



## **Digitalisation, plateformes, données :**

### **l'emploi et le travail en devenir, de nouveaux défis pour le dialogue social ?**

#### **36<sup>ème</sup> session nationale INTEFP**

#### **MODULE 2 – Voyage d'études aux Etats-Unis**

*(du 27 Octobre au 3 novembre 2018)*

Une ouverture à l'international avec des échanges fructueux auprès de différents acteurs clefs (*Ambassade, Consulat de France, Syndicats, Enseignants chercheurs d'universités prestigieuses comme Brandéis, Harvard, MIT, l'université de droit de New York, des sociétés comme IBM*) pour enrichir nos premiers constats (*cf article module 1*), sans jugement ni parti pris, l'idée étant d'élargir notre réflexion au-delà des frontières pour capitaliser sur nos forces vives et bonnes pratiques en fonction de nos cultures, contextes et environnements spécifiques.

#### **En introduction, la place du dialogue social aux Etats-Unis**

Les notions de “ Dialogue social, de paritarisme, de négociation collective” n'ont pas de signification ni de sens commun avec la France. La législation fédérale y est bien moins interventionniste et le syndicalisme peu encouragé (*10% de salariés syndiqués contre 20% en 1983*). Seulement 13% des salariés sont couverts par un accord d'entreprise (*contre 98% en France*), et peuvent de fait bénéficier de niveaux de salaires plus élevés (*écart pouvant aller jusqu'à 27% par rapport aux entreprises sans syndicat*) et d'une meilleure couverture sociale.

Le syndicalisme aux Etats-Unis est en déclin du fait de ses difficultés à s'adapter à la croissance rapide du secteur économique, à sortir du prisme des avantages acquis en référence à des dispositions sectorielles et à se tourner vers les services vs la baisse de l'industrialisation. Et pourtant, 75% des salariés se disent favorables à un syndicalisme fort. Pour combler le manque de représentation collective des salariés par ce canal, des organisations d'indépendants comme le « Worker Center », la « National Domestic Workers Alliance » ou encore la « Coalition of Farm Workers » en Floride ont vu le jour.

Force est de constater que les fondamentaux du droit social restent à construire et consolider pour bon nombre de salariés aux Etats Unis comme une couverture sociale, un droit à la formation pour tous, des niveaux de rémunération minimum acceptables et cohérents entre les états, les secteurs d'activité, les entreprises et les salariés amenés de plus en plus à opter pour un statut d'indépendant pas toujours par choix mais par souci de réduction des coûts pour les entreprises avec un impact aussi croissant de la digitalisation sur les postes à faible valeur ajoutée.

#### **Economie fissurée et dialogue social**

Une analyse récente présentée à l'Université Brandéis a souligné de 1979 à 2017, une forte croissance économique et, en parallèle, une restructuration du travail, le déclin des syndicats avec plus de sous-traitances, d'intermédiations amenant à un changement croissant du statut des travailleurs (*passage de salarié à travailleur indépendant*) et donc au constat d'une économie « fissurée » de par l'explosion des relations en entreprise due à l'externalisation d'une partie de ses services.

**Accueillis par des professeurs émérites au sein de la prestigieuse université de Harvard**, le constat d'un manque de sens, de fédération des travailleurs au regard notamment de l'apparition d'une pluralité de statuts notamment d'indépendants, d'un système américain en rupture qui ne leur permet pas de se syndiquer, l'idée étant plutôt le plus souvent d'empêcher qu'ils le soient. Deux options sont alors possibles : pas de négociation ou une représentation exclusive par un syndicat. En l'absence de réglementation, c'est donc une pression très forte pour une entreprise qui s'y engagerait. Une transformation globale des « relations sociales » serait nécessaire pour développer le champ de la négociation collective. En comparaison, le système français ancré de longue date dans le dialogue social met l'accent aujourd'hui sur une nécessaire négociation de proximité, avec la primauté de l'accord d'entreprise mais toujours dans un cadre légal/conventionnel existant.

**A la question posée de « Comment faire face aux défis des Etats-Unis de créer, réinstaurer un dialogue social »**, une des solutions avancées pourrait être de générer des débats publics, avec les différents acteurs de la Société (*politiques, étudiants, chercheurs...*) pour changer la donne, réfléchir et travailler ensemble à trouver des solutions permettant à tout travailleur d'avoir droit au chapitre en l'absence de réglementation de l'emploi (*notamment sur le licenciement*). Le système est perçu comme déréglementé avec des lois des années 30 encore en vigueur mais qui ne fonctionnent plus car déconnectées du marché (*anciennement regroupé autour de 3 grandes entreprises !*). Les entreprises ne souhaitent pas s'engager dans le dialogue social et les syndicats perdent du terrain.

**La France, de son côté, a encore des progrès à faire pour simplifier** sa réglementation, avec une inflation normative, législative qui rend parfois difficile l'appropriation par les petites entreprises des différentes réformes et leur déploiement avec efficacité ; des attendus forts par rapport aux ordonnances Macron et aux transformations attendues. Ceci étant dit, sur le fond, le modèle français est perçu comme flexible et bien avancé et l'équipe de chercheurs serait intéressée pour échanger sur notre approche du « contrat social » ; Elle table sur le fait aussi que ses futurs étudiants puissent constituer un vivier de nouveaux entrepreneurs, salariés qui pourraient plutôt accompagner ce changement et faire bouger les relations dans le monde du travail, un vrai sujet sociétal pour les Etats-Unis avec une demande forte de réduire les inégalités et de savoir intégrer au mieux les impacts économiques et sociaux générés par l'accélération aussi de la digitalisation.

**Reçus au Consulat de France à New York**, nous avons notamment échangé sur l'organisation du travail désormais combinée et non plus séquencée de par les nouvelles formes d'automatisation, ce qui permet d'être plus efficace et inventif, d'optimiser la qualité et de réduire les erreurs, les défauts. La contrepartie, une réduction des emplois dans les pays développés et une augmentation dans les pays en voie de développement (ex *South Asia*), avec un besoin de qualifications, de savoir-faire plus élevés car les tâches deviennent plus globales et complexes. On assiste aussi à une tendance à la baisse de la productivité des travailleurs en paradoxe à l'augmentation de la croissance, de la Valeur Ajoutée, en France comme aux Etats-Unis ! Pour l'Europe, ce qui est toutefois fondamental, c'est la défense des droits de l'Homme, alors que les Etats-Unis ont besoin d'instaurer et de réguler le dialogue social pour revenir à l'essentiel, « le développement du capital humain » !

### **Le Digital et ses impacts sur le travail les nouvelles formes de travail**

**Avec la numérisation, nous explique t'on à l'Université de Brandéis (Boston)**, on assiste au développement du travail modulaire qui implique de savoir créer du lien entre les tâches, les salariés. En effet, si la technologie rend les choses possibles, les résultats ne sont pas toujours aux attendus, et il faut alors voir comment la gouvernance va accompagner l'évolution des personnes, des travailleurs.

Les nouvelles technologies auront un impact sur le travail de masse mais qu'on ne peut identifier encore sur le fond (*type de travail*) et en nombre. Y aura-t-il du travail pour tous ? la question centrale ne serait pas sur la quantité mais la qualité du travail, la nature de sa valeur ajoutée dans une économie basée sur le capital... qui va porter les risques de cette évolution ? La question reste entière comme celle du « sens » ...

**Lors de nos échanges au MIT (Management Institut of Technologies – Boston)** a été soulevée la question de peut-être passer moins de temps à prédire l'avenir (*création ou suppression de jobs ? et si oui, combien ? ...*) mais de faire en sorte que la technologie soit au service et intégrée dans la société pour augmenter le potentiel humain en accompagnant au mieux les personnes pour leur permettre de suivre son évolution en la rendant accessible à toutes et tous notamment les moins bien formés.

**Aux Etats-Unis, les grandes sociétés ont été un temps les pourvoyeurs de compétences** (*comme Kodak qui formaient ses salariés en nombre, qui ensuite partaient pour aller, déjà formés, dans les PME*) **et des fournisseurs de biens publics** Aujourd'hui, peu voire pas d'apprentis en PME, ni de système de formation administré comme en France ou en Allemagne. Déterminer l'impact des NTIC, de l'Intelligence artificielle devient alors primordial pour les entreprises de taille moyenne qui emploient 50% des personnes aux Etats-Unis, avec une suppression de masse des emplois dans les grandes entreprises.

**Des leçons sont à tirer du passé en l'absence d'accompagnement des salariés dans leur évolution**, comme en 1980 pour General Motors qui a investi massivement dans l'automatisation sans préparation des salariés, ou en 2010 pour Tesla lors de la construction du modèle 3 qui a reproduit la même erreur ainsi des problèmes de production.

Or, les grandes entreprises ne peuvent ou ne veulent plus former leurs salariés de par notamment leur volatilité ; l'idée serait alors de renforcer le dialogue social, de mieux appréhender de manière globale la situation et d'organiser l'accompagnement du développement des compétences des salariés. « Retour aux fondamentaux » donc pour les Etats-Unis, et auxquels nous devons continuer à attacher toute son importance en France.

**La notion de « sens » a été aussi abordée**, en se posant la question du « pourquoi on fait les choses, on les améliore ».

**Selon un représentant du cabinet McKinsey avec lequel nous avons échangé au Consulat Général de France à New York**, dans les 15 prochaines années, à travers 800 métiers étudiés, on pourra observer une disparition des métiers manuels, physiques, de la banque ou de l'assurance au profit des métiers dits d'accompagnement. 45% du temps serait consacré à la formation, à la reconversion pour gérer ces transformations. La formation continue, la flexibilité opérationnelle et le travail des indépendants seraient les 3 leviers d'accompagnement du changement.

**Les compétences attendues** : passage à un monde de créativité en se basant sur les fondamentaux (*comme le latin pour développer l'esprit d'analyse*), et l'écosystème. Des compétences en France, mais il faudrait que l'Europe s'organise pour avoir une position commune et compétitive.

**Aux Etats-Unis, les inégalités sont de plus en plus flagrantes** avec une diminution de la classe moyenne et le risque d'avoir deux types extrêmes de population. On assiste à une décorrélation entre richesse et répartition, la vigilance s'impose sur la nature et quantité des tâches déléguées aux machines, avec la réduction du nombre de postes et donc la baisse des revenus. Le revenu minimum universel pourrait être une piste, comme envisagé un temps en France.

**La place de l'Europe dans les NTIC et les investissements est minime** par rapport à La Chine et la Silicon Valley : les chinois sont bien placés en nombre pour faire des tests et donc fiabiliser les données du numérique.

Notre interlocuteur du cabinet McKinsey attire également notre attention sur le fait que l'intelligence artificielle ne doit pas répliquer nos biais par exemple les cas de diversité (*les métiers scientifiques attirent toujours les hommes, blancs ... qui travaillent en majorité dans les entreprises NTIC type Google !*). Se poser sur les erreurs du passé pour éviter de les reproduire... La loi du « Karma », vous connaissez ?

## **Impact de l'entrepreneuriat sur le social**

**La France serait 14ème au niveau mondial en termes d'entrepreneuriat**, et le meilleur pays d'Europe en termes d'acceptation par rapport au risque « technologique » du fait de l'existence de bons filets de sécurité souvent aidants pour libérer les énergies créatrices et se lancer dans l'entrepreneuriat (*source Global Entrepreneurship Index, 2017*).

**Salaires et économie souterraine** : selon l'un de nos interlocuteurs de la faculté de droit de Harvard (*Boston*), on assiste aux Etats-Unis à une tendance croissante des employeurs à faire opter leurs salariés pour le statut d'indépendant n'ayant plus de fait à gérer leur protection sociale (*coût : 30%*). Se développe alors une économie dans l'ombre, sans réglementation, avec paiement en espèce sans cotisation ... 40% des salariés américains ne sont pas des employés au sens traditionnel. De faux contracteurs indépendants se développent (*pas par choix*), sans filet de sécurité, de protection sociale ni de droit spécifique. La Gestion des Ressources Humaines est alors plutôt considérée comme un poids dont les entreprises aux Etats-Unis ont tendance à se délester. Au-delà de la précarité, les conséquences de cette économie souterraine sont importantes, avec des désavantages en termes de concurrence (*car les entreprises aidantes pour les salariés sont moins bien positionnées ...*) et, pour le gouvernement fédéral, une perte sèche de revenus (*de l'ordre de 22% selon des études sur le sujet. Un déficit fiscal de 600 millions de dollars qui pourraient bénéficier à l'optimisation du statut et des protections sociales, selon notre interlocuteur*).

**Au 21<sup>ème</sup> siècle, précarité et sécurité sont en forte croissance, avec une communication renforcée sur le statut d'indépendants** (*pour les bonnes raisons !*), souligne notre interlocuteur. On observe une prise de conscience par le public de ce problème et l'université de Harvard, qui a instauré et développé, non sans difficulté au départ, le syndicalisme en son sein (*12 000p sur 20 000p*), travaille ardemment à réfléchir et communiquer sur l'impérative nécessité de changer de prisme sur le dialogue social aux Etats-Unis notamment pour accompagner les évolutions, le futur des employés au-delà même de la réflexion sur l'impact du numérique dans leur cœur de métier et vie sociale.

**Une start-up est née d'un mouvement en 2016 des travailleurs de Harvard** qui avaient de la difficulté à se rassembler pour se faire entendre, sans unité de lieu pour des échanges collectifs. « *Workership* » est né de l'utilisation des techniques pour créer, par organisation, des modules renseignés de manière anonyme pour voter et échanger, analyser des données pour réfléchir aux actions et priorités à engager, et permettre un feed-back, retours aux leaders (*syndicalistes, décisionnaires ..*). Des pilotes ont été mis en place auprès des infirmières, universités, et force a été de constater un intérêt et engagement fort des personnes concernées ; ce modèle est potentiellement en croissance compte-tenu du contexte, pour du ponctuel (*grèves*) ou en continu pour évoquer les problèmes et essayer de trouver des solutions ; de la transparence aussi qui permet à chacun de s'exprimer sans contrainte. Les plateformes numériques sont ici un support pour créer une voix collective et ensuite organiser des rencontres, des négociations entre le terrain et les syndicats. Cette initiative a été financée par des investisseurs privés.

## **Retour d'expériences d'entreprises orientées Digital**

- **Catalant Technologies**

Fondée à Boston il y a 5 ans, son activité qui consiste à mettre en relation, via une plateforme, des entreprises avec des profils à haut potentiel en adéquation avec leurs besoins pour gérer au mieux et au plus vite des projets, se développe rapidement (*passage de 10p à 150p*), avec un réseau également conséquent d'indépendants qui peuvent bénéficier d'une rémunération plus élevée qu'en tant que salarié que dans un gros cabinet ; le « collectif » par contre n'est pas géré par l'entreprise.

- **IBM – Watson Expérience Center in Cambridge ou l'AI au service de l'humain**

**“Machines with Human (*but not Machines against Human*)”**. Ce leitmotiv nous a été rappelé lors de notre visite du Centre avec deux démonstrations des apports du logiciel Watson développé par le groupe américain IBM. Ce logiciel d'intelligence artificielle est capable d'emmagasiner, de comprendre et de croiser d'importants volumes de données grâce à des technologies de machine learning, notamment le deep learning, avec la capacité de lire des articles de presse ou des réseaux sociaux, en les structurant par thématique pour répondre aux questions et donner des informations en synthèse pertinentes comme outil d'aide à la décision pour celui qui les demande.

**Une 1ère application, Watson santé :** vise à aider les médecins dans l'identification du traitement le plus approprié dans le traitement du cancer chez leurs patients. En croisant les données personnelles du patient (*analyses de sang, par exemple*) avec des informations de milliers d'articles issus de la recherche médicale, Watson santé procure une aide à la consolidation du diagnostic. IBM a également lancé Watson Genomic Analytics, pour personnaliser les traitements des malades atteints de cancers grâce à des analyses ADN, et élargit progressivement le champ de ses analyses à de nouvelles pathologies.

**D'autres applications se développent dans d'autres domaines comme la banque** (*pour répondre aux questions que se posent les salariés par exemple sur les produits qu'ils doivent vendre*), **le marketing** (*avec l'analyse des actions publicitaires réalisées, leur impact, les posts sur les réseaux sociaux ...*) **ou la culture** (*avec la mise en place d'une assistance pour répondre aux questions tout au long de la visite d'un musée*).

**Des avancées donc au service de l'humain, qui demandent toutefois à être cadrées et protégées** au regard du nombre et du caractère confidentiel des datas gérées et de l'éthique, notamment dans le domaine de la santé, qu'il nous faut à mon sens sans cesse rappeler pour rester maître du jeu et respecter les libertés individuelles.

- **HUMANIZES**

**L'activité de cette start-up en forte croissance** consiste à appréhender les interactions, les modes de communication entre les salariés pour aider les directions dans leurs prises de décisions en intégrant la dimension relationnelle. Les participants, volontaires, portent des capteurs qui permettent d'identifier leurs modalités de mise en relations, d'échanges, d'interactions.

Se pose alors la question selon moi du distinguo entre les comportements observés et la réalité de chacun, comment le numérique intègre-t-il cette différence ? Quid également de la confidentialité et authenticité bien que le process soit facultatif et les données sont anonymisées ?

### **Légaliser pour accompagner les transformations issues de la digitalisation ?**

Notre passage au «Conference Board » puis à la « NYU School of law » de New York a mis en lumière des points clefs sur le sujet :

- **La question première des entreprises est « j'externalise ou pas »,** et on assiste à une croissance de l'externalisation (*moins chère et plus facilitante en termes de gestion*)
- **Alors quid de la contractualisation de la relation au travail** (*Indépendant comme pour FedEx où la plupart des chauffeurs le sont, ou salarié comme UPS?*). Uber a choisi de tout externaliser auprès d'indépendants (*plateforme évaluée à 72 billions dollars en 2018*), comme TaskRabbit (*société de prestations domestiques*) évaluée à 120 millions de dollars
- **Les plateformes peuvent-elles alors s'organiser autour d'un collectif de travail avec des droits ?** Sont-ils des indépendants ou employés (*dans le 1er cas pas de protection sociale, quid de la loi anti-trust...*) ? La décision n'est pas prise ; pour Uber, ce sont des indépendants et on attend la décision sur le plan légal. La loi anti-trust pourrait être aménagée, plusieurs solutions à l'étude mais la Cour qui s'est prononcée à Seattle renvoie à une décision d'état et non de ville, de plan local. C'est au niveau national que la décision de définir les droits et obligations des indépendants vs les salariés devra se prendre, ce qui pose des problèmes de coordination entre les états, les villes ...mais ce serait plus efficace pour les différents acteurs
- **L'idée est aussi de prendre en compte les raisons du travail indépendant et de les aider à avancer en termes de contrat social et de protection.** Prendre les salariés là où ils sont et les accompagner dans leur développement dans de bonnes conditions. Le problème est de donner une voix aux travailleurs. Il y a eu des précédents et cela fonctionne, notamment dans le mannequinat avec un « respect program » pour améliorer leurs conditions. Idem en Allemagne, et ce indépendamment d'une législation spécifique. Amazon, Uber, Facebook ont amélioré les conditions de leurs salariés en organisant des espaces de discussion.

- **Se pose également la question de la « Responsabilité » en cas de tâches partiellement automatisées** : à titre d'exemple, la confiance accordée aux données de l'auto-pilote lors du crash de l'A320. Risque t'on d'assister à la tentation de dévier la responsabilité sur l'humain ?
- **Un changement actuellement de stratégie avec le regroupement de sociétés comme Uber pour un statut social, des changements collectifs** (*au-delà de rassembler les forces commerciales*). Volonté d'organiser l'activité, avec des formations communes par exemple. Depuis 3 ans, des actions, comme un salaire minimum (*1<sup>ère</sup> société à le faire*) et une couverture sociale. Pour le « Freelancers Union », création d'une plateforme avec proposition de missions, ouverture d'un centre de co-working avec la volonté de créer une communauté d'indépendants avec une aide juridique commune.
- **La Jurisprudence peut aussi être aidante pour faire avancer les choses notamment sur le plan légal.**

**En conclusion** : des échanges riches et apprenants, en toute humilité, sur nos forces et nos faiblesses de part et d'autre de l'Atlantique, autour d'acteurs clefs et chercheurs sur le Dialogue Social et la nécessité d'accompagner les personnes dans l'intégration de la nature et des impacts de la digitalisation pour en ressortir grandi et non dépendant d'une technologie parfois dévorante tout en étant aidante qu'il nous faut maîtriser et cadrer comme un outil à notre service et qui doit le rester !

**Mes convictions profondes à mon retour n'en n'ont été que renforcées :**

- **Poursuivre notre effort de simplification dans le « faire », en France**, pour libérer la créativité et oser essayer, avancer, dans la droite ligne de la dynamique actuellement impulsée pour rendre au terrain sa légitimité dans la négociation collective et co-constructive entre tous les acteurs de l'Emploi et de la Formation
- **Garder l'Homme au centre de nos réflexions et actions**, la performance de nos entreprises et donc notre retour sur investissement en dépendant (*retour à la Pyramide de Maslow qui nous rappelle que sans filet de sécurité, minimum vital, on ne peut rien, comme l'expérimentent les Etats-Unis paradoxalement à une croissance économique forte*)
- **Fédérer nos énergies**, partager les bonnes pratiques en France, en Europe et à l'international pour revenir à l'essentiel, notre essence et de manière très actuelle à la **NOTION DE SENS**, pour une meilleure Qualité de Vie au Travail et donc **EFFICIENCE !**

**Un grand merci aux organisateurs et organisatrices de la 36<sup>ème</sup> session pour la qualité et diversité des acteurs et lieux qui nous ont accueillis, nous permettant ainsi d'élargir le champ de nos premières analyses de l'impact de la digitalisation, plateformes sur l'Emploi et le Dialogue Social.**