit de confiance qui alimente les antagonismes, les rapports de légitimité et d'autorité en place, le rôle attendu des uns et des autres par leurs mandants, sont quelques-uns des freins puissants au changement.

Des freins qu'il faudra bien débloquent si nous voulons transformer la réalité. Cela se fera par le dialogue. Car les changements à réaliser ne peuvent en aucun cas procéder de commandements, fussent-ils fermes et répétés dans une approche de type top/down. Il faut convaincre et embarquer et cela vaut pour le management et notamment celui de proximité, comme pour les salariés et leurs représentants.

Ce qu'il faut changer, on l'a vu, dépasse le cadre de l'entreprise. Mais c'est bien l'entreprise qui est le lieu de transformation le plus important car c'est là que s'observent les réalités économiques et humaines concrètes. C'est là que s'en trouvent les acteurs directs.

C'est donc là que doivent s'exprimer les ambitions nécessaires au changement. C'est là encore que peuvent être choisis, entre acteurs de la démarche de modernisation, des objectifs pertinents. Des objectifs peut-être modestes mais justes car atteignables, permettant de démontrer rapidement l'efficacité d'un dialogue nouveau et la capacité à réussir ensemble. C'est là que peuvent être choisis des objectifs atteignables permettant de démontrer l'efficacité d'un dialogue nouveau. C'est par un travail en commun dans une démarche de type

essai/erreur où les corrections de trajectoires sont analysées et assumées ensemble que se réaliseront des apprentissages sociaux instaurateurs d'une confiance réciproque.

Certaines entreprises ont déjà progressé dans cette voie au travers par exemple de la mise en place de politiques de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Des politiques qui, lorsqu'elles sont formalisées et intégrées aux processus de l'entreprise, dégagent de vastes espaces de dialogue sur des sujets concrets et stratégiques, qui portent sur la façon de consommer, de produire, de décider et de se comporter en interne comme à l'externe. Des questions qui sont au cœur de l'identité de l'entreprise, de sa capacité à attirer les talents, à générer du bien être au travail et donc, au final, à créer de la valeur !

Les entreprises membres d'Entreprise et Progrès sont encouragées à s'engager dans cet effort pour faire du dialogue social un levier de performance. Qu'elles le fassent en fonction de leurs réalités, de leurs moyens et à leur rythme et ce chantier aura été utile. C'est en liant réflexion et action que nous serons à la hauteur des valeurs et ambitions d'Entreprise et Progrès.



Jacques Khelif

Président du chantier “Le dialogue social dans l'économie du futur”

Les attentes d'Entreprise et Progrès

Quels principes, quelles questions, quelles volontés ont convaincu les membres d'Entreprise et Progrès de participer à ce chantier ?

NOUS CROYONS

- Le dialogue social est un instrument démocratique capital pour la société, en plus d'être un outil de performance sociale et économique pour l'entreprise.
- Le populisme est un danger, y compris dans l'entreprise.
- Même dans des entreprises où le dialogue est très nourri, il ne réussit pas toujours à transformer l'entreprise.

NOUS NOUS INTERROGEONS

- Comment passer d'une culture compétitive à une culture coopérative ?
- Comment sortir de la logique d'affrontement pour faire du dialogue un processus de coopération ?
- Comment mieux articuler les différents niveaux de dialogue dans l'entreprise ?
- Quels contours législatifs ou réglementaires pourront contribuer à un dialogue social en phase avec les évolutions de nos entreprises et de nos salariés ?
- Comment partager la performance financière grâce au dialogue social ?
- Comment expliquer et démontrer aux actionnaires et aux investisseurs les bénéfices du dialogue social dans l'entreprise ?

NOUS VOULONS

- Dépasser les clichés, dépasser les constats, ouvrir des pistes, susciter l'expérimentation
- Faire bouger les lignes avec des solutions innovantes
- Installer le dialogue comme moteur stratégique de l'entreprise
- Promouvoir le dialogue social de manière compréhensible et réaliste
- Réinventer le dialogue à l'aune des paradigmes de la civilisation numérique
- Participer à la mutation de la société française

Et vous, qui allez parcourir ou lire attentivement les pages qui suivent, que recherchez vous ?

Le chantier

Comment impliquer plus les salariés dans un contexte de précarité individuelle accrue et de multiplication à l'infini des formes du travail ? Dans une économie mondialisée et numérisée, où les formes de travail et d'emploi se multiplient, où le CDI classique ne sera plus l'alpha et l'oméga de l'emploi, avec un impact fort sur les acteurs actuels, comment organiser le dialogue social et le dialogue tout court ? Comment protéger tous les hommes et les femmes qui *travaillent* ? Quels nouveaux acteurs ? Quelles garanties inventer ? Comment les financer ?

Pendant plusieurs mois à cheval sur 2016 et 2017, et avec l'aide d'intervenants qui sont des acteurs opérationnels ou des observateurs avertis, une trentaine de membres de l'association Entreprise et Progrès se sont réunis pour élaborer des réponses à ces questions à la lumière de la promesse de l'association : *Faire de l'entreprise un bien commun.*



Note pour le lecteur



L'icône ci-contre signale des réflexions issues des échanges entre les membres d'Entreprise et Progrès.

Nous vous les présentons ici comme matière pour réfléchir à votre tour, si vous le souhaitez, en fonction de votre situation et de vos objectifs.

L'économie du futur, c'est quoi ?

ENJEUX

Portrait des activités, des acteurs, des technologies, des opportunités et des risques de l'économie qui vient. Description des relations à l'œuvre. Quelles sont les conditions permettant d'assurer que l'économie du futur, fortement numérisée, sera bien porteuse de progrès ? Quels avantages, quels risques ?

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

Conférence



Amandine Brugière
ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)

“ Pour Internet, il n'y a pas de cœur : uniquement des nœuds-réseaux qui sont interconnectés les uns avec les autres.



Atelier n°1

Comprendre le monde nouveau

Pour appréhender l'économie du futur et la manière dont on travaillera, nous devons connaître les tendances nouvelles.

Cela commence par la dimension d'*open*, d'ouverture. De plus en plus d'entreprises adoptent un modèle à moitié ouvert : Google propose ses données sous forme d'API (Application Programming Interface - Interface de Programmation Applicative), *encapsulées* de telle manière que d'autres entités, d'autres entreprises, puissent les réutiliser.

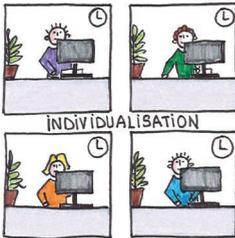
En même temps, c'est un modèle semi-fermé car ces API ne permettent pas des usages infinis. Et si, demain, Google décide de retirer toutes ses données, il peut le faire. Quand l'*open* est pris au sens très large, c'est l'*open data*. Bref, l'*open* est une clé capitale de compréhension du futur. Il faut aussi comprendre les formes de distribution collaborative : pour Internet, il n'y a pas de cœur uniquement des nœuds-réseaux qui sont interconnectés les uns avec les autres. Et enfin, rappelons le *smart*, c'est-à-dire l'intelligence embarquée.

Voilà le nouveau monde dans lequel le numérique permet et impose l'optimisation sans fin des processus.

Et le travail, que devient-il dans ce monde nouveau ? Pour répondre, nous avons privilégié une approche non technique. Nous essayons plutôt de comprendre quelles sont les visions sociales qui sont embarquées avec la technique, portées par celle-ci. La technique n'est jamais neutre et l'organisation sociale du travail a toujours été conditionnée par la technique.

Quelles sont alors, en adoptant cette approche, les caractéristiques, les conséquences, du numérique ?

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, on peut échapper au rapport de subordination qui crée des obligations. Et pourtant, le contrat de travail continue à réguler le travail comme avant.



Parmi les grands changements, notons le phénomène d'individualisation du travail. L'organisation et la hiérarchisation même du travail est questionnée, mise en tension par cette poussée de l'individualisation.

La technologie a joué un rôle décisif. On a informatisé, dématérialisé le travail, on l'a compartimenté en tâches, en sous-tâches et on les a individualisées plus fortement.

En outre, la société est désormais constituée d'individus déterminés à faire des choix, à choisir des disciplines, etc. Les exigences vis-à-vis du travail sont très fortes. Les individus sont en attente de réalisation de soi. Car le travail en 2017, c'est plus que le travail : du développement personnel, de la rémunération, de la protection sociale, de la sociabilité ; il touche tous les aspects de la vie et de la société.

Cet afflux d'exigences et d'attentes impacte fortement l'engagement des collaborateurs. Les évolutions sociologiques, notamment la tendance à l'individualisation, sont renforcées par les nouvelles technologies.



Chacun est incité à être présent sur les réseaux sociaux, à gérer sa notoriété publique, à se montrer. Et vous devez le gérer de manière professionnelle car cela peut avoir des conséquences sur votre employabilité. Le recrutement se fait de plus en plus sur la base des traces que vous laissez sur les réseaux sociaux. Cette identité publique croît en importance.

D'ailleurs, dans une phase de recrutement, le Community manager du recruteur établit 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.

L'effet d'individualisation va de pair avec la montée en puissance 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. Certains le font par choix, d'autres par nécessité : ils louent leur appartement sur Internet, participent au partage des connaissances sur Internet.

Cette pluriactivité est incarnée par la figure de ce que les médias appellent les *slashers* : un statut qui existe parfois par nécessité vitale mais peut aussi traduire une envie, un mode de vie. Ces *slashers* sont en quête de sens dans leurs activités et dans leur développement personnel.



- La technique conditionne l'organisation sociale du travail
- L'individualisation et la pluriactivité sont les vecteurs du changement
- L'entreprise est en concurrence avec les outils numériques des salariés
- Le travail gratuit involontaire est une conséquence non mesurée du numérique

Entreprise et Progrès - La dépendance au numérique impacte-t-elle la performance professionnelle ?

Amandine Brugière - C'est vrai que moins le travail est prenant, plus on a tendance à rester scotché à son téléphone mobile. Et puis les technologies numériques jouent beaucoup avec le narcissisme. Ce n'est pas forcément positif car l'entreprise se retrouve en compétition avec les activités numériques ; elle doit être capable de capter l'attention de son salarié. Mais la communication numérique maîtrisée peut aussi rendre de grands services individuels et collectifs. Twitter est un outil de veille très puissant.

E & P - Les entreprises contrôlent-elles leurs salariés quant à l'utilisation des réseaux sociaux, réclament-elles de la discipline ?

A.B. - Certaines entreprises bloquent l'accès à Facebook pour leurs employés. Toutefois, les gens sont équipés : cela ne les empêche pas de se connecter sur leur téléphone portable. Impossible de nier que Facebook peut avoir des conséquences sur la réalisation du travail de ces salariés. La multiplication des outils est ce que l'on pourrait appeler une *opportunité problématique*. Certaines personnes répondent aux e-mails professionnels avec leur propre e-mail personnel et cela pose des problèmes de sécurité. Mais contrôler est ardu. Les outils de contrôle existent, mais que faire de ces outils ? Si on entre dans une *chasse*, cela crée une atmosphère tendue au sein de l'entreprise.

De plus, les salariés dénoncent ces outils de contrôle. C'est très difficile de les mettre en place dans une entreprise. Autre conséquence : les salariés ont parfois tendance à s'identifier à des groupes sur Facebook plus qu'à leur entreprise. Ils se sentent plus proches de leur réseau d'amis que de leur entreprise. La cohésion de l'entreprise peut en pâtir.

Par quoi remplacer l'entreprise ? Est-ce que l'entreprise telle qu'on la connaît aujourd'hui est appelée à disparaître ?

Le périmètre de l'entreprise évolue. Pour attirer des jeunes en entreprise, par exemple, 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, souvent des jeunes de la génération Y, qui vont pourtant utiliser à l'extérieur de l'entreprise le temps ainsi dégagé. Mais cette liberté donnée, c'est la condition pour qu'ils restent.

Considérons l'entreprise aujourd'hui : elle est déjà très étendue. Il existe une entreprise mère au cœur. Autour, existe tout un écosystème de sous-traitants, partenaires, consultants, travailleurs indépendants avec qui ce cœur travaille au quotidien. Cette entreprise étendue est une conséquence de l'informatique et plus encore du numérique. On a pu externaliser une partie de la production ailleurs car le travail est devenu largement informatisé et dématérialisé.

C'est une caractéristique organisationnelle de l'entreprise étendue mais d'un point de vue social, cette évolution 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 exemple emblématique d'entreprise *étendue* : Benetton, une entreprise textile traditionnelle qui accueille 10 000 entreprises en son sein, qui fabriquent le textile, le diffusent, le transportent, etc.

L'informatique, puis le numérique, ont permis l'essor de l'économie des plateformes. Ce sont de nouvelles formes de collaboration 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).

Ces entreprises ont un cœur de salariés très restreint (Instagram emploie une trentaine de salariés) mais affichent une valorisation financière titanesque. Ces entreprises ont fondé leur modèle de production sur le travail externalisé : elles font travailler une multitude d'individus. Et cela de deux manières :

- ① En proposant des infrastructures techniques suffisamment ouvertes, pour qu'elles puissent être réutilisées par d'autres (Google Play ou Apple Store : Google propose une plateforme où ses partenaires vont proposer leurs services. Vous trouvez donc sur 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 large. Si ces entreprises avaient décidé d'internaliser ces services, le coût aurait été prohibitif.

- ② Les entreprises de l'économie des plateformes proposent gratuitement des services annexes (moteur de recherche, services de messagerie par exemple) mais qui restent sous la surveillance de ces entreprises. Quand vous faites une recherche sur Google, vous allez renseigner des mots-clés et vous allez choisir les résultats qui sont à vos yeux les plus pertinents. En faisant cela, vous allez constamment améliorer l'algorithme développé par Google qui permet ces recherches. Tout le monde participe à l'amélioration de l'algorithme de Google qui, par ce biais, capte les données personnelles et les informations que nous laissons sur les réseaux sociaux.

Dans ce champ de collaboration étendue, il existe des pionniers : Wikipedia 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 avec la même expertise que la vôtre).

En l'occurrence, la collaboration est elle-même le fruit de plusieurs collaborations. Cela commence aussi dans le domaine des biens et des services.

Le collectif Wikispeed a été monté par un ingénieur dans l'industrie automobile américaine. Il souhaitait développer un prototype de voiture moins polluante.

Il a lancé un appel sur son blog et grâce aux méthodes de travail agiles, la communauté constituée autour du projet a pu concevoir le prototype en question. La conception des logiciels a été faite en open-source, avec la participation d'individus qui ne parlent pas la même langue, qui n'ont pas la même culture et vivent aux quatre coins du monde.



Un des défis pour les entreprises aujourd'hui est de permettre une certaine forme d'ouverture et une forme de collaboration avec des collaborateurs extérieurs et, en même temps, garder une identité et une homogénéité, bref une culture. Cela nécessitera une nouvelle forme de management qu'il faudra inventer.

Mais attention : si on pousse à l'extrême le scénario de la collaboration, on risque de tomber dans un modèle d'assemblage identitaire nuisant à la diversité.

Combiner, reconnaître et rémunérer toutes les formes de travail

Mille formes de travail existeront et se combineront les unes avec les autres par le truchement de plateformes. Mais comment mesurer le travail effectué par chacun ? Y a-t-il un moyen de dire : voilà le travail fourni par cette personne et la valeur de ce travail, comment le comparer à celui d'une autre personne ? Comment faire en sorte que ce ne soit pas la jungle ?

Depuis 2013, des études anglo-saxonnes ont dénoncé les destructions d'emplois que le numérique, combiné à l'intelligence artificielle, entraînent. La destruction a déjà commencé mais va continuer massivement avec le développement des technologies ; les machines seront capables d'effectuer des tâches de plus en plus *intelligentes*. Il faut considérer cette menace, réaliser qu'il y a eu aussi un transfert d'emplois depuis les pays développés vers les pays émergents, et modifier en conséquence nos modèles d'emploi.

Le numérique a participé à l'avènement du capitalisme cognitif, à une création de valeur qui repose essentiellement sur l'intelligence cognitive. Cela a été théorisé par les néo-marxistes dans les années 1970. Les destructions d'emplois sont accompagnées d'une création d'emplois très polarisée, par exemple dans les métiers de *data scientists* et d'autres emplois qui sont mis au service de la machine, les fameux *bullshit jobs*. Ce sont des emplois que les machines ne prennent pas encore en charge, par exemple dans les entrepôts où la machine ne sait pas encore chercher un petit colis situé dans un coin ; elle ne peut alors que déléguer.

Mais évitons les caricatures : le numérique apporte aussi de nouvelles formes de création de valeur, des externalités positives. La création de valeur ne s'effectue plus seulement au sein de l'entreprise. Cela change un peu la donne, cela bouscule l'emploi mais cela pourra peut-être un jour libérer les hommes de l'emploi, pour aller vers autre chose.

Pour illustrer, prenons la captation des données personnelles par les entreprises de l'économie des plateformes : je vous offre 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 du travail potentiellement gratuit. C'est une production de valeur pour un tiers. Cet argument, parmi d'autres, pourrait permettre la reconnaissance de cette activité comme étant du travail.

“ La création de valeur ne s'effectue plus seulement au sein de l'entreprise ”

Dans la reconnaissance de ces activités, le principe de subordination est au cœur de

notre problématique. On a requalifié le chauffeur Uber à San Francisco, considérant qu'il est subordonné à la plateforme puisque la plateforme crée les conditions de son travail. Le chauffeur est considéré comme économiquement dépendant de la plateforme et il participe à la création de valeur.

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 valeur ?

Et si demain, la plupart des entreprises choisissent de fonctionner avec des robots, avec des machines intelligentes, quelle sera 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 : le rôle qu'on donne aujourd'hui aux consommateurs/usagers qui participent au fonctionnement d'une entreprise. 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 quasiment un collaborateur de l'entreprise. Le consommateur est mis au travail. Ce travail gratuit interroge notre conception du travail : à quel moment considère-t-on qu'il y a eu du travail ? Et surtout, comment redistribuer la valeur produite ?

Lectures recommandées



Dominique Méda, Patricia Vendramin
Réinventer le travail
Presses universitaires de France, coll. Le lien social, 2013



Nicolas Colin et Henri Verdier
L'âge de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique
Ed. Armand Colin, 2012



Cardon Dominique, Casilli Antonio
Qu'est-ce que le Digital Labor ?
Paris, Ina Éd., coll. Études & controverses, 2015



Michel Lallement
L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie.
Paris, 2015



Andrew Feenberg
(Re)penser la technique. Vers une technologie démocratique
Trad. de l'anglais par A.-M. Dibo
Paris, Éd. La Découverte/MAUSS, coll. Recherches, 2004

Des nouvelles pratiques de travail aux nouveaux objets de dialogue



Dialoguer, oui, mais sur quoi ? La FING a décelé de nouveaux “objets de dialogue” pour les entreprises de l’économie du futur.

Quels sont ceux que vous souhaiteriez expérimenter dans votre entreprise ?

Valorisation, rémunération, reconnaissance

- | | |
|---|--------------------------|
| La redéfinition des seuils de rémunération individuelle et collective, en lien avec les objectifs | <input type="checkbox"/> |
| La refonte du système de reconnaissance individuelle et collective | <input type="checkbox"/> |
| La rémunération des objectifs d'équipe en budget « Innovation » | <input type="checkbox"/> |
| La possible reconnaissance et/ou rétribution par un gain en temps de formation | <input type="checkbox"/> |
| La représentation des clients contributeurs coproducteurs, et leur valorisation | <input type="checkbox"/> |

Dialogue (social)

- | | |
|--|--------------------------|
| L'instauration de nouvelles modalités de dialogue et de négociation dans l'entreprise (expérimentation) | <input type="checkbox"/> |
| La place et le rôle de l'expérimentation dans l'entreprise | <input type="checkbox"/> |
| La prise de décision collective, la démocratie d'entreprise | <input type="checkbox"/> |
| La représentation des clients contributeurs coproducteurs, en particulier dans le cas des plateformes collaboratives | <input type="checkbox"/> |
| Sortir les œuvres sociales du CE | <input type="checkbox"/> |

Gouvernance des systèmes techniques

Le partage des connaissances issues de l'analyse des usages des réseaux sociaux d'entreprise et d'autres systèmes d'informations internes	<input type="checkbox"/>
Une gouvernance négociée des systèmes techniques (automatisme, robotisation) entre entreprises, prestataires gestionnaires et employés utilisateurs	<input type="checkbox"/>
L'éthique de la gouvernance	<input type="checkbox"/>

Lieux et temps de travail

L'autogestion de ses horaires (en respectant les contraintes de la production)	<input type="checkbox"/>
Le choix (total, partiel) de ses lieux de travail	<input type="checkbox"/>
Une autre gestion des temps sociaux (congrés sabbatiques, parentaux, formation)	<input type="checkbox"/>
La surveillance de la charge de travail et de son intensité	<input type="checkbox"/>
Temps et lieux capacitants	<input type="checkbox"/>

Formation

Le développement et la reconnaissance de la formation par les pairs	<input type="checkbox"/>
La reconnaissance du temps formateur pour le salarié (être soi-même un formateur occasionnel)	<input type="checkbox"/>
La valorisation de ce temps formateur par une monnaie alternative	<input type="checkbox"/>
La co-élaboration du référentiel de compétences par l'entreprise et ses parties prenantes	<input type="checkbox"/>

Evolution personnelle, construction de la trajectoire

L'évolution de l'entretien individuel (prenant mieux en compte la mobilité interne, externe, la contribution à l'atteinte des objectifs collectifs, etc.)

La restitution aux salariés des données personnelles (droits sociaux, données de santé, données issues du management, notes de frais) issues du SI RH

Collectif, management

L'évaluation collective des objectifs collectifs

La responsabilité (juridique ?) des managers dans le cadre de l'expérimentation

La représentation des partenaires et parties prenantes externes

La place de l'individu et sa reconnaissance au sein des collectifs

Atouts et limites du modèle français face aux nouveaux enjeux économiques, technologiques et sociaux

ENJEUX

Origine historique, acteurs, lieux du dialogue social, loi et négociation dans le système français. Pourquoi la France a-t-elle donné la primauté aux syndicats alors que d'autres pays ont privilégié des modèles plus directs ? Dans ces choix, quelle influence a eu le rôle de l'Etat dans l'économie ? Comment se comparer au modèle allemand ? Un modèle européen partagé est-il possible ? Comment passer de la logique de contestation à la logique d'engagement contractuel ?

Conférence



Jean-Denis Combrexelle,
Président de la section sociale du Conseil
d'Etat, ancien directeur du Travail

“ *Le code du travail ne vient pas de nulle part :
il est le miroir de la société.* ”



Atelier n°2

Les élites françaises ne croient pas au dialogue social, elles ne croient pas que ce dialogue puisse être un facteur de progrès et de performance sociale et économique. Très peu de gens en sont convaincus. Il est tentant de rapprocher cette méfiance de ce que l'on appelle la *préférence française pour le chômage*.

En France, il n'existe pas de culture de la négociation. Les élites allemandes y sont beaucoup plus favorables et elles y sont beaucoup mieux formées.



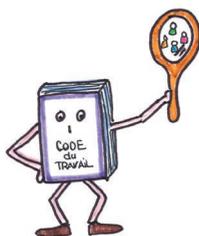
Comment va évoluer le travail ? Personne ne le sait vraiment. Beaucoup estiment que le droit du travail est obsolète, qu'il n'y aura bientôt plus que des indépendants et des contrats de prestation. Mais cette prédiction est exagérée.

Pour la catégorie des cadres de multinationales, le droit du travail à la française est un concept dépassé puisqu'ils interviennent dans le monde entier ; ce n'est pas du tout le cas pour les classes moyennes, qui ont besoin d'être rassurées sur la question du travail car elles se savent en concurrence avec le numérique et l'automatisation rendue possible par l'intelligence artificielle.



- Les élites françaises ne croient pas au dialogue social
- La classe moyenne a besoin d'être rassurée sur l'avenir du travail
- S'il y a plus de souplesse et moins de normes, les juges auront plus de pouvoir
- Les modes de représentation du personnel sont à bout de souffle

L'évolution des classes moyennes est une question capitale et le travail occupe une place centrale dans cet avenir.



Le code du travail ne vient pas de nulle part. Il est le miroir de la société. Même le Medef a besoin de ces 3500 pages. Il est d'ailleurs le premier à s'opposer à une réforme un peu vigoureuse du code. La France est intoxiquée aux normes.

Il faut savoir aussi que s'il y a moins de normes et plus de liberté, les juges auront davantage de pouvoir de décision. Si les organisations professionnelles comme le Medef demandent plus de rapports et de normes, c'est pour limiter le pouvoir des juges. Méfions nous donc des jugements trop hâtifs sur le code. Quand on veut modifier les règles établies, on bouscule le jeu des acteurs qui résistent.

Pourquoi la négociation est-elle si difficile en France ? D'abord une observation sociologique : sur la question des négociations collectives, l'ouverture des salariés progresse nettement, ce qui n'est pas le cas des syndicats, qui sont très en retard culturellement.

Dans les grandes entreprises, la représentation des salariés se passe bien mais le constat est clair : nous sommes au bout de la logique en matière de représentation du personnel. Il existe trop de strates qui ne sont même pas maîtrisées par les syndicats.

Et si on donnait le pouvoir aux accords d'entreprise ? Autour des entreprises, toute une série d'acteurs n'est pas favorable au dialogue social car le monde de l'entreprise n'est pas organisé pour cela.

“ Nous sommes au bout de la logique en matière de représentation du personnel ”

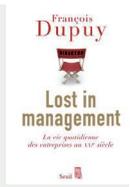
Par exemple, les cabinets de conseil en stratégie et les cabinets d'avocats, qui jouissent d'une influence considérable sur les dirigeants, leur recommandent rarement de s'engager dans le dialogue social.

Négocier est une vraie plus-value de long terme mais on pousse rarement dans cette direction. Et les DRH ? Sont-ils choisis par rapport à leurs compétences en matière de négociations collectives ? Savent-ils que la négociation est une obligation mais aussi un facteur de performance sociale et économique ? Savent-ils que les vraies marges de négociation sont proches du niveau du terrain et qu'il est très difficile, voire impossible, de négocier au niveau global ?

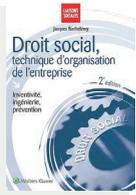
Lectures recommandées



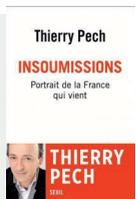
Jean Tirole
Économie du bien commun
PUF mai 2016



François Dupuy
Lost in management
Seuil 2011



Jacques Barthélémy
Droit social technique d'organisation de l'entreprise
Liaisons sociales, 2015



Thierry Pech
Insoumissions, Portrait de la France qui vient
Seuil 2017

Et si on développait une préférence pour la négociation ?



Que jugez-vous pertinent de changer pour améliorer le dialogue social dans votre entreprise ? Choisissez, parmi ces propositions de participants au Chantier, celles qui vous semblent les plus intéressantes :

Intégrer la sphère sociale dans la gouvernance

Transparence des réunions de dialogue social	<input type="checkbox"/>
Délit d'entrave et transparence : sortir de la contradiction	<input type="checkbox"/>
Développer l'actionnariat salarié	<input type="checkbox"/>
Créer un nouvel organe de gouvernance	<input type="checkbox"/>
Progresser dans la capacité à dialoguer (écoute et bienveillance)	<input type="checkbox"/>

Renforcer le rôle des IRP

Valoriser les IRP	<input type="checkbox"/>
Former les IRP au digital (usages et comportements)	<input type="checkbox"/>
Simplifier et concentrer les IRP sur l'économique et le social	<input type="checkbox"/>
Mieux communiquer sur les succès	<input type="checkbox"/>
Sortir les œuvres sociales du CE	<input type="checkbox"/>

Négocier les accords sociaux dans les entreprises

Définir un processus de négociation clair

Garantir la représentativité

Syndicaliste élu (et pas nommé)

Limiter les mandats dans le temps

Définir un processus de négociation pour les plus petites entreprises

Quel dialogue social, quelles garanties, dans l'économie uberisée ?

ENJEUX

La nouvelle économie est perçue comme une opportunité par quelques-uns et comme une menace de précarité par beaucoup. Qui est capable d'y prospérer en sécurité ? Comment protéger les indépendants, les freelances, les auto-entrepreneurs, les multi-employés, tous ceux dont l'activité n'est pas garantie ? Un chiffre d'affaires minimum universel ? Faut-il transformer le RSI ? Faut-il un système calqué sur les intermittents du spectacle ? Un syndicat des travailleurs en continu, un syndicat des freelances ? Quelle retraite ? Quelle sécu ? Quelle représentativité ? Un minimum garanti ?

Conférence



Jean-Emmanuel Ray
Professeur à l'école de droit de Paris 1 – Sorbonne
et à Sciences Po Paris

“ Les nouvelles technologies sont source d'autonomie pour ceux qui étaient déjà autonomes, mais aussi parfois de sur-subordination pour les autres.

« J'ai le bonheur d'être professeur à la Sorbonne, à Sciences Po et aux Mines. Je rencontre donc des étudiants très privilégiés, et différents dans leur parcours. Avec les étudiants en 3^{ème} année de licence, je commence mon cours en disant : Vous vivez une époque formidable !

Car une telle révolution a lieu tous les 100 ans, et ces étudiants sont en train de vivre le début d'un changement radical. Mais je suis inquiet : élevés au temps des Trente Glorieuses, nos décideurs n'ont pas toujours saisi combien les temps ont changé ; l'entreprise a changé, le travail a changé, les travailleurs ont changé.

J'ai constaté, physiquement et intellectuellement, des évolutions considérables. Quand je fais cours, j'ai aujourd'hui 700 MacBook Air en face de moi et du fast-checking permanent... »

Nous sommes dans une période de métamorphose : « L'ancien temps n'est plus, les temps nouveaux ne sont pas advenus : voilà le secret de nos maux » écrivait Musset en 1840.



- Le code du travail correspond à une conception de l'autorité qui tombe naturellement d'en haut, aujourd'hui caduque
- L'équilibre de vie est devenu une revendication primordiale des jeunes générations
- Le numérique libère surtout ceux qui étaient déjà autonomes

Nos décideurs politiques, économiques et sociaux n'ont pas toujours compris à quel point travail et travailleurs avaient évolué.

Deux exemples redoutables montrent que le droit du travail ignore encore la révolution numérique :

- Le forfait-jour est asphyxié par la jurisprudence, alors qu'il est adapté au monde qui vient.
- Le télétravail n'est guère utilisé par les entreprises, du fait d'un cadre légal datant de 2002. Pour nous, le télétravail est une nouveauté. Mais pour un étudiant de vingt ans allant très rarement en bibliothèque, c'est un droit naturel. Tendance décuplée par les nouvelles technologies...

Pour savoir où on va, il faut savoir d'où on vient...

Notre société a longtemps été verticale et fermée. Nous-mêmes, décideurs d'entreprise, politiques et économiques élevés dans les années 1960 et 1970, sommes passés par la soumission à la puissance paternelle puis des rudes professeurs du primaire et du secondaire : bref, formatés pour devenir des salariés obéissants, respectueux de leur N+1. Nous avons intériorisé la notion d'autorité. Question : nos enfants sont-ils formés pour être obéissants ? L'autorité n'est plus ce qu'elle était, et cela change tout, surtout en droit du travail fondé sur la subordination. La nouvelle génération arrivant à l'université actuellement, n'a pas connu l'autorité !

Les critères du contrat de travail correspondaient parfaitement à cette société verticale et fermée. Cette hiérarchie verticale se transposait dans les règles juridiques. Mais, avec l'arrivée des nouvelles générations, le contrat de travail au sens classique est remis en cause parce que sa justification culturelle s'effrite.

Une nouvelle vision de l'autorité et du rapport hiérarchique

Pour faire travailler un travailleur du savoir, il faut son adhésion et plus seulement son obéissance. D'où la remise en cause de la *subordination juridique permanente* liée au salariat : excellente pour reproduire un modèle (la Ford T noire de 1908), elle est contre-productive en termes de réactivité et surtout de créativité.

L'autorité aujourd'hui, c'est moins « *je suis ton N+1 et tu vas exécuter mes ordres* », plutôt « *je suis ton collaborateur et suis prêt à te suivre si tu m'as démontré ton expertise et ton exemplarité* ».

Mes étudiants, comme ceux de la nouvelle génération, n'ont guère connu l'autorité, et pour nombre d'entre eux – les plus prometteurs – la subordination à vie ou le CDI ne sont plus l'avenir rêvé.

Leur vie rêvée n'est pas de travailler dans le même open-space, sous l'autorité hiérarchique d'un manager dont l'aura n'est pas

“ Pour motiver un travailleur du savoir, il faut désormais son adhésion et plus seulement son obéissance

”

toujours évidente. À leur niveau de compétences, l'outsider est plus reconnu car son projet de vie est plus enthousiasmant et mobilisateur.

Autre changement notable : c'est la première génération prête à renoncer à un salaire plus élevé pour un meilleur équilibre de vie, à réclamer ses RTT tout en pouvant travailler sans problème soixante-dix heures certaines semaines s'il le faut. Si elles souhaitent attirer ces talents, les entreprises doivent composer avec cette réalité.



Nous sommes dans une société qui diverge. Pourquoi ? Car les nouvelles technologies permettent liberté et autonomie, mais peuvent aussi produire une sur-subordination.

En ce qui me concerne, comme beaucoup de travailleurs du savoir déjà fort autonomes, ma liberté et ma productivité ont doublé avec les Techniques de l'Information et de la Communication (TIC) ! Le temps que je mettais pour écrire un article il y a vingt ans était considérable en comptant la recherche puis l'attente en bibliothèque, ou encore la réception par voie postale d'un arrêt d'une cour étrangère envoyé grâce à un collègue. Aujourd'hui, tout est disponible à la minute sur Internet. Ma productivité et l'actualisation de mes cours – y compris de mon M2 Professionnel en apprentissage *Développement des Ressources Humaines et Droit Social* de l'Ecole de Management de la Sorbonne – dépasse aujourd'hui celle de trois professeurs il y a trente ans. Et grâce à Internet, je peux faire du travail de fond – refondre entièrement un cours suite aux lois récentes – à partir de ma maison de campagne, tout en restant en contact avec les archives de la Sorbonne ou d'universités américaines ou allemandes. Une qualité de vie nettement améliorée.

Les nouvelles technologies sont des instruments à la fois d'autonomie et de sur-subordination...

Mais à l'inverse, la téléopératrice d'un centre d'appel, la caissière d'un supermarché vous diront que si en 1960, *Singer libérait la ménagère*, les nouvelles technologies ne les libèrent guère... A fortiori le magasinier de l'entrepôt de logistique qui reçoit ses instructions grâce au *voice speaking*, c'est-à-dire la voix automatique dans son casque. Mais prenons du recul : l'invention de la TSF avait déjà tué le travail d'ambassadeur, alors très indépendant car à l'autre bout du monde et donc à un mois des ordres arrivant par bateau du Quai d'Orsay.

Le routier travaillait dur, mais avec de belles marges de manoeuvre car sans GPS ni contact permanent avec sa base : il était libre de ses pauses. Plus rien de tel aujourd'hui où la technologie le suit à la minute et au mètre près. Idem pour le



télétravail qui met parfois le télétravailleur en situation d'être encore plus subordonné qu'au bureau ! Le petit chef n'est plus derrière l'employé pour lui dire ce qu'il a à faire... Mais l'essentiel est invisible pour les yeux s'agissant d'informatique, où traçabilité et mémoire sont inhérentes à l'outil !

La jeune génération considère que les syndicats ne sont pas des organisations efficaces...

Historiquement, les premières ONG ont été les syndicats. Or les jeunes ne les considèrent pas comme des organisations efficaces : ils n'ont d'yeux que pour les ONG, plus récentes et donc vierges sur le plan historique, contrairement aux syndicats qui ont tous un passé. Concernant le dialogue social, beaucoup de DRH estiment qu'avant, les choses étaient plus difficiles (certains délégués syndicaux étaient *durs*) mais plus facilement gérables. Certaines limites n'étaient jamais franchies car les personnes se connaissaient. Aujourd'hui, ce climat n'existe plus car d'autres acteurs sont là.

Deux exemples :

- 1 Nike n'avait jamais cédé face aux syndicats américains. Toutefois, cette entreprise a dû prendre conscience de l'existence des syndicats et du dialogue social lorsque la vidéo d'une ONG a montré un enfant pakistanais travaillant pour la marque dans des conditions abacabrantesques.
- 2 Danone est une entreprise ayant une grande tradition sociale. Mais suite au conflit LU, elle n'a pas pu en 2002 échapper à un boycott de ses produits via le site www.jeboycottedanone.com créé par une association, le réseau Voltaire. Il a gagné en visibilité et en popularité, se présentant comme le Petit épousant une noble cause face au Gros groupe mondialement connu. Avant, il n'y avait qu'un seul Big Brother. Maintenant, sur les *réseaux carnivoraux*, il y a des Little Brothers qui se mettent à 100 ou à 1000 pour attaquer les entreprises et qui peuvent gagner : jamais si peu de personnes n'ont pu faire autant de dégâts réputationnels.

Aujourd'hui, une entreprise mondialisée doit faire face à des associations extérieures bien plus virulentes que les syndicats. Plus une entreprise développe sa stratégie RSE, plus elle devient vulnérable. Quand on se dit *performant* en RSE, on attire davantage de contrôle de la part de la société civile. Si une photo ou une vidéo paraît sur les réseaux sociaux et écorne l'excellence de ces entreprise, l'image de la société en question est abîmée.

La France représente le pays européen avec le moins de syndiqués et le plus de syndicats.

Moins de 10% des salariés français sont syndiqués (7% dans le secteur privé), ce qui est un chiffre alarmant. Car, paradoxe unique au monde, les non syndiqués ont les mêmes avantages que les syndiqués.

A l'étranger, on paye une cotisation pour se syndiquer : cette cotisation est une sorte d'investissement car lorsqu'un accord collectif est signé, il ne profite qu'aux syndiqués. Ce qui n'est pas le cas en France.

La confiance se construit sur le long terme.

Indispensable au dialogue social, la confiance se construit sur le long terme, mais peut être détruite en une minute. D'où l'importance de garder les DRH et les délégués syndicaux longtemps, et d'éviter un turn-over important. Mais pour construire une confiance sur le long terme, il faut d'abord faire confiance.

Le Droit doit changer.

Il sert à organiser une société : mais il ne faut pas qu'une entreprise de parfaite bonne foi se retrouve dans l'illégalité. Il faut aider les entreprises qui se créent à ne pas vivre dans la peur de la correctionnelle ou des conseils des Prud'hommes si elles ont des problèmes avec le code du travail.

Les startups embauchent des salariés de la nouvelle génération qui ont soif de liberté. Ces salariés aspirent au nomadisme et au télétravail. Ils veulent être complètement libres dans leur organisation et dans leur travail. Beaucoup demandent à travailler chez eux ou à travailler tôt le matin et tard le soir. Or, l'URSSAF impose des contrôles de présence et le code du travail impose un salaire différent lorsque l'on travaille tard le soir ou le week-end. Il est donc très difficile pour les dirigeants des startups de répondre à ces besoins de liberté et de flexibilité venant de la génération X, Y et Z.

Or, si ces dirigeants permettent à leurs collaborateurs d'avoir une grande liberté, ils seront dans l'illégalité. Or ils sont de bonne foi. C'est compliqué de répondre aux besoins des jeunes générations et d'appliquer la loi en même temps. Les dirigeants de startups ou d'entreprises préfèrent donc recruter des freelances et non des salariés pour éviter toutes les complications du code du Travail (travail de nuit, weekends). Ici le code joue contre l'emploi salarié.

Il faudra soit rapprocher la protection sociale des salariés et des indépendants, soit créer un 3^{ème} statut, intermédiaire entre le salarié et un travailleur indépendant. C'est celui du *worker*, qui existe déjà dans le droit anglais. En France, un *worker* correspondrait à un travailleur économiquement dépendant. Celui qui a le statut de *worker* n'est pas un salarié, ce qui signifie moins de charges pour la société qui l'embauche. Mais n'étant pas totalement indépendant, il peut bénéficier de la couverture maladie et d'un régime de protection sociale adapté.

Jean-Emmanuel Ray publie chaque année fin septembre *Droit du travail, droit vivant*, destiné aux non juristes, Ed. WK-RH, 26^e édition, 2017.

Lectures recommandées



Rapport B. Mettling
Transformation numérique et vie au travail
Septembre 2015



Jean-Emmanuel Ray
Droit du travail , droit vivant
Ed . Liaisons, 26° édition, septembre 2017



Alain Supiot
Critique du droit du travail
PUF, 2017

Le dialogue social comme levier de performance

ENJEUX

Le dialogue doit avoir pour objectif la performance, entendue dans sa dimension financière et actionnariale, mais également sociale. Il doit favoriser la construction d'un sentiment d'appartenance et l'adaptation du projet collectif aux défis futurs. Il ne peut pas être restreint à sa dimension institutionnelle. Il engage la bonne marche de l'organisation dans son ensemble et doit se réinventer pour l'économie du futur.

Conférence



Jean-Pierre Clamadieu
PDG du groupe Solvay

“ *Il existe une forte corrélation entre performance économique, bon niveau de sécurité et qualité du dialogue social.* ”

L'innovation sociale chez Solvay

C'est le groupe Solvay qui nous fournit l'objet d'étude de cet atelier. Solvay et ses syndicats CFDT et CFE-CGC ont conclu le 31 mai 2016 un accord majoritaire qui rénove profondément les conditions d'exercice du dialogue social.

L'accord s'articule autour de 4 volets :

- ① Les salariés sont incités à assumer des missions de représentation du personnel. L'entreprise valorise les compétences ainsi acquises et finance les cotisations syndicales. Le nouveau dispositif permet, en concertation avec les organisations syndicales, de reconnaître et de valoriser dans leur carrière les compétences nouvelles acquises par les salariés dans le cadre de leur mandat de représentant du personnel.
Cette valorisation doit permettre d'attirer vers les fonctions de représentants du personnel des collaborateurs qui pouvaient jusqu'ici hésiter à s'engager. Ce processus de valorisation a été consacré par un accord unanime avec l'ensemble des organisations syndicales conclu le 27 avril 2017. Par ailleurs, Solvay remboursera, à partir de 2017, la partie des cotisations syndicales restant à la charge des salariés, après crédit d'impôt.
- ② Le regroupement des instances de représentation du personnel. L'accord Solvay prévoit que, dès juin 2016, toutes les instances de représentation du personnel exercent leurs attributions dans un cadre unifié : une unité économique et sociale (UES) couvrant l'intégralité des 20 entités de Solvay en France, soit 14 sites industriels, les centres de Recherche & Innovation ainsi que les sites tertiaires, lesquels emploient 6 000 salariés.
Un comité central d'entreprise unique se substitue ainsi aux deux CCE existants et au Comité de Groupe France. Ce nouveau CCE est doté d'une Instance nationale traitant des sujets transversaux d'hygiène, de sécurité, d'environnement et de développement durable.

- ③ L'optimisation des outils de communication grâce à une approche 2.0. Pour faciliter la communication avec les salariés et avec la Direction, l'accord prévoit la mise à disposition, pour les représentants du personnel, d'outils de communication et d'information modernes: communication vers les salariés par l'intranet, possibilité de réunions des instances par visio-conférence ou par call, partage d'informations via les outils Google, etc.
- ④ La formation du management au dialogue social. Les managers de Solvay en France vont désormais tous bénéficier d'une formation étendue aux enjeux et à la pratique du dialogue social.



- Présenter côte à côte objectifs financiers et objectifs non-financiers
- Discuter à l'échelle européenne change le dialogue social
- Les salariés sont incités à adhérer aux syndicats et à assumer des missions de représentation du personnel

Entreprise et Progrès - Ne surestimez-vous pas un peu l'importance du dialogue social ?

Jean-Pierre Clamadiou - Solvay y croit énormément et le prouve de manière tangible : pour ses présentations devant les investisseurs, par exemple, le groupe présente désormais dans la même slide, côte à côte, ses objectifs financiers et ses objectifs non-financiers. C'est une innovation forte, qui prouve que ces deux objectifs sont indissociables. Le message a été bien reçu par la communauté financière. Chacun le constate de plus en plus : il existe une forte corrélation entre performance économique, bon niveau de sécurité et qualité du dialogue social. Tout est lié, la confiance ne se divise pas. Car les objectifs financiers reposent sur une quantité de facteurs qui, justement, ne sont pas tous financiers. Solvay est un groupe qui a une histoire (157 ans), un groupe qui est en pleine transformation.

E & P - Le fait que le groupe Solvay soit internationalisé est-il un frein ou un levier pour instaurer le dialogue social ?

J-P.C. - Le dialogue social est un levier puissant mais dans un groupe mondial, il se décline de manière différente selon les cultures syndicales nationales. Aux Etats-Unis, par exemple, les syndicats sont très mal perçus. En Europe, nous les apprécions davantage. Dans certains pays, le fait syndical est très faible. En donnant une forte légitimité à l'action syndicale à l'échelle du groupe, il s'agit de progresser, de suppléer à un dialogue social qui manque encore de substance dans certains pays.

On a beaucoup gagné en qualité de dialogue social chez Solvay en créant il y a plus de 20 ans un comité européen où chacun s'exprime je crois en confiance, à sa place. Une observation édifiante : un syndicat aussi engagé et revendicatif que la CGT en France est, à l'échelon européen, beaucoup plus ouvert et il y dialogue plus facilement avec nous que sur le territoire français. Le fait de discuter à l'échelle européenne puis mondiale a changé le climat des débats.



On est sorti de l'affrontement à la française et on a progressé ensemble. Parce que la France n'est plus le siège social du groupe, le dialogue social a changé.

Un climat différent s'est instauré car les syndicats de plusieurs pays, dont les français, sont moins dans la confrontation, plus dans l'écoute et la coopération. Certains salariés étrangers du groupe sont d'ailleurs étonnés de voir la teneur des tracts rédigés par certains syndicats français sur Solvay. En France, on a vraiment une difficulté à instaurer ce dialogue social. Et d'aligner les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise. Mais notre accord du 31 mai 2016 marque là un tournant. Évidemment, construire ce levier de performance qu'est le dialogue social demande du temps. Le recrutement est un problème. Les organisations syndicales ont du mal à recruter et pourtant, il n'y a pas de dialogue social de qualité si la direction n'a pas d'interlocuteur. On a du mal à générer des représentants de qualité, plus ouverts et plus jeunes. C'est pourtant un impératif.

E & P - Avez-vous inséré les représentants des syndicats dans le conseil d'administration ?

J-P.C. - Non car Solvay est une entreprise de droit belge et n'est donc pas dans l'obligation de le faire. C'est un groupe familial. L'entreprise est toujours dirigée par les descendants de la famille belge qui ont créé l'entreprise en 1860.

E & P - Votre contrat social va-t-il évoluer ?

J-P.C. - Oui, le contrat social a évolué. Solvay cherche à fidéliser les salariés sur la durée. Solvay ne veut pas assurer un emploi jusqu'à l'âge de la retraite. Il veut plutôt assurer l'employabilité de la personne jusqu'à sa retraite. Cela correspond aux envies des jeunes aujourd'hui.

E & P - Comment ouvrir le dialogue social sur le plan international ?

J-P.C. - C'est un objectif ambitieux que s'est fixé Solvay. Alors, le conseil n°1, c'est de commencer très modestement. Créer un comité de pilotage sous l'autorité directe

du dirigeant. Et puis le groupe international peut créer un socle de droits minimaux que le groupe s'engagera à faire appliquer partout. Ce socle a été négocié avec l'instance mondiale de dialogue social que nous avons créée il y a trois ans et récemment consacrée par un accord de juin 2017.

E & P - Comment améliorer la représentativité des syndicats et des représentants du personnel, quand on sait que la moitié des entreprises françaises n'ont pas de délégués syndicaux ?



J-P.C. - L'essentiel, c'est que l'ensemble des parties prenantes (direction, cadres, management) se sentent co-investies et en co-construction, pour faire de l'entreprise un bien commun.

Il faut former : former conjointement les RH et les représentants du personnel pour sortir du rapport de force, former à la médiation.

* * *

Lectures recommandées



Rapport J.D. Combrexelle
La négociation collective, le travail et l'emploi
France Stratégie, septembre 2015

Dialoguer à l'échelle mondiale



Pour construire ou renforcer un dialogue social qui soit un levier de performance vers l'économie et le monde du travail de demain, à l'échelle internationale, quelles seraient, pour votre entreprise, les priorités à débattre dans votre comité de direction ?

Indiquez le degré de priorité de 1 (haute priorité) à 5 (faible priorité) :

Quelques voies ouvertes par Solvay

Donner une forte légitimité à l'action syndicale à l'échelle du groupe	<input type="checkbox"/>
Créer un comité européen	<input type="checkbox"/>
Démontrer la corrélation entre performance économique, bon niveau de sécurité et qualité du dialogue social	<input type="checkbox"/>
Favoriser le recrutement de représentants jeunes	<input type="checkbox"/>
Créer un socle de droits minimaux à l'échelle internationale	<input type="checkbox"/>
Former les managers aux enjeux et à la pratique du dialogue social	<input type="checkbox"/>
Former conjointement à la médiation les managers, les RH et les représentants du personnel	<input type="checkbox"/>
S'engager à assurer l'employabilité de la personne jusqu'à la retraite	<input type="checkbox"/>
Doter les représentants du personnel d'outils modernes de communication et d'information vers et avec les salariés	<input type="checkbox"/>
Valoriser les compétences acquises lors de mandats de représentation du personnel	<input type="checkbox"/>
Rembourser aux salariés leurs cotisations syndicales	<input type="checkbox"/>

Nouvelles formes de travail et d'emploi, nouvelles formes d'entreprises à l'ère numérique

ENJEUX

Nous allons tous être obligés de redessiner nos entreprises en fonction des nouvelles technologies et des évolutions de la société et de son rapport au travail.

Quelles nouvelles formes d'entreprises vont émerger ? Quelles nouvelles formes de travail ? Comment les organiser, les animer, les diriger ? Comment dialoguer avec les salariés et les partenaires ?

Conférence



Yanis Kiansky
Président d'Allocab
(30 salariés, 6000 chauffeurs dans l'Hexagone, plus de 200 000 clients)

“ Plus que sécuriser le travailleur, l'enjeu sociétal est de convaincre le travailleur de se sécuriser. ”



Atelier n°5

Entreprise et Progrès - Pour que nous comprenions bien comment fonctionnent les plateformes numériques, peux-tu décrire Allocab ?

Yanis Kiansky - En 2010, j'ai découvert le mototaxi à Paris. Fini les interminables bouchons ! En discutant avec les chauffeurs de mototaxi, j'ai remarqué que plus de 90% d'entre eux étaient des indépendants ayant du mal à conquérir de nouveaux clients tout en gérant les transferts de leurs passagers et leurs plannings. J'ai ensuite noté que ce même problème de constitution de clientèle se posait pour les exploitants de véhicule de tourisme avec chauffeur (VTC).

L'idée de créer un service de réservation de chauffeur en temps réel afin de rapprocher l'offre et la demande est née progressivement. Les objectifs sont de permettre au chauffeur de planifier et de développer facilement son activité, et au client de choisir en quelques clics le chauffeur qui lui convient. J'ai ensuite contacté un ami d'enfance, Thomas Tiercelin, qui a tout de suite adhéré au projet. Nous avons rapidement donné naissance à Allocab en mai 2011.

Allocab est aujourd'hui le premier réseau français de véhicules avec chauffeur. Le service est accessible sur réservation et à la demande, dans plus de 70 villes en France, sur le Web, mobile et tablette. Le service est particulièrement soigné avec des chauffeurs en costume-cravate, vous proposant par exemple la présence à bord de rafraîchissements, chargeur de téléphone, WiFi en accès libre, ou de magazines. Deux services sont proposés : une course traditionnelle ou la mise à disposition d'un chauffeur pour une heure, une matinée ou une journée. Ceci pour une réservation immédiate ou à l'avance (jusqu'à un an).

Notre réseau de chauffeurs est constitué de professionnels indépendants. L'interface Allocab accompagne également les chauffeurs dans le développement de leur activité et dans l'optimisation de leur planning. Chaque chauffeur partenaire d'Allocab est un entrepreneur dont l'indépendance est respectée, de sorte qu'ils demeurent les acteurs principaux de leur succès.

Les principales différences avec les taxis se situent dans l'économie et la garantie

de qualité de services: nous sommes en moyenne 40% moins cher qu'un taxi. Nous prenons 20% de commissions (contre 25% pour Uber en 2016). Sur une course de 30€, nos chauffeurs perçoivent 24€, nous en recevons 6€. Notre modèle nous incite à maximiser le chiffre d'affaires de nos partenaires. C'est très vertueux. Le revenu d'un chauffeur oscille entre 1500€ et 2500€ nets.



- L'innovation n'est pas d'abord technologique mais sociale
- Les fournisseurs de la plateforme doivent être accompagnés comme entrepreneurs
- Nous devons former nos chauffeurs à se protéger socialement

E & P - As-tu instauré une limite à la proportion de ses revenus qu'un chauffeur peut tirer d'Allocab, pour ne pas créer une dépendance de fait ?

Y. K. - Nous sensibilisons les chauffeurs à une gestion saine : avoir un mix raisonnable de chiffre d'affaires provenant d'Allocab mais aussi de clients en propre. Nous ne pouvons pas contrôler le chiffre d'affaires réalisé par nos chauffeurs sur les autres plateformes, pour des raisons évidentes de confidentialité.

E & P - Envisages-tu de fidéliser les chauffeurs avec un système de chiffre d'affaires garanti ?

Y. K. - C'est un sujet épineux : nous souhaitons à la fois préserver l'indépendance de nos chauffeurs, et être un partenaire générateur de chiffre d'affaires. Nous envisageons un système où nous permettrions de garantir au chauffeur de rembourser la location de sa voiture. C'est la charge récurrente la plus lourde.



Nous sensibilisons les chauffeurs à une gestion saine : avoir un mix raisonnable de chiffre d'affaires provenant d'Allocab mais aussi de clients en propre.



E & P - Pour aborder ta conception du dialogue social, quelles sont les valeurs d'Allocab ?

Y. K. - Nous travaillons en fonction des six valeurs qui guident nos décisions au quotidien :

1 Prendre du plaisir à travailler : c'est une valeur très importante d'Allocab. Nos collaborateurs ont envie d'aller travailler chaque matin, car ils aiment leur métier et l'environnement dans lequel ils évoluent.

2 Valoriser l'humain : avoir beaucoup d'humilité dans les relations en aplanissant

la hiérarchie au maximum ; considérer, respecter et faire confiance à chacun, permettre à chacun d'exprimer son potentiel. C'est également une valeur clé dans les relations avec les chauffeurs.

- ③ Faire plus avec moins : c'est une valeur propre aux startups. Allocab s'est autofinancé jusqu'à il y a très peu de temps. Cette valeur souligne l'idée que sous les contraintes budgétaires, naissent les idées créatives.
- ④ Apprendre de son erreur : oser l'erreur, apprendre d'elle et surtout ne pas la répéter. Cette valeur est valable en interne comme pour les chauffeurs.
- ⑤ Voir le changement comme une opportunité : le changement est au cœur même de la raison d'être d'une entreprise comme Allocab. Nous embrassons les changements, car ils nous permettent de progresser plus vite et d'améliorer les réponses à nos clients.
- ⑥ Rechercher l'excellence dans le détail : notre principale différence avec Uber réside dans la qualité de notre service. Il s'agit de créer une chaîne de valeur forte du chauffeur jusqu'au client final afin de créer la meilleure expérience possible. C'est dans les détails que nous allons nous différencier, avec des petites attentions quand le client monte à bord, par des réponses humaines et personnalisées à leurs e-mails.

Ces valeurs sont très importantes car Allocab traverse une période de croissance importante, avec l'arrivée de nouveaux challenges. Ces six valeurs vont nous aider à recruter les bonnes personnes. Nous avons recruté quinze personnes en 2016. Nous recrutons encore cinq salariés en 2017. Avec cette taille d'équipe, nous délivrons de nombreux résultats.

E & P - Dans une plateforme comme Allocab, l'innovation ne sera pas prioritairement technologique mais surtout sociale. Car à l'égard des fournisseurs, en l'occurrence les chauffeurs, même s'il n'existe aucune obligation légale de dialogue, cette relation est cruciale pour l'entreprise. Quels sont donc les axes d'innovation sociale chez Allocab ?

Y. K. - Nous avons quatre objectifs :

- ① Améliorer les conditions de travail du chauffeur. Cela peut être des choses très simples, par exemple, permettre au chauffeur une visibilité sur son chiffre d'affaires ou de proposer un planning défini. Un atelier de travail est également tenu tous les lundis après-midi pour dialoguer avec huit à dix chauffeurs



sur un sujet précis : rentabilité, prix des courses, etc. Nous dialoguons sur les questions qui leur importent. Ces huit à dix chauffeurs sont sélectionnés par tirage au sort ou par l'ordre de réponse (les dix premiers chauffeurs ayant répondu présents sont sélectionnés pour participer à cet atelier). L'objectif de cet atelier est de construire une charte éthique et d'améliorer les conditions de travail.

- 2 Être transparent : nous voulons créer un indice de rentabilité pour chaque course (mini P&L par exemple), un baromètre de la relation chauffeurs. Nous souhaitons nous inscrire dans une démarche de certification d'entreprise responsable. L'idée est de labelliser notre démarche de dialogue social.
- 3 Sécuriser le travailleur : nous envisageons de faire souscrire nos partenaires à une protection sociale, une mutuelle, une prévoyance, une retraite... Mais les chauffeurs sont des travailleurs indépendants qui aspirent à une certaine liberté, ce choix leur revient. Plus que sécuriser le travailleur, l'enjeu sociétal est de convaincre le travailleur de se sécuriser.
- 4 Accompagner l'entrepreneur : être chauffeur de VTC est un métier souvent transitoire pour nos chauffeurs. Le taux de turnover est très élevé. Il faut donc accompagner nos partenaires dans leurs démarches de transition professionnelle, avec par exemple une validation des acquis ou l'accès à la formation professionnelle.

E & P - Comment labellisez-vous votre relation les chauffeurs ? Quelle est votre posture vis-à-vis des chauffeurs ? Est-ce une communauté, un réseau, un client, ou autres ?

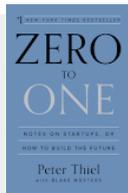


Y. K. - Cela fait quatre mois que l'on travaille sur le contexte social avec les chauffeurs. Oui, ils représentent une communauté car il y a des ambassadeurs, etc. Nous sommes doublement clients et fournisseurs.

Nous nous facturons mutuellement.

Nous sommes dans une relation de partenaires.

Lectures recommandées



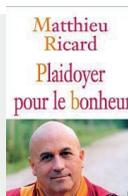
Zero to One
Notes on Startups, or How to Build the Future
Peter Thiel
Crown Publishing, 2014



Libérez votre cerveau
Idriss Aberkane
Robert Laffont, 2016



Hard things about hard things
Ben Horowitz
Harper Collins, 2014



Plaidoyer pour le bonheur
Matthieu Ricard
Editions Nil, 2003

Les membres d'Entreprise et Progrès proposent des pistes de changement à Allocab

Allocab souhaite progresser sur trois axes. Entreprise et Progrès a réfléchi collectivement à des suggestions de changement :

1 Etre transparent : qu'est-ce qui existe ou pourrait exister pour certifier / labéliser notre dialogue social ?

SUGGESTION

Créer un label du type *Allocab, la plateforme approuvée par les chauffeurs* fondé sur des critères comme l'assurance de revenus réguliers, la formation). Cela pourrait influencer les clients.

Proposer aux chauffeurs une application permettant le calcul automatique des P&L à la fin du mois par exemple, pour les courses effectuées pour Allocab.

Chaque course pourrait disposer d'un indicateur Rouge, Jaune, Vert pour savoir si elle était rentable ou non. Cela permet à la société Allocab de se mesurer, de s'améliorer, et d'être transparente vis-à-vis des chauffeurs.

MISE EN OEUVRE

Allocab a négocié deux offres pour ses chauffeurs avec la mutuelle Simplis : une mutuelle / Complémentaire Santé à partir de 20 €TTC / mois et une prévoyance garantissant un revenu en cas de maladie, d'invalidité ou d'accident, à partir de 10 € TTC / mois.

Le P&L par course n'est pas encore disponible.

Quand la rentabilité d'une course tombe sous la barre de 25€ / h, Allocab propose aussitôt une course bonus plus rentable. C'est le *train de courses*.

2 Sécuriser le travailleur : quelle protection sociale ? Quelles assurances ?

SUGGESTION

Proposer des accords-cadres négociés pour les chauffeurs. Ils pourraient avoir accès à une couverture / assurance à partir un certain chiffre d'affaires par mois.

MISE EN OEUVRE

Le décret n° 2017-774 précise les modalités de mise en œuvre de la responsabilité sociale. Il fixe à 13% du plafond annuel de la sécurité sociale (5099,64 € en 2017) le seuil de CA réalisé sur la plateforme à partir duquel ces obligations sont applicables.

3 Accompagner l'entrepreneur : comment accompagner la transition de chauffeur VTC vers un autre métier ? (Validation des acquis ? Autres moyens ?)

SUGGESTION

Créer deux grilles de compétences pour les chauffeurs :

La première concernerait leurs métiers traditionnels de chauffeur.

La deuxième concernerait les compétences transverses. Ce sont ces compétences qui permettraient aux chauffeurs de migrer avec légitimité vers d'autres métiers de service.

Une évaluation des compétences / validation des acquis pourrait être réalisé, par la plateforme ou par des acteurs tiers.

MISE EN OEUVRE

Le décret fixe également le plafond de prise en charge par la plateforme de la cotisation d'assurance d'accidents du travail souscrite par le travailleur indépendant, ainsi que les conditions de prise des frais d'accompagnement et de l'indemnisation de la perte de revenus dans le cadre du parcours de validation des acquis de l'expérience (VAE).



Et vous lecteur, cela vous inspire quoi ?

Les recommandations d'Entreprise et Progrès

Comment faire de la transition numérique un vrai progrès pour tous ?

Depuis 2015, Entreprise et Progrès a mobilisé ses membres sur trois chantiers étroitement liés aux mutations technologiques : la posture du leader à l'ère du numérique, la culture d'innovation dans l'économie digitale et le dialogue social dans l'économie du futur. Après leurs travaux et à la lumière des intervenants qu'ils ont écoutés, voici, problématique par problématique, leurs recommandations.

Problématique #1 : Leadership

Dans ma posture de dirigeant, que dois-je faire évoluer prioritairement pour inspirer à tous mes cadres un comportement managérial plus adapté aux nouveaux enjeux de transformation de mon entreprise ?

QUOI	POURQUOI	COMMENT
<p>Produire une vision dans l'entreprise</p> <p>Faire un travail sur soi en tant que dirigeant pour être adapté à la nouvelle entreprise</p>	<p>La réflexion est née de la transformation de l'emploi.</p> <p>Il y a un vrai besoin de fédérer autour d'un projet, d'un sens partagé. L'idée est de recruter des personnes qui ont les mêmes valeurs que le dirigeant de l'entreprise.</p> <p>Et de dégager une capacité d'engagement dans une cause.</p>	<p>L'idée est de trouver des éléments pour réactiver la connexion entre la fonction et la légitimité du leader.</p>
<p>Prototypage/Test & Learn</p> <p>Mise en place du droit à l'erreur</p>	<p>On ne peut apprendre que dans l'action. Le prototypage permet d'apprendre de ses propres erreurs ou d'apprendre en faisant.</p>	<p>Il faut récompenser et valoriser l'échec : droit à l'échec</p> <p>Inclusion de tous dans la transformation (DRH)</p>

Favoriser la culture du risque par le partage de sens, de connaissances et par la bienveillance.

Le rythme de la digitalisation devient effréné => décision rapide.
Il faut prendre le temps d'élargir le champ de réflexion.

Créer un environnement de travail et un espace de co-working *cosy* qui permettent des échanges entre les personnes d'horizons différents.

Problématique #2 : La culture de l'innovation

Dans nos entreprises, comment pouvons-nous favoriser l'ouverture, l'expérimentation et la décentralisation, indispensables pour créer une culture de l'innovation à l'ère numérique ?

QUOI	POURQUOI	COMMENT
Créer des débats d'égal à égal pour trouver des solutions innovantes	Se nourrir de la richesse et de la diversité Favoriser l'expression des idées contradictoires et des différences de perception	Sur des problèmes donnés : Large spectre de personnes concernées par le sujet Les décisions sont prises au plus bas niveau concerné Bon niveau d'information des participants Règles simples pour favoriser l'écoute et le dialogue
Créer une direction transverse et mobile de qualification des données (au service de la mission de l'entreprise).	Cela permet de libérer l'énergie disponible pour plus de créativité (plutôt qu'être submergé de données).	Créer un comité de pilotage tournant entre différentes personnes (intervenants extérieurs) pour gérer et analyser l'information. Cela implique une participation de toutes les fonctions de l'entreprise.

QUOI

Favoriser la diversité humaine pour enrichir nos entreprises

Installer une culture fertile de l'innovation trans-groupe et trans-génération (juniors, seniors, etc.)

POURQUOI

La diversité humaine est source de créativité, elle permet d'apporter un débat contradictoire et de s'adapter à la diversité et aux modifications de notre environnement.

L'innovation doit être pérenne et doit être l'affaire de tous pour se concrétiser et créer de la valeur.

COMMENT

Management basé sur des valeurs (plus que sur des process)

Changement de critères, de méthodes de recrutement grâce au digital

Changement de comportement (confiance au cœur de la performance). Ex : télétravail

Laisser une place aux talents personnels

Faire venir des intervenants extérieurs pour plus de diversité

Nommer une direction centrale de l'innovation qui pilote les services

Créer le *Binôme Innovation du Mois* qui combine un senior et un junior pour construire un prototype pour que tout le monde puisse participer à cette culture de l'innovation.

Problématique #3 : Dialogue social

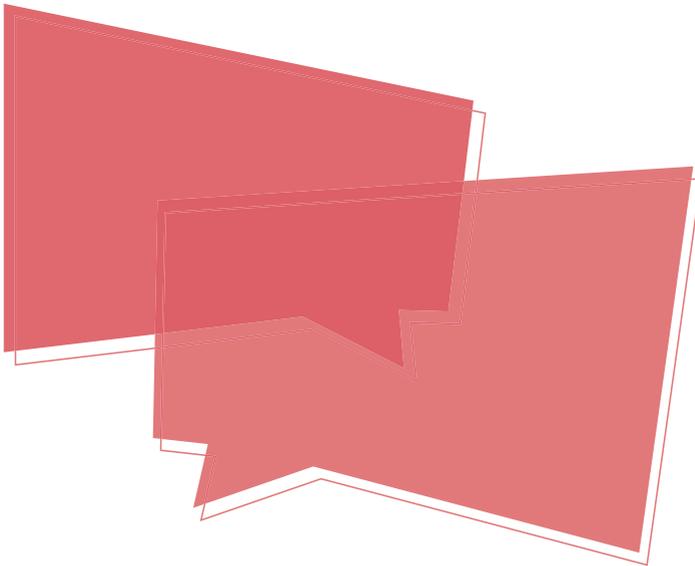
Que changer dans nos entreprises pour faire du dialogue social un vecteur d'innovation et de performance partagée tout en mettant à profit la transformation numérique ?

QUOI	POURQUOI	COMMENT
<p>Oser de nouveaux moyens d'échange pour favoriser la participation du plus grand nombre</p>	<p>Cela permet la reconnaissance et la valorisation de l'individu.</p>	<p>Utiliser les ressources numériques</p>
<p>Faire de chacun un acteur véritable du processus décisionnel</p>	<p>Cela permet la construction collective d'un projet d'entreprise en y faisant adhérer chacun des collaborateurs.</p>	<p>Faire un état des lieux (on insiste en particulier sur la dynamique collective des groupes de travail)</p> <p>Ecouter les attentes des collaborateurs de l'entreprise</p> <p>Choisir les chantiers prioritaires qui ont le plus de chance de fonctionner selon une méthode agile pour obtenir des résultats concrets favorisant la confiance et une dynamique collective positive</p>

En décembre 2016, Entreprise et Progrès a organisé des rencontres apprenantes pour faire converger trois de ses chantiers récents :

- Être un leader à l'ère du numérique
- La posture d'innovation dans l'économie digitale
- Quel dialogue (social) dans l'économie du futur ?

Ce livre reflète pour partie les réflexions échangées à cette occasion.

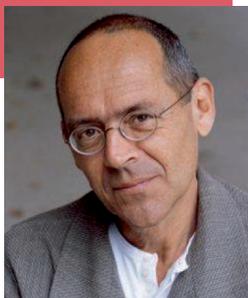


Le choc des idées

ENJEUX

Sur les effets économiques, humains, sociétaux, intellectuels de la transition numérique, nous vous proposons les points de vue contrastés de deux intellectuels engagés qui ont échangé avec les membres d'Entreprise et Progrès à l'issue du chantier.

Colloque



Bernard Stiegler
Philosophe



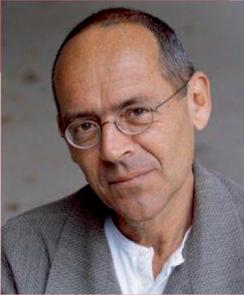
Diana Filippova
Editorialiste et écrivain

Les mises en garde de Bernard Stiegler

ENJEUX

Le numérique apporte une fluidité et une précision qui transforment l'économie et lui promettent des gains de productivité considérables mais qu'en est-il de la société dans son ensemble ? Que vont devenir la culture collective et les compétences professionnelles ? Le travail est-il une denrée en voie de disparition ?

Colloque



Bernard Stiegler

Philosophe et docteur de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Bernard Stiegler est président de l'association Ars Industrialis, et directeur de l'Institut de Recherche et d'Innovation du Centre Georges Pompidou. Il enseigne également au Goldsmiths College, à l'Université de Technologie de Compiègne et à l'École Polytechnique de Zurich.

Il est également l'auteur de nombreux ouvrages dont *Pour en finir avec la mécroissance* (édition Flammarion 2009).



**Bernard
Stiegler**

Entreprise et Progrès - J'aimerais vous présenter les évolutions déjà en cours, et vous entendre sur ce qu'elles annoncent réellement pour la société, pour les entreprises et pour la civilisation. La première de ces évolutions sont les plateformes. Les entreprises du futur seront des plateformes technologiquement très avancées, fiscalement optimisées, très légères en personnel, avec peu de frais de structure, qui achèteront ou vendront du travail numériquement selon des algorithmes qui seront les principaux générateurs de données et de valeur de l'entreprise et de la société. Dans chaque entreprise, la data propriétaire sera le nouveau capital aux mains d'un petit groupe d'actionnaires. Le quantum computing, la blockchain, l'Internet des objets, la sécurité des logiciels, joueront un rôle crucial. Tout ça, qu'est-ce que cela vous inspire ?

Bernard Stiegler - Selon une étude du cabinet Roland Berger commandée par le Journal du Dimanche (JDD) en 2014, d'ici à 2025 un tiers des emplois seraient occupés par des machines, des robots ou des logiciels dotés d'intelligence artificielle et capables d'apprendre par eux-mêmes.

D'autres travaux de recherche montrent que 47% des emplois seront automatisables aux États-Unis au cours des vingt prochaines années. Depuis la naissance du web en 1993, nous traversons un processus de transformation sans précédent : nous produisons des données sur nous-mêmes en permanence, de façon délibérée ou inconsciente, et les algorithmes permettent d'en extraire massivement des informations. Ces données réduisent les activités en interne, dans tous les domaines. Les GAFA, et il n'y a pas que Google, mettent en place des automates logiques sans rémunérer ceux qui produisent ces informations. Cela aboutit à des suppressions d'emplois, à la destruction des librairies, de la grande distribution... Le web aujourd'hui n'est plus du tout ce qu'il était. Il est devenu en quelque sorte une machine à produire du big data alors qu'au début, il était conçu pour valoriser les singularités.

Le développement de l'open data représente l'aboutissement d'une rupture largement entamée. Et cette rupture majeure n'a rien à voir avec les précédentes.

Nous sommes en effet entrés dans la troisième vague d'automatisation. Au 19^{ème}

siècle, la machine-outil a permis au capitalisme de réaliser des gains de productivité, car elle ne redistribuait les richesses produites qu'à la bourgeoisie.

La deuxième vague d'automatisation est incarnée par le taylorisme et le travail à la chaîne. Ce dernier a partiellement bénéficié à la classe ouvrière puisque les salariés devaient consommer les biens produits pour développer des marchés de masse.

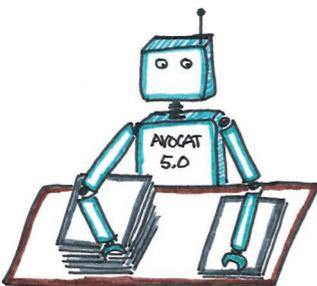
La troisième vague d'automatisation est celle qui est à nos portes. Elle représente une révolution d'une ampleur comparable à celle provoquée par l'apparition de l'alphabet, ou encore à celle qui s'est produite après Gutenberg, quand l'accès à l'écriture imprimée et au savoir fut généralisé. Elle ne repose pas seulement sur les robots mais sur les données que nous produisons, avec nos smartphones notamment. Ces données que nous fournissons aux plateformes, que ce soit Google, les banques ou les sites marchands, sont traitées de façon immédiate par des algorithmes dans tous les pays. Amazon par exemple, grâce à l'exploitation de ces données, peut prévoir avec peu de personnel, ce qu'elle va vendre et nous inciter à acheter de manière très efficace.

E&P - Voulez-vous dire que, à court terme, une entreprise comme Amazon pourrait se passer des salariés pour emballer les objets et envoyer les colis et les remplacer par des robots ?

B.S. - Les robots-machines remplaceront les manutentionnaires. Et les *humanoïdes* qui arrivent sur le marché coûtent moins chers que les gros automates en service. Ils ont des capacités de travail très avancées. La *robolution* devient maintenant très accessible : les PME peuvent investir.

E&P - L'intelligence artificielle va-t-elle concerner tous les métiers ? À quel terme ? Y aura-t-il des exceptions ?

B.S. - Quasiment tous les métiers sont menacés par l'automatisation. Cela concerne aussi bien les avocats que les médecins. Concernant les avocats, aux Etats-Unis, l'analyse des dossiers, qui est extrêmement formalisée, est de plus en plus faite par des automates. A l'heure actuelle, il existe des automates capables de dépouiller les dossiers. Concernant les médecins, beaucoup ont commencé à utiliser les systèmes de diagnostic fournis par les laboratoires, et cela les conduit irrémédiablement à perdre leurs savoirs.



Si rien ne change, 80 à 90% des moins de 25 ans

n'auront bientôt plus aucune perspective dans certains territoires. Les marchés s'effondreront : il n'y aura plus de pouvoir d'achat. Une nouvelle société peu compatible avec celle d'aujourd'hui est en train de se mettre en place.



Le vrai travail est une activité au cours de laquelle le travailleur enrichit la tâche et apporte sans cesse du nouveau à la société. Ce travail, dans ce sens-là, produit de la valeur ou de la néguentropie. Il n'est pas automatisable : au contraire, il consiste à dés-automatiser des routines.

E&P - Vous avez lancé un projet rebelle à Plaine Commune. Espérez-vous enrayer la vague numérique ?

B.S. - Il faut repenser le collectif et construire un modèle économique reposant sur un nouveau type de production de valeur et de justice sociale. Je crois à l'expérimentation. C'est pour cela que nous avons lancé un projet dans une communauté d'agglomération de Seine-Saint-Denis : la Plaine Commune. Ce projet a pour objectif de remettre l'humain au cœur d'une société robotisée et de créer un territoire dont les habitants ne sont pas uniquement consommateurs mais aussi prescripteurs de services numériques.

La standardisation et la destruction des savoirs produisent de l'entropie, qui est caractérisée par l'état de *désordre* d'un système. Rudolf Clausius, physicien allemand du 19^{ème} siècle, a établi que l'énergie se dissipe inéluctablement. Erwin Schrödinger, physicien autrichien, a toutefois démontré que les animaux et les êtres vivants sont caractérisés par leur capacité à produire de l'entropie négative, ou la *néguentropie*. Celle-ci diffère du désordre, c'est-à-dire de la mort, qui est une décomposition de la matière vivante.

L'automatisation produit de l'entropie : les machines nous dépassent en anticipant nos choix et nos actions, et par définition nous empêchent de raisonner par nous-mêmes, donc de créer. Prenons l'exemple des algorithmes de Google, qui se perfectionnent en traduction linguistique avec les mathématiques appliquées et non pas grâce à des professeurs de langue. Ces algorithmes peuvent traduire toutes les langues du monde entier en passant par l'anglais comme langue pivot, provoquent une *entropie linguistique* et nous privent de toute réflexion linguistique.

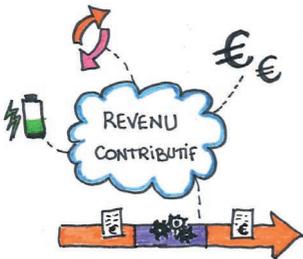
Le vivant produit au contraire, à partir d'exceptions, des bifurcations impossibles à anticiper. Les écrivains ont façonné les langues par leurs parlers exceptionnels. Mais les algorithmes, eux, effacent toutes les exceptions : ils ne fonctionnent que par des calculs établissant des moyennes. L'automatisation brute produit un

désordre généralisé (mental et environnemental) qui détruit l'économie. Mais l'automatisation peut être mise au service de la production de néguentropie dans l'économie de demain. Elle doit permettre de valoriser des exceptions, de développer la capacité collective de chaque individu pour en faire du commun.

E&P - Le bouleversement que vous décrivez va faire considérablement évoluer la notion de travail. Affrontons-nous un effacement du salariat, fondement de l'organisation actuelle du travail ?

B.S. - Aujourd'hui, dans l'emploi, l'employé doit suivre une méthode et s'en remettre à un logiciel – jusqu'au moment où, la tâche devenant automatisable, il est alors remercié. Or le vrai travail est une activité au cours de laquelle le travailleur enrichit la tâche, et apporte sans cesse du nouveau à la société. Ce travail, dans ce sens-là, produit de la valeur ou la néguentropie. Il n'est pas automatisable parce qu'il désautomatise des routines. L'automatisation doit redistribuer des gains de productivité au cœur d'une économie contributive permettant de valoriser les savoirs et savoir-faire de chaque individu. Nous préconisons pour cette raison l'adoption d'un revenu contributif, qui est différent du revenu universel.

E&P - Cette idée de revenu universel contributif est complexe car elle recouvre des définitions très différentes... Pourriez-vous nous décrire les conditions de l'expérimentation de ce revenu contributif ?



B.S. - L'automatisation se développe à très grande vitesse et va détruire l'emploi massivement. Nous pensons que les activités des individus et les activités de travail hors-emploi sont productrices d'une très grande valeur. Il faut trouver un moyen pour valoriser cette valeur socialement selon des modèles qui ne seront plus les modèles classiques basés sur le modèle fordiste ou néo-fordiste, mais sur une extension progressive qui est le revenu contributif. Ce

revenu conditionnel (à la différence du revenu d'existence inconditionnel), basé sur l'économie contributive, n'est pas le revenu universel d'existence. Il vient s'ajouter au revenu universel d'existence pour créer une nouvelle activité économique dynamique.

Le revenu contributif repose sur le modèle des intermittents du spectacle et sur les pratiques du logiciel libre. Il recouvrira des niveaux de rémunération différents en fonction des niveaux de salaires et des périodes salariées des bénéficiaires. Des périodes salariées vont alterner avec des périodes de développement et de partage des savoirs. Le droit au revenu contributif sera *rechargeable* et conditionné par le cumul d'un certain nombre d'heures salariées.

L'expérience menée à Plaine Commune concerne l'expérimentation d'un revenu contributif qui doit bénéficier aux plus jeunes. Les bénéficiaires seraient invités à augmenter leurs savoirs, à *s'encapaciter*, par des expériences professionnelles et par des études. Ils seraient invités à partager leurs savoirs avec la communauté territoriale. Tout cela mobilise une nouvelle intelligence collective, capable de faire appel à des théories avancées et des savoirs formels. Avec les doctorants, nous souhaitons développer une recherche contributive associant les jeunes et les habitants du territoire en question. Il s'agit de créer une économie de la contribution fondée sur la production de néguentropie.



L'architecte Patrick Bouchain a montré comment mettre des projets de rénovation urbaine au service de politiques économiques contributives, les habitants, acteurs directs de la rénovation, étant rémunérés en parts sociales de l'habitat.

E&P - Dans le système que vous décrivez, il reste dans le parcours de chaque actif des périodes d'emploi salarié. Quelle différence faites-vous entre un travail contributif et un petit job précaire ?

B.S. - Une standardiste chez TF1, payée comme intermittente du spectacle, est précarisée aux frais des Assedic. Le travail contributif doit être défini par des critères très précis. On ne peut pas répondre à priori à une telle question si ce n'est par le principe formel que j'ai énoncé, qui est la production de néguentropie, autrement dit de savoir-vivre, de savoir-faire et de savoirs formels. Nos travaux s'inspirent de ceux de l'architecte Patrick Bouchain, qui a montré comment mettre des projets de rénovation urbaine au service de politiques économiques contributives. Les habitants, acteurs directs de la rénovation, peuvent être rémunérés en parts sociales de l'habitat. Des possibilités de développement existent dans l'économie contributive, dans l'associatif, le coopératif, l'économie sociale et solidaire, les services publics tout aussi bien que dans l'industrie. Dans ces domaines, les nouveaux modes de production vont faire apparaître de nouveaux métiers, qui seront intermittents.

E&P - Comment financer cette transformation radicale du système de production ? Où se financera l'économie contributive ?

B.S. - Une partie des gains de productivité issus de l'automatisation doit être redistribuée. Les crédits de la formation professionnelle, qui représentent 38 milliards d'euros par an, devraient participer au financement de l'économie contributive. Des milliards d'euros qui transitent sur des marchés spéculatifs pourraient être

investis dans des projets réellement durables, sans omettre la lutte contre l'évasion fiscale. Même chose pour les exonérations de charges sociales ou fiscales qui pourraient être réorientées dans ce but. Elles représentent 80 milliards d'euros. On voit qu'il y a vraiment de quoi financer.

E&P - Quel rôle jouera l'open data dans la révolution numérique ?

B.S. - Désormais non seulement nous utilisons les outils numériques, mais nous participons également à la production des métadonnées. Or, les métadonnées jouent un rôle clé dans le destin humain. En effet, on a découvert les premiers systèmes d'indexation et les premières métadonnées datant de la protohistoire : ce sont les tablettes d'argile couvertes d'écriture cunéiforme qui décrivaient le contenu d'autres tablettes.

Aujourd'hui, celui qui maîtrise la production des métadonnées peut conditionner les débats publics et les apprentissages. Cette production était autrefois *top down* : elle devient *bottom up* avec le numérique. Cela modifie la production et la diffusion des savoirs, qui n'est plus l'apanage des pouvoirs constitués (politiques, industriels). En effet, l'exemple qui montre ce transfert est Wikipédia. A l'heure actuelle, cette révolution est encore très désordonnée et peu analysée. Aussi, lorsque certains créent des métadonnées de manière consciente ou volontaire, beaucoup le font à leur insu, via les cookies qui s'installent sur leurs ordinateurs ou en s'auto-indexant sur le web via sur leurs blogs ou via Facebook.

E&P - La troisième vague d'automatisation va-t-elle vraiment supprimer le recours aux humains ?

B.S. - L'automatisation existe depuis très longtemps. Mais il s'agissait jusqu'à présent d'automatisations ayant besoin d'êtres humains pour fonctionner : l'être humain était payé pour servir les machines. La nouvelle automatisation (la troisième) n'a plus besoin de cela. Nous sommes en train de changer profondément de système : il existe aujourd'hui des usines sans ouvriers, des supermarchés sans caissières ni manutentionnaires. Foxconn, qui emploie 1,5 million d'employés, veut les remplacer par 1 million de robots.

L'imprimante 3D, les robots, les réseaux sociaux captent automatiquement des données sur vos comportements à travers le big data. Un monde industriel nouveau est en train de se mettre en place : il est basé sur l'automatisation intégrale et généralisée. C'est un phénomène qui touche absolument tous les secteurs et qui va se généraliser dans les années à venir.

Dans une conférence datant de mars 2014, Bill Gates affirmait que les robots-logiciels auront remplacé la plupart des emplois d'ici vingt ans. Il propose de

mettre en concurrence les humains avec les robots en levant les charges sociales sur les salaires. Mais ce n'est pas une bonne solution car on ne pourra pas dissimuler l'insolvabilité de la *société automatique*.

E&P - Avec le modèle du travail contributif, la hiérarchie va-t-elle à disparaître au sein des entreprises ?

B.S. - Non. Le *bottom up* pur n'existe pas. Ce que nous appelons le *bottom up* consiste à faire venir les décisions des participants, du terrain, plutôt que d'avoir quelques décideurs qui dictent des organisations. Je pense que ce modèle n'est pas viable. Car il faut toujours quelqu'un qui décide. De très grandes entreprises qui utilisent le modèle contributif, aux Etats-Unis et en Allemagne, sont organisées sur ce modèle-là : par exemple les entreprises comme Google, qui se situe entre le consumérisme et le contributif, ou comme Facebook, voire Wikipédia.

Chaque entreprise a sa propre organisation mais il y a toujours une hiérarchie, avec à sa tête un chef. C'est le mécanisme de prise de décision qui est différent. Le décideur qui juge le mieux, est aussi celui qui anime le mieux des communautés de *sachants*. Mais dans ces entreprises, il n'y a pas d'exécutants. Tous, même les clients ont le droit de s'exprimer, et sont impliqués dans cette prise de décision.

E&P - Des travailleurs freelance et des clients peuvent-ils participer aux décisions de l'entreprise dans le modèle du travail contributif ?

B.S. - La Fnac, à ses débuts, fonctionnait sur un modèle contributif. Tous les vendeurs de la Fnac étaient des amateurs : musiciens, photographes, etc. Ils étaient *sponsorisés* par la Fnac en y travaillant. Tous les amateurs allaient à la Fnac pour échanger avec les vendeurs. J'y allais, j'étais fan de jazz. Et il m'arrivait de jouer avec des vendeurs. Mais la Fnac a détruit tout cela et c'est une grave erreur.

Le modèle que recherchent les gens aujourd'hui est le modèle contributif : salariés, clients, amateurs, tout le monde peut apporter ses idées. Tous pourront devenir des contributeurs de l'entreprise.



Nous entrons dans l'ère du travail contributif, où le contributeur n'est ni simplement un producteur, ni simplement un consommateur. C'est un *amateur* au sens noble du terme. Pour la rémunération, il y a des idées à puiser dans le régime des intermittents. Il pourrait y avoir une formule en deux parts : une part salariale et une part d'un intéressement contributif.

E&P - Il n'y aura donc plus de consommateurs, uniquement des contributeurs ?

B.S. - Je pense que le consumérisme a atteint ses limites. C'est un modèle économique qui est devenu toxique. Nous entrons dans un nouveau modèle : l'ère du travail contributif, où le contributeur n'est ni simplement un producteur, ni simplement un consommateur prolétarisé.



J'ai enseigné à l'École des Arts Décoratifs de Paris, à des designers et des stylistes de cette école. Nous avons développé un modèle d'entreprise contributif. De manière théorique, nous avons conçu une entreprise de mode sans consommateurs. Il y avait des contributeurs, qui faisaient partie d'un club, qui avaient des actions de l'entreprise, et qui avaient une

carte de membre. Tout cela pour avoir le droit de se prononcer, de donner des idées sur comment agencer la nouvelle collection. Les vrais amateurs de mode créent des choses, leur avis compte.

E&P - C'est le règne des amateurs alors ? Comment les reconnaître ?

B.S. - Oui mais le contributeur de demain n'est pas un bricoleur du dimanche. Il est d'abord motivé par ses centres d'intérêt plutôt que par des raisons économiques. Il peut d'ailleurs développer une expertise plus grande que ceux qui sont motivés par des raisons économiques. C'est un *amateur*, au sens noble du terme.

E&P - Ces contributeurs, comment les rémunérer ?

B.S. - Je ne dirais pas qu'il faut calquer le modèle de rémunération des amateurs sur celui des intermittents, mais qu'il faut s'en inspirer. Concernant la rémunération, on pourrait imaginer une formule avec une part salariale et une part sous la forme d'un intéressement contributif. Quant à la réalisation concrète de telles mesures, cela devrait être l'objet d'expérimentations, de travaux de spécialistes (ce que je ne suis pas), de l'innovation sociale et de négociations.

E&P - Quelles sont les conditions pour que ce nouveau modèle de travail fonctionne ?

B.S. - C'est un changement radical. Je parle de *déprolétarianisation*. Dans ce contexte, on n'apporte pas seulement sa force de travail, mais son savoir, qui représente une plus-value énorme. L'automatisation va se généraliser et rendre l'emploi de moins en moins nécessaire. Et je soutiens l'idée que cela est une bonne chose. Mais à une seule condition : il faut valoriser la possibilité pour les individus de développer leurs capacités sociales, leur savoir, leur travail au sens fort du terme, plutôt que

leur seul emploi. C'est la seule condition pour rebâtir un modèle viable.

E&P - Ce modèle contributif peut-il être transposé dans tous les secteurs d'activité ? Quels sont les enjeux pour les gouvernements ?

B.S. - Ce modèle contributif peut se décliner de manière variée en fonction du secteur. Dans l'énergie par exemple : de plus en plus de gens produisent leur propre électricité en installant des panneaux photovoltaïques sur leurs toits, générant parfois des quantités d'énergie plus importantes que ce dont ils ont besoin.

Pourtant ils ne la revendent pas parce que les exigences de sécurité pour le faire sont telles qu'il faudrait qu'ils investissent beaucoup d'argent. Autre exemple : les *fablab* ateliers où chacun peut venir fabriquer ses objets. Ce sont des laboratoires locaux qui mettent à disposition des outils de fabrication numérique, rendant par là accessible l'invention à tous. Le vrai débat, c'est de faire en sorte que les gens sortent d'une attitude de pur consommateur. Nous vivons dans une phase de transition. Et l'enjeu, pour les gouvernements, est de parvenir à dessiner un chemin critique pour la société.

Il faut réussir à dépasser le modèle consumériste et inventer une véritable croissance fondée sur le développement des savoirs.

E&P - Par où commencer à bâtir le nouveau modèle que vous préconisez ?

B.S. - Il faut expérimenter, car personne ne peut créer un nouveau modèle. Mais l'enjeu est de développer une économie contributive basée sur un autre modèle que celui d'Uber, et de redistribuer le temps gagné grâce à l'automatisation. Nous avons créé un territoire contributif dans une commune de Seine-Saint-Denis et nous mettons en place un protocole qui propose à tous les habitants de devenir des *étudiants* : ils peuvent étudier la situation à venir de leur territoire, qui devient des smart cities pouvant accueillir la *société automatique*.

Il faut que les technologies se développent avec les habitants, sans leur imposer des modèles prolétariens. Nous préconisons plusieurs démarches, dont la mise en place d'une chaire de recherche fondée sur la recherche contributive par des doctorants qui travaillent sur des thèses relatives à l'impact des nouvelles technologies sur la discipline du chercheur.

Je travaille aussi au développement d'un nouveau réseau local au service de l'engagement des individus. Il permettra aux habitants qui assistent à un conseil communautaire de confronter les différents points de vue. Ils pourront ensuite créer des groupes en fonction de leurs affinités, et se rassembler ensuite pour être force de propositions.

Les jeunes doivent dorénavant se préparer à sortir du capitalisme industriel pour entrer dans une ère nouvelle. Personne ne sait à quoi ressemblera le monde du travail de demain puisque c'est à eux de décider de ce qu'ils feront. Ce moment est un moment charnière dans notre histoire, qui comporte des menaces, mais aussi des changements socio-économiques majeurs, dont justement peut-être la possibilité de se libérer de l'automatisation !

E&P - Comment imaginez-vous l'avenir des jeunes ? Sombre ?

B.S. - Je pense que l'avenir des jeunes est très sombre. Certains sont trop diplômés : impossible de trouver un emploi correspondant à leurs compétences. La seule solution, c'est de réinventer un nouveau modèle macro-économique viable, capable de redistribuer la valeur. Une des solutions pourrait être la mise en place d'un revenu contributif qui favorise l'engagement des individus dans des projets collaboratifs.

Amartya Sen a démontré que dans les années 1990, on vivait paradoxalement mieux et plus longtemps dans un pays pauvre comme le Bangladesh que dans certains quartiers de New York, celui de Harlem par exemple. Car les Bangladais ont réussi à préserver leurs relations sociales, à développer et à partager leurs savoirs. On vit mieux dans une société où les liens sociaux sont renforcés par le partage des savoir-faire. Amartya Sen parle d'indice de développement humain.

Ce savoir-faire, ou cette liberté à acquérir et à transmettre le savoir, Amartya Sen le qualifie de *capabilité*. Cette *capabilité* est détruite par les processus de disruption numérique. Les services numériques tendent à remplacer la sphère publique. Ils nous ôtent nos *capabilités* en nous assistant jusque dans nos ressorts les plus intimes, nous retirant par là ce qui fait de nous des êtres de culture, de savoir, de transmission.

Les jeunes d'aujourd'hui doivent prendre absolument des initiatives. Aussi, il faut repenser la société et créer une autre façon de travailler qui ne soit pas fondée sur l'emploi.

Lectures recommandées



Bernard Stiegler
La société automatique. 1. L'avenir du travail
Fayard, 2015



Bernard Stiegler
Dans la disruption : Comment ne pas devenir fou ?
Les liens qui libèrent, 2016

L'optimisme de la génération Y

ENJEUX

Le numérique est une révolution qui risque de monter les uns contre les autres les *gagnants* et les *perdants* de la transformation radicale du travail qui s'annonce. La collectivité ne doit pas se braquer mais au contraire s'adapter à cette donne nouvelle. C'est une posture sociale à inventer.

Colloque



Diana Filippova

Diana Filippova est éditorialiste et écrivain. En tant que *Connector* du think tank OuiShare, elle cherche à élaborer de nouveaux cadres de réflexion et d'action pour bâtir des modèles sociaux adaptés au monde de demain. Elle s'intéresse en particulier aux rôles des citoyens et des organisations dans les évolutions du travail et des modèles socio-économiques, notamment une pratique citoyenne et politique active.

Diana est responsable du programme de OuiShare Fest, le premier festival international dédié à l'économie collaborative.



Diana
Filippova

Entreprise et Progrès - Nous venons de parcourir les problématiques du leadership, de l'innovation et du dialogue social à l'ère du numérique. Quels liens voyez vous entre les trois ?

Diana Filippova - Moi, quelque chose qui m'a frappée aujourd'hui c'est la tension entre un certain optimisme et une certaine méfiance voire une certaine peur vis-à-vis de certains changements. J'ai constaté trois différents types de dynamiques que crée l'automatisation du travail : la montée en puissance du travail à la demande (qui est souvent temporaire), l'automatisation et la montée des inégalités qui s'ensuit, et enfin, la difficulté des organisations à s'adapter aux aspirations d'autonomie et de sens des individus.

On ne peut pas réduire ces phénomènes à des risques, puisque ces évolutions contribuent à remodeler le travail, et peut-être dans un sens qui est source d'autonomie et d'épanouissement pour les individus. L'automatisation, par exemple : l'homme a toujours cherché à concevoir des outils qui lui permettraient de faire ce qu'il n'a pas envie de faire lui-même, et c'est tant mieux !

Mais ces évolutions ont des conséquences néfastes sur le marché du travail et provoquent des risques inédits. Les avancées technologiques ont conduit par exemple à une destruction nette d'emplois, et les emplois créés sont devenus polarisés : très qualifiés mais en petit nombre, comme les ingénieurs, ou, à l'inverse, très peu qualifiés mais en grand nombre, à l'instar de certains services à la personne.

Cette polarisation nous amène vers une période de reconfiguration de notre modèle de travail qui risque d'être violente.



- On ne doit pas réduire les évolutions à des risques.
- L'idéologie dominante met la concurrence et la hiérarchie au cœur de nos activités.

Au fond, je pense qu'il est moins question de délitement du marché de l'emploi en tant que tel, que de l'inadaptation de nos sociétés à l'évolution du travail et à la montée en puissance du travail non salarié.

Entreprise et Progrès - Que proposez-vous par rapport à ce changement de paradigme ?

Diana Filippova - Une société vraiment collaborative n'est pas basée sur la concurrence permanente mais sur une collaboration, une coopération. Elle intègre ceux qui sont aujourd'hui exclus. Elle permet une juste redistribution de la valeur. Je propose donc une société fondée sur la coopération, la confiance et les modèles horizontaux, plutôt que sur la hiérarchie et la compétition. Cette proposition est tout sauf anodine, elle consiste en réalité à remettre en cause de fond en comble notre système. Une grande partie de nos structures est fondée sur une idéologie qui met la concurrence et la hiérarchie au cœur de nos activités.

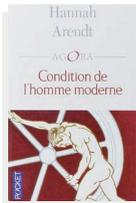
Or, on observe au contraire que les projets les plus innovants, les plus créatifs émergent au sein de communautés qui mettent en commun leurs compétences et leur énergie pour accomplir quelque chose qui les anime profondément. Et elles sont en général très peu hiérarchiques. Cela n'empêche pas ces projets d'être tout aussi innovants, ne serait-ce que du point de vue technologique. Il est clair que la bureaucratisation des structures, si elle est très adaptée à un monde où la productivité et la rentabilité sont les maître-mots, est malheureusement très peu favorable à la créativité.

La réinvention d'un modèle du travail pour le 21^{ème} siècle est absolument essentielle. Il faut décorrélérer le travail de l'idée du salariat : on prend en compte toutes les nouvelles formes de travail y compris le travail indépendant, y compris les freelances, y compris l'entrepreneuriat. Il faut décorrélérer le salariat de la sécurité : aujourd'hui, des CDI à temps plein, à vie, existent de moins en moins. 90% des emplois salariés qui sont créés sont soit des CDD soit des contrats intérimaires. Si on souhaite réintégrer tout le monde dans un contrat social renouvelé, il faut inventer une protection sociale qui soit universelle.

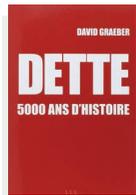


Il faut également réinventer la manière dont on conçoit l'entreprise. D'ailleurs, je pense qu'il faut cesser de parler d'entreprise, et parler plutôt d'organisation qui est une communauté de personnes poursuivant un intérêt commun. Cet intérêt n'est pas forcément économique, d'où la montée en puissance de nouvelles entreprises appelées B-Corp qui est un label dédié aux entreprises mettant au même niveau les enjeux économiques et les enjeux sociaux ou environnementaux.

Lectures recommandées



Hannah Arendt
Condition de l'homme moderne
Editions Pocket, 2002



David Graeber
Dette : 5000 ans d'histoire
Les Liens qui Libèrent, 2013



Luc Boltanski, Ève Chiapello
Le nouvel esprit du capitalisme
Gallimard, 1999

Remerciements

Entreprise et Progrès tient à remercier chaleureusement tous ceux qui ont contribué bénévolement à la qualité de ce chantier : les dirigeants membres d'E&P qui ont activement participé aux ateliers, Jacques Kheliff, président du chantier, garant de sa cohérence, et Jean-Maurice Vergnaud, trésorier de l'association, qui a accepté de l'animer et de stimuler ainsi sa production.

Nous exprimons aussi nos remerciements aux intervenants extérieurs qui nous ont apporté la matière indispensable à nos échanges : Amandine Brugière, Jean-Pierre Clamadieu, Jean-Denis Combrexelle, Diana Filippova, Yanis Kiansky, Jean-Emmanuel Ray et Bernard Stiegler.

Merci également à Maëlle Gaultier, notre facilitatrice graphique, pour ses illustrations et sa mise en page pertinentes.

Enfin, les chantiers d'Entreprise et Progrès ne pourraient exister sans nos fidèles partenaires : nous souhaitons les remercier chaleureusement pour leur soutien tout au long de l'année.



Steelcase



Un chantier d'Entreprise et Progrès

Dans la grande phase de reconstruction des Trente Glorieuses, le dialogue social est devenu un outil majeur de progrès, parce qu'il installait un forum de dialogue dans l'entreprise et remettait l'homme au cœur de l'économie, un objectif que les dirigeants membres d'Entreprise et Progrès partagent depuis ses débuts. Mais l'économie évolue, les technologies du numérique s'infiltrent dans tous les rouages de la conception, de la production, de la communication et de la vente. Les entreprises deviennent des structures plus horizontales, plus ouvertes en interne, plus poreuses vis-à-vis de leur environnement externe, et leur périmètre se révèle plus mouvant. La place même de l'homme est remise en question.

Pour tenir compte de ces mutations irréversibles, à la fois prometteuses et déstabilisantes, le dialogue social doit se transformer. Il doit devenir, sous la responsabilité du dirigeant, dans une optique stratégique, un dialogue global et permanent entre toutes les parties prenantes de l'entreprise. Le dialogue devient alors le sens même de l'entreprise.