



LABORATOIRE SOCIAL D' ACTIONS
D' INNOVATIONS DE RÉFLEXIONS ET D' ÉCHANGES



SEMINAIRE FRANCO-ALLEMAND

9 novembre 2017

PARIS

EVOLUTION DU DIALOGUE SOCIAL DANS LE
CONTEXTE DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE



LABORATOIRE SOCIAL D'ACTIONS
D'INNOVATIONS DE RÉFLEXIONS ET D'ÉCHANGES



SEMINAIRE FRANCO-ALLEMAND

9 novembre 2017

PARIS

EVOLUTION DU DIALOGUE SOCIAL DANS LE
CONTEXTE DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE

Rédaction par Ubiquis

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Page 7

- Benjamin Schreiber, Collaborateur scientifique, Friedrich Ebert Stiftung (FES)
- Anne-Marie Grozelier, Secrétaire Générale, Lasaire

I. QUELLE INFLUENCE DES ORGANISATIONS SYNDICALES SUR LES MUTATIONS SOCIALES ET ÉCONOMIQUES DANS LE CADRE DU NUMÉRIQUE

Vision et stratégie des organisations syndicales, en amont, sur l'évolution du numérique, dans le cadre du dialogue social

Page 8

- Christophe Degryze, Chercheur, Institut Syndical Européen (ETUI)
- Rainald Thannisch, Directeur du service codétermination, Corporate Governance un RSE, département politique générale, DGB
- Eric Peres, Secrétaire Général, FO-Cadres

DÉBAT

Page 12

- Christian Dellacherie, Membre de Lasaire
- Joël Le Coq, Membre de Lasaire et ancien Secrétaire Général de la Fédération Générale des Transports et de l'Équipement (FGTE-CFDT)
- Michael Fischer, Directeur politique et planification, Ver.di
- Augustin Bourguignat, Secrétaire confédéral en charge des politiques industrielles et de la recherche, CFDT
- Eric Peres
- Christophe Degryze
- Rainald Thannisch

2. QUELLE ÉVOLUTION DES NÉGOCIATIONS SOCIALES INDUITE PAR LE NUMÉRIQUE

Page 14

Nouveaux sujets de négociation, nouveaux droits, nouvelles exigences (temps de travail, qualification, protection des données, télétravail, statut du salarié (etc...), cas d'entreprises et conventions collectives

- Sophie Binet, Secrétaire Générale adjointe, UGICT-CGT
- Udo Rehfeldt, Politologue, IRES
- Jürgen Klippert, Secrétaire syndical, Service Négociation Entreprises, IG Metall

DÉBAT

Page 16

- Armin Duttine, Directeur du groupe de travail écoles et Responsable des questions européennes, département communes, Ver.di
- Mathias Möreke, Président adjoint du Conseil d'entreprise de Volkswagen Braunschweig
- Jürgen Klippert
- Sophie Binet
- Udo Rehfeldt

3. QUELLES NOUVELLES EXIGENCES DE PARTICIPATION DES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS ?

Page 18

Champ de la concertation et de la codétermination et présence syndicale face aux évolutions du travail induites par le numérique

- Michael Fischer, Directeur politique et planification, Ver.di
- Joël Le Coq
- Stéphane Chevet, Secrétaire national en charge du pôle Post Finance Distribution et de la transformation numérique, F3C-CFDT

DÉBAT

Page 20

- Joël Le Coq
- Hugues Bertrand, Economiste, Lasaire
- Rainald Thannisch
- Pierre Héritier, Fondateur, Lasaire
- Michael Fischer
- Stéphane Chevet
- Christian Dellacherie
- Anne-Marie Grozelier
- Udo Rehfeldt
- Edgar Stemer, Secrétaire général, FGTE-CFDT
- Joël Maurice, Economiste, Lasaire

4. CONCLUSIONS

Page 25

- Joël Decaillon, Vice-Président, Lasaire

❖ **Benjamin Schreiber**, Collaborateur scientifique, Friedrich Ebert Stiftung

Ce cycle de séminaires a pour objectif de faire progresser, parmi les organisations syndicales et les chercheurs en sciences économiques et sociales, le niveau de connaissance réciproque entre la France et l'Allemagne.

Le numérique représente un défi immense pour les syndicats, au point que ce sujet est devenu incontournable. Aussi, ce séminaire fournira l'occasion de mettre en lumière les différences entre la France et l'Allemagne en cette matière. Comme vous le savez, le dialogue social représente un combat de tous les jours. Pour s'en convaincre, il suffit d'écouter les propos tenus par Pierre Gattaz le mois dernier, selon qui « il faut un chef qui décide. Le chef c'est soit le patron de l'Entreprise nommé par les actionnaires, soit les actionnaires. L'Entreprise n'appartient pas à ses salariés ».

Je suis certain que le thème du numérique nous permettra d'aborder de nouveaux angles de discussion.

❖ **Anne-Marie Grozelier**, Secrétaire générale, Lasaire

C'est donc le 9^e séminaire qui s'ouvre aujourd'hui depuis que nous avons engagé avec notre partenaire de la Fondation Friedrich Ebert un cycle de réflexion sur les évolutions que connaissent nos deux modèles sociaux. En effet, à ses débuts, on se référait en France au modèle allemand, soit pour dire que son système de relations professionnelles garantissait sa compétitivité économique, soit à l'inverse, qu'il était remis en cause par les tendances néolibérales qui se faisaient jour un peu partout.

Les premiers séminaires ont permis de comprendre les évolutions que connaissait le modèle allemand et comment, dans nos deux pays, les organisations syndicales faisaient face à la crise. Ce présent séminaire s'inscrit donc dans la suite et la progression de nos échanges. Cette fois, sur le thème de l'impact de la transition numérique.

C'est un sujet que nous avons également discuté lors de notre récente rencontre biennale Europe Travail Emploi, mais au niveau de l'ensemble des pays européens. L'occasion a été donnée de s'interroger sur les nouveaux outils nécessaires aux organisations syndicales pour peser sur les décisions stratégiques et permettre aux travailleurs de contrôler et d'être en phase avec les évolutions. La réflexion sur ce thème va se poursuivre dans ce séminaire :

Quels sont, en Allemagne et en France, les enjeux technologiques et sociaux de la transition numérique ? Des enjeux qui suscitent bien des interrogations. En effet, ce sujet reste très difficile car il ne se prête pas facilement à l'anticipation. Ce sont des changements difficilement maîtrisables : il suffit de voir les différentes études qui se contredisent sur l'évolution de l'emploi, par exemple. Cette difficulté à anticiper tient au fait que les mutations technologiques s'inscrivent dans nos modèles sociaux (très différents d'un pays à l'autre) et peuvent se décliner différemment selon les choix politiques. D'où l'importance d'aborder toutes les facettes de la question.

Je citerai ici le député européen Edouard Martin : « le rôle des partenaires sociaux risque d'être dilué faute d'espace pour négocier...comment discuter avec Uber ? En quoi le numérique améliore-t-il les conditions de travail des employés d'Amazon ? Quels emplois sont menacés par les robots dans l'industrie ? ». Nous voyons en effet se profiler un triple impact de la transition numérique : impact sur l'organisation du travail, du système productif, du modèle économique ; impact sur le fonctionnement même des organisations syndicales ; enfin impact sur le dialogue social, la manière de conduire les négociations, de construire des revendications répondant à ces changements et aux attentes des travailleurs. La question reste posée : le rôle des syndicats face aux mutations du travail induites par le numérique doit-il évoluer et dans quel sens ?

Nous savons que la réflexion sur ces sujets est déjà très avancée en Allemagne et que les organisations syndicales y sont largement associées ce qui est loin d'être le cas en France.

Certes, des lieux de réflexion sur ces sujets existent mais les syndicats n'y sont pas ou peu associés - à la différence de l'Allemagne - qui elle, a compris que ce type de mutation est trop important pour être laissé entre les mains des seuls experts. Pour ce qui est de l'Allemagne, nous nous interrogeons sur son effet sur la codétermination : fragilisation ou renforcement ?

Quelle influence des organisations syndicales sur les mutations sociales et économiques dans le cadre du numérique

Vision et stratégie des organisations syndicales, en amont, sur l'évolution du numérique, dans le cadre du dialogue social

❖ **Christophe Degryze**, Chercheur, Institut Syndical Européen (ETUI)

La question de la digitalisation de l'économie et de ses impacts sur l'emploi a été ouvertement posée lors du récent congrès de la CES à Paris, en 2015. L'Institut Syndical Européen a été chargé à cette occasion de préparer un document de travail sur l'approche sociale de cette digitalisation de l'économie. Ce document s'est articulé autour de deux grandes questions : d'une part, les enjeux traditionnels face auxquels les organisations syndicales peuvent mettre en œuvre des stratégies relativement classiques, et d'autre part, les autres catégories d'impacts sociaux qui, eux, nécessitent une approche tout à fait nouvelle tant ils sont totalement disruptifs.

I) Révolution numérique : de quoi parle-t-on ?

La quatrième révolution industrielle, à savoir, la digitalisation de l'économie, renvoie au monde connecté, aux réseaux, à la robotique et à l'intelligence artificielle, aux capteurs ou aux senseurs omniprésents. Il est également question du développement des plateformes collaboratives, de l'économie de partage comme Uber ou Airbnb. Ces différents éléments construisent un monde *smart*, avec des usines, des villes et des transports « intelligents ». Nous connaissons également le développement de nouvelles capacités d'autoproduction, avec les imprimantes 3D. À titre d'exemple, une entreprise américaine a proposé un fichier permettant d'imprimer, avec une 3D, un revolver fonctionnel...

La digitalisation de l'économie a deux grands impacts sur les marchés du travail : tout d'abord, l'automatisation des tâches par des robots et la « computerisation des tâches » par des logiciels et des algorithmes. Ensuite, l'émergence d'un nouveau *business model*, d'un nouveau modèle d'entreprises, à savoir l'économie de plateforme, permettant notamment le recours à la sous-traitance en ligne via ces plateformes qui s'adressent à la planète entière.

II) Les « robots » et la « foule »

La robotisation montre l'existence d'un mariage entre l'intelligence artificielle et l'explosion des données numériques, permettant aux robots d'effectuer des tâches non routinières, cognitives ou manuelles : diagnostics médicaux, prédiction de volumes de ventes, écriture d'articles, surveillance des processus de production, analyse du comportement des consommateurs, etc. Dans ce contexte, nous pouvons nous demander si les robots viendront se substituer aux emplois existants ou s'ils leur seront complémentaires. Et quels sont les emplois les plus à risque ?

De nombreuses études sont faites sur ce sujet mais leurs résultats sont très diversifiés. Toutes, néanmoins, annoncent des pertes d'emplois assez massives. Ainsi, aux Etats-Unis, jusqu'à 47 % des emplois pourraient être automatisés et plus de 50 % en Europe. Il faut toutefois relativiser certaines de ces études qui pèchent sur le plan méthodologique.

Une autre question concerne la perte de contrôle des travailleurs sur leur propre travail. C'est un enjeu pour les organisations syndicales. Comme le dit S. Head, « l'entreprise intelligente rendra-t-elle les travailleurs idiots ? » Pour Bernard Stiegler, il faudra, demain, « apprendre à ne pas désapprendre ». Dans ce cadre, la question de la formation sera de plus en plus prégnante à l'avenir. Mais se former pour faire quoi ? Devrons-nous nous former pour apprendre à obéir à un algorithme ?

Un autre enjeu concerne le management numérique, c'est à dire, le contrôle des travailleurs *via* des puces RFID, GPS, IPcam ou des logiciels. Dans ce cadre, la question d'une surveillance « raisonnée » des travailleurs se pose : jusqu'où peut-on pousser cette surveillance ou ce contrôle numérique ? Par ailleurs, bien souvent, les salariés hyperconnectés estiment que les nouvelles technologies intensifient leur travail et accroissent le stress et le risque de *burn-out*. La notion de temps de travail, ainsi que la frontière entre vie privée et vie professionnelle, s'estompent, avec l'enjeu du droit à la déconnexion. C'est là une piste à creuser pour le dialogue social interprofessionnel ou sectoriel.

La deuxième catégorie d'enjeux concerne ce nouveau business model qu'est l'économie de plateformes comme AirBNB, Uber, Facebook, etc., dont la caractéristique est de monétiser l'apport des membres de la plateforme. À titre d'exemple, UpWork met en relation des demandeurs de tâches et des travailleurs implantés partout dans le monde, sans payer de cotisations sociales, de taxes, d'impôt ou de TVA. Cela pose la question de la possibilité, pour les employeurs, de diviser les tâches en petites unités, en mettant en concurrence des travailleurs du monde entier, pratiquant des tarifs défiant toute concurrence. C'est ce qu'on appelle le *crowdworking* qui ne prévoit ni contrat de travail ni organisation des travailleurs. Il repose sur une concurrence salariale directe entre les travailleurs du monde entier. Il n'y a pas de relations collectives avec l'employeur, et il n'y a pas de système clair de règlement des éventuels litiges. Les travailleurs ne peuvent faire l'objet d'un licenciement, puisqu'il n'y a pas de contrat de travail à proprement parler, mais peuvent se voir déconnectés de la plateforme. Dans ce contexte, le droit social est totalement outrepassé. Les systèmes de notation s'avèrent particulièrement opaques et il existe des trafics de réputation numérique. Enfin, cela représente un risque de déprofessionnalisation de certains métiers, comme ceux de chauffeur de taxi ou de restaurateur.

III) Un avenir sans emploi, et un travail sans avenir ?

Outre la question des destructions d'emplois se pose celle de la transformation des emplois existants, de leur fragmentation et de leur déplacement, en l'absence de frontières dans l'économie numérique. Le risque annoncé par certains auteurs, surtout aux États-Unis, est celui d'une polarisation sociale avec un creusement de la classe moyenne entre quelques gagnants d'un côté et, de l'autre, tous les perdants de la numérisation dont les qualifications seront devenues obsolètes et qui auront dû se rabattre sur des emplois type *crowdworking*. Au XIXe et XXe siècles, la révolution industrielle avait concentré la main-d'œuvre dans les usines. Aujourd'hui, la révolution numérique pourrait peu à peu vider les usines et ouvrir un nouveau marché du travail planétaire et parfaitement concurrentiel.

IV) Quelles réponses syndicales ?

Les réponses syndicales peuvent être classées en deux grandes catégories. Pour l'enjeu autour de la robotisation et de l'automatisation, somme toute « traditionnel » : les organisations syndicales peuvent encore discuter avec des employeurs (qui existent toujours) ces questions dans le cadre de la négociation collective, selon les règles nationales, ou le droit social européen : information-consultation, participation, robotisation inclusive, anticipation des changements, etc. En revanche, dans le deuxième volet de la digitalisation, celui de l'économie de plateforme, les enjeux sont totalement disruptifs : comment organiser les *crowdworkers*, comment définir et faire appliquer les droits sociaux à cette nouvelle catégorie de travailleurs ? Comment identifier les responsables de la relation d'emploi ? Une question de plus en plus aigüe quand il s'agit de travailleurs d'une plateforme de sous-traitance en ligne : qui est l'employeur ? Et comment assurer le financement des systèmes de sécurité sociale ?

Concernant les enjeux traditionnels, des négociations au niveau européen ont lieu dans certaines enceintes du dialogue social sectoriel (transports, services publics, assurance, chimie, métal). Des textes sont adoptés. Il y a un début de prise en compte de la question de la digitalisation. En revanche, concernant l'organisation des travailleurs de plateformes, les initiatives demeurent encore rares. On notera quelques exemples où les travailleurs de certaines plateformes peuvent évaluer la qualité des employeurs selon le principe des notations, comme en Allemagne avec *Faircrowdworkwatch*. Il y a un embryon de négociation collective avec l'exemple de Foodora en Autriche, où un Conseil d'entreprise a été

récemment créé. A noter également des initiatives de recours collectifs de travailleurs d'Uber à Londres. La résolution adoptée par la CES lors d'un récent comité exécutif met le doigt sur certains points précis et concrets des enjeux syndicaux liés à la digitalisation. Une dernière observation à intégrer dans la réflexion. Elle émane du chef économiste de la Banque d'Angleterre qui, lors d'un discours adressé aux syndicats TUC, a suggéré dans le contexte de la digitalisation de l'économie, de remettre à l'ordre du jour des questions telles que la réduction du temps de travail, la formation, la redistribution des gains de productivité. Bref, une meilleure répartition des rentes robotiques...

❖ **Rainald Thannisch**, Directeur du service codétermination, Corporate Governance und RSE, département politique générale, DGB

Je partage votre excellente analyse, et j'aurai peu à ajouter. En Allemagne, l'Institut pour le Marché du travail et la Recherche sociale du Pôle emploi a mené une étude sur les conséquences sociétales de la digitalisation. Celle-ci montre que 1,5 million d'emplois seraient supprimés, et qu'un volume équivalent serait créé. Cela posera des questions de distribution et de répartition du travail. Les tâches les moins qualifiées vont disparaître, et de nouvelles tâches vont émerger pour les salariés les plus qualifiés. Aussi, la question de syndiquer les nouveaux salariés et celle de la défense de leurs droits face à ces nouvelles tâches se pose. Jusqu'à présent, nous avons été plus ou moins à même de réguler le capitalisme. Désormais, nous devons faire montre de volontarisme politique pour poursuivre cette tâche. Des pistes de réflexion ont été élaborées sur la réponse à la transition numérique.

Nous devons utiliser les outils de la codétermination (*Mitbestimmung*), à travers les comités d'entreprise et les conseils de surveillance. Ces derniers se saisissent de questions stratégiques et économiques. Les salariés n'y ont pas de représentation majoritaire, mais les instances représentatives du personnel peuvent néanmoins peser dans les débats. Notons néanmoins que la portée de la *Mitbestimmung* est en régression. Seuls 42 % des salariés allemands bénéficient de la protection d'un CE, et ce chiffre passe à 33 % en Allemagne de l'Est. Le nombre de salariés protégés par les IRP recule de 10 %.

La situation de la codétermination au niveau des conseils de surveillance s'avère très inquiétante. Ainsi, les représentants du personnel y occupent un tiers des sièges dans les entreprises de plus de 500 salariés, contre la moitié pour les sociétés de plus de 2 000 salariés. Les entreprises profitent de vides juridiques pour échapper à la codétermination en changeant de structure. Aussi, le conseil de surveillance représente un lieu important pour traiter de la transition numérique. Dans les nouvelles entreprises, cette possibilité risque d'échapper aux salariés, qui n'auront plus les moyens de peser sur les choix de la nouvelle économie. Nous avons besoin de décisions politiques claires, d'une concurrence juste dans les économies de plateforme et d'un nouveau concept d'employeur. En effet, l'entreprise doit être un lieu d'appartenance sociale. Dans ce cadre, lorsqu'une entreprise passe commande auprès d'une plateforme, le droit social du pays devrait s'appliquer afin d'égaliser les règles de la concurrence.

Nous constatons des entraves à la création des CE. Il faut accroître la protection des candidats délégués car on observe des formes de harcèlement des personnes qui se portent candidates. Dans ce contexte, il importe de « boucher les trous » dans les droits allemand et européen. Notons que deux arrêts de la Cour de Justice européenne ont validé la conformité de la *Mitbestimmung* allemande au droit européen. En revanche, si une entreprise polonaise peut revêtir une forme juridique luxembourgeoise, sans avoir d'activité réelle dans ce pays, ou si une entreprise allemande adopte une forme juridique maltaise, la *Mitbestimmung* n'est plus applicable.

❖ **Éric PERES**, Secrétaire général, FO-Cadres

Je pense que nous ne devons pas, face à l'incertitude que présente la transition numérique, faire montre de pessimisme. Nous devons en effet peser sur l'évolution de cette technologie dans le monde du travail en nous dotant d'une grille de lecture critique. La révolution numérique comporte trois caractéristiques fondamentales :

- l'universalité : le numérique s'affranchit des frontières et du paradigme de l'unité de temps et de lieu,
- la vitesse et l'accélération, autour de la notion de données,
- l'ambivalence.

La révolution numérique est en effet ambivalente par nature. Elle peut conduire au progrès social, notamment en matière de santé et de sécurité, mais présente un volet néfaste, avec la localisation des personnes ou l'examen des données de santé des travailleurs.

À mon sens, quatre principes doivent être retenus par les organisations syndicales :

- La finalité des outils numériques. À titre d'exemple, le télétravail sert-il le mieux-vivre et l'équilibre entre vie privée et travail, ou la réduction du coût des bureaux ? De la même manière, l'automatisation des caisses de supermarchés permet-elle une progression vers un autre emploi ou se traduit-elle par une destruction d'emploi ? Lorsque nous passons en caisse, l'emploi est détruit, mais le travail subsiste ; il est effectué par le consommateur ;
- La proportionnalité. Dans certaines entreprises de maintenance ou de logistique, les travailleurs sont dotés d'exosquelettes. S'agit-il d'éviter les troubles musculo-squelettiques ou de réduire le travailleur au statut d'outil augmenté ? Dans cette réflexion, les syndicats doivent redonner un degré de liberté aux travailleurs ;
- Les outils numériques rendent-ils plus efficaces ou servent-ils à surveiller les salariés ? Certaines entreprises offrent des tablettes aux cadres. Or, bien souvent, la géolocalisation y est activée par défaut. Avec cet outil, l'Entreprise pourra suivre, par exemple, le parcours des commerciaux, y compris sur leur temps de repos ;
- L'externalité, positive comme négative. Les données sont conservées dans des *data center* énergivores, ce qui requiert une réflexion sur la ville numérique.

Dans ce contexte, les travailleurs doivent être formés pour ne pas se trouver exclus. Certains emplois seront détruits, et d'autres créés ; il sera donc nécessaire d'assurer une transition. C'est dans ce cadre que des questions comme le revenu universel et la disparition du salariat font débat. À mon sens, le salariat ne disparaîtra pas, mais il se concentrera sur les travailleurs peu qualifiés et les programmeurs d'algorithmes. Certaines fonctions, y compris dans les secteurs médicaux et bancaires, seront amenées à disparaître en raison de l'automatisation.

La question de l'usage des données des salariés se pose également. Ainsi, certaines entreprises américaines utilisent des logiciels de gestion de talents, permettant de détecter les salariés dits « toxiques », ayant par exemple des problèmes de santé. Dans ce domaine, les syndicats devront se montrer attentifs aux règlements européens sur les données personnelles. Rappelons que le RGPD entrera en application en mai 2018. Or, le règlement européen prévoira des sanctions pour les entreprises utilisant des données de manière illégale.

Nous pensons, au niveau de FO, qu'il est nécessaire de travailler au niveau des branches et des filières, notamment sur l'impact en termes de prospective. Certaines entreprises peuvent anticiper très rapidement la transformation des qualifications au regard de la suppression de certains services. La question de la place des pouvoirs publics se pose également. Concernant la formation, FO déplore l'insuffisance de la formation des ingénieurs à la cyber-sécurité et à la protection des données. Cela signifie que la question de la sécurité sera sous-traitée, notamment auprès d'entreprises étatsuniennes. En termes de conditions de travail se posent les questions du temps de repos, de la charge de travail et du droit à la déconnexion. Il convient de ne pas sacrifier l'égalité de droit au nom de la liberté. Le numérique a en effet tendance à individualiser les rapports sociaux, en oubliant les droits collectifs. La question de la fiscalité représente également un problème pour les entreprises, en ce que l'optimisation fiscale engendre des pertes. En matière juridique, il convient de réfléchir au statut d'auto-entrepreneur. Nous constatons également un danger de réification du travailleur. Il importe de refuser le déterminisme technologique, car, derrière les algorithmes, il y a de l'humain et des rapports sociaux.

❖ **Christian Dellacherie**, Membre de Lasaire

Pensez-vous qu'un progrès important dans la prise en compte de l'évolution des principes de gouvernance d'entreprise constituerait véritablement un avantage pour le maintien et la défense du système allemand ? Existe-t-il, en France, quelque chose qui empêcherait les organisations syndicales françaises d'avoir une position commune ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi cela n'a-t-il pas eu lieu ?

❖ **Joël Le Coq**, Membre de Lasaire et ancien Secrétaire général de la Fédération Générale des Transports et de l'Équipement (FGTE-CFDT)

Je soulignerai deux points importants. Le statut de salarié demeure, mais il existe une frontière de plus en plus importante entre le salariat et le non-salariat. Des salariés, des indépendants et des autoentrepreneurs se trouvent ainsi dans une situation de grande précarité. En France, nous avons conduit des actions « à la française », sous forme de grèves ou de manifestations chez Uber, et des négociations se sont menées au niveau gouvernemental. Les syndicats présents, UNSA et CFDT, se sont trouvés confrontés à d'autres représentants, qui n'étaient pas issus du monde syndical, comme des avocats et des blogueurs. Cela pose la question de la représentativité, en l'absence d'élections. Nous nous apercevons que les journalistes d'investigation parviennent à poser un problème que les syndicats, de leur côté, ont de grandes difficultés à faire avancer.

❖ **Michael Fischer**, Directeur politique et planification, Ver.di

J'aimerais revenir à la question de départ, à savoir, l'influence des organisations syndicales sur les développements sociaux et économiques dans la transition numérique. En effet, l'influence des organisations syndicales dépend également de la volonté politique en ce domaine. En France comme en Allemagne, le dialogue avec nos gouvernements n'est pas simple. Au cours de la dernière législature, en Allemagne, la situation a été caractérisée par un changement de cap. Ainsi, l'augmentation de la productivité s'est accompagnée de mesures de dérégulation et de flexibilisation, dans le cadre de la crise des années 2008-2009. Cela a entraîné un changement de perception au niveau politique. Heureusement, le système du chômage technique a fait ses preuves en Allemagne.

Nous avons réussi, avec la participation du SPD, à fixer d'autres priorités en matière de dialogue social et d'organisation du monde économique qui prennent en compte les intérêts et les besoins des travailleurs dans le cadre du travail 4.0. Nous avons ainsi pu aborder les questions du travail indépendant, de l'abolition de la frontière entre vie privée et vie professionnelle et de la flexibilité des salariés. Au lendemain des élections en Allemagne, les questions du travail ne seront plus prises en compte par le nouveau gouvernement. Il est en effet question de supprimer la durée quotidienne maximale du travail, mais aussi le repos de 11 heures entre deux journées de travail consécutives et le plafond hebdomadaire de 48 heures de travail. Nous devons sans doute mener une stratégie défensive, voire conflictuelle, afin de préserver un certain nombre d'acquis. Il se pourrait que la future coalition des conservateurs, des libéraux et des verts ne voie pas le jour, en raison de profondes divergences sur les thèmes des migrations et du développement durable.

❖ **Augustin Bourguignat**, Secrétaire confédéral en charge des politiques

L'ambivalence de la révolution digitale est réelle. Il n'existe pas de déterminisme technologique, car la technologie n'impose pas la manière dont on l'utilise. Je souhaite également insister sur le lien entre l'emploi et le travail. Nous avons évoqué les études alarmistes conduites par des chercheurs d'Oxford en 2013. Celles-ci ont fait l'objet de critiques, notamment sur la prise en compte des tâches, et non des métiers. Nous nous rendons compte que les métiers évoluent déjà, et que le nombre de tâches automatisables se réduit. Une protection se crée contre la destruction d'emploi, et les organisations syndicales ont un rôle important à jouer sur l'évolution des postes. Nos amis allemands ont largement évoqué le cadre politique. En France, le cadre législatif rend notre action plus complexe sur ce

sujet. Le Code sur la codétermination allemande, dans son article 91, aborde la question de l'évolution technologique, en accordant un rôle aux organisations syndicales. En France, la situation est plus complexe, car les syndicats sont moins écoutés. Dans certaines conventions collectives, comme celle de la chimie, le changement technologique est pris en compte et fait l'objet d'un dialogue social.

❖ **Éric Peres**

La question posée porte avant tout sur le texte commun. Il existe de grandes réflexions au sein des branches, y compris au niveau européen. FO, en France, souhaite préserver une distance face aux partis politiques. Les ordonnances Macron posent la question de la négociation au niveau de l'Entreprise, alors que le numérique requiert de l'aborder au niveau de la branche. Nous connaissons une dérégulation et un accroissement de la flexibilité, mais peu de réponses en termes de droits des travailleurs.

Nous devons distinguer l'autoentrepreneur, qui fixe le prix de sa prestation, et le salarié, qui est soumis, contractuellement, à un lien de subordination, comme c'est le cas des chauffeurs Uber. Il importe de ne pas abandonner la notion de lien de subordination. Aussi, je crois fermement à la capacité de l'Europe à définir des standards, y compris en termes d'innovation. En effet, l'Europe ne doit pas devenir une plateforme de données pour les GAFAs. À cet égard, nous devons considérer le numérique comme un nouveau levier de compétitivité, tout en nous montrant critiques. Nous pouvons intervenir au niveau européen pour la mise en place d'un cadre de régulation. La protection des données des travailleurs représente un enjeu considérable, mais aussi un avantage compétitif pour les entreprises, face à celles qui effectueront une collecte de manière déloyale. J'évoquerai également la notion de service public face aux transformations du numérique.

❖ **Christophe Degryze**

Si le modèle allemand devait être remis en question, ce serait une grande inquiétude. En Belgique, avec la majorité politique actuelle, le dialogue social rencontre de grandes difficultés ; il est quasi absent pour ce qui concerne l'emploi 4.0. Nous savons que certains métiers vont disparaître, notamment dans les secteurs de la banque, de la grande distribution, des chemins de fer, etc., mais de nouveaux emplois et de nouveaux marchés se créent. Pour l'heure, nous n'avons pas encore une idée claire de ces nouveaux emplois. Le dialogue social pourrait s'avérer très utile pour effectuer un état des lieux des emplois, secteur par secteur, afin d'identifier les postes les plus menacés et tenter de mieux cerner les perspectives d'emplois nouveaux.

❖ **Rainald Thannisch**

Il existe 18 systèmes de codétermination en Europe. Tous ne sont pas comparables mais il nous faut obtenir un socle minimal au niveau européen, afin que les employeurs n'en fassent pas un objet de concurrence entre nos pays.

Quelle évolution des négociations sociales induites par le numérique

Nouveaux sujets de négociation, nouveaux droits, nouvelles exigences (temps de travail, qualification, protection des données, télétravail, statut du salarié, etc...), cas d'entreprises et conventions collectives

❖ **Sophie Binet**, Secrétaire générale adjointe, UGICT-CGT

La CGT a commencé à aborder les questions des transformations numériques et du dialogue social à partir de 2013. Notre conviction est qu'il n'existe pas de déterminisme technologique en cette matière. Aussi, nous avons cherché à faire de cette question un sujet de dialogue social et à porter des propositions alternatives. De plus en plus, le capital prend le dessus sur le sens et le contenu des transformations. Celles-ci s'apparentent à une remise en cause des droits et font peser une menace sur la qualité du travail. Or, selon nous, le progrès technologique doit se traduire par un progrès social, environnemental et économique. Pour cette raison, nous avons lancé le site web Numeriqueautrement.fr, comprenant des outils pour les négociateurs et des propositions concrètes.

En France, l'actualité sociale est marquée par une réforme du travail par ordonnances. Celles-ci n'abordent pas les questions du numérique, et font considérablement reculer nos outils de dialogue social, avec la fragilisation du rôle des branches et la remise en cause du principe de faveur, la possibilité de négocier dans les petites entreprises sans solliciter les organisations syndicales, et la fusion des institutions représentatives du personnel, prévoyant la disparition des instances de proximité et des instances chargées de la santé et de la sécurité des salariés.

Nous essayons de traiter trois principales questions dans le cadre du dialogue social. Premièrement, nous nous interrogeons sur le temps de travail et l'organisation du travail. Notons que la loi impose une négociation sur le droit à la déconnexion, mais sans en déterminer le contenu. Un deuxième enjeu concerne l'organisation du changement et des transformations, qui s'effectuent aujourd'hui « par le haut », sans associer les salariés. Un troisième enjeu concerne la question de l'autonomie au travail, accrue dans le domaine numérique. Cette situation, néanmoins, peut se traduire par un accroissement du contrôle et des formes de standardisation et de taylorisation du travail intellectuel. À cet égard, nous constatons une perte de professionnalisme dans les métiers du relationnel. Récemment, un reportage a démontré les dangers pour la santé des commandes vocales. Ainsi, le numérique, tel qu'il est utilisé, se traduit par de nouvelles remises en cause de la santé des travailleurs et une nouvelle forme d'aliénation. Notons enfin qu'il n'existe pas de cadre collectif sur le droit à la déconnexion.

Concernant l'emploi, il importe de mettre en débat les gains de productivité générés par le numérique. À titre d'exemple, Orange effectue une évaluation de ces gains, en vue d'un partage entre le capital et le travail. Notons que les ordonnances cassent la possibilité de recours à des expertises, essentielles pour anticiper les transformations liées au numérique. En effet, celles-ci doivent être anticipées collectivement, en vue d'apporter une réponse en matière de formation professionnelle. Nous considérons, en outre, que tous les emplois ne doivent pas être automatisés. Aussi, nous estimons nécessaire de tenir un débat tripartite, entre organisations syndicales, patronales et pouvoirs publics, de manière à anticiper collectivement ces transformations et à utiliser les aides publiques pour les accompagner.

Une négociation est prévue avec le Gouvernement sur le thème de la formation professionnelle. Celle-ci nourrit deux inquiétudes. Premièrement, le volume global de financement de la formation professionnelle a baissé de 2 milliards d'euros, soit un retrait de 5 %, ces deux dernières années. Deuxièmement, il est question de la nécessité de mieux former les demandeurs d'emploi, mais il ne faudrait pas pour autant réduire la formation professionnelle des salariés.

Se pose également la question des statuts et de la précarité, notamment pour les travailleurs indépendants. En effet, il n'y a pas, à ce jour, de débat paritaire sur la question. Or, une présomption de salariat pour les travailleurs des plateformes nous paraît nécessaire lorsque la plateforme fixe le tarif de la prestation. Nous devons également conduire une réflexion sur

l'extension du salariat aux travailleurs en situation de dépendance économique. Le Président de la République a annoncé que les indépendants auraient accès à l'assurance-chômage, mais rien n'est prévu, à l'heure actuelle, en termes de cotisations supplémentaires pour en assurer le financement. Nous demandons également des cotisations supplémentaires pour empêcher les effets de *dumping*, très importants chez les travailleurs indépendants, qui coûtent 25 % de moins qu'un salarié pour les entreprises.

Le numérique change la relation entre l'individu et le collectif. Aussi, il importe de structurer une prise de conscience collective sur la base de la prise de parole individuelle. L'action syndicale doit ainsi se saisir de ces nouveaux outils au service de l'engagement collectif, afin d'éviter une individualisation totale des travailleuses et des travailleurs.

❖ **Udo Rehfeldt**, Politologue, IRES

Je dirai un mot sur les réformes Macron, qui portent un coup supplémentaire à la dilution du principe de faveur. En effet, il est aujourd'hui possible de « sous-enchérir » sur des accords de branche par des accords d'entreprise. Ces réformes prévoient également la fusion des IRP, en sorte que le CHSCT ne sera plus une instance autonome. Nous devons nous montrer très vigilants afin d'évaluer l'impact de ces réformes sur les droits des représentants du personnel.

❖ **Jürgen Klippert**, Secrétaire syndical, Service Négociation Entreprises, IG Metall

Je constate que les défis sont très voisins dans nos deux pays. Travaillant dans le secteur de la politique d'entreprise, nous conseillons les élus du personnel au sein des établissements. Nous élaborons ainsi des solutions spécifiques à l'entreprise pour traduire dans les faits les lois et les conventions. Au sein de mon service je fais partie d'un *think tank* travaillant sur l'avenir du travail et l'élaboration de réponses syndicales adaptées.

La flexibilisation représente aujourd'hui un mot d'ordre, avec une mutation technologique à rythme accéléré et la mise en réseau de plus en plus prononcée des machines, des objets et équipements. Toute machine et toute installation peuvent être aujourd'hui interconnectées au niveau mondial. Ce processus génère une transparence complète, mais aussi la possibilité d'un contrôle illimité des hommes et des entreprises. De nouveaux modèles économiques émergent, comme l'économie de plateforme et le *crowdworking*, pour lesquels l'être humain devient un service. Sur cette base, nous voulons adapter nos capacités d'agir et d'influer. Le point de départ ne doit pas être conditionné par la technique. Nous pouvons peser sur la manière dont les choses se développent, influencer sur chaque réorganisation d'entreprise, à travers la qualification et la formation professionnelle. Ce sujet de la formation professionnelle est essentiel pour préparer les changements et il est d'abord de la responsabilité de l'entreprise. Aussi, nous en avons fait un objet de la négociation collective.

Au cours des dernières années, nous avons développé les thématiques qualitatives dans les négociations. Aussi, depuis 2015, la convention collective sur la formation facilite le financement de ces dispositifs. Un salarié peut ainsi se former durant sept ans, à mi-temps, en percevant 80 % de son salaire. Outre le dispositif, il est nécessaire de débattre du contenu de la formation en matière de digitalisation.

J'aborderai maintenant le droit à la déconnexion et à l'injoignabilité. Dans le domaine du travail mobile, il n'existe pas de convention collective, mais des accords d'entreprises. Leurs dispositions ne sont pas toutes identiques, mais nous retrouvons certains points communs dans tous les accords. Le travail mobile doit s'accompagner de droits. Aussi, le temps de travail nomade doit pouvoir être saisi, éventuellement de manière auto-déclarative. À cet égard, le concept de « modèle de confiance » entre employeur et salariés sur la durée de travail est déterminant, et comme les salariés tendent, en fait, à travailler plus que ce qui est prévu dans l'horaire, l'enregistrement du temps de travail, devient nécessaire. Concernant le télétravail, ce dispositif ne doit pas représenter une contrainte, mais il doit être proposé sur la base du volontariat. Il convient de garantir des temps de repos et un droit à l'injoignabilité. Ces différentes dispositions ont été fixées dans des accords d'entreprise. Aussi, nous souhaitons les institutionnaliser, avec un module « travail et innovation », destiné aux représentants du personnel, afin qu'ils apprennent à traiter de la numérisation et à développer des solutions sur mesure pour leur entreprise.

Nous avons ainsi prévu une série de modules de trois fois cinq jours. Nous avons lancé 80 projets de ce type, sur les questions les plus diverses, comme l'élaboration d'un plan de formation sur la digitalisation ou l'organisation de nouveaux processus métiers. Nous invitons les entreprises à se porter candidates et à participer à ce projet.

Nous préparons actuellement la prochaine négociation collective, et nous avons défini nos revendications. L'une d'entre elles porte sur une réduction du temps de travail. Depuis 25 ans on n'arrive plus à aborder le sujet. Nous demandons, outre une augmentation de salaire de 6%, le droit à 28 heures hebdomadaires, avec une compensation salariale partielle, notamment pour le travail posté. Dans ce cas, il s'agit d'une flexibilité choisie, et non imposée par l'entreprise. Ainsi les quatre piliers de notre démarche sont la sécurité de l'emploi, *via* la qualification, la flexibilité choisie, le travail mobile et l'action proactive. En janvier 2018, la négociation va rentrer dans une phase décisive. Elle sera sans doute assez conflictuelle mais je suis optimiste

Débat général

❖ **Armin Duttine**, Directeur du Groupe de travail Ecoles et Responsable des questions européennes, département communes, Ver.di

Dans nos deux pays, nous constatons que la manière dont sont composés nos gouvernements influence la situation. Nous avons besoin d'une indépendance des organisations syndicales vis à vis du pouvoir politique.

Certains sujets requièrent des débats d'experts. C'est notamment le cas de la directive sur la prestation de services, dont nous pensions, dans un premier temps, qu'elle constituait une mesure positive. Nos collègues belges ont alors apporté une vision différente, selon laquelle il faut s'en tenir au pays d'origine. Je crains que nous laissions une partie de l'opinion publique sur le bord du chemin si nous nous concentrons sur le dialogue entre experts. Notre action se confronte ainsi à des limites. Selon nous, la définition du salariat et la réglementation doivent résulter de l'action politique. Dans le cadre médical, la question de l'évaluation des effectifs a donné lieu à une manifestation, ce qui représente une nouveauté en Allemagne. Par le biais de l'action politique, nous pourrions parvenir à « faire bouger les lignes ».

❖ **Mathias Möreke**, Président adjoint du Conseil d'entreprise de Volkswagen Braunschweig

J'ai eu l'occasion de représenter IG Metall lors du « sommet numérique » organisé par le gouvernement et le ministère de l'Économie sur les emplois d'avenir et nous essayons de ramener le débat au niveau des entreprises.

En tant que représentants du personnel, nous devons travailler à la sécurisation de l'emploi, notamment dans l'industrie automobile. Nous nous attendons à des bouleversements majeurs qui présenteront des répercussions pour les salariés et l'avenir de l'emploi. Aussi, nous devons nous interroger sur l'ampleur des outils numériques dont nous avons besoin pour rester compétitifs. Si, avec le numérique on améliore la productivité, on a, en revanche, du mal à évaluer son impact sur des sujets tels le temps de travail, le salaire net, l'autonomie des travailleurs. Aussi, il est essentiel, pour nous, de savoir comment ces technologies évolueront sachant que l'innovation est centrale.

Par ailleurs, IG Metall a construit un programme très important pour faire progresser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, et qui est l'occasion de débattre des conditions de travail. Nous avons organisé, au total, quatre événements cette année et avons pu observer que la participation augmente. Les salariés se sentent plus concernés et particulièrement les travailleurs qualifiés, notamment les ingénieurs informatiques. Ils veulent être plus autonomes et décider de leur manière de s'organiser au travail. Il s'agit de voir avec eux ce que les syndicats peuvent leur apporter. Comme l'a indiqué Sophie Binet, il faut se saisir des nouveaux media pour atteindre les travailleurs qui ne sont pas syndiqués.

❖ **Jürgen Klippert**

Je souhaiterais revenir sur deux points. Concernant les travailleurs très qualifiés, nous avons, syndicalement, un gros déficit. Nous devons apprendre à nous faire entendre auprès d'eux. À cet égard, on peut s'inspirer de certains exemples positifs, comme chez Volkswagen ou SAP. Les travailleurs très qualifiés souhaitent avoir plus d'autonomie et peser davantage sur leur organisation de travail. La question de la participation apparaît donc centrale pour ce public. À un niveau politique supérieur, nous avons besoin d'un véritable débat sur la démocratisation. Les nouvelles technologies offrent cette possibilité, et nous devons porter ces questions.

Concernant la protection des données et de la vie privée, nous pouvons désormais faire l'objet d'une surveillance du matin au soir, mais le sujet est très encadré par la loi. Nous devons nous adapter à l'évolution technologique. À ce propos, des entreprises s'adressent à notre département sur le travail de l'avenir, afin de traiter de ces évolutions et mises à jour constantes. Nous allons nous emparer de ce sujet.

❖ **Sophie Binet**

Je me félicite de la convergence de nos exposés sur la réduction du temps de travail, qui représente l'enjeu majeur de la révolution numérique et de la préservation de l'emploi. Cette thématique pose néanmoins la question du payeur. Par ailleurs, il importe de ne pas enfermer les femmes dans du sous-emploi. La CGT porte ainsi la revendication des 32 heures de travail hebdomadaires.

Concernant le sujet des *data*, nous observons, d'une part, une transparence des données personnelles et, de l'autre ; une opacité organisée par les entreprises, avec le secret des affaires. Il apparaît donc nécessaire de rétablir une symétrie. De plus, l'économie de la donnée génère des gains non évalués, non fiscalisés et non partagés. Nous devons construire un modèle économique sur l'utilisation et le paiement de ces données.

Enfin, rappelons que la révolution industrielle s'est développée avec un écart de cinquante ans entre la France et l'Allemagne. Espérons que nous ne revivrons pas ce décalage.

❖ **Udo Rehfeldt**

Je fais le constat des convergences entre les organisations syndicales de nos deux pays sur l'analyse et la stratégie syndicale à envisager

Quelles nouvelles exigences de participation des représentants des salariés ?

Champ de la concertation et de la codétermination et présence syndicale face aux évolutions du travail induites par le numérique

❖ **Michael Fischer**, Directeur politique et planification, Ver.di

Je me réjouis de la richesse de nos échanges. Nos analyses montrent de nombreuses convergences, même si nos points de départ diffèrent. Ayant travaillé pour la Fondation Friedrich Ebert durant sept ans, je suis heureux de me trouver parmi vous. Je dirige le secteur politique et planification chez Ver.di, où nous travaillons sur la politique sociale à moyen et long terme. Ce service se consacre aux grandes évolutions de la société et cherche à déterminer le cadre général dans lequel les organisations syndicales peuvent s'inscrire. Nous sommes un syndicat multi-branches, représentant plus de mille métiers différents et deux millions d'adhérents. Avant d'évoquer les nouveaux droits de participation des salariés, je voudrais donner quelques repères. Bien souvent, le modèle social allemand est présenté comme exceptionnel. Aussi performant soit-il, il est néanmoins confronté à des défis réels. Nous assistons en effet à une nouvelle dynamique de mondialisation, avec l'émergence d'un capitalisme mondial des marchés financiers, qui a transformé la gouvernance des entreprises.

La transition numérique apporte une nouvelle dynamique, liée à l'accroissement exponentiel de la puissance de calcul et à la mise en réseau de tout avec tout. Concernant les relations entre organisations patronales et syndicales, nous constatons que le paysage est de plus en plus nuancé. Nous pouvons ainsi distinguer trois cas de figure. Dans le premier, le modèle idéal du dialogue social allemand se poursuit. Dans le second, les partenaires sociaux ne partagent plus l'objectif commun de l'emploi, ce qui donne lieu un dialogue social plus frontal. C'est notamment le cas dans le secteur public et dans certaines grandes entreprises. Dans le troisième cas de figure, par exemple chez Amazon, il n'existe plus que des relations conflictuelles. En effet, la Direction y est très ouvertement hostile aux syndicats au nom du fait que ce n'est pas leur culture. Cette espèce de justification culturelle rend les choses plus complexes. Là, seule la résistance et la pression, fonctionnent. Après trois ans et demi de combats acharnés, les conflits liés au travail n'ont pas permis d'aboutir à une convention collective. Cette situation rend nécessaire la mise en place de différentes stratégies, notamment de contournement du patronat. Il existe un domaine où on peut encore discuter, c'est Deutsche Telekom. On y a signé une convention collective de branche. Mais dans les autres secteurs, seule l'approche conflictuelle compte.

Theodor W. Adorno avait posé la question : « où est le prolétariat, où est le sujet révolutionnaire ? ». Ce sont les salariés mais ils ne sont plus une population homogène. Ainsi, il s'avère complexe d'intéresser des salariés hautement qualifiés à l'action syndicale, d'autant que cette catégorie est en croissance. De manière similaire, les salariés des métiers de services ne sont guère attirés par les syndicats. En parallèle, le taux de syndicalisation demeure élevé dans les grandes entreprises comptant une population d'ouvriers qualifiés, dans les ports, ... Nous devons donc développer des stratégies plus différenciées.

Le monde ouvrier plus homogène, plus masculin, connaît une féminisation croissante des métiers. Cette évolution est positive mais se trouve en retrait par rapport à l'adaptation de l'écosystème. Par ailleurs, la *Mittbestimmung* ne couvre plus certains secteurs. Nous observons également, compte tenu de l'hétérogénéité de la population, la nécessité de nouvelles offres mettant davantage en avant la participation directe des salariés individuels. Nombre de salariés ont en effet le souhait d'être associés plus directement à la vie de l'Entreprise. Nous constatons également le développement de nouvelles formes d'exercice professionnel. L'entreprise, qui est le lieu où se structurent les relations de travail, commence à se diluer.

En Allemagne, le tribunal supérieur du travail a assoupli l'ancrage local de l'Entreprise, qui s'oriente désormais vers une dimension fonctionnelle. Dans ce contexte, il importe d'élargir la participation dans le cadre de la codétermination. Il est à noter que les salariés les plus confrontés au numérique indiquent, pour la plupart, que les contraintes auxquelles ils sont exposés ont augmenté. Ainsi, une enquête du DGB sur la qualité du travail montre que les

contraintes, le volume de travail, la pression du temps, l'accélération, la simultanéité des tâches, la surveillance, le contrôle et le pilotage à distance, ont augmenté, et tout particulièrement dans les secteurs où il n'y a pas de convention collective. Dans ce contexte, il est important d'étendre la couverture conventionnelle. Nous intensifierons la pression dans ce sens sur la nouvelle législature. En effet, le futur gouvernement risque de ne plus poursuivre ces relations sociales dans un esprit de partenariat et de dialogue. Nous nous orientons vers un modèle de confrontation, comme chez Amazon. Nous soutenons la revendication de l'IG Metall, sur une réduction du temps de travail.

❖ **Joël Le Coq**

Vous avez mentionné l'existence d'une hétérogénéité au niveau des entreprises et des salariés, avec des besoins nouveaux non couverts par les droits existants, davantage de revendications individuelles et des entreprises de plus en plus diluées. Nous constatons également que les contraintes augmentent sur les salariés. Les évolutions issues des élections risquent d'aboutir à une moindre protection et à des risques de confrontation plus importants.

❖ **Stéphane Chevet**, Secrétaire national en charge du pôle Post Finance Distribution et de la transformation numérique, F3C-CFDT

Rappelons-nous qu'Apple a présenté le premier iPhone, puis les suivants, comme autant de « révolutions ». Or, la véritable révolution résidait moins dans le téléphone que dans son usage. En effet, notre vie tient désormais dans cet outil, qui génère de nouvelles habitudes et de nouvelles formes de consommation.

Nous avons dû nous habituer, au niveau syndical, à une nouvelle approche. Pour ce faire, nous avons forgé le néologisme de « syndisruption ». Les entreprises sont toutes confrontées à la disruption, et il en va de même pour les syndicats. Nous avons abordé cette perspective avec la notion d'empathie, à savoir, la recherche d'un équilibre supposant de comprendre et d'embrasser une multitude de points de vue. Il était alors nécessaire de construire, sur cette base, notre propre position, en nous fondant sur le vécu des utilisateurs. Cette démarche de « syndisruption » repose sur la co-construction avec les militants, les salariés et les travailleurs.

Nous constatons que le nombre d'adhérents, au sein de notre organisation syndicale, poursuit sa diminution depuis 1975. Nous observons également une forme de rupture dans l'unité de lieu et de temps qu'était le monde de l'Entreprise. Dans ce contexte, le syndicalisme doit s'adresser à tous les travailleurs, qu'ils soient *freelancers* indépendants ou travailleurs de plateformes. Pour autant, la prise en compte de ces nouvelles formes de travail n'implique pas de délaisser le modèle du travailleur salarié. D'après une enquête de Sciences Po Paris, le nombre de travailleurs indépendants a augmenté de 126 % en France, et il apparaît que 75 % d'entre eux se déclarent épanouis et fiers d'exercer en tant que tels. Face à ce constat, la CFDT a dû remettre en question le modèle du travail *freelance* subi. L'environnement a changé, et le syndicalisme doit aussi évoluer. L'efficacité collective dépend en effet de la capacité du syndicat à parler à tous les travailleurs.

Avec la plateforme Union, la CFDT a souhaité passer à un modèle disruptif et agile. Union est un espace collaboratif d'idéation, sous la forme d'un *focus group*, destiné à la construction de services et de projets. La « version zéro » de cette plateforme ne prétend pas être aboutie, mais se construira progressivement avec les participants. Le syndicalisme doit représenter un outil d'émancipation, y compris pour les travailleurs indépendants. Avec cette plateforme, la CFDT rencontre les mêmes problématiques que les entreprises numériques, avec la nécessité de construire un parcours d'utilisateur, destiné à des usagers de 25 à 35 ans habitués à utiliser des espaces fluides.

La V2 d'UNION sera disponible en mars. D'ores et déjà, il est apparu que les travailleurs indépendants se sont saisis de ce projet et ont considéré la CFDT comme un interlocuteur crédible et visible. Dans ce cadre, nous avons cherché à répondre à leurs attentes et revendications, notamment en matière de délais de paiement, qui représentent une problématique pour cette population. À titre d'exemple, ce délai est ramené à 30 jours au maximum à New York, et la Cour de Justice intervient si le client ne s'y plie pas. Aussi, il

importe de travailler sur les notions de tiers de confiance et d'identité numérique. Ces questions concernent l'impact du numérique dans nos vies et répondent aux enjeux des travailleurs en *free-lance*.

Débat général

❖ Joël Le Coq

Nous constatons que la CFDT a trouvé sa place auprès du public des travailleurs indépendants, ainsi qu'un aboutissement sur certaines revendications, notamment en matière de délais de paiement et d'identité numérique.

❖ Hugues Bertrand, Economiste, Lasaire

J'ai été interpellé par la présentation de Christophe Degryse lorsqu'il a évoqué des dispositifs intelligents « déroutinisés ». Je me demande en effet comment « déroutiniser » des protocoles basés sur des algorithmes. Selon moi, les systèmes logiques élargissent le champ opératoire et diminuent d'autant les emplois remplacés. Je ne pense pas que nous puissions parler de déroutinisation. Le processus logique ne peut en effet dépasser les limites dans lesquelles il s'inscrit. Dans ce cadre, les emplois relevant d'activités protocolaires sont les plus menacés.

❖ Rainald Thannisch

Je voudrais rebondir sur une remarque de Michael Fischer. En effet, la structure de propriété et d'actionariat des entreprises allemandes a changé, notamment avec les privatisations. Une étude récente a montré que la « Deutschland AG » (dénomination d'une caractéristique du système capitaliste traditionnel allemand basé sur une interpénétration financière importante des banques, des assurances et des entreprises industrielles allemandes) n'est plus d'actualité en raison de la prédominance des grands fonds de pension américains. Ainsi, BlackRock est présente dans un très grand nombre de sociétés anonymes allemandes. Il y a là une accumulation de pouvoir. Nous avons besoin des partenaires sociaux pour peser sur la digitalisation, alors que ces grands actionnaires anglo-saxons ne comprennent pas le modèle allemand, ni le modèle français. J'aimerais savoir si la France connaît une évolution comparable dans ce domaine et si des solutions ont été identifiées, afin de ne pas être soumis au diktat du modèle anglo-saxon.

❖ Pierre Héritier, Fondateur, Lasaire

Michael Fischer a insisté sur la détérioration de la qualité du travail liée aux nouvelles technologies et à l'accroissement des contraintes. J'entends fréquemment de tels propos. Ce sujet, néanmoins, est controversé. Dans certains débats, les intervenants, dont des ergonomes, considèrent qu'il s'agit d'une opportunité pour une intervention des salariés en vue d'une reconquête de la maîtrise de leur travail. Pour ma part, j'ai le sentiment que les espaces se referment.

La courbe d'évolution du syndicalisme présentée par Stéphane Chevet montre une chute assez linéaire, ce qui contredit un certain nombre d'analyses postérieures aux années 1982-83. La courbe semble montrer que les éléments exogènes sont la principale cause de la désyndicalisation. Au début des années 80, après 1981, la CFDT a connu une chute de 40 % de ses adhérents, tandis que la CGT en a perdu la moitié. Ces deux organisations avaient en effet lié leurs objectifs au succès du gouvernement, c'est à dire à des solutions politiques. En 1980, on parlait déjà beaucoup de l'arrivée des nouvelles technologies, puis on a mis le couvercle.

J'aborderai enfin la question des opérateurs de télécommunication dont les services engendrent une très grande insatisfaction des usagers. En effet, les pannes sont fréquentes et certains usagers peuvent rester privés de moyens de communication durant plusieurs mois. On peut ainsi faire le constat d'un mode d'organisation des entreprises qui ne repose pas sur la satisfaction des clients mais sur d'autres motifs.. Aussi, nous pouvons nous demander si le

syndicalisme n'a pas à réfléchir à de nouvelles alliances. Il y a une carte à jouer entre le salarié et l'utilisateur de ces services.

❖ **Michael Fischer**

Je ne sais pas exactement ce qui est entendu par le terme de déroutinisation. Nous pouvons néanmoins distinguer deux phénomènes. Le premier n'est que partiellement lié à la transformation numérique. Les méthodes dites agiles ont été développées dans le but d'aplatir des hiérarchies et de ne donner que des objectifs vagues et à long terme. C'est l'équipe elle-même qui précise et adapte les objectifs au jour le jour. Dans un mode projet à court terme, cette démarche est de plus en plus répandue. Les limites du temps de travail ont également tendance à s'estomper.

Le deuxième phénomène repose sur un franchissement d'étapes dans l'intelligence artificielle et les machines apprenantes. Ainsi, AlphaGo Zero a battu le meilleur joueur de go. Ce programme ne repose pas sur une mémoire de coups, mais sur l'apprentissage. Des chercheurs ont essayé d'amener des algorithmes auto-apprenants à conclure des affaires, et ont mis un terme à ces recherches lorsqu'il est apparu que les résultats étaient incompréhensibles.

L'enquête du DGB sur la digitalisation montre que la moitié des personnes interrogées connaissent un accroissement de leur charge de travail et, pour 9 % d'entre elles, la situation s'est améliorée. Cela montre la nécessité de prendre en compte, outre la technique, ses modalités de mise en œuvre. La technologie offre de nombreuses possibilités, mais ce qu'elle devient dans l'entreprise dépend de sa finalité.

Concernant le taux de syndicalisation, sa baisse a été stoppée. Il est stable depuis l'an dernier, et Verdi connaît une petite hausse. Mais, derrière un nombre d'adhérents constants, il existe néanmoins un *turn-over* très élevé. Sur 2 millions d'adhérents actuels 1,6 sont nouveaux. Si contraction il y a, elle est liée au fait que de nombreuses personnes nous ayant rejoints dans les années 1980 ont pris leur retraite. Nous mettons tout en œuvre pour améliorer ce tableau. Enfin, au prochain CA de Verdi, un échange est prévu avec le président des centrales de consommateurs.

❖ **Stéphane Chevet**

Concernant la baisse de l'évolution du taux de syndicalisation, j'ai simplifié la courbe pour vous montrer une tendance, car cette évolution est plus contrastée. Nous pouvons nous demander si elle est liée à une désyndicalisation, aux départs en retraite des syndiqués, à l'image des syndicalistes ou à la place du renouvellement générationnel dans les organisations syndicales. Il s'agit d'un problème structurel, qui n'est pas propre à la France.

Concernant les travailleurs indépendants, il ne s'agit pas des opérateurs de plateformes téléphoniques, mais de certains métiers, comme celui de designer. Sur les plateformes téléphoniques, les salariés subissent des conditions de travail catastrophiques, mais ne sont pas des travailleurs indépendants.

Par ailleurs, la CFDT cherche à faire émerger une notion de responsabilité sociale et environnementale. Lorsque nous sommes acteurs, nous pourrions être des « consomm'acteurs ». La notion de « socio-responsabilité » est aussi importante que celle « d'éco-responsabilité ».

❖ **Christian Dellacherie**

Je souhaite revenir sur la notion de routine. En effet, la routine est nécessaire au fonctionnement de l'esprit humain. Les logiciels fonctionnent également avec des routines, et l'intelligence artificielle ne fait que renouveler un certain nombre d'entre elles. Les prescriptions patronales sont désormais devenues anonymes, et elles s'avèrent plus terribles que les précédentes. Nous pouvons ainsi connaître des phénomènes de *burnout* liés à des prescriptions imprescriptibles. Il existe une grande différence entre l'intelligence artificielle et naturelle. Selon moi, l'intelligence artificielle ne fait pas encore montre d'une capacité réflexive, et une marge de contrôle demeure, du moins pour l'instant.

❖ **Anne-Marie Grozelier**

J'ai le sentiment que vous avez brossé un tableau paradoxal de la situation, avec des entreprises cherchant à contourner les règles traditionnelles de relations sociales en Allemagne. Dans le même temps, nous sentons une forte concertation au niveau des acteurs sociaux. Dans le cadre des grandes concertations, la codétermination est-elle évoquée comme un outil utile aux organisations syndicales et aux employeurs ? Demeure-t-elle un outil d'actualité et comment s'articule-t-elle avec le fait que les employeurs cherchent à contourner les règles ?

❖ **Udo Rehfeldt**

Mon interrogation porte sur le rôle de la codétermination pour les employeurs. Autant que je sache, la propriété étrangère des entreprises s'est accrue en France, ce qui ne renvoie pas nécessairement aux fonds de pension. La possibilité pour les entreprises de se contrôler elles-mêmes a disparu, mais le modèle de l'entreprise propriété privée familiale reste une spécificité française. Toutes les entreprises sont soumises à l'impératif de la valeur actionnariale. Afin de se dégager de l'emprise de la financiarisation et du court terme, un chef d'entreprise « éclairé » avait proposé, dans un rapport (Gallois), d'introduire la codétermination dans les entreprises françaises. D'autres dirigeants y seraient favorables.

Concernant la chute de la syndicalisation, la plupart des analyses comparatives indiquent que les facteurs sont multiples, le plus important demeurant le changement structurel des économies, à savoir, le dégageant de l'industrie vers le tertiaire. Lorsque l'industrie se resserre et les services augmentent le taux de syndicalisation se réduit. En France, le taux de syndicalisation est stable. L'OCDE mentionne un taux de 8 %, stable sur la dernière décennie. L'Allemagne a connu une longue stabilité, avant une chute brutale au cours des dernières décennies. Ainsi, le taux de syndicalisation allemand (16 %) est désormais relativement proche du taux français (8 ou 11 % selon les sources).

❖ **Stéphane Chevet**

Je reviendrai sur l'intelligence artificielle, qui engendre des effets dans le domaine de la logistique. Des scientifiques, interrogés dans le cadre d'un reportage télévisé, ont observé que le nombre de mots utilisés a diminué en raison des ordres fournis par la machine. L'intelligence artificielle pose la question de l'identité juridique, mais aussi celle de la gestion des données personnelles et de l'identité numérique. Ce débat doit se tenir, y compris avec les organisations syndicales, et ce, au niveau européen.

Quant à la diminution de la syndicalisation, elle est également liée à la fin de l'unité de temps et de lieu qu'est l'entreprise.

❖ **Michael Fischer**

Je répondrai à la question d'Anne-Marie Grozelier sur la codétermination. Nous sommes en présence de contradictions en cette matière, et même, parfois, de conflits ouverts. En effet, nous pouvons observer, outre le « premier cercle » qui repose sur la base d'un intérêt commun à l'entreprise et aux salariés, un « deuxième cercle » où cette base commune est régulièrement remise en question et un troisième, plus conflictuel. Or, le premier cercle se restreint, y compris dans le domaine industriel. La Poste allemande a été privatisée, un nombre croissant de managers arrivent dans ce groupe avec une vision anglo-saxonne et remettent en question le dialogue social. Pour certaines entreprises, la codétermination est une bonne chose, mais d'autres se démarquent de cette idée. On vit une régression du dialogue social. Dans les services il n'y a plus d'interlocuteurs. Il n'y a plus d'organisations patronales dans les services. Nous observons également, dans les entreprises de la Silicon Valley, que toutes les règles d'organisation de l'entreprise sont remises en cause. Ces sociétés, comme Uber ou AirBNB, s'en prennent même aux Etats qu'ils accusent d'empêcher l'exploitation des potentiels de la digitalisation. Dans la pratique, ces sociétés n'hésitent pas à appliquer leurs modèles économiques, même quand ils ne sont pas conformes à la législation locale. Ils se chargeront ensuite de faire adopter ce changement par les Etats.

Concernant la tendance à la « déroutinisation », les méthodes agiles et sans frontières apportent un stress majeur. Les travailleurs ne savent pas de quoi demain sera fait, et ce modèle n'est pas vivable dans la durée. Pour ce qui est de l'intelligence artificielle, Stephen Hawking, Bill Gates et d'autres nous mettent en garde sur les algorithmes, et les possibles dérives. Nous devons montrer que nous pouvons y résister.

❖ **Rainald Thannisch**

J'aimerais revenir sur la codétermination, car nos analyses sont complémentaires. Je travaille sur ce sujet depuis 13 ans. La codétermination est rarement volontaire -les exemples réussis se comptent sur les doigts d'une main- elle doit être encadrée par la loi. Certaines entreprises se montrent visionnaires en la matière, mais nous avons besoin d'un encadrement légal très clair. Ce matin, nous avons parlé de codétermination dans les conseils de surveillance. Lorsqu'une entreprise grandit, elle essaie de contourner ce type de structure. À mon sens, un apprentissage est nécessaire pour montrer qu'il est possible de rendre tout le monde gagnant. Néanmoins, certaines sociétés ne se sont jamais habituées à la codétermination, et d'autres ont peur de la présence syndicale dans les comités d'entreprises. La codétermination est largement acceptée dans la société allemande, en particulier depuis la crise financière, mais les organisations patronales se montrent moins claires à ce sujet. Ainsi, l'organisation patronale du secteur de la chimie a indiqué que la codétermination n'était plus nécessaire.

❖ **Edgar Stermer**

Au niveau français, nous avons réussi, ces derniers temps, à entrer davantage dans les conseils d'administration et à travailler au niveau européen. Quel que soit le lieu du dialogue, c'est bien l'union des travailleurs et les organisations syndicales qui parviennent à exercer une pression.

En matière syndicale, nous constatons un gommage des particularités au niveau européen. Concernant le numérique, nous nous sommes rapprochés des travailleurs indépendants. S'ils perçoivent des revenus, ils ne bénéficient néanmoins pas de protection sociale. C'est le cas, par exemple, des traducteurs, qui doivent bénéficier de garanties sociales. Les travailleurs indépendants doivent comprendre que l'union fait la force. De grands groupes, aujourd'hui, travaillent sur l'automatisation, ce qui éliminera des postes de travailleurs. Dans ce contexte, il apparaît difficile de mettre en œuvre un dialogue social. Enfin, notons que les ordinateurs quantiques seront bien plus puissants que les machines actuelles. Ainsi, l'intelligence artificielle risque d'envahir le quotidien.

❖ **Joël Maurice**

J'ai été impressionné par le « match » entre la gestion anglo-saxonne et des modèles davantage centrés sur le travailleur. Je formulerai deux observations. En matière de robotisation, il existe un véritable problème de maîtrise de la capacité de production : qui maîtrise et qui produit des algorithmes ? À cet égard, je soulignerai que la Chine est la grande absente des débats. Or, ce pays a mis en place, très rapidement, une grande maîtrise des outils technologiques. Ainsi, Huawei est devenu une référence mondiale en quelques années. L'Europe a raté la première révolution technologique, celle des ordinateurs, et ne doit pas réitérer cet échec. Les producteurs de matériel informatique sont rares sur le continent. Globalement, nous sommes absents de ce marché, ce qui s'avère inquiétant.

❖ **Michael Fischer**

L'Europe n'essaie pas de faire face à la concurrence. Il n'y a aucune perspective, aucune stratégie de l'Europe pour faire face aux produits chinois et aux logiciels américains. L'Allemagne, avec le soutien de l'Académie des sciences et techniques, a lancé le projet Industrie 4.0 dans le domaine du B2B comme du B2C. Mais, ce projet intervient trop tard. En revanche, il reste les machines-outils et les grandes installations industrielles. Les laboratoires y réfléchissent. Mais il n'y a aucun soutien de la Commission européenne. Nous n'identifions pas de stratégie européenne en la matière. Personne ne s'en occupe.

Le bilan de la révolution numérique, en termes d'emplois, n'est pas très clair : en 2030, 1,5 million d'emplois seront supprimés en raison de la digitalisation, et un nombre équivalent sera créé. Nous courons le risque de connaître une grave pénurie de personnel qualifié. Toutes ces

transformations sont porteuses de craintes, de peurs et d'insécurité. Mais, si dans l'entreprise il y a une culture de la codétermination, on pourra faire face à cette insécurité. La fondation Hans Böckler a publié une étude mettant en évidence les liens entre l'expérience dans le monde du travail et le positionnement politique. Ainsi, des personnes qui se sentent maltraitées et méprisées dans le monde du travail ont très peu confiance dans le personnel politique et tendent vers le populisme de droite. Les syndicats et les responsables politiques ont donc la responsabilité de créer les conditions permettant à la codétermination de peser sur le travail, et le capital.

❖ **Stéphane Chevet**

Nous vivons une révolution, à tous les points de vue. Celle-ci concerne notamment les usages, avec une dimension stressante, liée à la destruction d'emplois et de tâches. Une étude anglo-saxonne montre ainsi que 89 % des emplois de bibliothécaires vont disparaître. Aussi, nous pouvons nous demander s'il est question de la disparition de tâches ou d'emplois. Nous parvenons à un moment de l'histoire où tout doit être inventé. À titre d'exemple, l'application collaborative MAD propose un service de VTC éthique, équitable et collaboratif. Certains pays créent eux-mêmes leurs modèles, comme la Chine. Dans certains cas, le numérique peut s'avérer très positif. C'est notamment le cas du rôle du téléphone portable dans l'agriculture en Afrique. Les agriculteurs reçoivent des conseils vétérinaires qu'ils peuvent mettre en application. Le monde est ambivalent, et certaines synergies, politiques et syndicales, doivent être recherchées et placées au bénéfice du collectif.

❖ Joël DECAILLON, Vice-Président, Lasaire

Je ne vais pas faire de synthèse mais plutôt resituer des points évoqués sur le numérique dans un cadre plus global. Effectivement, l'ambivalence est totale, tout comme le déterminisme. Nous avons organisé une biennale, il y a un mois, sur l'anticipation des restructurations. Or, il est évident que la Commission européenne n'a pas de stratégie en cette matière. Le droit européen est construit sur le droit de la concurrence, ce qui représente un élément de blocage face à des pays comme la Chine et les États-Unis.

Concernant la mondialisation, le nombre de travailleurs et de salariés en Europe est exponentiel, passant de 950 millions à 3,8 milliards. Dans le même temps, le taux de syndicalisation est resté constant. Nous avons besoin de nous développer, en termes quantitatifs et qualitatifs. En effet, avoir recours à une forme de défense « ubérisée » renvoie au XIX^e siècle, et ne donne pas une image de cohésion. De surcroît, les taux de syndicalisation sont extrêmement faibles dans d'autres parties du monde, comme aux États-Unis ou en Nouvelle-Zélande.

La notion d'entreprise s'est étendue vers celle d'entreprise fonctionnelle. Depuis une dizaine d'années, les sociétés travaillent en réseau, avec un important recours à la sous-traitance. Le numérique a ainsi favorisé la financiarisation. Un débat sur la définition de l'entreprise apparaît aujourd'hui essentiel. La temporalité et la spatialité se modifient, mais l'histoire sociale demeure temporelle et territoriale. Nous sommes ainsi confrontés à une difficulté majeure pour le syndicalisme. Nous avons participé à un débat, dans le cadre de la CES, sur la sortie de crise de 2009, et les effets d'externalisation étaient apparus dans toute leur importance. L'affaire des *paradise papers* s'inscrit également dans cette problématique. Il importe de repositionner la territorialité de l'entreprise, y compris avec des accords-cadres internationaux.

Au sein de l'organisation économique et sociale, se pose également le problème de la redistribution financière. La réduction du temps de travail peut s'inscrire dans ce débat. Le travail se réduit en Europe et ce, sur la base de la précarité, et non de la négociation collective. IG Metall, en relançant ce débat, pose un jalon important. Les notions de travail et d'emploi doivent faire l'objet d'un important travail de la part des syndicats.

La codétermination suppose de considérer l'Entreprise comme un bien commun. Le *diesel/gate* pose ainsi un problème de comportement des syndicats face à des problèmes fondamentaux d'environnement et de sécurité. Il serait également pertinent que les syndicats puissent s'exprimer sur le glyphosate. Ils ne peuvent faire l'impasse sur ce type de questions. Il importe de concevoir un projet cohérent pour défendre les salariés dans la situation où ils se trouvent. Nos travaux essaient de relayer ces thématiques. Il existe des perspectives, à condition d'introduire ces questions dans la négociation.



LABORATOIRE SOCIAL D' ACTIONS D' INNOVATIONS DE RÉFLEXIONS ET D' ÉCHANGES

46, rue Albert Thomas - 75010 Paris
Téléphone : 01 42 06 94 91 - Fax : 01 42 06 47 77

Email : lasaire@Lasaire.net

Adresse site : www.Lasaire.net

Siège social : 32, rue de la Résistance - 42000 Saint-Etienne