

JUILLET 2018
OCTOBRE 2019



36^e Session Nationale

Digitalisation, plateformes, données : l'emploi et le travail en devenir de nouveaux défis pour le dialogue social ?

DIGITALIZATION, PLATFORMS, DATA : TOWARD NEW CHALLENGES FOR SOCIAL DIALOGUE ?



L'EUROPE S'ENGAGE EN FRANCE

LA SESSION NATIONALE
DE L'INTEFP EST COFINANCÉE
PAR LE FONDS SOCIAL
EUROPÉEN





« En partant de l'intensité lumineuse nocturne observable par satellite, on peut construire une activité raisonnable de l'activité économique mondiale ».

La moitié de cette activité se concentre dans une dizaine de grandes régions urbaines sur les côtes atlantique et pacifique des États-Unis, en Europe surtout du nord, dans les grandes villes indiennes, et dans le bassin Est asiatique entre Japon, Corée et Chine. Le monde productif se présente comme un archipel de pôles connectés entre eux, avec des ressources de plus en plus concentrées. Comme le souligne Pierre Veltz¹, ce qui est vrai pour la circulation des idées et des technologies vaut pour l'ensemble des activités productives : plus les échanges sont fluides, plus les forces d'agglomérations sont puissantes, générant des fortes tensions sur la cohésion interne des États et brouillant les frontières autant nationales que sectorielles. On observe en même temps la fragmentation des chaînes de valeur par la réallocation à l'échelle mondiale des ressources et de la production. La dématérialisation des échanges permet cette recomposition de la division internationale du travail, sur laquelle s'appuie aujourd'hui l'offre de biens et de services et une extension transnationale des circuits de distribution. Les plateformes numériques, en bousculant notamment le cadre qui régit les rapports de travail basés sur la relation classique d'emploi salarié-entreprise, remettent en cause les équilibres sociaux et leurs modalités de régulation.

Une des caractéristiques majeures ouverte par le numérique tient aux possibilités de communication et de coopération à distance, assises sur des infrastructures et réseaux connectés. En captant massivement la valeur coproduite par les internautes, et en remontant la valeur vers les pays et régions urbaines qui en contrôlent les segments stratégiques, les industries numériques contribuent aujourd'hui substantiellement aux processus d'extension et de coordination des chaînes de valeur globales. Au cœur de ces dynamiques économiques, les plateformes bifaces, ces entités qui permettent aux différents côtés de l'offre et de la demande de se rencontrer et d'interagir. Trois des cinq plus grosses entreprises mondiales sont des plateformes biface Apple, Google, Microsoft. Le sont aussi, en valorisation, sept des dix plus grosses start up.



MODÈLES ÉCONOMIQUES ET RELATIONS SOCIALES

Ce changement de paradigme est en grande partie lié à une révolution de l'intermédiation. La mise en relation confère un rôle central aux plateformes numériques. Associée à la puissance des effets réseaux, la vitesse est un atout décisif dans l'économie de l'internet. La capacité à mobiliser des ressources et s'appuyer sur des rendements d'échelle, conduit à développer de manière exponentielle des marchés et à ce que « le gagnant rafle la mise ».

La concurrence qu'exercent les entreprises du numérique vient régulièrement déstabiliser de nouveaux secteurs d'activité et menacent la position des grands acteurs traditionnels. De nouveaux marchés surgissent, un nombre croissant d'activités connaissent des mutations rapides. En pensant à la fois équipements, biens et services, les firmes renversent la nature de leurs « produits » et de leur marché, raisonnant à partir de fonctionnalités d'usage. Leurs frontières, leur positionnement dans la chaîne de valeur sont beaucoup plus mouvants. Les relations de compétition et de coopération sont conçues simultanément et de manière évolutive. La distinction entre industries et services apparaît de moins en moins opérante. La place grandissante des plateformes, en agissant sur les intermédiations, accentue une forme de dissolution de l'approche par « acteur et par entreprise » au profit d'une approche par « écosystème ».

Les données, personnelles ou non, constituent une ressource essentielle de l'économie numérique pour les entreprises en optimisant les organisations ou les appariements entre l'offre et la demande. Elles le sont également pour les administrations qui visent l'amélioration des politiques publiques et la transparence de leur action par l'accès ouvert aux données (open data). Le phénomène de plateformes, typique de l'économie numérique, induit donc des risques majeurs en terme de dépendance économique. Même s'il existe de fortes incertitudes sur son déploiement effectif, l'intelligence artificielle, son développement et sa commercialisation, pourraient largement le renforcer et déboucher sur une concentration encore plus importante de la valeur économique. L'accès aux données devient dans ce domaine un avantage compétitif pour lequel les géants du numérique ont tout intérêt à ouvrir les algorithmes de machine learning pour capitaliser sur les logiques d'innovation ouverte, tout en gardant la main sur les actifs qui en constituent la clé.

La course sans fin de la technologie ouvre en permanence des opportunités avec un puissant effet déstabilisateur. Face à l'incertitude des solutions techniques, aux formes renouvelées de la demande et aux inflexions

¹ « La société hyper-industrielle Le nouveau capitalisme productif » Seuil 2017



des marchés, le numérique redéfinit complètement les ressources stratégiques sur lesquelles s'appuient les entreprises. Il est difficile en conséquence de stabiliser les usages, les modèles économiques, les configurations de marchés tout comme les régulations juridiques et sociales. L'enjeu n'est pas de passer d'un état à un autre, défini comme cible. À défaut de pouvoir cerner un point d'arrivée, l'essentiel porte sur la capacité d'analyse de processus émergents, de leurs conséquences et de leur acceptabilité sociale.

L'ampleur de ces changements et leur accélération continue rendent la compréhension des enjeux complexes. La numérisation de la société est au cœur des changements économiques et sociétaux du XXI^e siècle. Les innovations numériques touchent autant la vie interne des organisations et les pratiques des individus que la façon de penser et d'organiser les règles collectives. Elles impactent toutes les activités humaines, comme elles ont déjà modifié le commerce, la finance, les médias, les transports ou l'hôtellerie. Demain, la numérisation bouleversera les secteurs de l'assurance, de la santé, de l'énergie, de l'éducation et leurs services associés. Les acteurs économiques et sociaux, tout comme l'acteur public, prennent aujourd'hui conscience de ces innovations de « rupture », confrontés, de manière asynchrone aux nécessaires adaptations de l'économie, des sphères sociales et de l'action publique. Pour les employeurs, les salariés, les représentants du personnel, mais également les administrations et les agents publics, interroger la nature des mutations à l'œuvre et en faire un réel enjeu de dialogue social reste aujourd'hui un défi majeur, dans les entreprises et au sein des territoires.



LE DÉFI DES COMPÉTENCES

Pour affronter ces bouleversements, au-delà de la thématique de la disparition d'un grand nombre d'emplois qui tend à monopoliser le débat, la transformation numérique engage de facto une réflexion majeure en matière de gestion des emplois et des compétences, compte tenu de la difficulté d'anticiper les activités et les métiers de demain. Toutes les entreprises, quel que soit leur secteur, vont devoir prendre le virage de l'économie numérique. Face aux recompositions d'emploi et aux transformations du contenu des métiers induites par le numérique, savoirs génériques et compétences transférables sont et vont être des atouts essentiels pour les actifs dans un marché du travail lui-même en mutation. Dans les organisations, l'ère numérique impacte à la fois les compétences individuelles et les communautés de travail. Les compétences techniques, informationnelles, relationnelles et métacognitives y apparaissent de plus en plus incontournables. Elles rendent nécessaire le développement de compétences transversales

de créativité, d'adaptabilité et de capacité de résolution de problèmes, et interrogent l'efficacité des dispositifs formels et informels d'apprentissage. Elles semblent également dessiner de manière spécifique de nouveaux métiers dont les compétences attendues relèvent moins de l'expertise technique que de la compréhension fine des comportements numériques des parties prenantes, et de la capacité à conduire, dans les entreprises, le changement nécessaire pour répondre de manière appropriée à leurs attentes. Si elle porte en elle des gisements de création de valeur et de croissance, la révolution numérique peut également accélérer le décrochage pour les moins qualifiés, les moins connectés, les plus éloignés des centres urbains.



DE NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL ET D'EMPLOI

À travers des usages et des pratiques multiples, l'économie numérique recompose les formes d'activité, de travail et d'emploi. Une pluralité de situations interroge les frontières et les marqueurs qui permettent de qualifier le statut des « travailleurs », d'opérer les distinguos salarié/indépendant, particulier/professionnel ou encore client/producteur. Cette réalité interroge tout le champ du travail et de l'emploi, celui des règles collectives, de la contribution fiscale et de la protection sociale, de ce qui relève du champ professionnel et interprofessionnel à travers la question du périmètre des branches, mais aussi de l'accompagnement des transitions professionnelles, rejoignant en ce sens les réflexions menées dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises. Le développement de nouvelles formes d'emploi liées aux plateformes numériques, suscite des craintes liées aux incertitudes juridiques et des critiques sur l'asymétrie de concurrence. Il constitue un levier permettant de contribuer à l'intégration de travailleurs sur le marché du travail, et présente le risque d'accroître la polarisation du marché du travail, avec des travailleurs très qualifiés, indépendants pour certains et bénéficiant d'une autonomie accrue, et des travailleurs peu qualifiés, exerçant leur activité en conciliant plusieurs statuts et plusieurs employeurs. Exemple poussé à l'extrême de division du travail offert par le numérique, la plateforme « Mechanical turk » propose à des internautes d'effectuer des tâches simples résistant à l'automatisation pour des micro-rémunérations.

Bien que le cadre juridique ait évolué², tant côté plateformes que côté travailleurs, se pose la question de la représentativité et la nécessité de structurer et d'organiser les acteurs permettant d'expérimenter des formes de dialogue social, face à la diversité des aspirations et la divergence des points de vue.

Face à ces défis, comment mieux cerner dans leur diversité les conditions d'emploi dans les plateformes ?

² Le droit d'association pour les travailleurs des plateformes introduit par la loi du 8 août 2016



Comment, en s'appuyant sur les initiatives existantes, développer des espaces d'observation et de dialogue sur le travail intermédié des plateformes ?

Comment permettre une pluriactivité sécurisée, traiter des problématiques de construction, de validation et de portabilité des compétences, de l'articulation possible avec le compte personnel d'activité ?

Comment mettre en place des outils d'information sur les conditions de travail³? Mais également, comment mieux adapter les modes de financement publics et privés au financement d'activités risquées à haut rendement ?



QUELLES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS ?

Algorithmes et données massives sont potentiellement porteurs de sujétions et de fractures nouvelles. Ils sont même de nature à présenter des risques « fonctionnels », en altérant la transparence et la justification des décisions, et des risques « cognitifs », en provoquant l'affaiblissement de la réflexivité, au détriment de la capacité à mobiliser des savoirs et une pensée autonome. D'ores et déjà, ils transforment l'organisation du travail, par exemple pour les chauffeurs de VTC, avec les algorithmes d'affectation, les algorithmes de prix, et l'évaluation semi-automatisée, qui combine le taux d'acceptation des conducteurs et la notation par les utilisateurs/passagers.

Mais la « mutation digitale », de manière ambivalente, peut être aussi facteur d'émancipation et d'autonomie dans le travail, de confiance et de collaboration, d'intelligence collective et de créativité. Comment la qualité du travail peut-elle alors devenir un enjeu partagé, et bénéficier des effets réseau, caractéristique du modèle économique des plateformes ? Internet est puissamment dominé par l'idéologie du pair à pair. L'horizontalité devient un défi majeur pour les organisations mais aussi pour les manières de produire, de consommer, de commercer... pour les modes de vie. Le numérique peut nourrir de nouveaux modes de production, reposant sur de nouvelles formes d'organisation, sur la mutualisation d'espaces et d'outils plutôt centrés sur l'usage plutôt que la possession. L'organisation en « réseau ouvert » ou en communautés se déploie sous la forme de créativités collectives, et génère des processus bottom up.

Si l'on constate en la matière une floraison d'initiatives, celles-ci restent souvent peu visibles. Quelles analyses peut-on en mener ? Peut-on s'attendre plus largement à des changements organisationnels d'envergure dans les entreprises ? En quelques années, des dizaines d'entreprises innovantes ont surpris des filières entières avec de petites équipes autonomes... Construire l'État à l'âge numérique n'échappe pas à

cette problématique. Les services publics vont être percutés par la révolution des mégadonnées et de l'intelligence artificielle. Au-delà du modèle bureaucratique issu de la première moitié du XX^e siècle, comment peuvent-ils se réinventer en architecte des systèmes de données et en plateforme pour de nouveaux services aux citoyens. Le défi de l'innovation est autant dans l'évolution technologique que dans les modes d'organisation et, en bout de chaîne, la relation de services avec le citoyen. D'ores et déjà, des initiatives ont produit des « services publics numériques » qui entendent répondre à la fois au bénéfice des usagers et aux aspirations des agents publics. Peut-on passer de « startups d'État », pour reprendre les propos de Pierre Pezziardi et Henri Verdier⁴ à l'« État plateforme » ?



DES MODALITÉS DE DIALOGUE SOCIAL À RENOUVELER ?

Face à l'ampleur des transformations et la difficulté d'anticiper des trajectoires, comment employeurs, salariés et représentants du personnel vont appréhender collectivement ces mutations, débattre de leurs implications stratégiques et accompagner leurs conséquences opérationnelles ?

D'ores et déjà, de nouveaux objets de négociation et de concertation sociale apparaissent : « droit à la déconnexion », mais aussi « droit à l'oubli », « droit au respect de la vie privée ». Face à la rapidité des changements, mais également au caractère « multiforme » et « englobant » des questions posées, quelles voies emprunter ? Au-delà d'une simple concertation instituée annuellement, comment demain le comité économique et social d'entreprise, mais également le comité d'entreprise européen, peuvent-ils constituer des cadres adaptés pour dialoguer sur les mutations de l'emploi et du travail ? Comment penser des formes de dialogue qui associent formellement et informellement les salariés aux choix stratégiques ? Comment penser des espaces ad hoc pour accompagner des transformations au long cours⁵ ?

De nouvelles configurations productives émergent, avec comme corollaire la redéfinition des acteurs et des activités. Comment, au-delà ces cadres juridiques, organisationnels et sociaux existants, imaginer de nouvelles formes de gouvernance et de dialogue social ?

Comment mettre en place une logique élargie de « dialogue social professionnel » impliquant les parties prenantes se reconnaissant mutuellement comme acteurs (plateformes, représentants des travailleurs, représentants des organisations patronales, consommateurs, territoires, État,...) ?

³ En référence par exemple au projet « Faircrowdwork » porté initialement par IG Metall

⁴ « Des startups d'Etat à l'Etat plateforme » Fondation pour l'innovation politique janvier 2017

⁵ cf. Orange : conseil national de la transformation numérique. Carrefour : sous-commission paritaire sur les nouvelles technologies

Devenez auditeur de la 36^e Session Nationale

Vous rejoindrez un groupe composé de trente responsables institutionnels et acteurs sociaux, de deux parlementaires et d'un journaliste. Vous participerez à un échange original de pratiques et d'idées susceptibles de conduire à une nouvelle mise en perspective du sujet.

L'INSTITUT NATIONAL DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

- **Bernard BAILBE**,
Directeur de l'INTEFP
- **Agnès GLAS**,
Responsable de projet, Mission des Affaires
Européennes et Internationales, INTEFP
- **Christiane GROS**,
Assistante de formation, Mission des Affaires
Européennes et Internationales, INTEFP
- **Marie-Christine LHOPITAL**,
Assistante administrative, Mission des Affaires
Européennes et Internationales, INTEFP
- **Katia PONTAL-COGNE**,
Responsable de projet, Mission des Affaires
Européennes et Internationales, INTEFP
- **Daniel XIRAU**,
Directeur du Pôle Partenariats, INTEFP

PRISE EN CHARGE FINANCIÈRE :

- les frais d'hébergement, de séjour et de déplacements se rapportant au déroulement de la session sont entièrement pris en charge par l'INTEFP,
- le dépôt d'un dossier de candidature ne donne lieu à aucun frais d'inscription.

SÉLECTION DES CANDIDATS :

- la session s'adresse à des personnes sélectionnées en raison de leurs motivations réelles à participer à ces travaux ainsi qu'au regard des responsabilités exercées,
- la sélection des candidats s'effectue au vu du dossier ci-joint. Celui-ci peut également être retiré à l'adresse suivante :

INSTITUT NATIONAL DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI
ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
Christiane GROS et Marie-Christine LHOPITAL
1498 route de Sain Bel - BP 84 - 69280 Marcy-l'Étoile
Tél. 04 78 87 49 88 - Fax 04 78 87 47 00

E-mails : christiane.gros@travail.gouv.fr
marie-christine.lhopital@travail.gouv.fr

- les dossiers de candidatures doivent être retournés à la même adresse avant le 26 mars 2018.
- Les candidatures sont traitées dans la limite des places disponibles. 30 places sont prévues, réparties en 3 collèges :
 - État et collectivités territoriales,
 - syndicats,
 - employeurs.
- La liste définitive des personnes retenues pour participer à la session est établie par l'INTEFP (jury de sélection le 5 avril 2018).

ENGAGEMENT DES CANDIDATS :

- Les candidats s'engagent expressément à participer à tous les modules de la session et à respecter la charte des auditeurs qu'ils doivent parapher et transmettre à l'INTEFP avec leur dossier de candidature.

DANS UN CYCLE DE 5 MODULES

MODULE 1	INTEFP À MARCY L'ÉTOILE	du 3 au 6 juillet 2018
MODULE 2	VOYAGE D'ÉTUDE HORS EUROPE	du 27 octobre au 3 novembre 2018
MODULE 3	FRANCE	du 10 au 13 décembre 2018
MODULE 4	VOYAGE D'ÉTUDE EUROPE	du 2 au 9 mars 2019
MODULE 5	INTEFP À MARCY L'ÉTOILE	du 23 au 26 avril 2019

*Attention, pour les modules 2 et 4, ces dates tiennent compte des temps de transports (samedi et/ou dimanche).

AVEC UN COLLOQUE DE RESTITUTION LE 17 OCTOBRE 2019

Directeur de publication : Bernard BAILBÉ, directeur de l'INTEFP
Design graphique : Shifumi - Crédit photo : fotostorm Istock / Freepik

www.institut-formation.travail.gouv.fr

