

Transformation digitale : les partenaires sociaux doivent-ils se réinventer ?

par

■ **Marylise Léon** ■
Secrétaire nationale, CFDT

En bref

Les entreprises tentent de se réinventer à mesure que s'accélère leur mutation digitale. Qu'en est-il des partenaires sociaux ? La CFDT a fait de la transformation numérique l'un de ses trois grands enjeux sociétaux prioritaires. Pour s'assurer que cette mutation s'opère avec les hommes et non à leur détriment, elle en appelle à une "codétermination à la française" pour que la voix des salariés soit entendue et pèse sur les décisions stratégiques. Dans la pratique, toutefois, cette ambition se heurte à de nombreux freins : les organisations syndicales sont considérées comme illégitimes pour s'emparer des questions économiques, le partage de l'information n'est pas de mise au sein des entreprises, les administrateurs salariés sont tenus à l'écart des débats et des décisions décisifs... Il y a, somme toute, un dialogue social à réinventer.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} mars 2018) :

Algoé¹ • Carewan • Caisse des dépôts et consignations • Conseil régional d'Île-de-France • EDF • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Face à la transformation numérique en cours, et plus largement aux bouleversements de notre société, les partenaires sociaux – c'est-à-dire les syndicats, mais aussi les employeurs – n'ont d'autre choix que de se réinventer. Ils doivent apprendre à anticiper collectivement les évolutions futures dans le cadre d'un dialogue loyal, en partageant les orientations stratégiques et en intégrant la voix des salariés dans les décisions. Cela suppose de lever un certain nombre de freins persistants.

Entre inquiétude et enthousiasme

Jamais la CFDT (Confédération française démocratique du travail) n'a traversé une situation marquée par autant d'incertitudes. Le gouvernement impose un rythme frénétique de réformes, qui astreint la Confédération à se questionner et à réexaminer de nombreux sujets, comme la formation professionnelle. Au-delà, nous devons appréhender les transformations toujours plus rapides que connaît la société.

À l'heure où nous préparons la résolution de notre prochain congrès, qui définira les orientations stratégiques de la CFDT à l'horizon 2022, je me suis replongée dans nos anciens écrits. Étonnamment, le numérique n'y est évoqué comme une évolution majeure que depuis quatre ou cinq ans. Cet enjeu était nettement moins identifié auparavant.

Aujourd'hui, le digital est l'une des trois transformations que la CFDT entend aborder de façon systémique, aux côtés de la transition écologique au sens large, nécessitant d'évoluer vers un modèle de développement de qualité, et de l'allongement de la durée de vie, qui questionne notamment notre dispositif de protection sociale. Ce sont autant de mutations exaltantes et enthousiasmantes.

Pour nos militants, toutefois, le numérique est indéniablement un motif d'inquiétude. Cette appréhension fait écho aux interrogations que manifestait déjà la Confédération il y a quarante ans face à l'automatisation du travail, dont avait témoigné le fameux livre qu'elle avait publié en 1977, *Les dégâts du progrès - Les travailleurs face au changement technique*. Aujourd'hui, un nouveau tome pourrait être consacré aux mutations digitales. Cependant, cet ouvrage relatait aussi les expérimentations menées par différentes fédérations pour répondre aux transformations professionnelles de l'époque. Dans une même optique, nous devons considérer le numérique comme une formidable source d'opportunités, offrant des leviers de rénovation majeurs.

Nous ne surmonterons les défis de notre temps que si nous parvenons à réinventer les modalités d'expression des différents acteurs en jeu, que ce soit dans l'entreprise ou à l'échelle des territoires et des filières.

Comprendre les mutations des métiers

La CFDT a ouvert des lieux de réflexion sur les évolutions des métiers. Il en est ainsi des Ateliers de l'Industrie du Futur qui s'emparent d'une question cruciale : comment parler d'homme dans l'industrie de demain ? Nous faisons le postulat que s'annoncent des destructions et des créations d'emplois, et que ce n'est qu'au prix d'une anticipation collective que l'homme trouvera sa place dans ce nouvel environnement. Quelle capacité ont les partenaires sociaux à anticiper, c'est-à-dire à partager l'information, à débattre véritablement pour tracer une trajectoire commune ? Nous devons trouver des modalités d'adaptation de façon réactive, au fil des transformations, pour les accompagner au mieux. Ceci demande en particulier d'analyser les compétences dont auront besoin les organisations futures, et d'aider les salariés d'aujourd'hui à s'en doter.

Notre fédération Banques et Assurances a, quant à elle, entamé en 2015 un important travail de prospective sur ses métiers à l'horizon 2025. D'autres secteurs sont moins avancés. Pour autant, nous nous attachons à sensibiliser l'ensemble des champs professionnels à la transformation numérique qui affectera chacun de leurs salariés.

Demain, les ressources humaines deviendront une fonction stratégique des entreprises. Les questions sociales, d'emploi et de travail devront peser dans les décisions portant sur les grandes orientations. C'est, de notre point de vue, l'une des conditions de réussite des transitions numérique et écologique, et de l'adaptation des entreprises françaises au contexte mondial auquel elles sont exposées. Aujourd'hui pourtant, les aspects sociaux restent le plus souvent subordonnés aux enjeux économiques.

Nous liions donc étroitement la question du digital à l'anticipation et à la capacité de mener dans l'entreprise des débats sur les orientations stratégiques. À ce titre, nous avons pris le parti d'investir différents lieux pour faire entendre la parole des salariés, selon des modalités d'action variées.

Comprendre les mutations du travail

Le numérique opère un "triple estompement" dans la sphère professionnelle. Estompement, tout d'abord, de l'unité de lieu, de temps et d'action du travail, à l'heure où se développent les pratiques nomades. Estompement, ensuite, des frontières de l'entreprise, à l'heure où différentes formes d'emploi contribuent à la production de richesse. Estompement, enfin, des statuts. La distinction traditionnelle entre les indépendants et les salariés, ces derniers étant caractérisés par un lien de subordination juridique et un contrat de travail, tend à devenir obsolète. Des travailleurs hybrides cumulent désormais plusieurs statuts. Salariés de très petites structures ou autoentrepreneurs, ils vendent leurs prestations à des plateformes de services (qui, pour leur part, n'emploient que des développeurs informatiques). Ces donneurs d'ordres (Uber, Deliveroo...) exercent vis-à-vis de ces individus non pas une responsabilité juridique induite par un contrat de travail, mais une responsabilité en tant que prescripteurs d'activité. Bien qu'ils ne nouent pas avec eux un lien de subordination à proprement parler, ils définissent grandement leurs conditions d'activité et de travail.

Nos référentiels classiques sont donc bouleversés. L'apparition de nouveaux acteurs oblige à réinventer les objets et les lieux de discussion et de négociation. La CFDT a lancé une expérimentation de syndicalisation auprès de chauffeurs Uber, qui n'ont en fait d'autre lien juridique avec cette entreprise que l'acceptation de clauses générales d'usage. Nous échangeons aussi avec Uber sur la transparence de ses algorithmes, ses modalités d'attribution des courses ou encore ses conditions minimales de rémunération. Uber répond n'avoir de responsabilité qu'auprès de ses propres salariés, c'est-à-dire ses informaticiens.

Réinventer les relations sociales

Nous identifions différents lieux où peuvent se réinventer les relations sociales, ou tout au moins se tenir un dialogue prospectif. L'exercice est difficile. En effet, les organisations syndicales et les représentants du personnel ne sont pas toujours reconnus comme légitimes pour aborder les questions économiques.

L'accord national interprofessionnel de 2013 sur la sécurisation de l'emploi nous a néanmoins permis de marquer des points. Désormais, dans toutes les entreprises, les représentants des salariés ont accès à une base de données économiques et sociales, source d'information indispensable à la conduite d'un dialogue de qualité avec leur employeur. Une nouvelle consultation des instances représentatives a en outre été instituée sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Enfin, des représentants des salariés siègent dorénavant dans les conseils d'administration ou de surveillance. Ces avancées doivent être consolidées, pour entrer véritablement dans les mœurs.

Nous promovons également de façon soutenue un renforcement de la place du personnel et de ses représentants dans la vie de l'entreprise. La CFDT a mené en 2016 une grande enquête Parlons travail auprès de salariés. Sur quelque deux cent mille répondants, 73 % ont affirmé qu'ils désiraient mieux ou davantage participer aux décisions qui les concernaient. Confortés dans la dynamique que nous portons depuis plusieurs années, nous avons proposé une nouvelle organisation du dialogue dans les entreprises, en portant haut les principes d'anticipation et de partage de l'information, et en prônant un rôle renforcé des représentants du personnel dans les conseils d'administration. Il s'agit d'assurer une présence plus significative de la voix des collaborateurs

dans les lieux où se décident et se construisent les orientations stratégiques, ainsi que dans les instances où leurs conditions de mise en œuvre sont débattues. L'objectif est de s'assurer que ces décisions accompagnent au mieux les transformations du travail induites par le numérique.

C'est dans cette optique que nous avons proposé d'inventer un nouveau modèle de codétermination à la française – qui n'a certes pas rencontré le succès attendu dans le cadre des ordonnances de 2017 réformant le Code du travail. La loi sur les entreprises, que portera le ministre de l'Économie et des Finances au printemps 2018, sera l'occasion d'insister sur la participation des salariés aux décisions qui les concernent. Cela implique une évolution culturelle sur la question sensible du partage de l'information et des projections élaborées dans les conseils d'administration, notamment. Nous sommes convaincus que le personnel peut enrichir ces débats et contribuer à une meilleure adaptation des entreprises et des hommes qui les composent aux mutations en cours.

Débat



Une digitalisation syndicale ?

Un intervenant : *Le numérique transforme-t-il le modèle économique de votre syndicat? Recrutez-vous, par exemple, de nouveaux adhérents via les réseaux sociaux?*

Marylise Léon : Nous avons entièrement numérisé notre dispositif de cotisation et de suivi des adhérents il y a quatre ans, et ouvert depuis peu l'adhésion (et la désaffiliation) en ligne. C'est un vecteur de syndicalisation non négligeable. Pourtant, cette évolution ne s'est pas faite sans freins internes. Des délégués syndicaux des entreprises y étaient très réticents, craignant que le recrutement digital ne fasse concurrence aux relations de proximité qu'ils entretiennent avec les salariés.

En vue de notre congrès de 2018, nous avons également ouvert une plateforme de contribution en ligne à l'élaboration de notre texte de résolution. Elle est accessible à quiconque, adhérent ou non. En interne, cette publication de nos textes politiques a été parfois vue avec défiance par certains responsables syndicaux : là encore, ils redoutaient que cela nuise aux débats physiques. Nous devons donc encore convaincre et accompagner nos militants pour qu'ils s'emparent des outils numériques.

Int. : *Les administrateurs salariés qui vous sont affiliés sont-ils suffisamment au fait des enjeux numériques pour en alerter leurs directions générales?*

M. L. : Nous animons un réseau de quelque deux cent cinquante administrateurs salariés. L'une de leurs premières demandes fut que nous les accompagnions pour comprendre et analyser les transformations numériques qui affectaient le modèle économique de leurs entreprises. Nous leur faisons rencontrer des spécialistes de ces questions. Il est essentiel de leur expliquer que les mutations en cours ne sont pas uniformes. Nous devons guider ces administrateurs salariés vers un ensemble de questionnements pertinents sur la façon dont leur organisation s'empare ou non des enjeux digitaux. Bien souvent, ils sont les premiers à soulever dans les conseils d'administration la question des impacts du numérique sur le travail et les compétences. Ce sujet y est habituellement abordé de façon statique plutôt que prospective. Il est pourtant crucial que les entreprises s'interrogent sur les compétences dont elles auront besoin demain, dans un contexte profondément renouvelé, et sur la manière de les attirer.

Redonner la parole au travail, sur le travail

Int. : *Historiquement, les ressources humaines sont votre interlocuteur privilégié dans l'entreprise. Or, vous soulignez que cette fonction n'est pas une courroie de transmission efficace sur les questions de transformation digitale. Comment pallier cette carence ?*

M. L. : Les entreprises qui seront les mieux armées pour traverser la transformation numérique seront celles qui auront fait des ressources humaines un axe stratégique. Ce sera un élément de différenciation déterminant. Dans bon nombre d'entreprises pourtant, le directeur des ressources humaines ne siège pas même au comité exécutif...

Nous constatons que la fonction ressources humaines tend à délaissier le dialogue social, son objectif étant surtout de limiter au maximum les contentieux. Jean-Denis Combrexelle, dans son rapport « La négociation collective, le travail et l'emploi » de 2015, a admirablement décrit cette judiciarisation des relations humaines et sociales dans l'entreprise.

Les ordonnances dites travail ouvrent néanmoins un champ considérable à la négociation collective, qui donne le vertige à certains DRH. Pour que cette logique vive, il faudra que les acteurs de l'entreprise y soient prêts, représentants syndicaux et employeurs. Chez ces derniers, la tendance majoritaire est de considérer qu'il est plus "rentable" de pratiquer du lobbying auprès des pouvoirs publics que d'entretenir le dialogue social.

À la suite du rapport de Jean-Denis Combrexelle, nous nous sommes interrogés sur l'opportunité d'ouvrir une concertation sur les nouvelles règles de négociation collective. La majorité des syndicats et la totalité des organisations patronales ont refusé l'ouverture d'une discussion sur ce thème. Les secondes ont estimé qu'elles avaient davantage intérêt à se concerter entre elles et à présenter des propositions clés en mains au gouvernement, plutôt que de s'accorder avec les premiers, au risque de faire des compromis.

Int. : *Percevez-vous un mal-être au travail grandissant de la part des salariés, et si oui, comment y répondez-vous ?*

M. L. : Soixante pourcents des salariés ayant répondu à notre enquête ont affirmé qu'ils aimaient leur travail. Je suis méfiante sur la question du sens au travail. Nous nous intéressons plutôt à l'épanouissement et à la reconnaissance – financière ou symbolique – que les travailleurs peuvent trouver dans leur activité professionnelle. Face aux transformations actuelles, il est fondamental de leur redonner la parole sur leur situation de travail. C'est loin d'être le cas dans nombre d'entreprises. Cette expression collective a pour vecteur privilégié les instances représentatives du personnel et les organisations syndicales. Or, le syndicalisme français souffre encore d'une réelle défiance. Ceci pose évidemment la question de notre représentativité. Nous avons transformé nos propres règles en la matière. D'aucuns pointent notre faible niveau d'adhérents. Nous ne pouvons évidemment pas nous satisfaire d'un taux de syndicalisation de 11 % en France. Néanmoins, avec plus de huit cent mille affiliés, nous disposons d'une capacité de mobilisation.

Int. : *Comment percevez-vous les expérimentations managériales actuellement en vogue, comme l'entreprise libérée ou le hacking des grandes organisations sclérosées ? Y voyez-vous des voies de rénovation pertinentes ?*

M. L. : La CFDT Cadres réfléchit au nouveau rôle de l'encadrement, qui doit miser sur la coopération plutôt que sur le contrôle. Les courants auxquels vous faites référence correspondent à notre vision selon laquelle un manager a d'autant plus de plaisir à exercer son travail qu'il n'est pas cantonné à des tâches de surveillance sans valeur ajoutée.

Int. : *Quel est votre point de vue sur l'utilisation croissante des données, pouvant donner lieu au "flicage" de salariés ou à l'optimisation des tâches à la seconde près, dans la logistique du dernier kilomètre par exemple ?*

M. L. : La question des données est extrêmement large. Les entreprises ont l'obligation d'assurer leur propre protection des données. Il reste à savoir avec quelle transparence elles sont prêtes à prouver qu'elles mobilisent tous les moyens à cet effet.

Nous travaillons par ailleurs sur les données publiques et les conditions dans lesquelles l'État peut les céder à des fins commerciales. Nous avons soumis des propositions sur le sujet, notamment dans le cadre de la rénovation de l'action publique et de la numérisation d'un certain nombre de services.

Anticiper les transformations, une illusion ?

Int. : *Il paraît presque impossible de prévoir les transformations digitales à venir, tant elles sont rapides et recèlent d'innovations – et par conséquent, d'inattendu. Dans un tel contexte, il peut sembler illusoire de miser sur l'anticipation. L'exercice risque surtout de soulever des questions angoissantes auxquelles nul n'a de réponse. Les entreprises ne doivent-elles pas plutôt aspirer à l'agilité et s'équiper pour traiter les problèmes à chaud ?*

M. L. : Affirmer que toute anticipation est illusoire ne doit pas être une excuse pour refuser d'organiser un dialogue loyal sur la situation d'une entreprise et ses perspectives. Des salariés apprennent encore le matin même que leur entreprise ferme ! L'on peut s'efforcer d'anticiper ne serait-ce qu'à trois ou six mois. L'anticipation peut aussi consister à affirmer que le changement est inévitable et à questionner les salariés sur la façon dont ils s'y projettent.

Dans le cadre de la fédération Chimie Énergie, j'ai suivi un accord d'anticipation sur la fermeture d'un vapocraqueur Total dans la plateforme de Carling. L'opérateur avait eu l'intelligence de lancer cette démarche cinq ans avant la date fatidique. Nous avons joué le jeu et pris part à cet exercice de projection. Les autres organisations syndicales ont préféré se battre pour le maintien – illusoire – de l'activité. Nous avons étudié avec Total quelle activité alternative pouvait être développée, dans quelle mesure les salariés pourraient y trouver leur place et, dans le cas contraire, quelles solutions pouvaient être envisagées sur le territoire. Si ce sujet avait été traité dans l'urgence, il aurait probablement affecté le personnel de façon plus violente.

Int. : *Certains secteurs comme la banque suppriment des pans entiers de leur activité. En tant que syndicat, comment pouvez-vous accompagner les très nombreux salariés qui se trouveront sans emploi ?*

M. L. : L'annonce d'un plan de sauvegarde de l'emploi par une entreprise enclenche l'ouverture d'une négociation avec les organisations syndicales sur les modalités de ces licenciements collectifs. Dans ce cadre, notre rôle est de trouver un accord sur les mesures d'accompagnement des salariés concernés, mais aussi sur le travail futur de ceux qui resteront dans l'entreprise et qui pourront être affectés par cette transformation brutale. Nous disposons de structures externes aux entreprises, à l'échelle territoriale, pour nous assurer de la qualité ou en tout cas de l'effectivité des mesures d'accompagnement qui ont été négociées.

Int. : *Les syndicats se dotent-ils de moyens de réflexion, centres de recherche ou autres think tanks, pour se forger une vision sur les transformations du monde ?*

M. L. : Nous disposons de moyens de recherche, mais il n'est pas évident qu'ils répondent à cette nécessité de construire une vision du monde. Plusieurs syndicats sont présents dans l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES), qui produit des études extrêmement intéressantes, souvent sur la base d'enquêtes de terrain. Il y a longtemps, la qualité des relations intersyndicales a permis à des organisations de mener des travaux de concert. Cela ne s'est pas produit depuis plusieurs années. Alors que nous pouvions hier nous entendre sur la définition d'un thème ou un angle d'attaque, l'absence de relations régulières entre les grandes centrales constitue aujourd'hui un frein

En interne, la CFDT Cadres mène de nombreux travaux sur la question du management, en particulier sur la place de l'encadrement et le devenir de cette fonction, la fin du statut cadre, les lanceurs d'alerte ou encore le devoir de vigilance, sur lequel la Confédération s'est beaucoup investie. Dans les différentes fédérations professionnelles, des groupes de militants CFDT explorent des thématiques qui les concernent : les métiers de demain dans la banque et l'assurance, l'industrie du futur... Ces travaux ont peut-être perdu en visibilité, mais ils se poursuivent.

Un syndicalisme foncièrement défensif?

Int. : *Bien que vous voyiez dans le numérique des opportunités et des menaces, vous avez plutôt insisté sur ces dernières. Il est vrai que leur spectre est incroyablement étendu. Elles sont susceptibles de revêtir des formes diverses selon les secteurs. À cet égard, il est d'ailleurs plus juste de parler de transformations digitales au pluriel : Google et Amazon, par exemple, ne sont pas comparables, la dimension physique étant presque inexistante pour le premier et prégnante pour le second.*

Par ailleurs, comme le soulignaient Nicolas Colin et Henri Verdier en 2012¹, l'émergence de "monstres" numériques internationaux dont le leader remporte toute la mise tend à créer des monopoles naturels propices au développement d'un management extrêmement autoritaire. Une autre menace tient à la dualisation de la main-d'œuvre, qui paraît radicale entre, schématiquement, les travailleurs de Deliveroo et les ingénieurs de Google. Ces phénomènes ne modifient-ils pas profondément la donne du dialogue social? N'impliquent-ils pas une nécessaire internationalisation des acteurs sociaux?

La question du devoir de vigilance se pose, en outre, de façon accrue à l'heure où des plateformes comme Booking ont une incidence de plus en plus importante sur l'activité de multiples acteurs – les chaînes hôtelières comme Accor², par exemple.

Au titre, cette fois, des opportunités, ne serait-il pas opportun pour les syndicats d'imaginer de nouvelles formes de représentation des travailleurs au statut hybride que fait naître l'économie numérique : entrepreneurs, fournisseurs, partenaires... ? Pour les plus qualifiés d'entre eux, comment repenser la frontière entre le salariat, le droit de la création et le droit d'auteur ? Plus généralement, les syndicats envisagent-ils de pénétrer le monde du digital pour en affirmer la vision émancipatrice et démocratique, et combattre son versant noir qu'est la prédation économique?

M. L. : À la liste des menaces que vous dressez, et que je partage, j'ajouterais celle d'un creusement des inégalités. Le numérique induit une fracture territoriale indéniable, ainsi qu'une dualisation de la main-d'œuvre entre travailleurs qualifiés et non qualifiés. Malheureusement, les entreprises ont tendance à organiser en priorité la formation des salariés qualifiés, qui sont censés être davantage concernés par le numérique.

Les formes d'emploi émergentes peuvent représenter un "nouveau marché" pour les organisations syndicales. Elles sont aussi une belle occasion pour le syndicalisme de se dépoussiérer et de se montrer à l'écoute des travailleurs, au-delà des salariés traditionnels. Lorsque nous avons rencontré des indépendants, nous avons constaté que leurs attentes ne différaient guère de celles des salariés : comment se protéger au mieux en cas de forte diminution d'activité ou d'accident de travail ? Comment sécuriser leur situation et celle de leur famille ?

Int. : *Quelle action menez-vous auprès des autoentrepreneurs ayant pour donneurs d'ordres des plateformes – les livreurs à domicile, par exemple –, qui vivent des situations de souffrance au travail inimaginables et sont obligés, en quelque sorte, de s'exploiter eux-mêmes ?*

M. L. : Nous sommes allés à la rencontre de ces travailleurs, en particulier des chauffeurs Uber. Ils n'ont généralement pas d'expérience du collectif et ne s'estiment pas susceptibles d'être aidés par des organisations syndicales. Sachant qu'ils sont éparpillés aux quatre coins de la ville, nous avons eu des difficultés à les convier à des temps d'échanges communs. Ces expériences n'ont été concluantes que dans la mesure où nous leur avons proposé des services. Les livreurs de Deliveroo, par exemple, qui exercent un métier à risque, ont accès à une protection sociale particulière s'ils adhèrent au syndicat. Toutefois, je ne cache pas que la première difficulté est de surmonter leur méconnaissance du monde syndical.

Nous avons également lancé une plateforme à destination des designers et des graphistes, offrant divers services : protection sociale, aide à la comptabilité, coffre-fort numérique... Nous avons pris soin de la baptiser

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

2. Christophe Nowak, « L'hôtellerie réinventée à l'heure du digital : le monde selon Accor », séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management du 9 octobre 2017.

d'un nom neutre, Union. Si nous avions fait référence à la CFDT, nous n'aurions pas rencontré le succès attendu. Et même dans ces conditions, il reste compliqué de déconstruire les représentations de ce public envers les organisations syndicales.

Int. : *Dans la tradition française – et, reconnaissons-le, de la part de la CGT plutôt que de la CFDT –, le syndicat se préoccupe davantage de protéger les travailleurs des menaces induites par les transformations que de se saisir des opportunités qu'offrent celles-ci – ce qui reviendrait à “pactiser” avec le patron. Peut-être ne sont-ils ni équipés ni légitimes pour cela.*

M. L. : Je n'avais jamais envisagé la question sous cet angle. Cela étant, il est vrai que plusieurs visions du syndicalisme se côtoient en France et que certaines organisations considèrent ne pas être investies d'un rôle sociétal.

Pour notre part, nous abordons bien, dans les instances de négociation, les opportunités offertes par les mutations en cours. Une entreprise pharmaceutique de la région Centre a, par exemple, négocié avec la CFDT les modalités d'embauche de deux cents salariés en contrats à durée indéterminée, souvent via des mobilités, à l'occasion de l'implantation d'une nouvelle activité sur son site.

Du point de vue des entreprises, le numérique offre des opportunités de conquête de marchés, de mondialisation, de modification de périmètres ou encore de facilitation de l'organisation. D'un point de vue plus sociétal, certaines applications digitales apportent indéniablement du bien-être. En matière d'action publique, enfin, le numérique peut constituer un outil extrêmement utile pour un certain nombre de citoyens.

Int. : *Nous sommes à la veille d'un séisme comme le XIX^e siècle n'en a probablement pas connu, car à l'époque, le progrès technique finissait par combler les suppressions massives d'emplois causées au préalable par les machines. Demain, des millions d'emplois disparaîtront. Un véritable tsunami s'annonce dans la banque et l'assurance, où un ensemble de fonctions intermédiaires seront rayées des organigrammes et remplacées par des logiciels. Dans la publicité, les algorithmes se substitueront à 80 % des emplois actuels. C'est sans compter les chauffeurs menacés par le véhicule autonome, ou encore la suppression attendue des trois quarts des codeurs dans la plupart des grandes entreprises. Les syndicats ont-ils pris la mesure de ce changement radical de société? Les moyens qu'ils mettent en œuvre ne sont-ils pas dérisoires face à ces enjeux?*

M. L. : En tant que syndicalistes, nous avons des ambitions mais ne sommes pas les maîtres du monde! Je siège au Conseil national de l'industrie et à la Commission nationale des services. Nous essayons d'engager ne serait-ce qu'un débat au ministère de l'Économie et des Finances sur les disparitions d'emplois, et sonnons l'alarme depuis des années. Or, les syndicats ne sont pas nécessairement perçus comme des interlocuteurs légitimes sur les questions économiques. Ces sujets restent la chasse gardée d'un certain nombre de responsables patronaux. C'est déjà un combat quotidien que d'essayer d'ouvrir des discussions sur l'existence de transformations qui auront des impacts sur l'emploi.

Int. : *Les activistes financiers savent manifester leur mécontentement vis-à-vis d'un conseil d'administration et faire pression jusqu'à se faire entendre. Les organisations syndicales ne pourraient-elles pas faire de même pour donner l'alerte? Ce rôle est indispensable, tant il est fréquent que les dirigeants nient les transformations qui sont à l'œuvre. La direction générale de Nokia n'a pas considéré que l'iPhone était une menace! Elle s'est fourvoyée avec entêtement, jusqu'à tuer son entreprise. L'on pourrait imaginer que votre confédération mobilise ses intellectuels et porte haut et fort leurs réflexions pour nourrir une dynamique d'activisme syndical dans les conseils d'administration. C'était d'ailleurs l'objet du livre Les dégâts du progrès que vous avez cité.*

Par ailleurs, le digital offre de nouveaux outils de collaboration susceptibles de réduire le nombre de strates hiérarchiques dans les organisations, et ce faisant d'accroître l'implication et l'autonomie – atouts particulièrement séduisants pour les jeunes. Si les directions générales y sont plutôt favorables, le management intermédiaire s'y oppose farouchement. Les syndicats ne devraient-ils pas en faire un cheval de bataille?

M. L. : Nous menons des réflexions et des actions à différents niveaux sur tous ces éléments. Au regard des évolutions technologiques, nous nous efforçons d'être présents et actifs dans les quatorze Comités stratégiques de filière que recouvre le Conseil national de l'industrie, et dont quatre concernent plus spécifiquement les services.

En tant qu'organisation syndicale, nous avons un strapontin pour assister à ces débats et comprendre comment les responsables d'entreprise d'une filière perçoivent l'évolution des technologies, les nouvelles coopérations pouvant être mises en œuvre, ou encore les questions d'emploi et de compétences. Nous essayons autant que possible de peser dans ces réflexions. L'exercice est plus difficile à l'échelle des entreprises.

Nous avons décidé assez récemment d'investir les assemblées générales pour en faire un levier d'influence et d'action. Jusque-là, la Confédération a longtemps douté que les conseils d'administration soient un lieu approprié d'action syndicale. Nous avons avancé sur ce point, d'autant que la législation renforce désormais la place des administrateurs salariés. Pour autant, ces derniers restent souvent isolés dans ces instances. Ils ont rarement accès aux comités parallèles de stratégie, d'audit ou encore de rémunération, dans lesquels se prennent les décisions. Ils doivent encore conquérir leur légitimité au sein des conseils d'administration et de leurs comités.

■ Présentation de l'oratrice ■

Marylise Léon : Secrétaire nationale à la CFDT (Confédération française démocratique du travail), responsable de l'évolution des règles du dialogue social et de la politique en direction des instances représentatives du personnel, des politiques de développement durable et industrielles, de la recherche, de l'enseignement supérieur et de la responsabilité sociétale des entreprises ; militante diplômée d'un DESS de chimie, elle a exercé la fonction de responsable sécurité et environnement dans l'industrie ; elle a été responsable à la fédération Chimie Énergie de la CFDT, en charge notamment des questions d'emploi et de formation ainsi que du suivi de la branche chimie.

Diffusion février 2018
