

TRANSITION NUMÉRIQUE

ANALYSE DE LA CFDT

SOMMAIRE

	Préambule	3
	Qu'est-ce que la transition numérique ?	4
Vers un nouveau cycle de destruction-crédation d'emplois	Quelques impacts à intégrer dans notre traitement des questions syndicales ?	8
	Conclusion: préparer la CFDT	12
		18

PRÉAMBULE

La CFDT a pour ambition de contribuer à la construction d'un mode de développement durable, porteur de progrès social pour tous. Ce nouveau mode de développement doit s'appuyer, en France, sur le choix de la qualité afin de nous permettre de renouer avec un système productif créateur d'emplois, orienté vers l'innovation et un haut niveau de vie et de protection sociale pour tous.

Ce choix de la qualité ne peut se faire, en 2016, sans une bonne compréhension des transformations en cours, dont celle du numérique.

La transition numérique est à la fois riche de promesses et la source de recompositions du tissu économique dont il importe de s'assurer qu'elles permettront le progrès. Elle doit être l'occasion d'une réflexion partagée pour faire naître de nouvelles actions adaptées à ce nouveau contexte.

Notre ambition doit être à la hauteur des enjeux, de la rapidité de cette transformation et des conséquences déjà réelles sur un ensemble très large de thèmes : la modification du tissu économique, le dialogue social, les emplois, le travail, la formation... nos pratiques syndicales.

Parce qu'elle a des impacts dans l'ensemble des champs, la transition numérique n'a pas vocation à être traitée comme un thème de plus. Si des questions radicalement nouvelles se posent, notamment autour du statut des données, de la protection de la vie privée, la transition numérique doit d'abord être intégrée à chacun de nos domaines d'action, irriguer la veille que nous faisons de l'évolution des secteurs économiques, nourrir notre réflexion pour adapter notre modèle social, s'ajouter aux réflexions en cours sur la modification des emplois, des métiers et des compétences, déboucher sur la négociation de nouvelles organisations du travail, comme sur une vision rénovée de nos revendications pour l'action publique.

La présente note tente une description des mutations à l'œuvre et la façon dont elles ont vocation à être prises en charge :

- Qu'est-ce que la transition numérique ?
- Quels en sont les principaux impacts ?
- Quels champs revendicatifs sont particulièrement impactés par le numérique ?

QU'EST-CE QUE LA TRANSITION NUMÉRIQUE ?

↓ DES PROGRÈS TECHNIQUES ÉVIDENTS

La transition numérique est constituée d'une série de ruptures déclenchées par des progrès techniques simultanés dans plusieurs domaines : l'amont de la filière numérique (capteurs, microprocesseurs, puissance de calcul et capacité de stockage, transport d'information par la fibre optique, etc.) comme l'aval (logiciel, modélisation 3D, etc.) connaissent des ruptures technologiques majeures.

Non seulement les possibilités techniques se démultiplient mais le coût des technologies s'effondre. De ce fait, les terminaux et objets connectés sont désormais à la portée du plus grand nombre et ne sont plus réservés aux entreprises. Ils permettent de nouer des relations nombreuses et renouvelées à partir d'une infrastructure de base constituée d'Internet, du GPS, des grandes plateformes d'informatique en nuage ou « cloud computing », et, au fur et à mesure de leur développement, des objets connectés.

Les particuliers sont alors parfois mieux équipés que les entreprises et importent des nouvelles pratiques dans l'entreprise. Ainsi, le développement de la messagerie instantanée professionnelle est apparu pour contrer MSN, utilisée alors de façon non encadrée par les salariés... Les salariés utilisent alors les mêmes outils pour travailler et se divertir, estompant ainsi les frontières entre les mondes personnel et professionnel. La transformation numérique est donc accélérée par l'invention permanente de nouvelles modalités d'échange et de travail permises par le numérique, souvent à l'initiative des salariés qui importent des modalités d'échange numérique de la sphère personnelle.

Ces ruptures, qui ne sont pas nécessairement négatives, sont sans doute irréversibles. Il nous appartient donc de construire collectivement notre réflexion et positionnement pour tirer parti des possibilités nouvelles offertes par le numérique pour créer du progrès social pour tous.

↓ UN NOUVEAU MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR AUTOUR DES USAGES

La caractéristique de cette économie est qu'elle réorganise en profondeur les relations entre individus. Le numérique permet de faire s'effondrer l'ensemble des coûts d'accès à l'information, de coordonner à coût quasi nul l'activité autonome d'un grand nombre d'individus. Systèmes d'authentification, de paiement, de réputation en ligne permettent ainsi de recréer un univers de confiance entre acteurs n'ayant pas les moyens de se connaître pour permettre l'échange.

Le rythme de diffusion de cette nouvelle économie est très différent selon les secteurs. Dans certains cas, l'irruption du numérique a plusieurs années (culture, médias, hôtellerie, commerce), dans d'autres, elle est en cours (assurance, transports, énergie, santé), tandis que plusieurs secteurs ne seront touchés que dans quelques années. Mais la transition numérique transformera sans doute l'ensemble de l'économie, l'important étant d'être en mesure d'identifier les points de bascule.

A titre d'exemple, le numérique peut être source de solutions pour la transition écologique (réseaux intelligents - smart grids et compteur intelligent Linky -, optimisation des transports...), même si le numérique lui-même n'est pas anodin pour l'environnement du fait des consommations de métaux rares et d'énergie.

De fait, le point de départ de la plupart des entreprises du numérique, c'est une relation renouvelée, instantanée et fluide avec les usagers qui sont mis en réseau. Le propre des grandes plateformes du numérique est donc de partir du besoin des usagers, de s'allier avec leur désir d'un service convivial pour offrir un service repensé, s'appuyant sur les capacités offertes par la mise en réseau donc le partage: **une plateforme numérique fournit d'abord une mise en relation simplifiée et conviviale.**

La valeur naît alors de l'usage qui est proposé. L'ancienne séparation entre industrie et services s'estompe. Le modèle économique des entreprises change: au lieu de créer des revenus à partir d'une économie de l'offre dans laquelle la valeur est constituée du nombre de produits qui ont pu être commercialisés, elle se constitue autour de la valeur qui a pu être tirée du nombre de clients fidélisés autour d'une marque, d'une interface et d'une expérience utilisateur.

Par exemple, au lieu de rentrer son numéro de carte bleue en ligne pour payer un achat, on utilise une application de paiement (Paypal), la valeur naissant de la simplification proposée au consommateur et du nombre de clients recourant à cette facilité.

Plusieurs nouveaux modèles de création de valeur coexistent.

Les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram) comme les sociétés qui offrent des outils de navigation (Google) tirent leurs revenus de la **valorisation des données** (de recherche ou messages postés) librement mises en partage par les internautes (publicité ciblée par exemple). Ce modèle de services gratuits permettant la valorisation des données récoltées n'est d'ailleurs pas sans poser des questions de principe: quel consentement de l'utilisateur à la réutilisation et à la valorisation de ses données? Pour quels usages?

D'autres sociétés créent **des plateformes de services qui captent la clientèle finale**. C'est le cas des plateformes d'achat en ligne comme Amazon ou Ventesprivées.com, des plateformes de mise à disposition d'applications (Apple), de comparateurs de coûts (Booking), de prestations de service (Tripadvisor). La filière est confrontée à un nouvel acteur qui dispose d'un monopole de la clientèle, donc qui est en position de force pour négocier le partage de la valeur à son profit.

Les groupes hôteliers, faute d'avoir anticipé cette mutation, sont aujourd'hui d'ailleurs contraints de rétrocéder leur marge aux plateformes de réservation, de comprimer leurs coûts, voire de dégrader les conditions de travail de la sous-traitance. Dans un contexte d'arrivée de nouveaux concurrents (les particuliers qui louent un appartement pour la courte durée via AirBnB et ne disposent ni d'obligation réglementaire, ni de coûts fixes), la filière hôtelière est profondément remise en question.

D'autres se fondent sur la **concurrence entre les amateurs et des professionnels**. L'ubérisation est précisément ce processus par lequel une plateforme numérique permet à des amateurs de rendre des services autrefois exclusivement rendus par des professionnels, titulaire d'un permis de conduire et non taxi (Uber), sous-location à la semaine de son appartement et non meublé de tourisme (AirBNB) ou hôtel, location de son véhicule particulier et non loueur automobile professionnel (Drivy), financement participatif (crowdfunding) et non activité financière classique.

Ces dernières entreprises s'appuient alors souvent sur des places de marché (Air BNB, Blablacar) qui permettent aux offreurs et demandeurs de se rencontrer facilement, donc créent leurs modèles sur des bases coopératives, en mettant en relations des personnes intéressées par un échange de services ou d'informations (Au féminin, doctissimo), la difficulté de la plateforme étant de rassembler suffisamment de volontaires pour avoir une offre crédible et de générer de la confiance entre des parties qui ne se connaissent pas.

A ces modèles pourraient en succéder d'autres, qui s'inventent progressivement. L'entreprise Local Motors s'appuie par exemple sur une plateforme collaborative mondiale rassemblant les différentes spécialités automobiles pour concevoir des modèles de véhicule en quelques semaines, ensuite mises en production dans de micro-usines, s'appuyant parfois sur des imprimantes 3D.

UNE ÉCONOMIE DE LA DONNÉE ET DES RÉSEAUX

Comme les plateformes numériques fonctionnent sur l'économie de réseau, leur **modèle économique est par nature monopolistique**. Chaque consommateur a intérêt à rejoindre la plateforme la mieux implantée qui est celle qui permet la collecte la plus importante d'informations et le meilleur traitement de celles-ci (plus grand nombre de références, de commentaires et de clients pour AirBnB, Tripadvisor ou Booking).

Le carburant de l'économie numérique est la donnée. La lutte primordiale est celle pour leur collecte et leur appropriation. Détenir un accès aux données, les traiter et les valoriser devient un levier de pouvoir important. L'intérêt des géants de la nouvelle économie est donc de créer un champ de services et d'expérience qui permet de collecter le maximum de données pour offrir en retour le meilleur service et demeurer l'interface exclusive des usagers. C'est le sens des acquisitions à prix d'or de start-ups par les géants du numérique qui souhaitent compléter leur offre pour conserver leur lien privilégié aux utilisateurs.

Certains géants numériques procèdent ensuite à la remontée de la filière. Les frontières des filières sont alors totalement bousculées.

Au-delà de la constitution d'une chaîne logistique propre par Amazon, Google commence à poser de la fibre au Kansas et à Austin. Tesla produit des voitures, Netflix des séries télé. Orange lance la banque par mobile, Google une voiture sans chauffeur, Apple une plateforme de santé...

Ces nouveaux acteurs ont un poids capitalistique gigantesque. Google, Amazon, Facebook et Apple ont une capitalisation supérieure à l'ensemble du CAC 40. Ils lèvent des fonds avec une grande facilité, ce qui leur permet de mener des guerres de prix et ils peuvent alors concurrencer les grands groupes traditionnels voire les États et fragiliser de façon spectaculaire de nombreux grands groupes établis.

Cette puissance pose d'ailleurs des questions nouvelles :

- La maîtrise des données et de leur traitement pour que ces traitements concourent au progrès : la technologie est neutre, il nous appartient de déterminer les traitements qui vont dans le bon sens et ceux que nous ne pouvons accepter ;
- La nécessaire adaptation des groupes traditionnels qui doivent se doter de stratégies renouvelées pour prendre en compte l'apparition de nouveaux concurrents et de nouveaux modèles d'affaires ;
- Le respect de la promesse initiale d'Internet, qui doit être porté au niveau européen :
 - le droit des usagers sur leurs données (le respect de la vie privée, le droit à l'oubli, la portabilité des données d'une plateforme à l'autre (pas de perte en cas de changement de plateforme) ;
 - l'ouverture des plateformes et leur interopérabilité ;
 - le respect du principe d'égalité (débat notamment autour de la question de la neutralité du net) ;
 - la régulation des situations concurrentielles pour éviter la constitution de rentes pour ces géants.

VERS UN NOUVEAU CYCLE DE DESTRUCTION-CRÉATION D'EMPLOIS

Chacun des services qui s'imposent offre un gain de bien-être aux consommateurs, dont il convient de s'assurer. Toutefois, les évolutions ne sont pas neutres sur les organisations du travail, ni sur l'emploi.

↓ UN EFFET INCERTAIN SUR LA CROISSANCE

Si les technologies numériques apparaissent bien comme une grappe d'innovations pouvant entraîner un choc de productivité, les économistes demeurent très partagés sur l'ampleur de leur effet sur la croissance :

- les économistes comprennent des pessimistes, qui attendent du numérique qu'il nourrisse la stagnation séculaire :
 - certains estiment que les innovations du passé ont eu un effet favorable sur la croissance parce qu'elles impliquaient un cycle d'investissement majeur et doutent donc de l'impact d'innovations numériques beaucoup moins intenses en investissement ;
 - d'autres, s'appuyant sur les premiers effets du numérique sur la dernière décennie, estiment que les gains tirés des innovations numériques seront vite épuisés ;
- a contrario, des économistes plus optimistes attendent beaucoup de la transition numérique analysée comme un nouveau cycle long d'innovation :
 - certains estiment que par son caractère diffusant dans l'ensemble de l'économie, elle aura un effet robuste sur la croissance ;
 - d'autres que comme pour l'informatisation dans les années 80, c'est de la réorganisation du monde du travail pour tirer parti de l'ensemble des possibilités de l'outil que naîtra la croissance.

Sans départager les experts, force est de constater que quel que soit l'effet sur le PIB, le partage par un plus grand nombre de personnes de services nouveaux et adaptés devrait accroître le bien-être collectif.

Et force est de constater que la France n'est pas sans atout pour affronter la transition numérique (objets connectés, l'animation 3D, projets Usine du futur...). Le numérique devrait certes amener une perte de valeur au profit des géants du numérique mais pourrait aussi être une occasion pour relocaliser de l'activité dans l'industrie comme dans les services.

Ainsi pour la création et la diffusion des MOOC, par exemple, la gratuité de l'école et de l'université en France devient un atout puisque la mise en ligne de cours gratuits ne fragilise pas le modèle économique de nos universités et favorise donc la mise à disposition plus rapide de supports que dans les universités anglo-saxonnes.

Et si effectivement a lieu un choc de productivité de grande ampleur, entraînant le déversement (toujours lent et progressif) de main d'œuvre vers de nouvelles industries, un nouveau cycle de réduction du temps de travail pourrait trouver sa place comme cela a toujours été le cas lors des révolutions industrielles du passé, qui passera sans doute moins par la durée hebdomadaire du travail que par son organisation tout au long de la vie.

UNE MODIFICATION DES EMPLOIS QUI A COMMENCÉ

Dans tous les cas, beaucoup d'emplois pourraient changer, soit directement par la disparition-réapparition de nouvelles entreprises, soit par la modification des emplois au sein des entreprises existantes.

En effet, les perspectives d'automatisation de certaines activités s'accroissent sous l'effet des technologies numériques :

- Big data: la collecte et le stockage des données (2,5 trillions d'octets par jour d'après IBM) ouvrent la voie à des traitements nouveaux ;
- Machine learning : développement d'algorithmes, donc de programmes intelligents capables d'effectuer des tâches ou de prendre des décisions ;
- robotique qui modifie déjà en profondeur les ateliers et devrait gagner de nouveaux secteurs (la maison – domotique –, la santé – analyse de sang par robot, par exemple).

Des destructions d'emploi pourraient donc avoir lieu qui, pour la première fois, ne se limiteraient pas à l'emploi non qualifié mais pourraient concerner des emplois qualifiés (typiquement les emplois de gestion) qui pourraient être remplacés par des algorithmes, de l'intelligence artificielle et des robots. De ce point de vue, la transition numérique pourrait, sans une action vigoureuse d'accompagnement et de requalification des emplois, accroître la polarisation des emplois et des rémunérations, en détruisant une fraction des catégories intermédiaires.

Toutefois, si certaines tâches seront automatisées, les modèles économiques supposent l'invention de nouveaux usages qui peuvent, eux, être riches en emplois. Une étude de la Commission Européenne (2013) anticipe ainsi selon les scénarios de 750 à 1350 000 postes vacants dans le numérique à horizon 2020, auxquels il convient d'ajouter les perspectives liées à la Silver economy par exemple. Par ailleurs, dans de nombreuses entreprises, les organisations du travail, le contenu du travail, les métiers vont changer sans que le solde en emplois soit nécessairement négatif.

Le bilan sur l'emploi est donc extrêmement incertain, les experts étant partagés sur ce point. Il ne sera connu qu'à l'arrivée, sans qu'il n'y ait de raison de postuler qu'il sera négatif.

Mais il importe d'organiser un effort immédiat d'accompagnement et de formation de la main d'œuvre vers les métiers de demain, de tirer parti de toutes les opportunités, de former et d'accompagner nos équipes pour interroger les stratégies de leurs entreprises.

DES IMPACTS AMBIVALENTS SUR L'ACTION PUBLIQUE

La multiplication des services numériques dans d'autres univers crée un nouveau standard de convivialité, de disponibilité et de qualité qui va rapidement s'imposer à la puissance publique.

Les technologies numériques offrent ainsi la possibilité de fluidifier à brève échéance la relation aux usagers :

- démarches en ligne (sur le modèle de la télé-déclaration des impôts, du numéro unique de demande de logement social) ;
- acquisition automatique des données permettant de limiter les tâches administratives (dites-le nous une seule fois) ;
- applications permettant de faciliter la vie des usagers pour les tâches administratives (application permettant de localiser les services rendus, de mesurer le temps d'attente au guichet, de photographier avec son téléphone les pièces à transmettre et les adresser à l'administration) comme des services plus complexes (exemple : cours en ligne - MOOC) ;
- développement de plateformes permettant de présenter une offre enrichie de services innovants rendus par des opérateurs privés (exemples: Emploi Store ; hackathon de la CNAF) à destination des usagers les plus autonomes qui doit être couplée d'un accompagnement réel des usagers les moins familiers des technologies ;
- services mieux adaptés et mieux rendus grâce au traitement à grande échelle des données (Big data) qui doit permettre de personnaliser le service rendu.

Pour autant, la perception des agents est à ce stade ambivalente, entre attente forte de solutions et craintes pour l'emploi. La numérisation de l'action publique est en effet souvent présentée comme un levier pour réaliser des gains de productivité et réduire les effectifs, en particulier lors des travaux de modernisation de l'action publique. Cette méfiance est renforcée par l'expérience quotidienne des agents :

- la mise en service d'applications mal conçues, centrées sur le reporting plutôt que sur la facilitation du travail, applications de plus souvent rapidement vétustes du fait des changements réglementaires ;
- un discours sur la simplification, qui faute d'articulation avec de nouveaux outils, masque mal un déport de la charge de travail et une pression croissante vers des agents toujours moins nombreux, voire la tentation de l'externalisation.

De nombreux chantiers numériques permettraient pourtant de dessiner les contours d'une action publique de qualité :

- le développement de nouvelles modalités de l'action publique pour répondre au besoin de nouvelles missions de contrôle des activités numériques, la généralisation des comptes individuels permettant la sécurisation de parcours y compris entre statuts indépendants et salariés ou le développement de l'internet des objets qui permet d'imaginer de nouveaux services publics ou privés (ex : balances connectées permettant en Auvergne le développement de la prévention ; utilisation de la domotique en Corrèze pour améliorer l'offre de services aux personnes âgées dépendantes) ;
- l'ouverture de données même si celle-ci doit pouvoir se coupler à des contreparties pour les réutilisateurs (traitement déontologique des données notamment) ;

- la protection des données individuelles qui doit s'appliquer à l'action publique (définition de règles de sécurisation, de réemploi et du contrôle de leur bonne application, limites à la surveillance), les valeurs du service public devant irriguer les services publics numériques;
- la mise à disposition de documents pour assurer la transparence (thème du gouvernement ouvert);
- l'interopérabilité des systèmes d'information pour améliorer le service rendu et le rendre fluide;
- l'appui sur des processus participatifs, sur l'expertise citoyenne et la mobilisation de la communauté des utilisateurs;
- la possibilité de dé-corréler lieu de dépôt et lieu de traitement d'une demande qui permet théoriquement de penser la présence de lieux d'accueil sur tout le territoire couplée à des unités performantes pour traiter les actes à distance donc d'imaginer des organisations du travail respectueuses de l'aménagement du territoire.

QUELQUES IMPACTS À INTÉGRER DANS NOTRE TRAITEMENT DES QUESTIONS SYNDICALES

ACCOMPAGNER LA POPULATION ACTIVE, REPENSER NOTRE MODÈLE DE PROTECTION SOCIALE

Les constats

La transition numérique bouleverse notre modèle de protection sociale :

- la protection des postes plutôt que des personnes devient incompréhensible dans une société dans laquelle les statuts d'emploi sont moins marqués
- les nouvelles formes de travail émergent et réinterrogent la sécurisation du travail autonome, le plus souvent économiquement très dépendant d'un donneur d'ordres ou d'une plateforme fournissant du travail souvent à la tâche ;
- le Big Data peut permettre des progrès fantastiques de la médecine mais dans le secteur de l'assurance et de la protection sociale, il génère aussi le risque d'une démutualisation des risques

Dès lors que mon assureur connaît mon activité physique, ma consommation de cigarettes, mon style de conduite, il peut tarifier au plus près du risque quitte à démutualiser. Ceci est particulièrement inquiétant dans le domaine de la santé car il sera difficile de lutter contre un discours de responsabilisation et de tarification incitative pour maintenir une tarification homogène pour tous les assurés sociaux.

- des besoins sociaux traditionnellement mal couverts deviennent clef dans le monde numérique :
 - la qualification et l'adaptation permanente de la main d'œuvre notamment aux outils numériques ;
 - l'accès à la connexion et à l'éducation numérique, droits sociaux comme les autres, qui peu à peu conditionnent tous les autres droits (d'ores et déjà le droit à la culture, à l'éducation, à l'information) ;
 - l'accès au logement, notamment dans les capitales du numérique ;
 - la mobilité que le numérique permet de repenser, y compris en rendant possible le travail à distance, l'émergence de nouveaux lieux de travail à investir syndicalement (tiers lieux: fab labs, espaces de co-working, etc.) ;

- la généralisation de la rémunération d'activités de débrouille (location de courte durée, travail occasionnel), l'absence de contributions sociales et de fiscalité sur l'activité offerte par certaines plateformes, comme la difficulté à taxer des bases fiscales d'autant plus mobiles qu'elles sont numériques pourraient conduire à :
 - rendre difficile le financement de notre modèle social alors que l'assiette de taxation s'érode ;
 - reposer la question de l'accès aux droits et de la capacité de tous, et notamment des plus fragiles qui recourent aux activités rémunérées offertes par les géants du net, à accéder à des droits sociaux ;
- le modèle dominant dans l'économie numérique de rémunération en cas de succès (distribution d'actions) rend la rémunération aléatoire et injuste. 85% des applications développées ne rencontrent pas leur public et 85% des revenus des applications sont concentrés dans les mains de 3% des développeurs. Cela justifie la socialisation de certains revenus.

Le numérique oblige donc à se réinterroger sur quatre des fonctions indispensables de notre modèle social :

- la perpétuation de collectifs de travail à la fois physiques (tiers lieux notamment) ou non ;
- la régulation des rapports sociaux autour de quelques principes :
 - une responsabilité étendue de tous les acteurs, notamment vers l'ensemble des travailleurs économiquement dépendants ;
 - la défense de l'intégrité de la personne – lutte contre les discriminations, sécurité et portabilité des données, droit à la déconnexion, outil juste, etc. ;
 - une gestion ouverte des biens communs dont Internet ;
- la tenue des droits sociaux autour d'un compte personnel : la revendication du compte social personnel et les travaux autour du compte personnel d'activité sont donc l'occasion d'inventer la protection sociale adaptée à l'âge du numérique ;
- l'acquisition et la gestion des droits qui ne sont plus nécessairement liées à un contrat de travail mais qui peuvent également être socialisées à un niveau plus large et portées par le dialogue entre les parties prenantes :
 - financement fiscal par exemple d'un droit à la formation différé pour les décrocheurs scolaires ;
 - nouvelles modalités de gestion collective des droits ;
 - partage de la valeur entre l'ensemble des contributeurs ce qui peut appeler de nouvelles modalités de rémunération du travail digital de l'ensemble des contributeurs de l'économie collaborative.

LES ACTIONS CFDT

Ces questions ne sont pour la plupart pas nouvelles et ont vocation à être traitées dans le cadre des réflexions en cours sur les nouvelles formes d'emploi, sur les nouveaux modèles économiques, sur le compte social personnel, sur les transitions professionnelles, sur les revendications sur la protection sociale, ou encore dans le cadre du travail de veille et de revendication sur la fiscalité pour lutter contre l'érosion des bases fiscales.

Notre vision de la réforme de l'action publique doit également être refondée à l'âge du numérique, en cohérence avec la réforme territoriale, pour la penser en conciliant service de qualité à l'utilisateur, réaffirmation des valeurs du service public, cohésion territoriale et amélioration des conditions de travail et d'emploi des agents.

↓ **RÉGULER LES PLATEFORMES**

Les constats

L'émergence de plateformes qui proposent du travail à la tâche pose de nombreuses questions :

- le travailleur est moins protégé qu'avec un contrat commercial : il ne peut que se borner à accepter les conditions de la plateforme qui peut les modifier unilatéralement ;
- le déréférencement des chauffeurs ou les règles d'attribution du travail sont connus des travailleurs mais sont également unilatéraux – dans le cas de Uber, un chauffeur qui est mal noté par un client peut perdre l'accès aux courses ;
- il n'y a aucune forme de dialogue social prévue ;
(À Saint-Louis aux États-Unis, les chauffeurs Uber ont alterné deux applications (Uber et une autre) un jour sur deux, ce qui a rapidement mécontenté les utilisateurs obligés de suivre les chauffeurs. Ils ont ainsi obtenu des négociations sur les rémunérations rapides, aucune règle n'existant afin de s'assurer que la rémunération est juste ou même suffisante)
- le travailleur est intégralement responsable du service rendu comme du maintien de son employabilité (formation) ;
- le travailleur n'est pas suffisamment sécurisé par les règles actuelles de fonctionnement des régimes de sécurité sociale ;
- pour certaines plateformes (mais pas Uber en France), l'absence de contribution au financement de notre modèle social (ni impôt, ni contribution sociale) pour certaines activités rendues sur les plateformes est problématique ;
- et naturellement le développement d'activités occasionnelles liées à l'ubérisation qui servent de complément de revenus et qui sont soit insuffisantes pour assurer un revenu décent, soit font voler en éclat la limitation de la durée du travail.

L'émergence d'un modèle beaucoup moins protecteur que le code du travail ou que le contrat commercial encourage la modification des modèles économiques en place pour s'adapter au dumping réglementaire. Ceci qui appelle de nouvelles régulations.

LES ACTIONS

Il convient d'interpeller l'État qui ne peut avoir pour stratégie de favoriser les stratégies du fait accompli d'acteurs qui ne respectent pas volontairement les lois et règlements sectoriels et pourraient s'arroger une part importante de la valeur. La réflexion sur l'open-data doit notamment intégrer cet aspect des contreparties demandées à l'ouverture des données.

La réflexion en cours sur les adhésions spécifiques a vocation à suivre les expérimentations qui peuvent être tentées pour répondre à l'émergence de nouvelles formes de travail et leurs besoins de défense et de mobilisation.

DE L'EXPÉRIENCE CLIENT À L'EXPÉRIENCE DU SALARIÉ : LES QUESTIONS DE L'ORGANISATION ET DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Les constats

L'accent mis sur les attentes du client ou de l'utilisateur n'est pas neutre pour les salariés.

Si les contacts physiques ont tendance à se raréfier, l'utilisateur et le consommateur multiplient les contacts avec les opérateurs de services et d'usages et attendent une réponse toujours plus rapide et riche. La conséquence est une augmentation rapide de la charge de travail et un effondrement du temps de réponse attendu du salarié.

Cette tendance conduit donc à s'interroger sur l'expérience du salarié.

Au sein du salariat, la dimension de subordination franche (lien hiérarchique) est de moins en moins évidente et régresse au profit de formes plus coopératives de management. Mais dans le secteur des services notamment, le numérique peut a contrario induire une réduction de l'autonomie des salariés. Les rythmes sont alors imposés au salarié par l'outil numérique avec un accroissement de son contrôle.

Le droit du travail a été conçu autour de la sirène de l'usine qui marquait comme dans le théâtre classique, une même unité d'action, de temps et de lieu. Avec le télétravail, le travail nomade, ces repères évoluent, même s'il ne faut pas surestimer le nombre des salariés touchés à ce stade par ces évolutions. D'ailleurs si l'aspiration à plus de liberté d'organisation existe, elle ne pourra jamais être réalisée pour certains salariés, notamment ceux en contact avec la clientèle ou chargés de la surveillance de l'outil de production. Elle suppose en outre une grande autonomie des salariés concernés ainsi qu'une organisation du travail mature pour fixer des objectifs raisonnables, en suivre la réalisation et apporter l'aide nécessaire à la bonne exécution. Ces nouvelles organisations présentent également de vrais risques d'isolement si elles dépassent plus d'un ou deux jours par semaine. Il n'est donc pas sain d'imaginer une organisation du travail où chacun serait renvoyé à domicile. La multiplication des centres de télétravail, des espaces de co-working et des tiers lieux invite d'ailleurs à penser que, même pour les travailleurs autonomes, un espace de travail stimulant permettant des échanges horizontaux permanents est recherché.

Une réflexion sur l'organisation du travail comme sur son contenu, sur les métiers est donc essentielle dans chacune des entreprises.

Ce que révèle le numérique, c'est alors l'importance de la qualité de vie au travail. Le numérique peut répondre en partie à cette aspiration centrale des salariés, par exemple grâce au télétravail. Toutefois, la qualité de vie peut également être menacée par le numérique, notamment chaque fois que les sollicitations le soir et les week-ends viennent empiéter sur le droit au repos. Il est donc nécessaire de mieux mesurer et maîtriser la charge de travail des salariés comme de rendre effectif le droit à la déconnexion que la CFDT revendique depuis dix ans. Le numérique appelle l'établissement de règles du jeu collectives, il doit être l'objet d'un véritable dialogue social, il faut prévoir des lieux d'expression des salariés, par exemple sur le modèle des espaces d'échange que la CFDT a obtenus dans le cadre de l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail. Différents types d'espace d'expression sont d'ailleurs envisageables qui apportent tous des solutions : des espaces de résolution de problèmes ; des lieux de partage des pratiques pour augmenter les repères communs, les savoir-faire métier et monter en compétences ; des espaces de régulation collective pour construire des solutions avant un grand projet anxiogène (un déménagement ou une fusion par exemple). Ils permettent d'outiller les managers, comme de faire en sorte que salariés, managers et représentants du personnel soient prêts à se dire et entendre les choses professionnelles.

L'intérêt des salariés peut en effet coïncider avec celui de leurs entreprises :

- les mesures de sécurité pour protéger les données des entreprises sont d'autant plus efficaces que les outils offerts aux salariés sont ergonomiques et collaboratifs et facilitent en permanence leur travail, sans quoi ils se reportent vers les outils disponibles dans leur vie personnelle (Google doc, Doodle, Dropbox, etc.) qui sont à risque ;
- la raréfaction des contacts physiques rend chacun de ces contacts d'autant plus important pour fidéliser les consommateurs. L'épanouissement des salariés compte pour que ces contacts soient fructueux ;
- l'e-réputation devient un facteur de risque et de compétitivité qui peut compter dans une stratégie syndicale.

LES ACTIONS

Les réflexions sur l'organisation du travail, sur son contenu et sur la qualité de vie doivent être nourries de l'expérience des salariés confrontés à de nouveaux métiers et de nouveaux outils.

↓ LE DIALOGUE SOCIAL ET SES ACTEURS À L'ÂGE DU NUMÉRIQUE

Ces évolutions vont-elles conduire à remplacer le dialogue social lui-même ?

Les constats

Le fait est que les institutions deviennent souvent transparentes pour les usagers qui plébiscitent un niveau de service (dont la clarté de pratiques conformes aux valeurs proclamées) plus qu'un attachement à la personne morale qui les rend. La capacité à tout moment de connaître l'opinion dominante des utilisateurs d'un service grâce au numérique peut nourrir la critique des corps intermédiaires qui les représentent et notamment celle des organisations syndicales, si elles ne s'adaptent pas à cette nouvelle donne. La relation à des autorités morales, aux experts, aux professionnels du commentaire se modifie. Tout le monde peut laisser sur un site Internet un commentaire ou une critique, leur valeur ne naissant plus de l'autorité du locuteur mais de l'adhésion de la multitude des utilisateurs, le jugement d'un utilisateur lambda pouvant donc valoir autant ou plus que celui de l'expert. Mais cette vague de fond vaut évidemment pour les deux acteurs traditionnels du dialogue social. La loyauté de l'employeur à l'égard des salariés, sa volonté réelle de remplir sa promesse, la crédibilité de sa stratégie sont questionnées en permanence. Son intention, lorsqu'il interroge directement les salariés, est vue avec suspicion et nombreux sont les cas où les salariés refusent de se saisir des réseaux sociaux d'entreprise.

La tentation de court-circuiter le dialogue social par les outils numériques existe chez certains employeurs qui imaginent qu'un sondage en ligne vaut plus qu'un processus de concertation avec les organisations syndicales. Il s'agit là d'une erreur profonde, d'une confusion des temporalités. Le temps du dialogue économique, la capacité à faire partager un diagnostic, à le discuter, à adapter l'outil de production, les formations, supposent un temps long, une confiance réciproque qui se construit dans la durée et au fil des négociations. Jamais un sondage d'opinion ne remplacera un dialogue avec des organisations représentatives, légitimées par le vote. Dans les entreprises en croissance, le recours à une mesure instantanée de la satisfaction des salariés peut sans doute être le baromètre qui permet de détecter les points/éléments à améliorer. Mais si cette même entreprise va mal, elle aura besoin d'interlocuteurs pour discuter, pour négocier, pour trouver un point de passage entre la frustration légitime des salariés qui ont fait

des sacrifices pour le succès de leur entreprise et la réalité de ses difficultés. Et cela, seul le dialogue social, un dialogue fondé sur la confiance acquise avec les années, le permet. D'ailleurs, il serait tout aussi bon que les organisations syndicales aient la capacité de réaliser cette mesure des frustrations, qu'elles aient accès aux moyens numériques pour faire apparaître les axes de progrès les plus prégnants pour les salariés. Cela suppose de la part de certains chefs d'entreprise qu'ils renoncent à considérer les syndicats comme un frein ou un danger.

LES ACTIONS

Il nous appartient également de réfléchir aux évolutions du syndicalisme lui-même, ce que la CFDT a commencé à faire : à l'adaptation de ses moyens de communication et de formation pour en faciliter l'accès, à sa présence sur les réseaux sociaux, à ses pratiques pour répondre à l'exigence d'immédiateté, à ses relations aux salariés et non-salariés, à l'organisation de la communauté des adhérents pour tenir la promesse d'entraide et répondre à la soif de s'engager et d'être utile.

UN SUJET EUROPÉEN IMPARFAITEMENT PRIS EN CHARGE À CETTE ÉCHELLE

Parce que le numérique repose sur des services rendus à l'échelle mondiale, la constitution d'une réponse européenne s'impose. Il y a un enjeu fort pour le syndicalisme européen et donc la Confédération européenne des syndicats à s'emparer des questions connectées au numérique et à formuler des analyses et des propositions.

Les constats

La CES a initié depuis décembre 2015 des échanges autour d'ateliers sur le numérique.

Pour autant, que ce soit au niveau syndical ou des Parlementaires européens, la mobilisation et l'analyse demeurent très variables d'un État-membre à l'autre. Les Parlementaires européens impliqués comme les syndicats disposant d'une vision complète se trouvent avant tout en Allemagne et dans les Pays scandinaves.

La Commission européenne, à ce stade, concentre ses efforts sur la constitution d'un marché unique numérique et sur la protection des libertés individuelles. Si l'adaptation des compétences de la population active est régulièrement mentionnée, aucun projet d'ampleur n'a à ce stade été présenté, sans doute du fait de la réticence des États-membres. Quant aux questions centrales d'emploi, de protection sociale, de régulation des plateformes qui fournissent du travail, elles ne sont pas abordées, les instances européennes étant d'avantage préoccupées par la réduction des normes pesant sur les PME donc les start-ups que par la création de nouvelles normes pour assurer l'équité.

LES ACTIONS

La CFDT joue tout son rôle au sein de la CES pour sensibiliser ses homologues européens aux questions posées par le numérique. Par ailleurs, celle-ci étant tentée de se concentrer sur le cœur de métiers syndical (emploi, compétences, plateformes fournissant du travail), la CFDT appelle à la constitution d'un acteur de la société civile européenne, d'un Data Watch, portant ses exigences d'un numérique démocratique et respectueux du vivre ensemble.

CONCLUSION : PRÉPARER LA CFDT

Les modifications en cours sont de telle ampleur qu'elles appellent une réflexion collective large et inclusive. Il convient de s'y préparer. Non pour leur faire échec, il ne sert à rien d'être contre le numérique comme il n'a jamais été utile d'être contre l'informatisation, mais pour en tirer parti chaque fois que cela est possible et faire de ces bouleversements l'occasion de construire un monde meilleur.

La CFDT est correctement outillée face aux évolutions en cours.

La méthode, nous la connaissons. C'est celle du dialogue social à tous les niveaux, de la mobilisation pour interroger sans relâche et proposer, inventer le monde de demain. Avec lucidité sur l'accélération et l'ampleur des bouleversements. Avec détermination pour en limiter les effets pervers. Et avec la conviction que l'économie du partage porte en elle bien des évolutions positives qui en font une opportunité à saisir.

Il nous appartient donc de débattre, de définir les usages que nous souhaitons, de construire ensemble le chemin qui sera le nôtre dans cette transition numérique. Par la mobilisation du conseil national de l'industrie et de la commission nationale des services pour mener une réflexion prospective partagée dans chaque filière, par l'utilisation des moyens numériques eux-mêmes pour mieux associer à la réflexion notre réseau d'adhérents par la création d'une plateforme de réflexion prospective, par l'organisation d'événements pour organiser et mettre en visibilité notre réflexion, par la poursuite des travaux de l'observatoire du travail CFDT sur ce sujet, notamment sur l'impact sur l'organisation du travail, par la formation de nos militants à ces questions.

A nous de faire de ces bouleversements l'occasion de démontrer la force et la vitalité de notre syndicalisme.

GLOSSAIRE DU NUMÉRIQUE

Big Data : ensembles de données qui deviennent tellement volumineux qu'ils appellent des nouveaux outils de gestion. Le traitement de ce volume de données permet un progrès considérable de la capacité d'analyse.

Espace de coworking : espace de travail partagé pouvant accueillir des travailleurs d'horizons variés.

Fab-lab : lieu ouvert au public où sont mis à sa disposition toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur ou des imprimantes 3D pour la conception et la réalisation d'objets.

Financement participatif (ou crowdfunding) : outils de financement qui font appel à un grand nombre de personnes afin de financer un projet. Ce mode de financement se fait sans l'aide des acteurs traditionnels du financement, il est dit désintermédié.

Gouvernement ouvert (Open Government) : gouvernance qui vise à améliorer l'efficacité et la responsabilité des décideurs publics. Elle s'appuie sur l'idée que les citoyens grâce à l'accès aux documents des décideurs politiques ont les moyens nécessaires pour contrôler, superviser et prendre part aux décisions gouvernementales et locales.

Hackathon : rassemblement de développeurs organisés par équipe avec l'objectif de produire un prototype d'application en quelques heures.

Internet des objets : échanges d'informations et de données provenant de dispositifs présents dans le monde réel (ampoules, voitures, compteur d'eau ou de gaz, etc.) vers le réseau Internet.

MOOC (en anglais massive open online course) : formation en ligne ouverte. Les participants aux cours, enseignants et élèves, sont dispersés géographiquement et communiquent uniquement par Internet.

Neutralité du Net (ou neutralité du réseau) : principe visant à garantir l'égalité de traitement de tous les flux de données sur Internet. L'objectif est notamment d'empêcher qu'un fournisseur d'accès ne donne un accès privilégié au trafic à l'un de ses partenaires.

Open data : donnée numérique diffusée selon une méthode et une licence ouverte garantissant son libre accès et sa réutilisation par tous, sans restriction technique, juridique ou financière.

Plateforme numérique : espace numérique de mise en contact d'offres et de demandes sur un marché.

Tiers lieux (par opposition au domicile et au lieu de travail classique) : espaces où les individus peuvent se rencontrer, se réunir, échanger de façon informelle... et travailler sans le contrôle de leur employeur ou de leur principal donneur d'ordres.

Travail nomade : ensemble des situations dans lesquelles les salariés exercent leur activité sans avoir de lieu de travail fixe.