

CONFRONTATIONS



EUROPE

Les relations industrielles en Europe face aux défis de l'emploi

Rapport final



Auteurs du rapport : Anne Macey, déléguée générale de Confrontations Europe, avec le soutien de Marcel Grignard, président, de Bernard Housset, conseiller senior et Katarina Cirodde, chargée de mission.

Avec le soutien de la DG Emploi de la



Publié le 24 juin 2016

Sommaire

Sommaire	3
1 INTRODUCTION	5
1.1 Analyse comparée du dialogue social au sein de six Etats-membres	10
1.2 Les acteurs ont-ils pris la mesure de l'ampleur des mutations auxquelles nous sommes confrontés ?.....	13
2 ESQUISSES DE DIAGNOSTICS PARTAGES : LA PAROLE AUX ACTEURS.....	19
2.1 Au niveau européen	19
2.1.1 Au niveau de l'entreprise européenne : les Comités d'Entreprise Européens	19
2.1.2 Au niveau sectoriel européen : les Comités de dialogue social sectoriel européens ...	29
2.1.3 Au niveau interprofessionnel européen.....	35
2.2 Eclairage comparatif entre pays.....	39
2.2.1 Comment la mutation énergétique est appréhendée : témoignages d'acteurs.....	39
2.2.2 Comment la mutation numérique est appréhendée : témoignages d'acteurs.....	43
3 PISTES DE REFLEXION ET D'ACTION.....	55
3.1 Comment les systèmes de relations industrielles s'adaptent et se réinventent face à ces mutations	55
3.1.1 Approche « top-down » (descendante)	55
3.1.1.1 Comment les partenaires sociaux s'efforcent de prendre en compte les PME et microentreprises	56
3.1.1.2 Comment les partenaires sociaux prennent en considération les nouvelles formes d'emploi	58
3.1.1.3 Comment les partenaires sociaux s'ouvrent aux nouveaux secteurs émergents.....	64
3.1.1.4 Les partenaires sociaux et les femmes.....	66
3.1.1.5 Les partenaires sociaux et les jeunes	70
3.1.2 Valorisation d'une approche « bottom-up » (ascendante).....	73
3.1.2.1 Les ajustements à la marge suffiront-ils ou est-il nécessaire de penser un nouveau système ?.....	75
3.1.2.2 Rôles et réalisations respectifs des systèmes de relations industrielles aux différents niveaux.....	78
3.1.2.2.1 Au niveau des entreprises	78
3.1.2.2.2 Au niveau des territoires	81
3.1.2.2.3 Au niveau des secteurs.....	82

3.1.2.2.4	Au niveau interprofessionnel : la nécessité de consolider le dialogue social dans les Etats Membres	86
3.1.2.2.4.1	Ce qui est déjà tenté	86
3.1.2.2.4.2	Le besoin d'une nouvelle approche	88
3.1.2.2.5	Par le dialogue civil.....	88
3.2	Quelle coordination ?	90
3.2.1	Quelle articulation entre les niveaux ?.....	90
3.2.2	Comment recréer de la convergence et européaniser les relations industrielles ?	91
3.2.3	Quel rôle pour les autorités publiques nationales et européennes ?.....	92
3.2.4	Recommandations et pistes pour consolider, renouveler, européaniser.....	93
4	CONCLUSIONS	95
5	BIBLIOGRAPHIE.....	96
6	ANNEXES.....	99
6.1	Annexe 1 : CONFRONTATIONS EUROPE ET SES PARTENAIRES : ROLES RESPECTIFS.....	99
6.2	Annexe 2 : CAS RECENTS DE RESTRUCTURATIONS	101
6.3	Annexe 3 : ECLAIRAGE SUR LES RELATIONS INDUSTRIELLES EN TURQUIE ET LA TRANSITION ENERGETIQUE.....	103
6.4	Annexe 4.....	107
6.4.1	Tableau 1: Seuils de représentation des employés par pays	107
6.4.2	Tableau 2: Couverture des petites et microentreprises par les institutions de dialogue social et par la négociation collective*	107
6.5	Annexe 5 : LISTE DES SEMINAIRES EUROPEENS ET CONFERENCES ORGANISES DANS LE CADRE DU PROJET	109
6.6	Annexe 6 : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES.....	112

1 INTRODUCTION

Face à l'ampleur des enjeux, ce rapport est délibérément centré sur les diagnostics partagés par les acteurs aux différents niveaux et s'efforce de dégager quelques pistes d'action ou de réflexion. Il appartiendra ensuite aux acteurs de s'en saisir et aux pouvoirs publics à tous les niveaux de créer les incitations nécessaires. L'objectif est de vérifier sur la période récente quelles conditions réunir dans la période du mandat du président actuel de la Commission européenne, Jean-Claude Juncker, pour que les relations industrielles en Europe apportent une contribution substantielle permettant de relever les défis de la transformation de l'économie et de l'emploi.

Note préliminaire méthodologique : Diagnostic partagé ne signifie pas consensus absolu, lequel serait réduit à une portion congrue ne permettant pas d'avancer pour répondre aux enjeux auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés. Ce partage de diagnostic émane de débats interactifs menés publiquement, prolongés par des discussions informelles allant plus loin que ce qui a d'abord été dit.

Ce rapport s'appuie notamment sur une comparaison des systèmes de relations industrielles dans différents Etats-membres. Pour ce faire, il s'appuie sur les quatre piliers institutionnels qui caractérisent les systèmes de relations industrielles dans les pays d'Europe où ils sont relativement bien établis : des partenaires sociaux forts ou raisonnablement établis, une négociation collective au niveau sectoriel ou à un niveau plus élevé de coordination, des mécanismes d'information et de consultation, voire de codétermination reposant sur le droit des travailleurs et des syndicats à être impliqués dans la prise de décision, et des pratiques institutionnalisées ou routinières d'élaboration tripartite de politiques (EC 2008 ; Streeck, 1992 ; Traxler, 2002 ; Visser, 2006 ; EC2012).

Des systèmes de relations industrielles érigés pour un autre âge qui permettent moins qu'auparavant de répondre aux défis de l'emploi en Europe

La raison d'être des relations industrielles tient dans une vision de l'entreprise visant à rééquilibrer au moins partiellement le caractère déséquilibré de la relation individuelle de travail entre l'employeur plus puissant d'une part, et le travailleur d'autre part. L'idée de base est qu'en organisant des relations collectives de travail, en mutualisant leurs forces, les travailleurs pourront mieux faire valoir leurs perspectives auprès des employeurs et ce, aux différents niveaux: entreprise, branche, interprofessionnel, qu'il s'agisse d'un périmètre territorial, national, européen. Il s'agit aussi, par la négociation collective, de construire des solutions de compromis aux problèmes auxquels entreprises

et travailleurs font face. En cela, elles sont un facteur positif de compétitivité. Ils sont partie intégrante de sociétés civiles qui forment un couple avec les pouvoirs publics. Ils constituent la trame de démocraties sociales (inachevées) complémentaires de nos démocraties politiques (également inachevées). Le dialogue social est un élément clé de notre économie sociale de marché en Europe. Il a joué un rôle important dans la construction du marché intérieur et peut apporter des résultats plus adaptés aux entreprises et aux travailleurs. Il demeure indispensable pour rendre les réformes possibles, effectives, viables et participe des moyens les plus à mêmes de protéger nos démocraties des extrémismes. Il suppose la reconnaissance réciproque de la légitimité des partenaires pour s'exprimer tant sur le plan social qu'économique et la volonté de traiter les problèmes en recherchant prioritairement le compromis de préférence au conflit.

Une partie de ce qui fait la spécificité européenne aujourd'hui tient dans la force de ces relations industrielles, qu'on s'en réjouisse ou qu'on le déplore. Pour saisir à grands traits, aux Etats-Unis, le marché domine et les entreprises ne recourent pas aux organisations d'employeurs pour les relations industrielles¹; en Chine, le syndicat de travailleurs et l'association d'employeurs officiels sont des outils institutionnels du pouvoir.

Ces relations industrielles se sont forgées en réponse aux problématiques de l'époque industrielle, correspondant principalement au XXe siècle fordiste, taylorien : époque aux structures plutôt stables, aux relations descendantes pour ce qui est de l'organisation et de la gouvernance, prospère pour ce qui est de l'économie, ce qui a facilité le partage de la valeur ajoutée et le progrès social.

Cette structuration demeure assez largement en place et offre un cadre d'acteurs, d'institutions, de règles du jeu répondant à une forte demande de protection de la part des sociétés européennes.

Ces systèmes ont pu apporter une contribution importante en réponse aux défis de l'emploi. Il en va ainsi par exemple de la contribution apportée dans le cadre du traité CECA pour gérer de manière socialement acceptable les restructurations des industries du charbon et de l'acier, en associant industries productrices et utilisatrices et représentants des travailleurs sur les enjeux économiques et sociaux.

Par la suite, la recherche d'une dimension sociale complétant le Marché commun (entretiens de Val Duchesse...) a débouché sur les premiers accords-cadres européens : congé parental (1996), travail partiel (1997), contrats à durée déterminée (1999) ont montré la capacité de tels accords de contribuer à la régulation de nouvelles formes d'emploi, à une flexibilité négociée et au développement des droits sociaux des travailleurs.

¹ Taux d'organisation des employeurs : 1,6% ; taux de syndicalisation : 11% ; taux de couverture des conventions collectives : 13%, source : Les Relations Industrielles aux Etats-Unis, 2014, Eurofound.

Toutefois, **la diversification des activités** (avec la tertiarisation des emplois et les différentes mutations en cours) **a conduit à une plus grande hétérogénéité et complexité** des conditions de travail, formes d'emplois, statuts, qualifications... Ce phénomène **rend plus malaisée encore la tâche du dialogue social interprofessionnel** tant au niveau national qu'europpéen pour saisir l'intégralité des situations. Les transitions énergétique et surtout numérique intensifient encore davantage ce processus sur lequel nous reviendrons.

Aujourd'hui, les circonstances économiques et sociales difficiles compliquent encore la tâche des partenaires sociaux de trouver des accords, mais paradoxalement renforcent aussi le besoin d'accord, ne serait-ce que pour permettre de se projeter dans un environnement moins aléatoire et recréer des repères et du sens. Ceci se combine avec une capacité différente selon les pays des systèmes de relations industrielles, et une interrogation existentielle : **nos systèmes sont-ils adaptés à l'époque qui s'annonce ?**

Un rapide état des lieux d'abord du dialogue social européen s'impose sur 2012-décembre 2015.

Faire le point exige de contextualiser. Comme démontré dans les rapports sur les relations industrielles de 2012 et 2014, la deuxième phase de la crise (2012-2014) a mis **les relations industrielles européennes à rude épreuve**. Aujourd'hui, le gros de la crise économique et financière apparaît derrière nous, bien que les conséquences se font toujours douloureusement sentir. Mais la crise à laquelle nous sommes aujourd'hui confrontés est multiforme, participant au repli sur soi et à la désaffection à l'égard du projet européen (même si la demande d'information croît), comme à l'égard des institutions politiques nationales et européennes.

Les faits stylisés ci-dessous émanent principalement du dernier rapport sur les Relations Industrielles de la Commission européenne (2014), actualisé avec les résultats les plus marquants pour 2015.

Le nombre d'accords résultant du dialogue social européen a cessé de progresser, au moins de manière temporaire. Selon les principaux intéressés, notamment la CES, sur les 10 dernières années, le dialogue social interprofessionnel européen s'est affaibli. **Surtout, la mise en œuvre inégale des accords autonomes selon les pays pose question**. Les différences toujours importantes entre les systèmes nationaux de relations industrielles notamment en matière de couverture par des conventions collectives affectent la capacité des partenaires sociaux à mettre en œuvre ces accords. Les récents développements dans les systèmes de relations industrielles dans les pays où ils étaient le plus faible indiquent que cela ne va pas en s'améliorant. **Dans certains pays, le dialogue social existe à peine** et ne s'est pas aligné sur les structures de relations industrielles les plus résilientes face à la crise qui caractérisent certains pays européens.

Il reste que le dialogue social européen a montré des signes de résilience. Des mesures importantes ont ainsi été prises pour renforcer la concertation sociale. C'est le cas d'abord de l'implication des partenaires sociaux européens et nationaux au sein du Semestre européen, processus de coordination économique des 28 Etats-Membres. Les partenaires sociaux au niveau européen ont cherché à appréhender le défi du chômage des jeunes et ont constamment progressé dans leur analyse conjointe de l'emploi. Aujourd'hui, et depuis le début des années 2000, c'est la coordination des politiques qui est devenue un important instrument d'action de l'UE en matière de politique sociale. Cela a conduit à une concertation entre institutions européennes et partenaires sociaux au sein du comité emploi EMCO et politique sociale SPC et au sein du Sommet Social Tripartite. Les nouvelles formes de gouvernance économique et sociale, le Semestre européen, touchent aussi les questions d'emploi et de politiques sociales et ont conduit à un consensus sur le besoin d'impliquer plus étroitement les partenaires sociaux au sein de la gouvernance de l'Union.

La création de deux nouveaux comités de dialogue social sectoriel européen et d'un troisième en cours de création montre un intérêt maintenu des deux parties pour le dialogue européen. On a pu observer quelques progrès du dialogue social sectoriel européen, mais il y a encore de la marge pour atteindre son plein potentiel. Par les opinions conjointes et déclarations, les partenaires sociaux apportent un feedback et une expertise utile à la Commission et aux Etats membres ; par les outils et projets communs, ils partagent les meilleures pratiques pour construire les « capacités » (ou le potentiel d'action) au niveau européen et national.

Il n'y a pas de consensus entre partenaires sociaux interprofessionnels sur le diagnostic macroéconomique, le policy mix adapté pour y répondre, **ni le contenu des réformes structurelles nécessaires.** Leurs visions sont aussi divergentes, sur le besoin d'une régulation sociale renforcée au niveau européen, comme le révèle par exemple leur échec à s'accorder sur la révision de la directive sur le temps de travail. Pour eux, le terme de compétitivité ne recouvre pas toujours la même chose. Pour les employeurs, il s'agit d'une crise de compétitivité ; pour les travailleurs, le problème est un manque de législation sociale : les témoignages des principaux partenaires sociaux européens lors de la conférence de mars 2015 « Un nouveau départ pour le dialogue social » l'attestent. Cependant, des progrès vers une compréhension plus partagée sont à relever sur la période récente : les principaux partenaires sociaux européens ont retenu une approche large de la compétitivité².

² Avec un grand nombre de facteurs : fondamentaux macroéconomiques, politiques de marché du travail, innovation et investissements en R&D, environnement des affaires, y compris les infrastructures, compétences, éducation et formation, coût du travail et services publics performants. Sources : Analyse en profondeur de l'emploi de 2015, mais aussi la « déclaration sur un nouveau départ pour un Dialogue Social fort » adoptée par les partenaires sociaux européens les 26/27 janvier 2016.

On note également une divergence entre Etats-Membres. Dans certains Etats-membres cependant, les partenaires sociaux sont parvenus à des accords qui ont contribué à dessiner les réformes politiques. Dans d'autres, ainsi qu'au niveau européen, la tendance a au contraire été à plus de conflictualité et de tensions.

Malgré les efforts, la tendance a été à une **dégradation de la confiance entre les partenaires sociaux et la Commission européenne** –qui touche aussi d'autres institutions européennes, comme en témoigne les sujets de conflit y compris au sein du Sommet Social Tripartite : les programmes d'ajustement macroéconomique, les recommandations-pays spécifiques, les accusations d'interférence dans les négociations collectives au niveau national, l'appréciation par la Commission des accords des partenaires sociaux au niveau européen là où les signataires avaient demandé une mise en œuvre par des directives du Conseil.

La Commission Juncker s'est attelée à infléchir cette tendance dans l'objectif de relancer et renforcer le dialogue avec les partenaires sociaux. Les partenaires sociaux au niveau européen ont pris acte de cette volonté, même s'ils partagent le plus souvent le sentiment qu'on s'est peut-être beaucoup centré sur les procédures au détriment de la substance : les compétences, l'investissement, la numérisation de nos économies. Mais beaucoup reste à faire. Chacun se renvoie la balle, en même temps qu'il affiche sa bonne volonté.

Des caractéristiques communes, mais une grande diversité des relations industrielles en Europe.

Sur le panel de pays retenus, chacun émanant de différents clusters de relations industrielles européennes: l'Allemagne, la France, la Grèce, l'Italie, la Pologne, la Suède, **les évolutions récentes montrent une accentuation des divergences, après une période de convergence marquée.** Ce phénomène est préoccupant. Il pourrait creuser encore les divergences entre pays européens, accentuant le doute sur la capacité collective des Européens de répondre ensemble aux grands défis auxquels ils sont confrontés, notamment l'emploi, et, ce faisant, contribuer à menacer l'intégrité de l'Union européenne.

1.1 Analyse comparée du dialogue social au sein de six Etats-membres

Ces pays comprennent l'Allemagne, la France, la Grèce, l'Italie, la Pologne, la Suède³

- Par leur expérience de l'économie et du marché du travail, les acteurs économiques et sociaux sont *a priori* les mieux à même d'identifier les solutions les plus adaptées et équilibrées pour répondre aux défis économiques et sociaux complexes auxquels nous sommes confrontés. Il reste que si le **dialogue social avait** dans un premier temps (2008-2010) **favorisé des solutions dans la crise, c'est lui qui a ensuite souffert**, particulièrement dans la dernière période (2012-2014), comme le soulignent les rapports publiés par la Commission européenne sur l'état des relations industrielles en Europe.
- **Deux groupes de pays se distinguent :**
 - Ceux où le dialogue social était le plus structuré avaient engagé les réformes avant la crise (Suède, Allemagne...) et ont su préserver un dialogue, gage de compétitivité et de résilience face aux changements accélérés exigés des économies modernes.
 - Ceux où le dialogue social était faiblement institutionnalisé (Pologne surtout, Grèce...) l'ont vu encore plus se déliter. Il se trouve que ce sont les pays qui ont engagé des réformes à chaud, souvent douloureuses, pendant la crise (Italie⁴...).

Sans consensus sur le bon *policy mix* et les réformes structurelles à engager, certains Etats Membres n'ont pas hésité face à des situations d'urgence sociale, économique, financière à opter pour des décisions unilatérales, parfois engagées sous l'influence de la *troika* (Commission européenne, BEI, FMI) dans les pays recevant un soutien financier (Grèce).
- De plus, **la convergence du dialogue social qui s'opérait depuis 2004 entre Etats-membres est remise en cause avec une divergence croissante entre anciens et nouveaux Etats-membres.** Parmi ces derniers, les pays du pacte de Visegrad (dont la Pologne) conservent néanmoins un dialogue social tripartite bien structuré (entre employeurs/travailleurs/Etat).
- Par rapport à la période d'avant-crise, **les systèmes de relations industrielles ont changé plus rapidement et plus fréquemment, en réponse à un environnement économique et social en**

³ Synthèse issue du séminaire du 14/01/2015

⁴⁴ Il reste que les situations entre ces pays sont contrastées : ainsi l'Italie jouit d'une certaine tradition de dialogue social, au moins pour les grandes entreprises.

évolution accélérée, même s'ils demeurent caractérisés par la diversité des systèmes nationaux. Ce sont le plus souvent des tendances déjà engagées avant la crise qui se sont accélérées.

- **Le déclin du taux moyen de syndicalisation engagé depuis les années 1980 s'est ralenti au niveau européen pour se situer autour d'1/4** (23% en 2013 et 26% en 2000)
 - Depuis la crise, la baisse du taux de syndicalisation (nombre de syndiqués/nombre d'emplois) s'est ralentie, mais cela tient surtout à la stagnation de l'emploi : **la baisse du nombre de syndiqués s'est accélérée.**
 - Les niveaux et tendances en matière de syndicalisation varient suivant les pays et les secteurs : ils sont très bas en Pologne et surtout en France (autour de 10%), un peu supérieur en Allemagne et en Grèce (20%), touchent un travailleur sur trois en Italie et deux sur trois en Suède (ce qui s'explique notamment par le système de *Ghent*, les syndicats sont impliqués dans la distribution des indemnités chômage). Par rapport au début des années 2000, la syndicalisation était déjà à la baisse avant la crise en Allemagne, en Suède et en Grèce, elle baisse de nouveau depuis la crise en Pologne, est stable en France et remonte légèrement en Italie.
 - **Le chômage des jeunes a beaucoup augmenté** et on craint, lorsque les perspectives pour l'emploi des jeunes s'amélioreront, que **la syndicalisation des jeunes soit très faible.**
 - Dans le secteur public elle n'est plus un « réflexe ».
 - **La stabilité du taux de syndicalisation patronale** s'est poursuivie, avec des écarts importants : 20% en Pologne, autour de 50% en Allemagne et Italie, au-delà de 75% en France et en Suède.
- **Le taux de couverture par négociation collective au niveau européen, de 60%, continue à diminuer** (66% en 2007). Il dépend notamment des mécanismes d'extension des conventions collectives utilisés dans beaucoup de pays (avec des dispositifs différents et plus ou moins robustes) et de la densité des organisations patronales et syndicales. La situation demeure hétérogène selon les pays : la couverture est forte en France, Italie et Suède (entre 80 et 100%), elle est moyenne en Allemagne et Grèce (40 à 60%) et basse en Pologne (15%). **Le déclin s'est accéléré notamment en Grèce**, où l'extension des accords a été suspendue de 2011 à 2015.
- **La décentralisation de la négociation collective** du niveau national ou sectoriel (multiemployeur) vers l'entreprise individuelle est un phénomène structurel à l'œuvre qui s'est accéléré depuis la crise. La question se pose de savoir comment on réconcilie d'un côté la décentralisation, gage de plus d'autonomie et de réactivité, de l'autre un cadre collectif favorisant la solidarité, la régulation de la concurrence, et un développement plus équilibré, en posant la question des bénéfices possibles par rapport au niveau plus élevé. **Il s'agit bien de réinventer –en prenant en compte**

l'existant- de nouveaux systèmes de relations industrielles plus adaptés à un système économique qui a profondément évolué et continuera d'évoluer.

- **La coordination entre différents niveaux (entreprises, secteurs, interprofessionnel, national, européen),** et entre entreprises du même niveau devient un paramètre de plus en plus important à renforcer, puisque les structures de négociation multi-niveaux deviennent plus répandues. Elle ne présente pas de tendance de long terme applicable à tous les Etats-membres.
 - a) En **France**, le dialogue social est toujours partagé entre niveaux interprofessionnel, de branche et d'entreprise. Il se caractérise par une **décentralisation peu coordonnée** de la négociation collective qui se développe au niveau des entreprises et, par ailleurs une implication nationale des centrales syndicales dans la mise en œuvre des politiques.
 - b) En **Allemagne**, la **coordination entre négociation centralisée (de branche), accords d'entreprises et politiques publiques permet notamment un recours efficace au chômage partiel.** Le modèle de négociation sociale s'est plutôt consolidé, mais nombre d'**entreprises ne sont pas couvertes par les conventions collectives.** Et les mini-jobs se développent.
 - c) En **Italie**, malgré les interventions du gouvernement en faveur d'une **décentralisation** accentuée, assez peu d'accords dérogatoires ont véritablement été mis en œuvre. Les **4 niveaux de négociations sont maintenus : interprofessionnel, de branche, territoriale, d'entreprise.** L'accord passé par Fiat est caractéristique de ce niveau territorial.
 - d) La **Grèce** a une configuration très spécifique caractérisée par la **déstructuration radicale de la négociation.** Les procédures elles-mêmes ont été touchées. Le principe de la négociation collective était abrogé.
 - e) En **Suède**, le **système demeure fortement coordonné** (un accord particulier sert de référence pour les suivants), en lien avec la forte densité syndicale et la couverture collective.
 - f) En **Pologne**, le **niveau de l'entreprise est le principal niveau de négociation collective qui demeure peu coordonné.**

Taux de syndicalisation	2001	2007	2012-2013
Allemagne	23,7	19,9	17,7
France	7,9	7,5	7,7
Grèce	25,8	24,5	20,8
Italie	34,2	33,5	36,9
Pologne	15,5	15,6	12,3
Suède	78,0	70,8	67,7

Sources : Rapports de la Commission européenne sur les relations industrielles en Europe, ICTWSS database (Visser, 2015).

Taux d'organisation des employeurs	2002	2007/8	2011-2012
Allemagne	63	60	58
France	74	75	75
Grèce		44	
Italie	62	58	56
Pologne		20	20
Suède	83	84	82

Taux d'organisation des employeurs = nombre de travailleurs employés par des entreprises adhérentes en pourcentage de tous les employés

Sources : Rapports de la Commission européenne sur les relations industrielles en Europe, ICTWSS database.

Taux de couverture des conventions collectives	2002	2008	2013
Allemagne	67,8	61,4	57,6
France	96,5	97,8	96,0
Grèce	85,0	85,0	40,0
Italie	80,0	80,0	80,0
Pologne		15,5	14,7 (2012)
Suède	94,0	91,0	89,0

Sources : Rapports de la Commission européenne sur les relations industrielles en Europe, ICTWSS database.

Ainsi, en Allemagne ou en Suède, les systèmes sont résilients et cherchent plus qu'ailleurs à s'adapter pour mieux répondre aux défis de notre temps (nous y reviendrons). La France constitue comme souvent un entre-deux: elle peine à se réformer, mais comme ailleurs, la situation n'est peut-être pas désespérée et les ressources existent pour peu qu'elles soient exploitées (cf les récentes réformes négociées qui n'ont pas encore porté tous leurs fruits). En Italie, les réformes sur le marché du travail se sont faites principalement sans ou contre les partenaires sociaux (Jobs Act). Et en Grèce, on a assisté à une déliquescence voire une déstructuration en règle du système de relations industrielles, même si une récente inflexion pourrait amorcer une lente et progressive reconstruction.

1.2 Les acteurs ont-ils pris la mesure de l'ampleur des mutations auxquelles nous sommes confrontés ?

Notre époque est marquée par l'accélération des transformations du système économique. **Les systèmes de relations industrielles à l'œuvre aujourd'hui sont confrontés à de profondes mutations du système économique** (compétition mondiale, démographie, énergie, numérique).

Nous avons fait le choix de cibler deux mutations: la transition énergétique et la transformation numérique. Elles ne sont pas sans lien avec la mondialisation. Nous avons délibérément choisi de ne

pas traiter de la mutation démographique⁵ pour nous concentrer sur les deux autres. L'objectif poursuivi à la lumière de ces deux mutations, est de regarder dans quelle mesure ces systèmes de relations industrielles s'adaptent ou pas pour répondre aux défis.

En quoi les mutations représentent de nouveaux défis sur l'emploi et pour les relations industrielles⁶

La mutation de nos économies s'accélère et oblige l'Europe, les Etats-Membres, les entreprises, les travailleurs et les citoyens à y faire face sans attendre d'avoir la réponse aux multiples interrogations qu'elle soulève. Elle est porteuse tout à la fois d'opportunités et de menaces.

Ainsi, la transition énergétique, transition vers une économie à bas carbone efficace en ressources, axe stratégique majeur pour l'Union européenne, provoque une mutation très profonde. Tous les secteurs sont concernés, certains plus que d'autres. En faire une opportunité pour les entreprises et les travailleurs européens suppose qu'ils soient impliqués pour relever les défis qu'elle pose⁷ :

1. **Un défi de compétitivité** avec des conséquences pour l'emploi en Europe, du fait d'un déficit d'investissement dans l'efficacité énergétique, les infrastructures, les énergies renouvelables, et du coût de l'énergie pour les entreprises à forte intensité énergétique.
2. **une mutation dans les emplois et les compétences**, avec des créations, des destructions, des transformations d'emploi et un fossé grandissant entre besoins et qualifications. D'où l'impératif de requalification et d'accompagnement des travailleurs dans ces nouveaux emplois.
3. **l'équilibre des territoires.** Avec la diversité des mix énergétiques, la polarisation industrielle et la mobilité des travailleurs notamment les plus qualifiés, certaines régions sont délaissées accentuant les divergences intra-UE.

La mutation numérique, qui renvoie à la mise en réseau d'un objet et d'une personne à n'importe quel moment et dans n'importe quel lieu, transforme peut-être plus profondément encore nos modes de production et de consommation, et jusqu'à nos modes de vie et de gouvernement. Loin du déterminisme technologique que certains imaginent, elle invite à repenser les organisations. La numérisation n'est pas (ou pas que) le numérique plaqué sur de l'existant. L'enjeu est donc de repenser des organisations alternatives assurant l'avenir des entreprises et les plus favorables à la qualité des emplois⁸.

⁵ Voir d'autres travaux de Confrontations Europe, notamment [Le choc démographique européen, 2015-2050](#), sous la plume de François Michaux, conseiller marché du travail, mai 2015.

⁶ Cette section reprend des extraits d'un article de Marcel Grignard, président de Confrontations Europe, intitulé « la dimension humaine dans l'usine du futur, dans la société », paru dans « Smart Industries, mai 2015.

⁷ Analyse issue de la synthèse du séminaire européen d'avril 2015 sur transition énergétique et dialogue sectoriel européen

⁸ Bernard Housset, conseiller de Confrontations Europe. Nous définissons plus loin les différentes dimensions de ce que recouvre « qualité des emplois ».

L'organisation de l'économie est plus horizontale, complexe et incertaine. Personne ne peut dire de quoi demain sera fait. Les mutations à l'oeuvre sont puissantes et transforment en profondeur les relations économiques et le monde du travail. De nouveaux secteurs émergent. L'entreprise elle-même est en mutation. La relation de travail n'est plus exclusivement régie par le contrat salarial à vie.

La prise en compte de ces évolutions amène les entreprises à transformer profondément les projets d'entreprise, leur structuration, leur management. Elles affectent tous les secteurs et tous les types d'entreprises. **Ce qui se profile est un changement de civilisation.** Le travail en réseau, de nouvelles coopérations, de nouvelles relations entre producteurs et utilisateurs, gommant davantage encore la frontière entre industrie et services et les imbriquent davantage.

Inévitablement, ces mutations profondes amènent des restructurations. Ainsi la transition vers une économie à bas carbone par exemple ne va pas toujours sans difficultés : les multiples cas répertoriés par la base de données d'Eurofound⁹ le documentent à travers des exemples d'entreprises en restructuration¹⁰ ou en croissance. D'une manière générale, les transitions humaines qui sont derrière ces mutations devraient d'être davantage anticipées et sécurisées dans des économies sociales de marché.

Ces transformations recèlent des défis quantitatifs et qualitatifs massifs sur l'emploi.

De nouveaux **emplois** sont créés, d'autres sont détruits, tous sont transformés. La manière dont les entreprises sauront ou non s'adapter à la nouvelle donne dans la compétition internationale ne sera pas sans conséquence sur la balance en termes d'emplois. Et selon qu'elles s'attelleront à l'adaptation des salariés en leur sein ou qu'elles la renverront sur la collectivité, les moyens à mettre en oeuvre et les coûts pour gérer cette mutation ne seront pas les mêmes.

Il y a une lourde incertitude sur le niveau moyen de qualification des emplois futurs, la balance entre nouveaux emplois très qualifiés et nouveaux emplois très peu qualifiés. Quelle que soit la réponse à cette question, nous aurons à gérer une mobilité professionnelle et géographique conséquente.

Une nouvelle culture d'entreprise se centre sur de nouveaux besoins en compétences, de la participation et de la coopération, et plus d'autonomie.

⁹ European Restructuring Monitor

¹⁰ Voir en annexe 2 le tableau répertoriant les cas récents de restructurations dans les secteurs des énergies renouvelables, du nucléaire, de l'automobile et du transport routier, mais aussi du e-commerce et de l'information-communication

Compétences - La transformation numérique de nos sociétés demande une montée en compétences et une formation pour maintenir l'employabilité. 90% des emplois exigeront une forme de compétences numériques, mais la moitié de la main d'oeuvre a des compétences numériques faibles. Compétences nouvelles à identifier et dispositifs de formation pour les acquérir (au moins pour celles directement liées au numérique ou à la transition énergétique) pourraient être conçus au niveau européen pour gagner du temps et de l'énergie. Cela éviterait aussi aux pays les moins avancés d'accentuer leur retard dans une Europe qui souffre d'hétérogénéité croissante de développement économique.

Contenu et organisation du travail – La transformation d'activités existantes et l'émergence de nouvelles activités font et feront de plus en plus appel à l'autonomie, la responsabilité, les relations. D'autres créent un nouvel environnement de contraintes. La numérisation et la robotique suppriment des tâches pénibles ou dangereuses, ailleurs de nouveaux risques apparaissent. Les décideurs économiques et politiques miseront-ils sur l'autonomie et l'initiative ou sur la standardisation et le contrôle ? Quelle place à la personne et quelle finalité du travail ? La performance de l'entreprise et encore plus dans l'entreprise du futur tient à l'implication des travailleurs, à leur capacité de travail en réseau, aux qualités relationnelles, à la compréhension et la traduction de la demande du client... Cette conception cohabite avec celle qui, a contrario, minimise la place des personnes, fait le choix de la logique organisationnelle descendante faite d'injonctions. Répondre à l'aspiration générale à un travail ayant intérêt et sens dans une ambiance agréable ne se fera pas naturellement. Au plus près des travailleurs, l'investissement social devrait inclure organisation et contenu du travail. Il faut faire de la transformation énergétique et numérique des opportunités quant au sens et au contenu du travail des femmes et des hommes en les associant à ces processus complexes, nouveaux enjeux d'un dialogue social lui aussi à repenser et aussi d'un dialogue subsidiarisé (expression directe) interrogeant le rôle de l'encadrement qu'il faudrait préparer à cette évolution.

Nouveaux acteurs – Ces transformations, ce sont aussi de nouveaux acteurs qui s'immiscent et captent une partie de la valeur établie, surtout issus du numérique, mais les deux transformations se rejoignent et convergent. Ces acteurs échappent en partie à nos régulations, confirmation de leur inadaptation. Certains s'en réjouissent, y voyant une nouvelle ère du « laissez-faire le marché », d'autres y voient plutôt l'opportunité de repenser nos régulations.

La qualité de la force de travail européenne dépendra de sa capacité à prendre le virage numérique. Dans le même temps, le rythme d'adaptation de la main d'œuvre sera crucial pour s'assurer que ces transformations se font au bénéfice du plus grand nombre.

Ces transformations font émerger une **nouvelle société obligeant à interroger structures et pratiques du dialogue social**. De tels changements accroissent la pression vers une approche décentralisée à des questions qui étaient traitées au niveau centralisé (conditions de travail, politiques de formation...). Cela se fait de manière fragmentée. Il est donc crucial que les structures et institutions de relations industrielles s'adaptent pour offrir un cadre approprié à ces tendances émergentes dans la société. Ce qui se fait dans les entreprises, les comités de dialogue sectoriel, dans les relations tripartites avec la Commission européenne est utile, produit des résultats mais pas partout au niveau souhaité, loin s'en faut (nous y reviendrons). D'où un besoin d'améliorer les instruments et structures des relations industrielles, avec notamment la mise en place d'un processus d'apprentissage mutuel européen fondé sur l'échange de bonnes pratiques entre parties intéressées au niveau européen.

De telles transformations exigent un dialogue solide. Cependant, c'est précisément dans les nouveaux secteurs (tous les secteurs sont transformés), les nouveaux Etats-membres, les nouvelles formes d'emploi, y compris les faux indépendants (qui sont en réalité des travailleurs dépendants), là où les acteurs sont peu structurés, que le dialogue est *a minima*.

Le début de dialogue sur le sujet, quand il existe, est plutôt axé sur les politiques de formation et de santé au travail. Il s'intéresse peu aux stratégies globales et pas suffisamment aux organisations qui les mettraient en oeuvre avec succès grâce à des formations et accompagnement adéquats. Mesurer l'impact du dialogue social sur la gestion des transitions énergétique et numérique participe à identifier les paramètres d'une relance d'un dialogue social constructif.

Les conditions sont-elles réunies pour que les relations industrielles en Europe permettent de relever les défis de l'emploi ? La rapidité et l'ampleur des mutations ne risquent-elles pas au contraire de les marginaliser et de précipiter leur déclin ? « C'est un pan de l'avenir du modèle social européen qui se joue »¹¹. Un simple ajustement d'une structuration du dialogue social largement construit sur une organisation de l'économie qui est en train de disparaître sera-t-il suffisant ?

Ces mutations constituent autant d'opportunités pour repenser le système de régulation, pour donner à tous des perspectives réduisant la tentation du repli sur soi et inventer les régulations et nouvelles mutualisations nécessaires. **Cela suppose de lever certains obstacles ou faiblesses pour y parvenir**. Les représentants des entreprises et ceux des salariés mettent en évidence que les besoins

¹¹ Marcel Grignard, conclusions de la Conférence du 25/11/2015 au CESE à Bruxelles, organisée par Confrontations Europe

de politiques industrielles ambitieuses, d'investissement privé et public, de formation, et de montée en compétences sont vitaux. Ils reconnaissent aussi que **les enjeux stratégiques et économiques ne font cependant quasiment pas partie de leurs agendas européens communs**¹². L'économie est trop souvent découplé du social, que l'on cantonne à un paramètre de second ordre.

¹² Cf séminaires et conférence du 25/11/2015

2 ESQUISSES DE DIAGNOSTICS PARTAGES : LA PAROLE AUX ACTEURS

L'Europe peut-elle relever les défis des mutations et restructurations (nouvelles technologies et compétences, transition vers une économie à bas carbone, révolution numérique) et créer l'emploi dans les industries et services aujourd'hui et demain ? **Ce qui est en jeu, c'est notre compétitivité et des emplois de qualité demain en Europe fondés sur une croissance durable.** Dès lors, quelles sont les contributions respectives pour y parvenir, la place et le rôle des acteurs économiques et sociaux, dans les entreprises, les secteurs et les territoires au niveau national et européen ?

Cette première partie propose un premier niveau d'analyse centré sur comment les acteurs aux différents niveaux appréhendent ces mutations (numérique et énergétique) et leurs impacts sur l'emploi en termes quantitatifs (créations, destructions, soldes nets...) mais aussi qualitatifs (avec un focus sur l'une des dimensions : la formation aux compétences dont nos économies ont ou vont avoir besoin à la lumière de ces mutations et la flexicurité). Elle examine d'abord le niveau européen (entreprise, sectoriel, interprofessionnel), avant d'apporter un éclairage comparatif entre pays pour chaque transition. Elle s'appuie sur des références à des recherches existantes, les enseignements des séminaires européens organisés par Confrontations Europe et ses partenaires, ainsi que sur le recueil de témoignages complémentaires recueillis en entretiens individuels¹³.

2.1 Au niveau européen

Nous avons délibérément inscrit ce programme de travail dans une perspective d'anticipation des mutations et des restructurations face aux défis qu'elles posent pour l'emploi en Europe aujourd'hui et demain.

2.1.1 Au niveau de l'entreprise européenne : les Comités d'Entreprise Européens¹⁴

Diagnostic et réalisations

La structure la plus commune d'information-consultation transnationale de l'entreprise

- Nos économies mondiales connaissent des **mutations structurelles, de moins en moins nationales, de plus en plus rapides, qui exigent des adaptations constantes des**

¹³ Ces témoignages sont issus des secteurs de la santé, de la chimie, de l'énergie, et de différents pays européens, allemand et français pour l'essentiel, avec les perspectives de représentants de travailleurs et d'employeurs. Des activités d'approfondissement de l'analyse sur le sujet et les éléments-clés de l'étude seront nécessaires.

¹⁴ Analyses issues de la synthèse suite à la réunion du 30 janvier 2015 consacrée à « l'anticipation et gestion des restructurations: rôle des comités d'entreprise européens »

entreprises et de l'ensemble des parties prenantes de leurs écosystèmes, y compris les travailleurs. Il faut donc parler « stratégie » de façons à ce que tout le monde en ait une compréhension partagée, expliquer où on va et pourquoi, pour permettre les évolutions nécessaires. Il existe un consensus sur le besoin d'anticiper ces changements, le défi étant de s'assurer que l'anticipation et la gestion de ces changements ne soient pas confinées aux dirigeants et aux actionnaires.

- **Au sein des entreprises multinationales présentes en Europe, les travailleurs ont vocation à être au moins informés et consultés des décisions qui les concernent,** même lorsque celles-ci sont prises dans un autre Etat que celui où ils travaillent¹⁵. Pour ce faire, des comités d'entreprise européens peuvent être créés dans les sociétés ou groupes de sociétés qui comptent **au moins 1 000 salariés** au sein de l'UE et l'EEE, dont **au moins 150 salariés dans deux États Membres différents, sur demande d'au minimum 100 salariés de deux pays ou sur initiative de l'employeur**¹⁶.
- En réalité, **beaucoup d'entreprises** petites et moyennes sont concernées par la dimension européenne en tant que filiales, sous-traitantes ou mises en concurrence avec d'autres entreprises de leurs secteurs. **Mais elles restent très éloignées des structures européennes et ne connaissent pas les partenaires sociaux européens.** Les moins outillées au plan national le sont aussi au plan européen.
- Il existe aujourd'hui **plus de 1000 comités d'entreprise européens** en fonctionnement¹⁷, ce qui signifie que **40 % des entreprises multinationales concernées** se conforment aux directives européennes en la matière. Les sièges sociaux des entreprises disposant de comités d'entreprise européens sont majoritairement implantés en Allemagne (203), aux États-Unis (165), en France (123), au Royaume-Uni (116) et en Suède (76). Les secteurs dans lesquels ils sont les plus nombreux sont la métallurgie, la chimie, l'agriculture, le bois et bâtiment et les services financiers¹⁸. **Plus de la moitié d'entre eux sont issus de firmes présentes dans plus de 10 États.** Ils intègrent de plus en plus de membres issus des pays d'Europe centrale et orientale, mais il est encore rare qu'ils soient créés par les entreprises dont la maison mère se trouve dans l'un de ces États.
- Ils paraissent être le lieu approprié pour que se développe l'anticipation du changement. Le niveau de dialogue y est souvent plus important que dans les comités d'entreprises nationaux de nombre de pays, où le dialogue est très limité sur ces sujets, l'état d'esprit

15 « The EWC landscape on the eve of the transposition deadline of the recast 2009/38/EC » Romuald Jagodzinski, Irmgard Pas, 2011.

16 DG emploi, affaires sociales et inclusion de la Commission européenne.

17 concernant un peu plus de 1000 entreprises. Institut syndical européen (ETUI), base de données CEE, 12/2014

18 Institut syndical européen (ETUI), base de données CEE, 12/2014

y est moins agressif. Ils fournissent une synthèse des questionnements des collaborateurs des différents pays européens, permettent d'élever les débats et de partager un vrai diagnostic. Ainsi, dans un premier temps, c'est le potentiel qu'ils recèlent pour jouer un rôle de levier qui a d'abord été perçu avec une vision plus prospective au niveau européen, susceptible de faciliter l'anticipation au niveau local.

- 20 ans après la directive de 1994 sur les comités d'entreprise européens, **ils constituent actuellement la structure la plus commune d'information et de consultation transnationales au niveau de l'entreprise.** Ils ont aussi inspiré la création de « *comités de groupes mondiaux* », préfigurant une prolongation du dialogue social européen au niveau mondial. A noter également l'existence de sociétés coopératives européennes *et de quelques 2200 « sociétés européennes »*, dont 51 avec information-consultation et 54 avec information-consultation-participation.
- Dans les faits, le rôle de ces comités va du simple fait d'être « informés et consultés » lors de toute transformation de l'entreprise susceptible d'avoir des conséquences sur la main d'œuvre, à la **négociation d'accords d'entreprises transnationaux**, en passant par la limitation des incidences défavorables de la mise en œuvre des restructurations¹⁹.
- Les frontières sont floues entre information-consultation et négociation. La question d'étendre la compétence des comités d'entreprise européens de l'information-consultation vers la négociation se pose. **En pratique, plus d'une centaine d'accords d'entreprise transnationaux** ont été conclus dans une quarantaine de très grandes entreprises centrées ou développées sur l'espace européen, couvrant 7,5 millions de travailleurs dans le monde²⁰. 40% concernent les restructurations.
- **Il n'existe pas de cadre légal européen sur ces accords, qui permettrait de sécuriser les auteurs, de clarifier les effets légaux dans les différents Etats-membres et de résoudre les différends.** Ainsi, l'implication des comités d'entreprise européens dans la négociation d'accords entre en conflit avec certains systèmes nationaux qui distinguent le rôle consultatif des organes élus (comités d'entreprise) du mandat de négociation confié aux syndicats (France) ou ceux qui n'ont qu'un canal syndical pour la représentation des travailleurs (il n'y a pas d'obligation de négocier avec les syndicats au niveau européen²¹). A l'inverse, l'implication de syndicats dans les négociations sur les restructurations pose problème aux systèmes nationaux pour lesquels les comités d'entreprise sont seuls

¹⁹ Ibid, Romuald Jagodzinski, Irmgard Pas, 2011.

²⁰ SEC(2008)2155 : « Le rôle des accords d'entreprise transnationaux dans le contexte d'une intégration internationale croissante », Commission européenne, 2008. Les autres accords d'entreprise transnationaux ciblent la santé/sécurité, la protection des données, les principes guidant la politique de ressources humaines et la responsabilité sociale d'entreprise

²¹ Udo Rehfeldt, présentation pour le séminaire du 30/01/2015 de Confrontations Europe.

responsables sur ce sujet (Allemagne). Depuis 2011, le nombre d'accords sur les restructurations ralentit²², alors que le nombre de restructurations augmente. Nous avons là une illustration de la difficulté liée à la non-convergence des systèmes nationaux handicapant les mécanismes transnationaux et, de fait, limitant ou interrogeant leur portée.

Les comités européens d'entreprise qui fonctionnent bien sont ceux qui :

- **mettent en œuvre des actions de prévention très en amont des restructurations.** Ceci exige un dialogue régulier au sein des comités d'entreprise européens entre représentants des employés et des employeurs, en vue d'établir une confiance mutuelle nécessaire à la conduite des négociations lors de restructurations, en dépit de cultures de relations professionnelles très différentes.
- **se concentrent sur la poursuite de stratégies de long terme pour anticiper les futurs besoins en capital humain des branches** dans lesquelles ils travaillent, ainsi que les évolutions auxquelles ces branches devront faire face comme par exemple, les impacts du développement des technologies numériques et/ou de la transition énergétique. Or, pour que les comités d'entreprise européens puissent mener de telles démarches proactives, il faut que les procédures d' « information et de consultation » soient respectées. Il reste encore des progrès à faire dans ce domaine, notamment à cause de **problèmes de circulation d'information depuis et vers les comités d'entreprise européens**, plutôt que par non-respect des délais formels définis pour ces procédures.
- **parviennent à organiser une bonne articulation entre négociation sociale nationale et européenne.** Beaucoup de comités d'entreprise européens **peinent à la mettre en œuvre de manière efficace, notamment parce que cela suppose des démarches prospectives adaptées à chaque situation et droits du travail nationaux.**

En pratique, les Comités d'Entreprises Européens sont confrontés à une série de limites qu'il leur faudra pourtant dépasser pour faire face aux mutations à l'œuvre :

Des représentants des travailleurs pas vraiment en mesure d'être force de propositions

- **Les relations entre les partenaires ne sont pas assez équilibrées pour que les travailleurs puissent être vraiment forces de propositions.** Le plus souvent, ils ne sont pas informés et consultés suffisamment à l'avance, du fait d'une certaine frilosité à partager

²² Renault et Solvay, BNPParibas, AirFrance KLM, Valeo, Total, Alstom ont ainsi signé des accords européens.

l'information qui compte et n'ont pas les moyens de développer des contre-propositions viables, non idéalistes, prenant également l'impératif de rentabilité en considération.

- **Aujourd'hui, les partenaires sociaux partagent le diagnostic selon lequel la capacité à anticiper sur le long terme des CEE, notamment sur les enjeux de formation est quasi-inexistante.** Les questions de formation demeurent traitées unilatéralement par les responsables de l'entreprise pour ce qui est de la dimension stratégique européenne. Un autre outil existe : le Comité mondial, où, paradoxalement, l'absence de formalisme juridique rigide (absence de cadre pour ester en justice) peut contribuer en pratique à favoriser une meilleure anticipation des restructurations, selon certains témoignages.
- Il apparaît que les mêmes enjeux sont identifiés par les employeurs et les travailleurs au niveau européen, mais ils ne sont pas abordés ensemble. Or, si la stratégie n'est pas comprise, le débat stratégique ne peut avoir lieu. Dès lors, la participation des travailleurs relève plus d'une formalité sans réel impact.
- Alors qu'il faudrait consacrer plus d'énergie dans l'anticipation ce qui favoriserait une gestion plus positive des restructurations, l'anticipation reste difficile surtout quand elle porte en germe des restructurations qui peuvent subvenir dans un délai de court/moyen terme.

Des acteurs qui ne jouent pas toujours le jeu de part et d'autre

- Beaucoup dépend aussi de tropismes nationaux. Dans certains pays, les partenaires sociaux cherchent plutôt à accompagner socialement le changement, tandis que d'autres sont plus suspicieux à l'égard de l'entreprise perçue comme cherchant uniquement à faire des profits.
- Ainsi, une des raisons du succès de nombre d'entreprises allemandes est selon les employeurs et les travailleurs que **le dialogue social se fait très en amont et que les syndicalistes jouent le jeu.** Si on arrivait en France aussi à le ramener en amont **dès qu'une vision de l'avenir de l'entreprise est élaborée**, on y gagnerait beaucoup. Les sociétés européennes ont en termes de dialogue social un fonctionnement qui se rapproche davantage de la culture allemande de dialogue social (mais avec des contraintes plus faibles) ce qui peut expliquer la place prise dans ce pays. Les représentants des employeurs comme ceux des travailleurs au comité d'entreprise (« Betriebsrat ») raisonnent avec une vision d'entreprise, même si c'est une entreprise sociale.
- **Pratiquement tous les syndicats sont organisés en branches. Dans la plupart des pays, c'est ce niveau qui est essentiel.** Il permet de trouver **des solutions adaptées, qui ne sont**

pas nécessairement à appliquer à d'autres secteurs. L'esprit des employeurs joue également un rôle. En France, la récente obligation de représentants en nombre limité dans les conseils d'administration des grandes entreprises n'est pas partout plébiscitée par les employeurs, nous sommes très loin de la parité existant en Allemagne.

- La réticence à transmettre immédiatement au niveau national ce qui a été discuté au niveau du CEE tient aussi aux cultures nationales différentes : il n'est pas aisé d'expliquer les mêmes éléments aux représentants de comités d'entreprises français, témoignent des employeurs allemands, alors même que parvenir à une plus grande transparence entre Européens est clé : à partir du moment où l'activité est vraiment européenne, le débat doit pouvoir s'ouvrir sur les impacts des actions d'un pays sur les autres.
- De plus, les représentants territoriaux côté travailleurs ou employeurs ne se sentent pas impliqués, du fait notamment d'un **manque d'information émanant du haut**. Le **Comité d'Entreprise Européen pourrait être une opportunité de réduire la distance entre l'Europe et les territoires**, mais **cela n'est pas fait, parce qu'on est capté par l'urgence**. Comprendre l'articulation des différentes structures est compliqué, demande du temps et l'envie d'apprendre. Le lien imparfait avec le niveau national pourrait également tenir à la structuration des syndicats dans certains pays, avec un manque de structuration par branche, qui ne permet pas toujours aux fédérations syndicales européennes par exemple, d'avoir des relais syndicaux dans certains pays. Un problème majeur est l'absence d'articulation solide entre le niveau européen et le niveau national, notamment parce que l'on a peu progressé dans une convergence européenne et que les cultures nationales de dialogue restent très hétérogènes alors qu'on aurait pu espérer que les Comités d'entreprises européens participent à une telle convergence.

Des acteurs qui évoluent plus lentement que le rythme accéléré des mutations

- La difficulté c'est que **tous les acteurs ne sont pas prêts à avoir un échange en confiance**. C'est ce qui fait le plus défaut aujourd'hui. **Les évolutions des acteurs sont lentes. Les organisations d'employeurs et les organisations syndicales n'ont pas fait leur évolution**, en tout cas, pas dans l'entreprise. Et cela nous amène à **ne pas aborder au fond les vrais sujets**. C'est le cas par exemple des transformations liées à la transition énergétique. Selon les employeurs européens du monde de l'énergie (discours des grands énergéticiens européens, voir notamment le groupe Magritte qui regroupe des Allemands, des Français, des Italiens...), **les organisations syndicales ne sont pas prêtes à entendre que nous sommes devant un changement de monde ancien versus nouveau, avec la fin des monopoles**, un ancien monde de l'énergie avec de grandes usines de production et un

nouveau monde avec des éoliennes au fond du jardin si l'on force beaucoup le trait. **Cela remet en question le modèle des organisations syndicales, fondé sur le travail tel qu'il était depuis des décennies.** Ainsi, le monde énergétique allemand n'est plus ce qu'il était (E.ON qui était numéro 1 n'existe plus), le monde énergétique italien n'est plus non plus ce qu'il était. Si les **différences culturelles permettent de comprendre la difficulté à aller vers une approche commune**, partout, **l'évolution est considérée comme trop lente entre ceux qui essaient de s'impliquer dans les évolutions (exemple de l'IG Metall) et ceux qui restent sur une approche essentiellement défensive.**

- **Les organisations syndicales ont du mal à se projeter et à envisager ce que pourrait être leur rôle de demain, bien qu'elles affirment la place de la négociation collective, du contenu et des conditions de travail.** Mais la question du **rôle politique ou stratégique** d'accompagnement qu'elles pourraient jouer face aux bouleversements économiques est complexe. Or, **les transformations à venir font que l'organisation n'est plus en métier, mais en géographie.** Les clients des énergéticiens sont locaux, les réponses doivent donc être locales. Il y a donc débat sur la place respective de la dimension verticale et celle du territoire. Mais certains syndicats défendent l'objectif de statuts et rémunérations identiques pour toutes les filiales d'une même entreprise, menaçant de conflits juridiques une autre approche.

De multiples acteurs à prendre en considération face aux mutations

- Nombre de secteurs, à l'instar de la chimie, sont de plus en plus interdépendants : les entreprises sont « toutes » clients, fournisseurs, sous-traitants... Il faudrait donc parvenir à une vision partagée par tous les acteurs au minimum au sein de la filière, laquelle enjambe plusieurs branches.
- **Il n'y a que deux acteurs au Comité d'Entreprise Européen, comme d'ailleurs dans la quasi-totalité des lieux de dialogue social:** les employeurs et les salariés ou, plus précisément, leurs organisations. **Or, les mutations en cours mettent à contribution beaucoup d'autres acteurs : ONG et territoires notamment.** Ainsi, les mutations se passent sur les territoires. Les énergéticiens ne sont plus des monopoles, ils doivent prendre davantage en considération les besoins, diversifiés, de leurs clients (particuliers, collectivités) qui sont locaux. De même, **les associations de consommateurs, de protection de l'environnement** ne peuvent plus être ignorées. **Pourtant, la nécessité d'un dialogue multi-acteurs se heurte à de fortes réticences.** Elles peuvent être liées à la volonté de préserver son pré carré. Elles tiennent aussi à la méconnaissance et à la méfiance des autres acteurs et le risque (réel ou supposé) d'une perte d'influence que représenterait un

dialogue ouvert à d'autres parties prenantes. Enfin, des responsables syndicaux soupçonnent des employeurs d'utiliser ce nouveau contexte pour affaiblir le rôle des syndicats.

Une compréhension du rôle des Comités d'entreprises européens pas partagée en Europe

- Surtout, **les Comités d'entreprises européens ne sont pas compris de manière suffisamment partagée et collective en Europe**. Les Allemands par exemple du fait des dispositifs de codécision nationaux éprouvent moins que d'autres le besoin de Comités d'entreprises européens. Les Français mesurent mieux la différence entre information et consultation que certaines filiales étrangères, du fait de la loi française sur l'information-consultation (vision assez juridique). **Chaque syndicaliste a un référentiel national et ne prête pas forcément attention aux autres appréhensions.**
- Il semble que la gestion de l'actualité laisse peu de marges pour développer **une vision partagée du dialogue social transnational et notamment des Comités d'entreprise européens**. Ils sont pourtant un bien indispensable. **Les situations sont tellement complexes, les cultures et histoires tellement différentes que l'on a besoin d'un lieu où organiser le nécessaire dialogue.**
- **Le CEE est un outil de dialogue susceptible de faire évoluer les mentalités, non seulement des syndicalistes mais aussi des employeurs opérationnels qui avaient l'habitude de décider seuls.** Mais à l'écoute des interlocuteurs que nous avons rencontrés²³, ce rôle semble faiblement rempli.

D'un levier possible, ils sont devenus une contrainte

- Une des difficultés est que l'environnement était stable auparavant, alors qu'aujourd'hui, il faut être plus **agile**, à l'aise dans ce changement. Parfois, l'adaptation permanente de l'organisation est tellement rapide qu'à la fin du processus d'information et consultation, la structure a déjà changé et il faut relancer tout le processus. Certains employeurs avouent être un peu découragés et chercher pour le moment plutôt des biais... tandis que les représentants des salariés ont aujourd'hui le sentiment que les décisions sont déjà prises en amont et observent une volonté d'esquiver la consultation des salariés, refusant d'être challengés, même si ce phénomène est plus global et dépasse les seuls Comités d'entreprises européens.

²³ Voir annexe 6 la liste des personnes interviewées.

- Ainsi, aux dires de certains employeurs, il semble que leur **stratégie ait changé : d'un outil qu'ils considéraient comme un levier, ils mettent aujourd'hui en avant la contrainte juridique et cherchent peu à la valoriser**. Naturellement, c'est là une hypothèse de travail, émanant de la concordance de plusieurs témoignages « off the record », qu'il conviendrait dans des travaux ultérieurs d'étudier de manière plus systématique pour la valider et/ou l'affiner, avec le risque de ne pas avoir la même franchise dans des études plus systématiques.
- Les instances nationales se prononceraient sur la mise en œuvre et non sur la stratégie.

A noter, suite à l'adoption par la Commission européenne en décembre 2013 du cadre de qualité sur les restructurations et l'anticipation du changement, qui concernait **pour la première fois le secteur public comme privé**, les partenaires sociaux du secteur des administrations centrales ont adopté un **accord-cadre pour faire bénéficier d'un droit à l'information et la consultation les fonctionnaires et employés de ces administrations**. Ils envisagent de demander à la Commission européenne de préparer une décision du Conseil pour qu'une directive transpose l'accord dans tous les Etats-membres ; ce qui ne sera pas facile puisque tous les Etats membres n'adhèrent pas à l'organisation d'employeurs EUPAE qui a signé l'accord. Or, c'est d'autant plus important que **les travailleurs publics sont aussi touchés par les restructurations** et que l'information doit permettre aux représentants du personnel de comprendre le sujet et l'examiner, procéder à une analyse approfondie de l'impact des mesures proposées, et que la consultation doit permettre d'exprimer un avis pour influencer sur ces mêmes mesures. Elles sont donc clé pour un dialogue social de qualité dans les entreprises comme dans les administrations²⁴.

D'où l'importance de trouver les moyens d'améliorer le fonctionnement des comités d'entreprise européens pour mieux anticiper et gérer ensemble positivement les mutations auxquels nous sommes confrontés :

- **Développer les échanges entre comités d'entreprise européens sur les grandes tendances sectorielles et les besoins en formation/compétences.**
- **Renforcer la coordination nationale et européenne syndicats/comités d'entreprise européens.**
- **Améliorer la circulation de l'information depuis et vers les comités d'entreprise européens.**

²⁴ Liaisons Sociales Europe, N°391, décembre 2015-janvier 2016.

- **Réfléchir à la relation qu'ils devraient entretenir avec les sous-traitants** des entreprises (comités interentreprises).
- **Inclure d'autres acteurs tels que les territoires (régions, villes) ainsi que les associations (de consommateurs, environnementales...) aux processus de restructuration dans le dialogue sur les enjeux économiques et sociaux.**
- **Identifier comment le comité d'entreprise européen peut favoriser des relations du travail plus consensuelles** que conflictuelles et contribuer à européaniser la prise en compte des enjeux
 - **Se mettre d'accord entre parties prenantes sur les objectifs de cet outil et clarifier les rôles.**
 - Trouver les moyens de généraliser cette directive de CEE pour éviter que la moitié des entreprises qui devraient y participer ne le fasse pas.
- **Etablir un cadre législatif optionnel au niveau européen sur les « accords d'entreprise transnationaux » pour consolider les résultats de la négociation transnationale** (clarifier les acteurs, les effets des textes, la résolution des différends) **et aider entreprises et secteurs à relever les défis d'organisation du travail, d'emploi et de formation.**
- **Etudier l'opportunité d'élaborer une directive sur l'anticipation du changement et de participation des travailleurs**, afin que les travailleurs subissant des conséquences négatives d'un changement économique aient accès à des transitions professionnelles permettant de maintenir leur employabilité interne ou externe, équivalents dans toute l'Europe²⁵
- **Etudier les options pour renforcer la capacité ou les incitations des partenaires sociaux à proposer des actions transfrontalières en cas de restructurations, à éviter la concurrence entre les sites et construire en coopération des alternatives économiquement viables et socialement acceptables**²⁶
- Explorer la possibilité de **donner plus de pouvoirs aux comités d'entreprises européens** et réduire sur un certain nombre de sujets les pouvoirs nationaux, et dans le même temps adapter le niveau national pour simplifier l'ensemble ; afin que **face à des grands changements européens voire mondiaux, on puisse avoir une instance européenne qui se suffise à elle-même** ; un CEE qui ait à sa disposition tous les éléments avec **des interlocuteurs de bon niveau formés, stratégiques, capable de faire leur communication constructive à travers un dialogue social de coopération.** Dans les structures existantes au niveau européen, il y a un potentiel pour faire autrement. Ce qui bloque, c'est le cadre trop rigide, tandis que l'implication et les moyens des représentants de salariés ne sont pas à la hauteur des défis à relever.

²⁵ Revendication d'IndustriAll European Trade Union qui rejoint celle de la CES.

²⁶ IndustriAll European Trade Union

2.1.2 Au niveau sectoriel européen : les Comités de dialogue social sectoriel européens

Transition énergétique et dialogue social sectoriel européen: le cas de l'électricité et de la chimie²⁷

Les défis et les tentatives de réponse des partenaires sociaux sectoriels européens

- **Par leur expérience concrète de leurs secteurs, les partenaires sociaux sectoriels européens ont un rôle à jouer dans la transition énergétique. Les comités européens de dialogue social sectoriel** regroupent les représentants des employeurs (ECEG dans la chimie, Eurelectric dans l'électricité) et les représentants des travailleurs (IndustriAll European Trade Union pour la chimie et l'électricité et EPSU pour l'électricité).
- Ces comités, au nombre de 43 aujourd'hui, couvrent les trois quarts de la population active en Europe, soit près de 145 millions de travailleurs.
- Dans ces deux secteurs plus spécifiques de l'électricité et de la chimie, **les partenaires s'accordent sur la nécessité d'une transition, mais questionnent ses modalités**, les choix stratégiques n'ayant pas clarifié suffisamment « qui paye quoi », c'est-à-dire pris suffisamment en considération en amont les répercussions financières sur les pays voisins ou entre acteurs des choix opérés, ni anticipé les effets négatifs (fermetures d'usines, importations d'émissions de CO2 de pays non européens). L'équilibre promu au niveau européen entre « planet, people, profit » est souvent perçu comme valorisant insuffisamment les hommes et la compétitivité.
- **Au total, l'ensemble des 43 comités ont adopté 800 textes** portant sur la gestion du changement, les restructurations, les besoins en qualification et en formation, l'amélioration des conditions de travail, la sécurité et la santé au travail.... **Une dizaine de textes sont des accords à mettre en œuvre au niveau national** par le biais de directives européennes ou de procédures nationales ; **la grande majorité sont des textes d'orientations** (code de conduite, rapport de suivi, cadre d'actions, recommandations, orientations politiques) ou des **avis communs** et outils.
- **Dans le cadre du dialogue tripartite**, les comités européens de dialogue social sectoriel de l'électricité et de la chimie ont adopté **des positions communes et répondu aux consultations** sur les politiques communautaires (paquet énergie climat; Union de l'énergie), en soulignant notamment les conséquences sociales des politiques climatiques à travers la notion de « **transition**

²⁷ Synthèse suite à la réunion du 2 avril 2015

juste »²⁸. Celui dédié à la chimie pointe le besoin d'un *level playing field* international pour la compétitivité européenne (coût de l'énergie).

- Ils n'ont cependant pas à ce stade défini exactement ce que recouvrirait le terme de « **transition juste** », ni encore rédigé de propositions concrètes ou signé d'accord sur ce sujet.
- Ils ont conclu des accords sur l'adaptation des compétences et la qualification des travailleurs²⁹, dans le cadre de la transition énergétique, mais **la mise en application n'est pas effective dans tous les Etats-membres** : les partenaires sociaux européens, tels Eurelectric, ont mis en place un monitoring des accords autonomes et instauré une relation de confiance avec certains interlocuteurs nationaux, mais d'autres considèrent ne pas en avoir besoin ou n'ont pas de partenaires institutionnels. Le nombre d'engagements réciproques a diminué depuis 2010.³⁰
- **La transition énergétique demeure polémique dans certains Etats du fait de son impact sur la main d'œuvre (en Allemagne, Pologne...).** Les associations d'employeurs et les représentants de salariés nationaux peinent souvent à se mettre d'accord sur des questions-clés comme le coût de l'énergie, l'adaptation des compétences, la polarisation industrielle, le vieillissement des populations. Les partenaires sociaux européens sont tributaires de ces difficultés. Et **les comités de dialogue social sectoriel européens n'anticipent pas ces évolutions.**
- Dans le secteur de l'électricité comme de la chimie, les partenaires sociaux européens doivent renforcer leur représentativité auprès des nouveaux acteurs (PME) émergents dans leur propre secteur. L'hétérogénéité des mécanismes nationaux de dialogue social rend la tâche malaisée.

Face au **repli national** qui touche aussi les partenaires sociaux (difficile articulation entre dialogue social européen et national), on observe **une dichotomie entre l'urgence des problèmes à traiter**, hétérogènes entre Etats-membres, et **la structuration du dialogue social sectoriel européen.** **L'outil des comités de dialogue social européens n'est pour l'heure pas parfaitement adapté : ils ne s'emparent pas des problèmes-clés auxquels sont confrontés les secteurs ou peinent à les mettre en œuvre.** L'articulation entre le niveau national et européen devra être repensée.

²⁸ « Une transition juste peut être considérée comme la transition (ou changement) vers une économie plus durable et respectueuse de l'environnement, qui repose sur le dialogue social entre les gouvernements, les employeurs et les syndicats et qui encourage une croissance économique solide et des investissements dans des technologies bas carbone. Elle assure parallèlement une transition sociale en douceur par le biais de mesures d'adaptation et d'atténuation des conséquences pour les salariés ainsi que par le développement de programmes de qualification ou de requalification (ou de nouvelles compétences) et la création d'emplois de qualité. » (extrait du *Projet de position commune sur le "Cadre pour les politiques de climat et d'énergie à l'horizon 2030"*, déc. 2013)

²⁹ European Framework Agreement on Competence Profiles for Process Operators and Supervisors/Chemical Industry, 2011; Framework action for competences for anticipation of change"/Electricity sector, 2013.

³⁰ Depuis 2010, le dialogue social européen sectoriel est devenu majoritairement du "lobbying conjoint" (« Dialogue social sectoriel européen : une ombre au tableau ? », Christophe Degryse, ETUI, 2015)

D'une manière plus générale, le bilan est mitigé selon les lieux et formes du dialogue social sectoriel européen³¹

Malgré un certain potentiel, il se traduit actuellement par des résultats limités.

D'abord les secteurs concernés (43 dont 13 dans les services) ne couvrent qu'un **champ minoritaire des activités européennes**. Par ailleurs, il semble qu'il y ait un **manque d'engouement de certaines professions** pour ce type de dialogue social et que, dans certains pays, notamment au centre et à l'est de l'Europe, les partenaires sociaux adéquats font défaut ou n'ont **pas une représentativité suffisante pour prendre des engagements et les décliner au niveau national**.

Il apparaît cependant que la **détermination de normes minimales entre pays et entre différents types d'entreprises (grandes, petites, sous-traitantes...)**, l'apparition de nouvelles formes de travail (cf. télétravail), l'acceptation de certaines responsabilités sociales, puissent y être **abordées avec succès**. Cela n'est pas sans **incidence positive sur les pays n'ayant pas encore réglementé les secteurs concernés, ou sur certains pays d'Europe centrale et orientale : là où le dialogue social est encore faible, l'adoption de normes européennes permet aux partenaires sociaux de travailler ensemble** (exemple de la Hongrie, de la Roumanie).

Par contre les conséquences organisationnelles des évolutions réglementaires ou technologiques, les impacts sur l'emploi notamment sont plus difficilement traités dans ces instances, même si les questions comme celles de **l'organisation du lieu de travail dans le cadre des mutations, et de l'anticipation des formations nécessaires pourraient y être abordées utilement**.

S'agissant de l'examen et du traitement des transitions dans le dialogue social sectoriel européen, en particulier des **conséquences pour l'emploi du développement du numérique** dans les activités des services (populations concernées, contenus des changements et compétences...), il s'avère plutôt difficile. Il a pourtant un **véritable rôle à jouer pour explorer ce que cette transformation signifiera pour l'organisation des entreprises et pour les travailleurs, que ce soit au niveau national, sectoriel ou au niveau de l'entreprise**, puisque les mieux placés pour y parvenir sont ceux qui sont directement concernés : les travailleurs et les entreprises, les consommateurs et les pouvoirs publics. Il en va ainsi du **secteur des assurances**, où l'accord récemment conclu sur la transformation numérique affectera tous les acteurs et les secteurs. Mais la vision n'est pas aujourd'hui homogène entre acteurs et on ignore nombre de défis que cette mutation posera. Ils n'ont pas, par conséquent, une perception claire et concrète des mesures à prendre ou à négocier.

³¹ Synthèse de la quatrième table-ronde de la conférence du 25 novembre 2015.

Nous sommes encore loin d'un dialogue qui traiterait à tous les niveaux à la fois les enjeux stratégiques et les trajectoires pour relever les défis sociaux, plutôt que de décider d'une stratégie économique et d'en gérer ensuite les incidences sociales. La Commission européenne associe encore peu les comités sur les enjeux structurels des politiques qu'elle élabore, contribuant ainsi à segmenter la question économique et la question sociale. Il y a là une marge de progression dont elle pourrait utilement se saisir.

Quelques pistes de réflexion et recommandations en réponse à ces défis

- La Commission européenne semble constater **dans certains pays ou certains secteurs un manque d'engouement pour le dialogue social sectoriel européen.** S'agit-il d'un désintérêt ou d'une méconnaissance de ce qu'il pourrait apporter ? Dans cette dernière hypothèse, pourrait-elle se montrer plus incitative en diffusant davantage les best practices des entreprises et /ou des secteurs pionniers, les instruments d'analyse appropriés et les types de formations efficaces ?
- **Associer les partenaires sociaux sectoriels européens en amont dans l'élaboration des politiques européennes** avant les consultations et prendre en considération leurs positions communes dans les hypothèses de travail de la Commission européenne
- Le dialogue social sectoriel européen, tel qu'il est défini et fonctionne aujourd'hui (les aspects sociaux sont en général abordés après que des évolutions techniques ou économiques ont été décidées) pourrait-il être plus anticipateur et amener les partenaires sociaux à échanger plus en amont grâce à une veille dynamique ?
- Repenser **une structure de dialogue européen centrée sur les défis du XXIe siècle:**
 - **les compétences.** La garantie jeunesse est un premier pas, l'accent devrait être placé sur l'apprentissage, la reconnaissance des qualifications professionnelles. La politique industrielle européenne ne peut faire l'impasse sur la reconversion des travailleurs
 - **l'anticipation des nouveaux *business models***
- **Favoriser la subsidiarité** et utiliser le niveau approprié pour traiter les problèmes au bon endroit:
 - le niveau européen pour la dimension commerciale/extérieure de la politique de l'UE
 - le niveau sectoriel pour la politique de formation et de compétences
 - les acteurs territoriaux pour la politique de revitalisation des territoires
- **Repenser le forum de liaison** établi entre partenaires sociaux interprofessionnels et sectoriels européen, en mettant l'accent sur l'interactivité des débats avec la Commission européenne. Pourrait-il être stimulé davantage pour la promotion des initiatives pionnières, voire leur approfondissement... et pour éventuellement **approcher les secteurs encore en retrait ?**

- **Nouer des partenariats avec les sous-traitants**, suite au recentrage et à l'externalisation menés par les entreprises, les PME devant elles aussi relever le défi de l'emploi et des compétences
- **Suivre la recommandation des partenaires sociaux d'une approche globale articulant politiques climatique et d'investissement, de revitalisation des territoires, de commerce extérieur**
- Dans les secteurs dominés par des multinationales européennes (exemple du domaine bancaire), la **signature d'accords-cadres mondiaux pourrait servir de levier pour le dialogue avec les syndicats nationaux, comme en Pologne, avec l'appui de fédérations sectorielles européennes** (Uni-Europa, IndustriAll European Trade Union, EPSU) **et de la Commission européenne**, car les résultats sont encore trop faibles pour faire une différence, les déclarations communes ne suffisent pas.
- La Commission européenne et les partenaires sociaux européens pourraient-ils davantage développer des **projets de coopération pour développer le dialogue social**, dans des pays comme la Roumanie ou la Bulgarie par exemple ?

Dialogue social sectoriel européen et mutation numérique – le cas du secteur postal et de PostEurop³²

Le cas de PostEurop a bien montré comment l'entreprise et le secteur sont affectés par la transition numérique et parallèlement à la libéralisation européenne de leurs activités. Le dialogue social en entreprise et dans les instances du dialogue sectoriel européen y sont fortement engagés. L'impact sur l'emploi résultant du déclin du courrier « papier », mais aussi la compensation partielle par l'activité « colis » stimulée par le commerce en ligne, ou l'exploration de stratégies de diversification des services fondées sur la proximité et les relations humaines, sous-tendent des échanges productifs. La reconversion est entamée, accompagnée de programmes de formation, ainsi que de discussions sur les problèmes d'organisation, les conditions d'emploi (horaires, flexibilités...).

Le dialogue social sectoriel européen ressort comme un support intéressant pour définir le cadre harmonisé d'une concurrence saine au bénéfice des acteurs. Suite à un accord de RSE de 2006, les échanges se poursuivent sur les problèmes d'application dans des contextes et cultures différents. **Le dialogue social européen doit s'emparer des questions de dumping social et adopter une vision large de l'entreprise incluant la sous-traitance.** Quand un cadre légal existe, la sous-traitance interne et la qualité prévalent, dans le cas contraire, les travailleurs « indépendants » sont rémunérés à la pièce pour baisser les coûts.

³² Synthèse de la deuxième table-ronde de la conférence du 25 novembre 2015.

Là aussi, le dialogue social sectoriel européen peine cependant à produire des éléments de portée normative pour ne pas dire contraignante. Il est difficile de sortir de l'exercice de la déclaration commune et des positions communes et d'aller vers une plus forte implication des membres. La deuxième difficulté est le « **plancher de verre** », la difficulté à partager ce qui existe au niveau européen et la minceur de ce qui parvient dans les entreprises et aux partenaires sociaux nationaux. On constate une frilosité sur le dialogue social européen par crainte de surcharge réglementaire côté employeur, mais aussi du fait de la diversité des pratiques nationales de négociation.

Paradoxalement, **peut-être parce qu'il s'agit de lieux de discussion et non de négociation, les débats sont plus ouverts et moins tactiques.** Ces résultats encourageants amènent le président du comité sectoriel postal européen à conclure que « les instances du dialogue sectoriel européen sont **des lieux où l'on peut fabriquer de la vision** ».

Interrogations et propositions de pistes de réflexion

La Commission européenne pourrait aider les partenaires sociaux à donner un rôle adapté aux comités sectoriels en matière de transitions énergétique et numérique. Elle pourrait à partir d'analyses objectives, **de réalisations pionnières ayant produit des résultats, voire de formules d'appui-conseil, permettre d'élaborer des benchmarks.** Une étape d'information et une étude de faisabilité pourraient en être le préalable.

La numérisation doit devenir un des objets du dialogue social. S'il faut prendre en compte la diversité des Etats membres, il faudrait aussi **l'appréhender comme un défi européen commun requérant des solutions européennes.**

La transition numérique va affecter tous les secteurs, la Commission européenne et les partenaires sociaux européens pourraient s'atteler à faire évoluer les structures de dialogue social pour qu'elles soient en prises avec cette mutation et soient efficaces, dans une démarche évolutive. Comment mobiliser toutes les parties prenantes ? **La production d'un vademecum du dialogue sectoriel sur le numérique, largement-diffusé, pourrait-elle s'envisager ?** Le rôle des acteurs est à renforcer, d'autant que de nouveaux groupes émergent dans le numérique. Ils devraient pouvoir participer au dialogue social, mais ne le peuvent pas pour l'heure...**Le dialogue social sectoriel européen sur un thème comme la transition numérique est-il réservé à des secteurs très concentrés (comme PostEurop) et/ou largement affectés ?**

2.1.3 Au niveau interprofessionnel européen

La contribution du dialogue social est essentielle pour s'accorder sur les réformes à mener au niveau national et européen et sur les policy mix appropriés (surtout lorsque la gouvernance budgétaire est déficiente au niveau national dans certains Etats-membres).

Dans ces conditions, **la Commission européenne s'est engagée à donner un nouvel élan au dialogue social, 30 ans après le lancement du dialogue social au niveau européen à Val Duchesse.** Le Président de la Commission européenne, Jean-Claude Juncker, a déclaré son ambition de devenir « le président du dialogue social » (plénière du Parlement européen, 2014). D'où l'importance de renforcer le rôle du dialogue social dans la gouvernance économique et sociale européenne.

L'Union européenne a en effet mis en place en 2011 un cycle annuel de coordination des politiques économiques : le « **Semestre européen** », dans lequel la Commission européenne analyse en détail les plans nationaux de réformes budgétaires, macroéconomiques et structurelles des Etats-Membres, auxquels elle adresse des recommandations-pays pour les 12 à 18 mois suivants. Ces recommandations abordent également les questions d'emplois et de politique sociale.

Suite à l'**examen annuel de croissance** de la Commission européenne (novembre), qui définit les priorités économiques de l'UE et de ses États membres pour l'année à venir, les États membres soumettent leurs «**programmes nationaux de réforme**» en janvier. Ensuite, les États membres reçoivent des «**recommandations par pays**» sur leurs politiques nationales de réforme, approuvées par le Conseil européen en juin et adoptées formellement par ECOFIN en juillet.

Le rôle des partenaires sociaux nationaux dans le Semestre européen n'est pas défini dans la gouvernance économique européenne (le «six-pack»). Ils ont pourtant un rôle clé à jouer dans l'élaboration et la mise en œuvre de ces recommandations. **Il y a aujourd'hui un diagnostic partagé que leur rôle dans la gouvernance économique et sociale doit être renforcé. Cela permettrait une meilleure appropriation des réformes à mener et donc une meilleure mise en œuvre.**

Au niveau européen, l'implication des partenaires sociaux a été récemment renforcée. Ils sont consultés avant que l'examen annuel de croissance ne soit publié. En 2015, les rapports pays de la Commission ont été publiés trois mois plus tôt (en février plutôt qu'en mai) pour permettre aux Etats-Membres de mieux impliquer les parties prenantes. En 2014, les partenaires sociaux ont participé directement aux réunions informelles des ministres de l'emploi et des affaires sociales. Des rendez-vous politiques sur les initiatives clés de la Commission ont permis aux partenaires sociaux de rencontrer le Vice-président Katainen sur le Plan d'investissement (avril 2015), le Vice-président Sefcovic sur l'Union de l'énergie (juin 2015), mais aussi d'être auditionnés (intégration des chômeurs de longue durée (avril 2015), le paquet mobilité (juin 2015), ou le socle de droits sociaux annoncé par

le Président Juncker dans son discours sur l'état de l'Union ». Deux groupes thématiques sont chargés de suivre la mise en œuvre des engagements suivants : contribution du dialogue social à la gouvernance économique et renforcement de la construction de leurs capacités, association à l'élaboration des politiques et législations communautaires.

Cependant, les institutions de l'UE et les partenaires sociaux s'accordent pour dire qu'il faudrait davantage impliquer les partenaires sociaux au niveau européen, mais aussi et surtout national³³.

Au niveau national, les partenaires sociaux ont été impliqués dans la majorité des Etats-Membres dans l'élaboration des programmes nationaux de réforme³⁴. En l'occurrence, ils sont impliqués dans les cinq Etats-Membres de l'étude : Allemagne, France Italie, Pologne, Suède. **La Grèce doit nécessairement faire l'objet d'un traitement singulier, puisqu'elle ne participe pas au processus du Semestre, mais aux programmes d'ajustement macroéconomique.**

Cependant, parmi nos cinq pays, il existe **des différences significatives dans les niveaux d'implication**. Dans certains pays, ils sont régulièrement consultés avec suffisamment de temps pour l'information et la consultation, c'est le cas de la Suède et de la Pologne notamment, mais l'impact sur les programmes nationaux de réformes est considéré comme significatif en Suède, limité en Pologne. Dans d'autres, la consultation est régulière mais le temps alloué n'est pas suffisant ; c'est le cas de l'Italie notamment. Dans d'autres encore, la consultation est irrégulière, déséquilibrée et le temps n'est pas adéquat : c'est le cas de la France, avec nécessairement un impact limité. Ces différences existent également au sein de certains pays : ainsi en Allemagne, si la consultation est régulière, elle alloue suffisamment de temps pour les employeurs, avec un impact néanmoins limité sur les programmes nationaux de réforme, ce n'est pas le cas des syndicats, pour lesquels le temps alloué est insuffisant et l'influence inexistante. Quant à leur rôle sur les recommandations-pays, les partenaires sociaux allemands et suédois sont impliqués dans des réunions régulières avec la Commission européenne, les partenaires sociaux français sont conviés à une réunion d'information suivant l'adoption des recommandations-pays, ces derniers sont cependant informés et consultés par le gouvernement national. Il en va de même du gouvernement suédois. La Suède fournit un bon exemple d'influence³⁵ de partenaires sociaux nationaux sur les recommandations-pays : alors qu'une recommandation invitait la Suède à diminuer ses salaires les plus bas en juin 2012, l'expression par les syndicats suédois de leur préoccupation sur l'atteinte à l'autonomie des partenaires sociaux a conduit le Conseil européen à retirer cette recommandation. Il est probable que le caractère de bon élève de

³³ Voir la présentation de David Dion, chef de l'unité affaires sociales et relations industrielles, DG emploi, Commission européenne, séminaire du 8 octobre 2016.

³⁴ Eurofound, Rôle des partenaires sociaux dans le Semestre européen, Christian Wetz, février 2016. http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1570en.pdf

³⁵ voir notamment Eurofound, Rôle des partenaires sociaux dans le Semestre européen, février 2016

la Suède (Dufresne, 2015) a joué en faveur de plus d'influence des partenaires sociaux nationaux. Cependant, dans d'autres pays, des réformes importantes des marchés du travail ont été mises en place sans consulter les partenaires sociaux.

La perception des syndicats sur le contenu en termes de politiques publiques du Semestre européen est plutôt négative : ils le jugent déséquilibré, facteur d'austérité plutôt que d'atteinte des buts sociaux de la Stratégie Europe 2020, notamment la cohésion sociale ou la lutte contre le risque de pauvreté. Les employeurs en revanche tendent à approuver dans l'ensemble les contenus proposés.

Pistes à explorer et/ou consolider

- Renforcer l'implication des partenaires sociaux en amont dans l'élaboration des politiques publiques nationales et européennes, et ne pas chercher à en faire un « service après-vente ».
- Considérer **l'implication fonctionnelle mais aussi substantielle des partenaires sociaux aux processus d'élaboration suppose de réussir à partager des diagnostics** sur comment combiner emplois de qualité (syndicats) et impératif de compétitivité (employeurs). Ainsi, « l'analyse conjointe de l'emploi » par les partenaires sociaux européens présente une **définition commune de la compétitivité**³⁶ (juillet 2015)³⁷ et un **début de convergence sur le diagnostic macroéconomique**³⁸. Ils ont également élaboré un programme de travail commun 2015-2017.
- Ne pas segmenter économique et social et améliorer encore l'implication des partenaires sociaux **surtout dans les domaines indirectement liés à l'emploi** : toutes les directions générales de la Commission européenne devraient à l'avenir consulter les partenaires sociaux³⁹.
- **Valoriser le rôle spécifique des partenaires sociaux notamment sur les questions d'emplois**, et le distinguer des consultations avec la société civile⁴⁰. Ainsi, les partenaires sociaux devraient être particulièrement impliqués dans la discussion sur les indicateurs de benchmark sociaux.
- **Renforcer encore les opportunités de coopération, notamment avec les partenaires sociaux sectoriels** : les travaux sur les indicateurs macroéconomiques dans l'industrie des métaux ont

³⁶ La compétitivité « englobe un large nombre de facteurs qui influence favorablement la performance d'un pays en termes de croissance et d'emplois: les fondamentaux macroéconomiques, les politiques de marchés du travail, l'innovation et l'investissement dans la R&D, l'environnement des affaires y compris les infrastructures, les compétences, l'éducation-formation, les coûts du travail et des services publics hautement performants. »

³⁷https://www.buinessurope.eu/sites/buseur/files/media/reports_and_studies/joint_idea_report_july_2015_final_v3.pdf ETUI, BusinessEurope, CEEP, UEAPME, juillet 2015.

³⁸ Tous les partenaires sociaux s'accordent sur la nécessité d'une soutenabilité de long terme des finances publiques, mais ETUC est opposée au fiscal compact.

³⁹ Cinzia Cechi, Policy Advisor, ETUI, séminaire du 8 octobre 2015.

⁴⁰ Antje Gerstein, chef du bureau de Bruxelles, BDA, confédération des employeurs allemands, séminaire du 8/10/2015.

contribué à améliorer l'implication des partenaires sociaux dans la gouvernance économique⁴¹

- **Explorer l'opportunité de renouveler ensemble la stratégie de flexicurité au niveau européen**
- Les vues sont partagées entre partenaires sociaux sur ce que recouvre « **un dialogue social de qualité** »⁴² : il s'agit à la fois de **résister à la tentation d'une approche top-down** de la Commission européenne (BusinessEurope), respecter l'autonomie des partenaires sociaux et la diversité nationale des relations industrielles, **mais aussi de jouer un rôle lorsque le dialogue social fonctionne mal dans certains Etats-membres** et pas seulement dans les nouveaux Etats-membres (ETUI), sans quoi l'implication des partenaires sociaux dans le Semestre européen ne pourra être adéquate. Explorer les possibilités pour la Commission européenne et les institutions de l'Union de jouer un rôle plus incitatif, y compris en rendant accessibles aux partenaires sociaux des différents pays les ressources du FSE (ETUI/BusinessEurope).
- Afin de mieux informer les partenaires sociaux nationaux et de consolider leur implication avant l'adoption définitive des recommandations par pays : renforcer les « responsables du semestre européen » dans les Etats-membres ; systématiser les 'comités européens' spécifiques au niveau national ; **renforcer la construction des capacités des partenaires sociaux nationaux : coupler financement et aide politique, institutionnelle et légale** ; et sur la base de la cartographie en cours de l'utilisation des ressources du FSE, proposer des pistes de réforme pour le rendre plus accessible aux partenaires sociaux nationaux.

Le dialogue social au niveau européen peut fonctionner si son but est de promouvoir le changement.

L'Union européenne devrait également investir dans la capacité des partenaires sociaux à jouer un rôle plus substantiel, **en revisitant notamment le rôle du sommet tripartite. Les partenaires sociaux doivent aussi pouvoir conclure des accords collectifs sur les défis à venir et** sur les voies et moyens de réformer l'Europe.

Une priorité d'action ambitieuse est ainsi l'emploi des jeunes. Au niveau européen, la garantie jeunesse a été adoptée pour lutter contre le chômage des jeunes, ainsi que le cadre d'action pour l'emploi des jeunes en juin 2013, mise en œuvre progressivement au niveau national d'ici 2017. Il serait pertinent de compléter le cadre de qualité sur les stages par un cadre de qualité sur l'apprentissage et la formation continue. La Garantie jeunesse ne peut pas conduire à coincer les jeunes chômeurs dans des formations ou des emplois inefficaces.

⁴¹ Maxime Cerrutti, directeur du département des affaires sociales, BusinessEurope, séminaire du 8 octobre 2015.

⁴² La Commission européenne n'entend pas pour l'heure créer de benchmark sur le dialogue social, ce que souhaiterait ETUI, mais que rejette BusinessEurope.

2.2 Eclairage comparatif entre pays

2.2.1 Comment la mutation énergétique est appréhendée : témoignages d'acteurs

Dans leur ouvrage « Pour une transition sociale-écologique »⁴³, Philippe Pochet et Eloi Martin, relèvent « **un verdissement de l'agenda traditionnel des syndicats** » (qui se reflète également dans les résolutions de la Confédération européenne des syndicats), « même si les débats s'avèrent **difficiles entre les secteurs qui subiront un impact négatif direct** (l'automobile, le secteur minier...) **ou indirect** (l'énergie, la chimie...) **et ceux qui devraient profiter de la transition** (la construction, le transport collectif...) ». Tous les niveaux de la négociation, du local à l'europpéen, et à l'international doivent être mobilisés sur le sujet, puisque ces deux mutations, énergétique, comme numérique, vont affecter tous les secteurs et toutes les entreprises, et vont donc mener à de profonds bouleversements dans la structure de l'emploi dans les entreprises.

Transition vers une économie à bas carbone et relations industrielles : études de cas – France, Allemagne, Suède et Pologne⁴⁴

Un besoin de diagnostic partagé pour réussir la transition énergétique en Europe

Une impulsion européenne, trois objectifs: bas carbone, compétitivité, sécurité énergétique

L'impulsion est venue principalement du niveau européen avec la stratégie Europe2020 et la feuille de route 2030 qui définit les objectifs pour 2050. Cette transition énergétique n'est pas seulement une transition vers une économie à bas carbone plus efficace en ressources : elle est à combiner avec deux autres objectifs aussi importants: la sécurité énergétique et la compétitivité.

Une transition inéluctable, donc prévisible sur les grands enjeux, très incertaine sur sa mise en œuvre concrète et ses effets, à organiser dans le temps et l'espace

Tous les Etats-Membres sont aujourd'hui engagés dans cette transition. Ils ne sont néanmoins pas dans la même situation. Certains ont décidé de l'accélérer : l'Allemagne, la Suède en particulier. Dans ces pays, l'offre de services énergétiques liés aux réseaux intelligents a singulièrement progressé. **Dans d'autres pays, elle se pose en termes difficiles, voire conflictuels, et prendra du temps**, surtout quand

⁴³ Eloi Laurent et Philippe Pochet, Pour une transition sociale-écologique, éditions les Petits Matins/Institut Veblen, 2015.

⁴⁴ Synthèse du séminaire européen du 29 avril 2015 complétée par la synthèse de la première table-ronde de la Conférence du 25 novembre 2015.

le charbon prédomine, comme en Pologne. Et son coût ne peut être supporté par les plus démunis pour des raisons de solidarité et de risque de remise en cause de la cohésion sociale au sein et entre les pays européens.

- Les Etats-membres présentent des trajectoires de transition énergétique différentes. Globalement, le mix énergétique suédois est composé de 40% d'énergie hydraulique et 40% de nucléaire ; l'Allemagne a pris la décision en 2011 de sortir du nucléaire et de développer considérablement la part des énergies renouvelables dans son mix ; la Pologne reste très attachée au charbon ; quant à la France, l'énergie nucléaire demeure largement prédominante.
- Le constat que nous passons d'un monde ancien à un monde nouveau, et pour le monde de l'énergie de grandes unités de production à de plus petites, avec la fin des monopoles, n'est pas pleinement partagé par tous dans tous les pays. La transition à l'œuvre pose le problème du solde et de la qualité des emplois. Dans ces conditions, l'accompagnement des mobilités professionnelles et géographiques peut seul permettre aux travailleurs de retrouver un emploi de qualité. Cela requiert une prise de conscience largement partagée des enjeux, et un développement des compétences nécessaires pour ces changements.

- **Un déficit massif d'investissements et de compétences dans les Etats-membres**

Les partenaires sociaux européens s'accordent sur un déficit d'investissements privés et publics pour favoriser la transition énergétique. Il en va de même pour les compétences.

Après avoir fermé trois centrales nucléaires, la Suède est en situation d'insécurité d'approvisionnement énergétique. La région de Göteborg, qui a développé une centrale produisant du biogaz à partir de résidus forestiers, se heurte au manque de compétences. Plus largement, les employeurs suédois rencontrent des difficultés à trouver des profils scientifiques. La France rencontre le même décalage entre les compétences recherchées et celles disponibles sur le marché du travail.

- **Interrogations persistantes quant à la qualité et à la quantité d'emplois créés**

En Allemagne, 350 000 personnes travaillent dans les énergies renouvelables, alors que le nombre de travailleurs dans le secteur énergétique traditionnel diminue. Cependant les conditions de travail y sont meilleures. **Les nouvelles entreprises dans les énergies renouvelables ne sont pas couvertes par les accords réalisés par les partenaires sociaux, rendant les travailleurs plus vulnérables. Il n'y a pas de discussions sur la qualité des emplois dans ce secteur.**

- **Exemples de mobilisation des partenaires sociaux dans la reconversion des travailleurs**

Les syndicats pointent du doigt les enjeux redoutables de la transition énergétique pour les salariés : reconversion dans de nouveaux secteurs; besoin d'accompagnement des transitions

professionnelles. Si l'on prend le cas de l'Allemagne : en 2018 les subventions au secteur du charbon vont s'arrêter. Le gouvernement doit jouer son rôle de bon gérant des transitions professionnelles d'un secteur à un autre, souligne la DGB.

Pour accompagner ces transitions, certains partenaires sociaux se mobilisent ainsi :

- Les employeurs suédois ont mis en place des « **conseils de sécurité de l'emploi** »⁴⁵ qui sont **consultés en amont dans les processus de restructurations** et qui assurent des **services d'aide à la transition et de conseil auprès des salariés licenciés.**
- En France, la FGMM CFTD a lancé un projet qui mesure concrètement le fossé de compétences à combler pour permettre aux travailleurs de la métallurgie de se reconvertir dans la chimie.

Les partenaires sociaux prennent davantage en compte les enjeux de transition énergétique, mais les pratiques restent très hétérogènes s'agissant des niveaux d'engagement et de mobilisation, selon les pays, mais aussi selon les secteurs (voir 2^e partie du rapport, sous-section secteurs émergents).

- **Un déficit de dialogue tripartite** (partenaires sociaux et Etat) **sur la transition énergétique**

C'est le cas notamment en Pologne, en Suède et en Allemagne :

- **Le secteur minier emploie un demi-million de travailleurs en Pologne, dont la majorité en contrats à durée indéterminée. Les partenaires sociaux peinent,** dans le cadre du dialogue social bilatéral, **à déboucher sur des accords.** Les syndicats ne sont pas parvenus à mettre l'anticipation des compétences à l'agenda politique. « Au vu de l'état du dialogue social, il ne reste plus aux travailleurs qu'à créer leur propre entreprise pour survivre », estime le représentant de Solidarnosc.
- **La DGB soutient officiellement le tournant énergétique qu'a pris le gouvernement allemand en 2011, décision prise sans consultation des partenaires sociaux.** Mais la fédération des syndicats des travailleurs du secteur de l'énergie demande à ce que les syndicats soient davantage impliqués dans la gestion de ce changement. Seules trois consultations publiques ont eu lieu jusqu'à présent. Le dialogue social devrait être davantage inclus dans les négociations environnementales, et pas seulement le dialogue civil (associations environnementales).

⁴⁵ Des conseils de sécurité de l'emploi ont commencé à être mis en place en Suède dans les années 1970, suite à la dégradation de la situation économique du pays. Ces conseils sont constitués en vertu de conventions collectives, signées entre partenaires sociaux d'une industrie et d'un secteur professionnel comme celui des travailleurs non manuels du secteur privé. Ils participent activement au processus de restructuration et interviennent à titre consultatif auprès des employeurs et des syndicats tôt dans le processus (Rapport « *The job security councils in Sweden* », Université de Göteborg et Institut du Management de l'innovation et de technologie, 2006)

- Il en va de même en Suède : les employeurs suédois appellent à la création d'une commission qui réunirait chacune des parties pour discuter du futur de l'énergie en Suède.

En France, le dialogue tripartite existe : les partenaires sociaux sont impliqués dans les débats et le processus de décision (Grenelle de l'environnement, conférence environnementale). Avec le conseil national de l'industrie, qui traite aussi des questions d'emploi, les partenaires sont en train de mettre sur pied un « *plan pluriannuel de l'énergie* »⁴⁶, explique la FGMM-CFDT. **Reste à apprécier le bilan réel de ce dialogue institutionnel.**

Si les Etats-membres n'impliquent pas davantage les acteurs de la société civile dans l'élaboration des politiques de transition énergétique, les Etats-membres risquent de ne pas parvenir à s'aligner sur la trajectoire donnée par l'UE sans heurts au sein de leur population ou entre Etats-membres:

- Le représentant de la DGB alerte sur le fait que la reconversion des mineurs renforce la conflictualité en Allemagne, au vu de la difficulté du changement de secteur des mineurs.
- **Le syndicat polonais Solidarnosc déplore le fait que l'UE ait privilégié la décarbonation plutôt que l'indépendance énergétique de pays comme la Pologne, et stigmatise la dépendance de la Pologne à l'égard de la France et l'Allemagne (énergie nucléaire, charbon). L'approche retenue tend à opposer les Etats entre eux plutôt qu'à favoriser les coopérations** pour une véritable politique énergétique européenne.

Pistes de travail et propositions – transition énergétique- partenaires sociaux-compétences

- **Impliquer davantage les partenaires sociaux dans l'élaboration des choix nationaux dans le cadre du dialogue tripartite afin de mieux gérer le changement créé par la transition énergétique et discuter du futur de l'énergie aux niveaux territorial, national et européen.**
- Regarder dans chacune des stratégies nationales de transition énergétique, quels sont les éléments qui pourraient constituer un socle commun et créer les conditions d'une meilleure concertation dans les choix politiques nationaux et une cohérence européenne.
- **Anticiper le changement exige de ne pas limiter le dialogue social aux questions sociales et d'emplois**, pour bien appréhender les enjeux plus globaux, l'impératif de rentabilité et les externalités sociales et environnementales, et formuler des alternatives réalistes.

⁴⁶ La Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) devrait permettre de décliner de façon opérationnelle les orientations de la politique énergétique fixées par le projet de loi relatif à la transition. Les travaux engagés sur la PPE associeront l'ensemble des parties prenantes: élus, organisations syndicales, entreprises du secteur de l'énergie, ONG, associations représentatives de collectivités, etc.. (Source : site internet du ministère de l'écologie français). Cependant un amendement voté vient de repousser la mise en place de la PPE.

- Créer les conditions d'une « transition juste » qui anticipe et prévoit l'accompagnement et la reconversion des travailleurs et des secteurs économiques affectés vers un emploi de qualité ; ce qui nécessite un travail associant Commission européenne et partenaires sociaux. **L'accord issu de la COP21, ou plutôt son préambule, reconnaît expressément « les impératifs d'une transition juste pour la main d'œuvre et la création d'un travail décent et d'emplois de qualité »**, revendication clé du monde syndical. Il a été globalement très bien accueilli par le monde syndical. Il souligne que les syndicats ont là un champ à investir et devront mobiliser tous les niveaux de la négociation collective pour en relever les défis.
- **Intégrer les compétences nécessaires dont aura besoin l'économie demain, y compris celles liées aux mutations des métiers, dans l'ensemble des formations et apprentissages, et ne pas tirer un trait trop vite sur certains métiers**, appelés à disparaître, mais qui peuvent être réinventés : les compétences existantes, à condition de sécuriser les transitions professionnelles, peuvent être des clés pour la transition énergétique (et/ou numérique).
- **Mener des analyses intersectorielles impliquant les acteurs pour anticiper l'impact, prévoir les besoins en compétences et organiser les redéploiements nécessaires**
- **Faire émerger l'échelon régional pour penser la mobilité intersectorielle avec les acteurs concernés**
- **La formation professionnelle de ceux qui en ont le plus besoin et son adéquation aux besoins** demeure le principal défi : l'échelon européen a un rôle à jouer, pour partager ce qui se fait de mieux dans les pays européens, ceux où les partenaires sociaux sont impliqués.
- **Un rôle d'incitation des pouvoirs publics à l'échelon national et européen** à l'attention des acteurs à travers la certification, la normalisation, autant d'opportunités pour inciter les entreprises à innover et pour former les travailleurs ; ce qui les amène à mieux se saisir des enjeux et à s'outiller.

2.2.2 Comment la mutation numérique est appréhendée : témoignages d'acteurs

Nous nous appuyons ici sur les résultats de recherches existantes ainsi que sur les premiers enseignements tirés de témoignages d'acteurs dont les perspectives ont été croisées lors de deux séminaires européens organisés par Confrontations Europe en 2015.⁴⁷

⁴⁷ Séminaire européen du 15 juillet 2015 « Les défis de la révolution numérique et la formation des hommes : rôle du dialogue social », et celui du 9 juillet 2015 « L'Emploi à l'ère numérique: destruction créatrice ou création destructrice? » ainsi que sur la synthèse de la deuxième et de la troisième table-ronde de la conférence du 25 novembre 2015.

Un diagnostic partagé sur l'ampleur de la révolution digitale

Les partenaires sociaux s'emparent tout juste de ce sujet urgent. Ils ne se sont dans leur grande majorité intéressés aux enjeux de la transformation numérique que récemment, principalement à partir de 2015. Ce phénomène n'est pourtant pas nouveau. L'explication de ce paradoxe tient selon IndustriAll European Trade Union, à la nature même du phénomène : un « phénomène de percolation », lié au fait que tout est de plus en plus interconnecté, pourrait expliquer pourquoi nous ressentons brutalement aujourd'hui la révolution numérique alors qu'elle est en cours des années.

Au plan national, les partenaires sociaux allemands soulignent qu'entre eux les discussions sont en cours depuis longtemps (sur Travail 4.0), les conduisant à adapter leurs business models et organisations du travail. En Allemagne, qui compte parmi les pays les plus avancés dans l'appréhension de cette révolution numérique⁴⁸, même IG Metall souligne que **nous sommes encore dans une phase où il s'agit de décrire les problèmes avant de pouvoir rechercher une voie commune, même si la période récente a permis d'avancer sur ce qu'il reste à faire.**

Même dans les pays où le modèle de dialogue social est typiquement plus « abouti », comme en Suède, il se heurte au défi de l'accélération du rythme des changements, en matière de transition numérique surtout.

Ainsi, en Suède, le débat interne est difficile sur l'évolution du modèle qui devrait, selon TCO, la confédération centrale des employés, l'un des trois principaux syndicats de travailleurs suédois (avec LO et Saco), devenir « mixte » public-privé avec **des syndicats qui acceptent les mutations en cours et recherchent les moyens de créer de nouveaux emplois de qualité plutôt que la protection d'emplois existants, mais aussi l'Etat qui investit dans l'enseignement et la formation et les entreprises, grandes et petites, qui ont aussi un rôle à jouer** en interne, en créant avec les partenaires sociaux des écoles⁴⁹ de la transition énergétique (ou numérique), éventuellement partagée à terme avec d'autres acteurs.

Là où le dialogue social était peu institutionnalisé, relever ensemble les défis des mutations sur l'emploi est encore plus difficile. Ainsi, en Pologne, les problèmes persistent avec deux phénomènes concomitants. D'abord, la **défaillance de l'échelon sectoriel qui prive le pays d'un niveau de régulation pertinent surtout face aux mutations en cours.** Cela tient selon le syndicat Solidarnosc au manque de volonté des employeurs de s'impliquer dans un dialogue social sectoriel. En pratique, dans tous les secteurs, les négociations collectives se réduisent dramatiquement. En conséquence, la

⁴⁸ Voir notamment les travaux et réflexions menées au sein de Hans Boeckler Stiftung.

⁴⁹ Comme le propose par exemple Engie, voir Actes de la conférence du 25 novembre 2015 organisée par Confrontations Europe.

fragmentation du dialogue social domine puisque tout relève principalement de l'entreprise. Tout dépend alors de l'entreprise, selon que les syndicats sont présents et parviennent à un dialogue constructif avec les employeurs, ou pas. Un nouvel organisme de dialogue social tripartite au niveau national est créé en Pologne, présidé par Solidarnosc, mais il est trop tôt pour voir les résultats.

Tous les acteurs reconnaissent cependant l'ampleur et l'accélération des bouleversements économiques et sociétaux engendrés par la digitalisation. Certains parlent même de révolution numérique. Ainsi, de nouveaux concurrents émergent à un rythme inédit sur une scène internationale de plus en plus compétitive. Les acteurs n'ont donc d'autre choix que d'affronter les deux défis de front : les transitions et le renforcement de leur compétitivité. C'est principalement sur la question de la compétitivité que porte le dialogue social au sein des entreprises pour l'heure, même si les enjeux de transition numérique commencent de manière anecdotique à être mis à l'agenda.

Il n'y a **pas de consensus ni au niveau européen, ni aux différents niveaux dans les Etats-Membres, sur l'impact en matière d'emploi de la transformation numérique (le solde net).** Le débat est loin d'être tranché sur les effets quantitatifs sur l'emploi.

- La transition numérique détruit des emplois, en crée de nouveaux, et transforme tous les emplois.⁵⁰
 - De nouveaux types d'emplois se créent : développeurs, analystes big data, ingénieurs électriques pour les réseaux intelligents, ...
 - Des emplois sont détruits : ceux avec une forte composante physique notamment.
 - Tous les emplois sont touchés : des métiers manuels aux métiers du savoir, sans exception.
- Certains emplois sont considérés comme « plus à risque d'automatisation ou de digitalisation (travaux administratifs, vente et commerce, transport, ...), tandis que d'autres le sont moins (management, gestion des ressources humaines, scientifiques, ingénieurs, certains types de services (sociaux, coiffeurs, ...))⁵¹. Il reste que la frontière entre les emplois à risque et ceux qui a priori ne l'étaient pas évolue dans le temps pour inclure davantage de types d'emplois (exemple des services juridiques qui se pensaient protégés).
- **Elle affecte les emplois de tous les secteurs, même s'il n'y a pas là non plus de consensus sur ceux qui sont ou seront les plus affectés.**

⁵⁰ Rapport « [les classes moyennes face à la transformation digitale - Comment anticiper ? Comment accompagner ?](#) », Roland Berger, octobre 2014.

⁵¹ Christophe Degryse, « [Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie](#) », Working Paper 2016.02, ETUI, sur la base de Frey&Osborne, Ford, Valsamis, Irani, Head Babinet (document accessible en ligne en cliquant sur le lien).

- Certains, comme par exemple le secteur des administrations locales et régionales, perçoivent la digitalisation, en l'occurrence dans les services publics, comme négative en termes de nombre d'emplois : les partenaires sociaux du secteur ont adopté une déclaration conjointe sur les possibilités et les risques de la numérisation dans les administrations locales et régionales, le 11 décembre 2015, qui relève que « l'économie numérique s'accompagne d'une stagnation voire d'un recul de l'emploi, dans le secteur public notamment ».

Comment la transformation numérique affecte différemment les secteurs - le cas de la France

La transformation numérique heurte le business model des entreprises de manière différenciée selon les secteurs d'activité.

- **les entreprises au cœur de l'économie numérique** représentent 5,5% du PIB, et 3,3% des emplois en France : technologies de base et des infrastructures, services de télécommunication, applications et services informatiques, économie du web ;
- **les secteurs dont le business model est d'ores et déjà profondément impacté** par la numérisation de l'économie représentent 12% du PIB : édition, musique, production audiovisuelle, finance et assurance, R&D ;
- **les secteurs** qui ont dégagé des gains de productivité significatifs grâce à l'intégration des outils numériques, mais **dont la transformation liée au numérique est loin d'être achevée** recouvrent la majorité du paysage économique français, avec 60% du PIB : commerce et distribution, industrie, administration, enseignement, etc... ;
- **les secteurs dont l'impact de la transformation numérique sur l'emploi est plus lointain**, 22% du PIB (agriculture, bois, services à la personne, restauration).

Réussir la transformation numérique du travail nécessite de permettre :

- aux entreprises de la première catégorie d'exercer leurs activités dans des conditions comparables à celles de leurs concurrents au niveau mondial et de
- permettre aux deuxièmes de se transformer suffisamment rapidement pour retrouver ou conserver un niveau de performance leur évitant d'être marginalisées.
- Pour les entreprises de la troisième catégorie, et, dans une moindre mesure, celles de la quatrième, l'enjeu consiste à bien anticiper ces transformations pour maintenir un positionnement compétitif.

Source : Rapport de l'IGF, soutien à l'économie numérique et à l'innovation, 2011 - rapport Mettling

Etude de cas: le secteur postal

- La transformation numérique constitue un défi et une opportunité pour les opérateurs postaux, avec un fort déclin du courrier et une augmentation du volume de colis via le e-commerce. Elle conduit les acteurs à redéfinir leurs business models, mais là aussi, le choix est possible entre plusieurs modèles de diversification qui n'ont pas les mêmes incidences. Ce faisant, ils sont confrontés à une grande ambivalence : les leviers de croissance ne sont pas forcément les leviers les plus porteurs d'emplois. Ainsi, la diversification vers les services financiers comporte un fort potentiel de création d'emplois (diversification tirée par l'emploi).
- Il existe **4 modèles de diversification dans l'UE**. Les modèles industriels (BE) et logistiques (DE) centrés sur la **productivité comme avantage comparatif**. Le modèle de services financiers (IT) et le modèle mixte (FR, CH) diversifient au-delà du courrier et du colis vers la banque, l'assurance, les services aux personnes. La **qualité de la relation humaine est ici l'avantage comparatif et est donc plus favorable à l'emploi**. Ceci exige de redéployer, moderniser, requalifier les travailleurs.

- Au niveau sectoriel européen, IndustriAll European Trade Union a publié un « Policy Brief 2015-2017 » sur « [Digitalising manufacturing whilst ensuring equality, participation and cooperation](#) », puis une position officielle le 3 décembre 2015 : « [Digitalisation for equality, participation and cooperation in industry - More and better industrial jobs in the digital age](#) ».

Ceci rappelle que **la transition numérique ne sera pas un processus naturel pour tous et exige d'importantes incitations pour parvenir à un redéploiement en douceur de la force de travail et une requalification massive pour les stocks de capital humain inemployés que nous laissons sur le bord du chemin.**

- Les acteurs s'accordent pour reconnaître que le phénomène est certes technologique mais aussi politique : il repose sur des interactions humaines qui exigent un langage commun (protocoles, formats de données, sémantique des données...) défini par des organismes de standardisation (et les régimes légaux de ces standards), et non de manière automatique. Ce sous-jacent technique, légal, normatif définira où ira la valeur, à qui elle sera transférée. Le débat public et le dialogue social sont donc amenés à jouer un rôle dans la définition de ces lois et ces droits.

Sur le plan qualitatif, le débat est là aussi loin d'être tranché, si tant est qu'une définition d'un « emploi de qualité » fasse l'objet d'un consensus⁵². Le seul point d'accord est que cette transformation ouvre à la fois des opportunités et des risques, les deux étant souvent étroitement imbriqués.

Certains avancent que la mutation numérique pourrait favoriser la **polarisation** du marché du travail avec des emplois très qualifiés et d'autres très peu qualifiés, et une raréfaction au milieu pour les emplois moyennement qualifiés. Ainsi, d'après les sources précitées, parmi les « nouveaux emplois », on pourrait distinguer

- les « emplois haut de gamme » (data miners, data analysts, développeurs de systèmes informatiques et d'applications, concepteurs de machines intelligentes, de robots, d'imprimantes 3D, spécialistes de l'intelligence artificielle, mais aussi du marketing digital...)
- et des « emplois bas de gamme » (les encodeurs, trieurs, les chauffeurs Uber...).
- Cette hypothèse préoccupante, souvent avancée, mériterait d'être davantage étayée... ou démontée. Elle laisserait entendre que des pans entiers de la population active seraient alors cantonnés à des tâches « déshumanisantes » au XXIe siècle ou définitivement exclus des marchés du travail et pose aussi une question éthique : pouvons-nous nous contenter de leur fournir des revenus de subsistance ?
- Ce phénomène est d'autant plus préoccupant que ce sont les pays périphériques (Roumanie, Portugal, Bulgarie, Grèce...) qui sont les plus touchés par la computérisation de l'emploi, faisant planer un risque fort de polarisation intraeuropéenne, derrière une moyenne européenne estimée à 54%⁵³
- Cette transformation s'avère ainsi périlleuse pour ceux, entreprises et travailleurs, qui ne s'adaptent pas (l'exemple de Kodak en 2012, 18800 personnes licenciées, a marqué les esprits).
- Elle conduit par un « effet réseau » à une concentration de pouvoir, des monopoles privés ou de nouveaux acteurs (ubérisation) tentés de garder la valeur pour eux ; ce qui n'est pas une situation optimale pour la société.

⁵² Les partenaires sociaux coopèrent dans le cadre de l'Organisation internationale du travail (OIT) afin d'adopter une définition commune d'« un emploi de qualité ». Le Congrès de la CES en 2015 a estimé qu'un emploi de qualité recouvre un salaire décent, la santé et la sécurité sur les lieux de travail, les conditions de travail, et la possibilité de formation et de promotion.

⁵³ Christophe Degryse, « [Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie](#) », Working Paper 2016.02, ETUI, citant les travaux de Frey&Osborne, Ford, Valsamis, Irani, Head, Babinet (document accessible en ligne en cliquant sur le lien) ainsi qu'une étude menée par Bruegel.

- Enfin, elle change la relation au travail et au contrat de travail classique fondé sur la sécurité d'emploi et la subordination. De nouvelles formes d'emplois se développent et recouvrent des réalités diversifiées (voir IIe partie du rapport, section nouvelles formes d'emplois). Pour l'heure, les acteurs ne s'accordent pas sur l'appréciation à porter. Typiquement, les fédérations d'employeurs appellent à davantage de **flexibilité face aux mutations en cours, tandis que** des représentants de travailleurs dénoncent la plus grande **instabilité et/ou inégalité** qu'elles présentent par rapport aux employés classiques (IndustriAll European trade Union) ou les voient même comme une « négation de la relation de travail » (UniEuropa). Nous reviendrons plus précisément dans la deuxième partie sur ces enjeux. **Les effets négatifs sont notamment redoutés sur la qualité des emplois** : moins permanents, plus précaires, les qualifications et la protection sociale, notamment des travailleurs indépendants, et sur la frontière poreuse entre vie professionnelle et vie privée.
- **Les entreprises voient aussi leurs modes de management évoluer avec les mutations en cours.** Il s'agit à présent de laisser les travailleurs et leurs représentants, **imaginer au plus près du terrain les meilleures façons d'organiser le travail. Les modèles de management doivent ainsi évoluer** : ils étaient traditionnellement verticaux, ils doivent aujourd'hui donner du sens et indiquer la finalité.
- La transformation numérique ouvre ainsi de nouvelles possibilités de contrôle sur les travailleurs (imposition d'un rythme défini et contrôle par une machine, « désappropriation de leur organisation de travail, risque de devenir l'exécutant d'un robot ou d'un algorithme »)⁵⁴. Elle ouvre aussi de nouvelles possibilités de coopération, avec une organisation de travail plus « agile » et « ouverte ».

En pratique, il faudrait parvenir à **passer d'une gestion des emplois** (qui tend à vouloir préserver les emplois existants coûte que coûte ; ce qui tend à accélérer les délocalisations, plutôt que de penser à leur redéploiement sur le territoire européen) à **une gestion des compétences** que les outils numériques permettent, comme le rappelle le rapport Mettling⁵⁵.

Le besoin de formation et d'une meilleure identification des besoins en compétences est criant. Le manque de formation représente une menace pour notre compétitivité sur la scène mondiale. En 2020, 90% à 100% des emplois pourraient requérir des compétences digitales et donc de nouvelles

⁵⁴ C. Degryse, *ibid.*

⁵⁵ Transformation numérique et vie au travail, rapport de Bruno Mettling, DRH du groupe Orange, pour la ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, septembre 2015. Ce rapport s'est appuyé sur des contributions des principaux syndicats de travailleurs français et des organisations d'employeurs (Medef, Centre des jeunes dirigeants).

compétences⁵⁶. La pénurie de personnel qualifié dans les technologies d'information et de communication est estimée à 900 000 personnes pour fin 2015, alors que 40% de la population européenne n'est pas à la hauteur des compétences digitales requises. Ces compétences liées à la transformation numérique devraient être enseignées dans le cadre de l'éducation initiale, l'apprentissage et la formation continue. Elles appellent davantage de polyvalence, de collaborations transversales, de flexibilité sous différentes formes. Comme le rappelle la déclaration conjointe des partenaires sociaux européens signée par la CES d'une part, BusinessEurope, l'UEAPME et le CEEP remise aux dirigeants européens lors du Sommet social tripartite le 16 mars 2016 : « il est fondamental que les gens disposent des compétences requises sur des marchés du travail en constante évolution, afin de leur permettre d'accéder aux nouveaux emplois qui sont créés »

D'où le consensus sur le rôle essentiel que **les partenaires sociaux ont à jouer afin d'inciter les travailleurs, tout comme les plus éloignés du marché du travail et les chômeurs à se former**, afin de lutter contre les discriminations entre jeunes/seniors, plus diplômés/moins diplômés... Certaines entreprises⁵⁷ ont pris le problème à bras-le-corps mais la majorité d'entre elles est confrontée à un manque béant. **Il n'existe pas de mécanismes globaux pour doter nos sociétés européennes des compétences digitales nécessaires.**

Afin d'élaborer des programmes de formation pertinents, il est capital **d'identifier les besoins en compétences recherchés par les entreprises et les secteurs d'activités**. Les partenaires sociaux sont les mieux placés pour procéder à cette prospective ; cependant des acteurs mettent en garde sur la **difficulté pratique d'évaluer les besoins en compétences sur le long terme**.

Les divergences persistent, notamment au sujet de la formation

- **Qui finance les formations ?** Les syndicats estiment qu'il revient aux employeurs de les financer, alors que BusinessEurope considère que **le coût de la formation tout au long de la vie devrait être partagé entre le travailleur, l'entreprise et l'Etat**, car chacun en bénéficie. Si l'on prend l'exemple de la France : le Compte Personnel de Formation (CPF), récemment mis en place, permet à toute personne salariée ou demandeur d'emploi, de suivre, à son initiative, une action de formation ; les partenaires sociaux au sein des entreprises devront s'emparer de ce sujet pour élaborer une planification des compétences nécessaires à l'entreprise.

Par ailleurs, les PME ne se trouvent pas dans la même capacité d'offrir des formations à leurs salariés que les grands groupes. Les entrepreneurs, les free-lanceurs, et d'autres nouvelles formes d'emplois n'ont pas la possibilité d'accéder à des formations.

⁵⁶ D'après les estimations de la Commission européenne, dans le cadre de la [Stratégie numérique pour l'Europe](#).

⁵⁷ Thalès et Areva sont des exemples d'entreprises qui ont déjà passé avec leurs partenaires sociaux des accords concernant la formation en compétences liées à la mutation numérique.

- **Les travailleurs se forment-ils sur leur temps de travail ou hors de leur temps de travail ?** Les employeurs poussent à ce que certaines formations aient lieu en dehors de l'entreprise.
- Des efforts supplémentaires doivent être menés pour **garantir la qualité des formations**, notamment à travers la **certification** des formations.
- **La transformation digitale engendre des coûts cachés pour les entreprises** (tels que la formation/reconversion des salariés aux nouvelles compétences requises...) qui doivent être pris en considération, ainsi que **la valeur de l'utilisation par le consommateur de services gratuits**.
- **L'Union européenne considère la transformation numérique à travers le Marché Unique Numérique (mai 2015) et la transformation numérique de l'industrie européenne (avril 2016) comme sa deuxième priorité la plus importante pour la période 2014-2019. Les syndicats reprochent cependant au Digital Single Market Act de ne pas intégrer de dimension sociale.** Le marché unique ne peut contenir seulement des dispositions marchandes. La dimension sociale de l'économie de marché est inscrite dans les traités, elle doit être davantage valorisée dans les politiques communautaires. La question du numérique doit être liée à celle de l'employabilité.
- Réussir cette mutation suppose une mobilisation de l'ensemble des acteurs. Pour ce faire, il serait important de **mutualiser des outils pour diffuser et former au numérique**.

Pistes d'action

- Les transformations induites par le numérique (produits personnalisés, chaînes de valeur mondialisées...) rendent encore plus nécessaires des **formations adaptées aux besoins changeants** de l'économie, des compétences digitales et **un langage commun entre les compétences numériques et la gestion de projet** pour pouvoir se comprendre et travailler ensemble. Une amélioration du contenu de l'éducation doit développer la capacité d'innover afin d'éviter que certains ne restent sur le carreau, tandis que la formation tout au long de la vie est clé pour redéployer la force de travail.
- **Revaloriser l'image du monde scientifique/technologique/numérique.** La grande coalition pour les emplois du numérique⁵⁸, lancée en mars 2013 par la Commission européenne, s'inscrit dans cette logique, mais elle mériterait d'être renforcée. Les alliances nationales de compétences digitales peuvent également contribuer à cet effort.

⁵⁸ Partenariat multi-acteurs. Pour plus d'informations, <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/grand-coalition-digital-jobs-0>

- Travailleurs et entreprises, même s'ils sont dans des situations différentes face à la mutation numérique, ont **besoin d'investissements massifs, en lien avec des politiques industrielles globales et qui incluent les investissements dans le capital humain.**
- **Le Fonds Social Européen pourrait être mieux mobilisé** (tous les fonds ne sont pas utilisés), être davantage orienté vers le financement de formation et concerner davantage de travailleurs.
- **Favoriser les démarches d'anticipation de compétences liées à la digitalisation de l'économie** : la CES propose de constituer un forum européen avec la Commission, le Parlement et les partenaires sociaux, afin de définir une vision commune de l'Europe digitale. **Les Comités d'entreprise européens pourraient aussi s'emparer davantage de ces sujets** et lancer des études de prospective.
- Prévoir les incitations **des pouvoirs publics et des territoires**. Par exemple une « **garantie jeunesse+** », qui correspondrait à une bonification du programme « garantie jeunesse » en faveur des jeunes qui s'orienteraient vers des métiers du numérique.
- **Lancer un programme de requalification massif pour tous à l'échelle européenne est à étudier.**
- **Des opportunités d'intégrer une force de travail plus diversifiée existent** : les machines vont libérer partiellement de lourdes tâches physiques la force de travail, même s'il conviendra de lui proposer d'autres opportunités. C'est potentiellement une opportunité de veiller à intégrer davantage des personnes plus défavorisées ou handicapées.
- **L'évolution du cadre social devrait reposer sur un dialogue social fort** : la capacité à transformer l'organisation du travail doit reposer sur des accords collectifs, une transformation des politiques de management, la mise en œuvre de programmes de formation, de requalification, de mobilités de formation, de redéploiement et de reconversion des travailleurs.
- **Les partenaires sociaux reconnaissent que de nouveaux champs doivent par ailleurs être investis**: la représentativité des nouveaux entrants et nouveaux types de travailleurs, les droits affectés aux travailleurs. Entreprises et pouvoirs publics devront jouer un rôle clé pour adapter, voire réinventer des systèmes de protection sociale pour ces nouveaux types d'emplois.

Les partenaires sociaux ont également un **rôle plus large que la formation** : ils sont a priori les mieux placés pour développer des solutions équilibrées et adaptées à la complexité des enjeux : **transformation de l'organisation du travail, de l'entreprise, du statut des travailleurs et redéfinition des garanties collectives. Les parties prenantes de tous ordres devraient être mobilisées : travailleurs, employeurs, société civile, territoires, sans oublier la sous-traitance et l'économie collaborative.**

Transition entre I et II

La capacité de nos systèmes de relations industrielles à relever les défis des profondes transformations en cours, qu'elles soient énergétique et plus encore numérique, n'est pas clairement établie. Certains craignent qu'elles soient un prétexte à une remise en cause des fondements de notre modèle social en Europe, dénonçant les discours appelant à « l'adaptation » face aux évolutions, sans chercher à les accompagner et reconverter les travailleurs vers des emplois de qualité. D'autres rappellent que notre modèle social ne doit pas conduire à nous empêcher de prendre ces mutations, sous peine d'être disqualifiés dans la compétition mondiale et de voir nos entreprises laminées par la concurrence, délocaliser encore plus massivement pour aller là où les perspectives de création de valeur sont plus importantes.

Or, nos systèmes de relations industrielles devraient justement nous aider à nous engager dans ces mutations et s'assurer que nous les prenons tous ensemble, avec tout l'accompagnement nécessaire pour éviter que certains soient laissés au bord du chemin.

Force est de constater que le gouffre s'accroît entre **la vitesse exponentielle de ces transformations et l'évolution beaucoup plus lente de nos systèmes de relations industrielles qui ne sont plus structurés aujourd'hui pour y répondre efficacement.** Auparavant, dans un système économique sans régulation, c'étaient les gros qui mangeaient les petits. Aujourd'hui, ce sont les rapides qui mangent les lents, comme le souligne Pr. Tobias Kollmann, président du DJDV (« Young Digital Economy » Advisory Board, l'équivalent allemand du Conseil National du Numérique français⁵⁹). **L'importance des difficultés est proportionnelle à la rapidité du changement.** Il est donc crucial que travailleurs et employeurs puissent comprendre et mieux appréhender les évolutions en cours et préparer les transitions sociales et professionnelles dans la durée pour surmonter positivement les changements et évoluer vers des emplois de qualité. Mais pour ce faire, des conditions sont requises :

- Que les travailleurs et leurs organisations aient suffisamment de temps, de formation et d'accompagnement pour ne pas se trouver face à des évolutions qui, par manque d'anticipation, risquent de conduire au blocage.
- Que les employeurs puissent anticiper, former, proposer des emplois de qualité et ne rejettent pas sur la collectivité le soin d'anticiper collectivement les transformations en parvenant à une approche partagée favorisant l'implication des travailleurs.

⁵⁹ Conférence « L'innovation à l'ère numérique. Réinventer notre économie » organisée le 21 avril 2016 par Confrontations Europe, en coopération avec le CESE.

Plus que jamais, nous avons un besoin urgent de dialogue social à tous les niveaux. C'est seulement ainsi, en recréant des écosystèmes de partenariat et de coopération aux différents niveaux que nous pourrons relever ces défis communs sur l'emploi.

3 PISTES DE REFLEXION ET D’ACTION

Faire évoluer cadre et pratiques des relations industrielles afin que ces dernières exercent pleinement leurs missions face aux mutations de l’économie et de la société est une tâche difficile de la responsabilité des partenaires sociaux et des pouvoirs publics nationaux et européens. Nous nous limiterons à mettre en évidence une série de questionnements.

3.1 Comment les systèmes de relations industrielles s’adaptent et se réinventent face à ces mutations

Nous explorerons successivement deux approches. La première, la plus classique, vise à analyser comment les systèmes existants de relations industrielles, pyramidaux, cherchent dans une logique descendante, à mieux prendre en considération différents types d’entreprises, d’emplois, de travailleurs, de secteurs, et offrira une esquisse d’analyse sur les résultats obtenus en termes comparatifs. Elle sera complétée par une deuxième approche, plus novatrice, ascendante, qui s’efforcera d’explorer dans quelle mesure les derniers développements de nos systèmes de relations industrielles, et notamment le phénomène à l’œuvre de décentralisation de la négociation collective, présentent un potentiel pour permettre à ces systèmes de se réinventer pour mieux relever les défis des mutations en cours. Cela nous conduira dans la section suivante à une réflexion, fondée sur les contributions des différents acteurs des relations industrielles et une revue de la littérature, sur les conditions à réunir en termes de coordination et d’articulation des différents niveaux pour que ces systèmes de relations industrielles puissent accomplir eux-mêmes la mutation nécessaire pour réinventer leur capacité à combiner compétitivité économique et cohésion sociale. Ces deux logiques, descendante et ascendante, pourraient se conjuguer dans un nouveau paradigme.

3.1.1 Approche « top-down » (descendante)

Les mutations à l’œuvre ont tendu à accentuer encore l’extrême hétérogénéité des situations, selon les entreprises, les types d’emplois, de travailleurs, de secteurs, et rendent inopérante une approche « one size fits all » (uniforme). D’où l’importance d’examiner successivement comment les systèmes s’efforcent de mieux prendre en compte les différentes types d’entreprises (PME et microentreprises), d’emplois (nouvelles formes d’emplois, y compris les travailleurs indépendants), de travailleurs (femmes, jeunes, chômeurs), et de secteurs émergents.

3.1.1.1 Comment les partenaires sociaux s'efforcent de prendre en compte les PME et microentreprises

Premier fait stylisé : les mutations à l'œuvre (énergétique et numérique) contribuent à un développement relatif de plus petites entreprises, que le dialogue social peine typiquement pour mieux les prendre en compte. Nous mettrons en évidence les exemples innovants de l'Italie et de la Suède et le rôle du niveau territorial dans ses efforts de meilleure appréhension de ce type d'entreprises.

Nos 22 millions de PME sont la colonne vertébrale de nos économies européennes. Ce sont elles qui créent le plus d'emplois au total. La transition énergétique comme la transformation numérique sont sources de nombreuses petites⁶⁰ voire microentreprises⁶¹. Celles qui ne sont pas nées de ces mutations, sont également affectées par elles.

Or, force est de constater que le dialogue social n'a typiquement pas la même place que dans les plus grandes entreprises. Il n'existe pas toujours de représentation large des microentreprises et/ou PME, même si les situations sont contrastées entre Etats-membres.

Dans la plupart des pays, deux formes de représentation des employés existent : des représentants élus des employés et des représentants syndicaux sur les lieux de travail, même si seule la deuxième forme existe en Suède. Côté employeurs, ils sont représentés au sein des structures regroupant également les plus grandes entreprises, mais aussi dans beaucoup de pays européens, au sein de structures de représentation spécifiques pour les petites entreprises, même si les principes et structures de représentation des employeurs varient beaucoup d'un pays à l'autre (voir Annexe 5).

En outre, la couverture de ces entreprises est aussi hétérogène selon les pays.

Ces entreprises ne sont pas non plus concernées par le cadre général qui oblige à informer et consulter sur les questions liées à l'emploi (directive européenne), même si la plupart des pays ont établi des règles comprenant des seuils plus bas, allant parfois jusqu'aux microentreprises en Allemagne.

En pratique, on constate une grande diversité selon les Etats-membres : ainsi,

- **en Allemagne, l'employeur doit informer** le comité d'entreprise, s'il existe, au moins quatre fois par an, **y compris dans les microentreprises**.
- **En Pologne** en revanche, le dialogue social dans les petites et microentreprises est conduit à une échelle très limitée du fait de la **densité syndicale très faible** et du niveau réduit de

⁶⁰ PME : entreprise de moins de 50 employés avec un chiffre d'affaires ou un total de bilan de moins de 10 millions d'euros, selon la définition de la Commission européenne.

⁶¹ Microentreprise : entreprise de moins de 10 employés avec un chiffre d'affaires ou un total de bilan de moins de 2 millions d'euros.

membres des **organisations d'employeurs**,

- **en Grèce, la représentation institutionnelle des employés est quasi-inexistante dans les petites entreprises.**
- **En France**, il est beaucoup plus commun de trouver des instances de représentation des travailleurs dans les établissements appartenant à de grandes entreprises que **dans des établissements indépendants, où les relations entre travailleurs et employeurs sont plus informelles**. La réforme de la représentativité (2008) est un levier possible du dialogue social dans les petites et microentreprises, lequel a beaucoup changé depuis, avec notamment les « commissions paritaires professionnelles » que les organisations d'employeurs et de travailleurs reconnues comme représentatives (plus de 8% des votes dans un secteur) peuvent constituer sur une base volontaire.

L'Italie et la Suède sont deux cas particulièrement intéressants pour le rôle qu'elles ont su faire jouer à l'échelon territorial et/ou sectoriel pour les petites, voire les microentreprises.

- **L'Italie**, connue pour son tissu de petites et microentreprises, est probablement, comme le souligne Eurofound, l'Etat membre avec **la pratique de dialogue social bipartite la plus consolidée, s'agissant tout particulièrement des petites et microentreprises au niveau sectoriel** (et interprofessionnel pour l'artisanat). Des fonds de formation bipartites interprofessionnels ainsi que des **plans de formation ont été créés au niveau territorial ou inter-entreprises**. Ainsi, plus de 95% des petites entreprises sont couvertes par des accords salariaux en Italie (au niveau de l'entreprise ou à un niveau plus élevé, contre 65% en moyenne dans l'UE, ECS 2009). Des efforts pour introduire des règles de négociation au niveau régional (qui transfèrent les pouvoirs des représentants des travailleurs au niveau régional, en créant des structures de représentations pour un ensemble de PME d'un secteur ou d'une région) ont permis une forte augmentation de la couverture collective des micro et petites entreprises.

La pratique de négociation territoriale est, surtout pour les microentreprises, beaucoup plus importante que la négociation d'entreprise, dans les secteurs où les micro et petites entreprises sont nombreuses. Elle joue un rôle important et croissant pour la cohésion sociale (dans les cas de formation, suspension d'emplois, besoins en compétences ou changement démographique...).

- **La Suède est le seul pays de l'Union où les employés (membres d'un syndicat) peuvent être représentés par des structures syndicales locales s'il n'y a pas de syndicat dans l'entreprise, indépendamment de sa taille**. Les représentants de sûreté régionaux (Regional Safety Representatives, créés en 1949 et étendus à toute l'économie en 1974) sont une référence pour la mise en place d'une représentation territoriale des travailleurs dans les autres Etats

membres. Les évolutions récentes en France par exemple tendent à s'en inspirer.

- Cependant, si les employeurs ne sont pas légalement tenus de les informer et de les consulter, d'après Eurofound⁶², les employés des petites entreprises évaluent leur influence sur les mutations comme étant aussi forte ou même plus forte pour l'Italie et l'Allemagne que dans les plus grandes entreprises (résultats du sondage ECS 2009).
- Dans les start-ups issues de la révolution numérique ou des énergies renouvelables, quel que soit le pays, les relations ne sont le plus souvent pas institutionnalisées. Si la période de démarrage se déroule sans heurt, quand des difficultés apparaissent, l'expérience montre que l'absence de règles du jeu clairement établies n'aide pas à la résolution qui le plus souvent est brutale et non concertée.

Deuxième fait stylisé : **le tissu de PME européennes n'a pas basculé vers le numérique**. Et là où certaines d'entre elles ont pris conscience que la mutation numérique touche ou toucherait tout le monde, les PME ne savent pas le plus souvent comment s'y prendre. Il y a donc besoin de trouver **de nouveaux modèles de dialogue social pour les PME**.

Dans ces conditions, il pourrait être pertinent d'agir au niveau des branches, voire de croiser une logique de filière (au sens de chef de file) et une logique de territoire, pour permettre une meilleure représentation et définir des standards minimaux. Mais pour ce faire, il faudrait **une incitation par la loi ou la région pour les entreprises à négocier au niveau de la branche. Le niveau européen pourrait donner l'impulsion et/ou formuler de grandes orientations et partager les meilleures pratiques en la matière**.

Plus globalement, des formations sont nécessaires pour « embarquer » les PME dans la mutation numérique et faire basculer les filières et les territoires...

3.1.1.2 Comment les partenaires sociaux prennent en considération les nouvelles formes d'emploi

Les chamboulements profonds accentués par les mutations énergétique d'une part, numérique d'autre part, ont conduit à une multiplication et une diversification des formes d'emplois (Eurofound, mars 2015), qui correspondent de moins en moins au modèle standard du salariat en contrat à durée indéterminée, lequel échange protection contre rémunération, protection contre subordination.

⁶² Eurofound, Le dialogue social dans les petites et microentreprises, 2014. Les éléments qui suivent sont sélectionnés au sein de ce rapport d'Eurofound.

Typiquement, le monde des partenaires sociaux est souvent perçu comme représentant et défendant les « insiders ». Il apparaît de ce fait comme moins apte d'une part, moins prompt d'autre part à représenter ces nouvelles formes d'emplois particulièrement diversifiées⁶³ et moins protégées. Ces considérations sont-elles étayées ? Qu'en est-il selon les formes d'emplois, les secteurs, les niveaux de représentation, les pays ? Quels sont les efforts d'ajustement mis en œuvre aux différents niveaux et pour quels résultats concrets ?

S'il existe une grande variété de nouvelles formes d'emplois (Eurofound, mars 2015) et des différences marquées entre pays, certaines formes sont communes (liées ou non à la transition numérique): elles incluent notamment le partage d'employés, le partage d'emplois, le management de l'intérim, le travail mobile fondé sur les TIC..., ... Elles concernent des employés et/ou des freelances ou auto-employés. Leur proportion monte partout, quoi qu'à un rythme différencié selon les pays. Ainsi, si l'on considère simplement les indépendants, ils représentent déjà un travailleur sur trois aux Etats-Unis, ils seront un sur deux d'ici 2020, tandis que l'activité non salariée représente en France 3 millions de personnes en 2011, soit 12% de la population active.

«Le manque considérable de représentation des travailleurs dans ces nouvelles formes d'emploi » est établi (Eurofound, mars 2015, notamment). Il pourrait être lié à la flexibilité accrue venant d'une main d'œuvre plus fragmentée du point de vue des représentants des travailleurs, les rendant plus difficile à identifier, à approcher, étant donné leurs ressources limitées.

Typiquement plus malaisés à représenter, ces nouvelles formes d'emplois font cependant l'objet d'une attention accrue de la part des partenaires sociaux, même si les moyens mis en œuvre font plus ou moins selon les pays, les types d'acteurs, les niveaux de représentation, l'objet d'une stratégie cohérente et si les résultats concrets obtenus demanderaient des études plus poussées.

Après une longue période où les syndicats se sont quasi-exclusivement centrés sur la limitation et la prévention de l'emploi précaire, les deux premières décennies du XXIème siècle les ont vus commencer à développer diverses initiatives, au moins en **Allemagne**⁶⁴, mais également dans d'autres pays (Suède, France, ...) pour fournir une assistance pratique aux travailleurs précaires et les organiser (Aust and Holst 2006, Holst et.al. 2008, Vandaele and Leschke 2010).

L'organisation des travailleurs précaires est de plus en plus perçue comme l'un des principaux défis des syndicats. D'abord, ces travailleurs représentent déjà un tiers du total de la main d'œuvre dans le cas de l'Allemagne et ne peuvent plus être ignorés. Recruter des travailleurs dont la proportion est en

⁶³ Eurofound, Nouvelles formes d'emploi, mars 2015

⁶⁴ WSI, rapport de Dr. Reinhardt Bispinck et Dr. Thorsten Schulten, Trade union responses to precarious employment, 2011.

progression pourrait aussi être une réserve de nouveaux adhérents. Enfin, l'amélioration des conditions de travail pour ces travailleurs ne requiert pas seulement de nouvelles régulations, mais la capacité organisationnelle d'obtenir leur mise en œuvre effective.

Cependant, il reste beaucoup plus difficile pour les syndicats de recruter ce type de travailleurs, les canaux traditionnels de recrutement ne fonctionnent pas, le nombre d'heures réalisés étant trop restreint ou les fluctuations trop importantes. Plus fondamentalement, ils sont davantage dépendants de l'employeur ; ce qui les rend souvent réticents à entrer en contact avec des syndicats, surtout dans des environnements de travail non favorables au syndicalisme.

Les syndicats ont alors cherché à y répondre de deux manières : en développant **de nouvelles structures d'assistance sur une base individuelle ouvertes aux membres syndiqués et non syndiqués**, en mettant en place des **campagnes de recrutement et d'organisation dédiées** à certains groupes de ces travailleurs. Il en va ainsi de plateformes d'information (ver.di) ou ciblage spécifique au sein de campagnes plus larges (IG Metall, Ver.di). Le syndicat de la métallurgie allemand IG Metall a ainsi pu mettre l'accent sur le recrutement d'intérimaires. Comme il est difficile de recruter des intérimaires dans les agences, les syndicats ont commencé à les créer au niveau des compagnies qui les recrutent, mais ont aussi créé au niveau local des réseaux spéciaux pour les intérimaires (www.igmetall-zoom.de). IG Metall et Ver.di ont ainsi engagé leur propre transformation, quelques autres organisations l'engagent comme la CFDT par exemple. Les travailleurs autonomes ont la possibilité d'adhérer au syndicat allemand IG Metall, à condition de ne pas être eux-mêmes des employeurs.

En Suède également, TCO⁶⁵ souhaite que ses membres se concentrent justement sur les nouvelles professions, l'anticipation des futurs besoins en compétences, et créent les conditions permettant de se préparer à ces nouveaux emplois. Les partenaires sociaux ont signé un accord de transition avec le secteur financier pour permettre aux travailleurs de se former à nouveau s'ils risquent de perdre leur emploi ou s'ils souhaitent en changer.

Enfin, les syndicats ont réussi à attirer l'attention dans le débat public sur le besoin d'« emplois de qualité » comme contre-modèle à des emplois précaires.

En Italie, le marché du travail a été fortement flexibilisé sur les 20 dernières années comme le montrent Mimmo Carrieri et Luigi Burroni⁶⁶. Dans un premier temps, les syndicats se sont efforcés d'améliorer leur situation en participant à différents pactes sociaux nationaux ou locaux, mais dans les années 2000, c'est devenu plus difficile, l'écart se creusant entre le gouvernement et les employeurs

⁶⁵ Extrait de la conférence ci-dessus.

⁶⁶ Luigi Burroni and Mimmo Carrieri, Projet BARSORI, "Bargaining for Social Rights" – Country report Italy, 2011.

d'une part, les syndicats de travailleurs d'autre part et une divergence croissante entre les trois principales confédérations, l'UIL et la CISL signant des accords avec le gouvernement et les employeurs, pas la CGIL à une exception près en 2007 sous le gouvernement Prodi où les 3 centrales ont signé. Par ailleurs, les syndicats italiens ont cherché à mettre en place des structures spécifiques dès la fin des années 1990 pour les intérimaires, les auto-entrepreneurs dépendants, etc. mais **ces nouveaux syndicats sont restés petits comparés aux autres mais aussi par rapport aux adhérents potentiels**⁶⁷. Ils jouent cependant un « rôle important dans la négociation de certains accords d'entreprise » et ont un potentiel important de développement à venir. « En coopération avec les employeurs, les syndicats ont créé un système de sécurité sociale spécifique et bilatéral pour les intérimaires, financé par les partenaires sociaux eux-mêmes. Ce système améliore les pratiques de santé et sécurité, introduit de nouvelles garanties pour les intérimaires, promeut des formes de stabilisation des carrières et des revenus, délivre des droits en matière de santé et met en place des activités de formation... »

En Pologne, le travail indépendant est « presque une maladie » selon Solidarnosc, avec le cas de certaines catégories comme les boulangers qui sont indépendants malgré eux. Il produit également de moins en moins de résultats, selon Solidarnosc, et certains droits fondamentaux comme le droit de grève ne sont pas toujours respectés⁶⁸.

Pour les indépendants, il faudrait cependant une continuité des droits. Ce problème ne sera pas résolu en demandant aux régimes de se coordonner et par un fichier unique. Certains⁶⁹ recommandent de prendre le système par l'extérieur. En France, les régimes existants pour les indépendants (RSI, Cipav...) étant souvent peu protecteurs et adaptés à des professions libérales et des petits commerçants des années 1950, d'une autre époque.

Les plateformes en ligne entre freelances et donneurs d'ordres prennent de l'importance. Dans ces conditions, financer de nouvelles garanties collectives pour ces travailleurs « autonomes » passe par le **prélèvement de cotisations sur les transactions de ces plateformes** : la plateforme déclare les revenus des travailleurs et prélève les cotisations et paye les mêmes impôts que les autres sociétés, sur la base du critère d'identification d'un « établissement stable ».

La difficulté tient en ce que pour la protection sociale, pour le dialogue social, pour l'accès au crédit, le logement, tout repose sur le modèle établi du salariat...au détriment des outsiders. Certes des innovations existent, par exemple en France, le portage salarial, le statut d'autoentrepreneurs... mais

⁶⁷ Projet Barsori, Bargaining for Social Rights, Trade union responses to precarious work, financé par la Commission européenne, 2011

⁶⁸ Extrait de la troisième table-ronde de [la conférence du 25 novembre 2015](#) (actes accessibles en ligne en cliquant sur le lien).

⁶⁹ Nicolas Colin, The Family

le code du travail est conçu principalement pour des salariés. Il est à la fois trop complexe et peine à prendre en compte les nouvelles formes d'emploi.

Comment l'Europe impulse? Comment anticiper? L'Europe pourrait :

- reprendre ce qu'elle a déjà impulsé au profit de ces nouvelles formes de travail en matière de donneurs d'ordres et de droits des travailleurs
- synthétiser des critères économiques (et non juridiques) de nouvelles formes de travail qui pourraient être européens et participer de la nécessaire clarification : par exemple adapter quelques directives européennes, celle sur le repos, à de nouvelles formes de travail (notamment les 13h pour les travailleurs du savoir...)

La montée en charge de ces nouvelles formes de travail doit être intégrée à nos systèmes de dialogue social comme de protection sociale, mais cela suppose la transformation voire la création d'institutions sociales qui n'existent pas. Cette question est, au demeurant, débattue dans beaucoup de pays, comme en Allemagne.

Débats des partenaires sociaux allemands sur les nouvelles formes d'emplois

En juin 2015, à l'occasion du dialogue national sur l'avenir du monde du travail à l'ère du numérique, **les deux grandes confédérations patronales allemandes**, le BDA et le BDI, ont formalisé un document énumérant leurs positions sur la question.

Outre leurs demandes de gains de flexibilité et de limitation de l'influence syndicale pour la digitalisation de l'entreprise, elles ont discuté notamment de la protection des nouveaux statuts de travail de type *crowdworkers*.

Elles considèrent que si le cadre de travail classique est maintenu, « **les autres formes de travail qui vont apparaître ne doivent pas être limitées par un excès de régulation** ». Le BDA et le BDI refusent par exemple de discuter d'un statut et d'une protection spécifique pour les *crowdworkers*, qui effectuent souvent des micro-tâches à domicile *via* une plate-forme informatique.

Face à cette prise de position, les syndicats de travailleurs ont **mis en garde contre une vision de l'évolution du monde du travail qui risque de transformer « chaque salarié en petit entrepreneur », faisant exploser les standards sociaux et la protection du travail.**

Le syndicat de la métallurgie allemande IG-Metall a, pour sa part, lancé sa plateforme FairCrowdWork Watch le 1er mai 2015. Ce site offre la possibilité aux « *crowdworkers* » de noter les entreprises concernées notamment sur les conditions de travail et la rémunération, d'échanger entre eux sur les

expériences acquises dans cette forme de travail, mais aussi de bénéficier de conseils juridiques de la part du syndicat. Cette initiative vise à **couvrir cette nouvelle forme de travail dans le champ de sa représentation**. Le président d'IG-Metall, Detlef Wetzel, a motivé cette décision par l'inquiétude qu'il nourrit sur le sujet du travail en crowdworking qui échappe pour le moment aux cadres juridiques du travail ainsi qu'aux accords collectifs sur les salaires.

Source : Planet Labor n°9120, juin 2015 et rapport Mettling, septembre 2015.

Inclure dans nos systèmes de protection sociale les nouvelles formes de travail et/ou inventer de **nouveaux systèmes de protection sociale** ; définir un socle de droits attachés à la personne et dans le même temps, prévoir et organiser leur contribution indispensable au financement des systèmes de protection sociale, contribuerait aussi à favoriser et sécuriser l'évolution des parcours professionnels et la mobilité intra- et inter-entreprises en Europe.

Les plateformes de services qui ont émergé avec l'économie collaborative, dans laquelle une partie du travail est réalisé non par la plateforme elle-même mais par ses utilisateurs, ont ainsi un rôle clé pour l'établissement des droits et cotisations de ces travailleurs. Ce devoir d'information doit être clairement posé. Les partenaires sociaux pourraient jouer un rôle pour s'assurer qu'un tel devoir est mis en place.

Plus spécifiquement, la question des « faux indépendants » pose de multiples problèmes : l'impact sur la protection sociale de l'intéressé, la perte de recettes fiscales, la concurrence déloyale. Elle exige de clarifier la distinction entre travail salarié et travail indépendant.

En se fondant sur de nouveaux indices, plus économiques que juridiques, à l'instar des travaux engagés par le Department of Labor de l'administration Obama (cf. rapport Mettling), il conviendrait de **réfléchir à actualiser la qualification de salarié, à travers un faisceau de critères élargi** (degré d'autonomie du travail, décisionnaire de la rémunération, exclusivité des services du travailleur, etc...). Une telle entreprise devrait évidemment impliquer étroitement l'ensemble des acteurs, dont les partenaires sociaux, et faire l'objet de débats paneuropéens à l'initiative en tant que de besoin de la Commission européenne, motivée par son souci d'un dialogue social revivifié en Europe.

3.1.1.3 Comment les partenaires sociaux s'ouvrent aux nouveaux secteurs émergents

Le dialogue social intervient surtout dans les secteurs où les partenaires sociaux sont déjà bien représentés. Dans les industries émergentes, le dialogue social est peu répandu, voire dans certains cas absent.

Nous étudierons d'abord le cas des nouveaux secteurs issus de la transition énergétique avant de considérer l'impact sur les secteurs de la révolution numérique.

Un point méthodologique s'impose en préliminaire. La transition énergétique ne saurait être considérée avant tout comme une « économie verte » surgie « ex nihilo », incarnée essentiellement par de nouveaux secteurs de production d'électricité essentiellement à partir d'énergies renouvelables. Tous les secteurs sont ou seront amenés à être transformés. Le diagnostic sur ce sujet, initialement controversé, (Confrontations Europe, travaux du séminaire « le mythe des emplois verts », 2012), est aujourd'hui assez largement partagé (paquet énergie-climat de la Commission européenne, prises de position des partenaires sociaux aux différents niveaux, notamment IndustriAll European Trade Union).

Nous ne pouvons néanmoins faire l'économie d'une analyse de la situation dans les nouveaux secteurs émergents. Nous nous centrons ici sur le secteur de l'électricité et de la production d'énergie à partir de sources renouvelables. Dans ces sous-secteurs, l'existence et/ou l'efficacité du dialogue social dépend⁷⁰ :

- du caractère « établi » de la source d'énergie : exemple de l'hydraulique,
- ou du fait que l'approvisionnement en énergie renouvelables est réalisé par des fournisseurs d'énergie « établis », alors ces sous-secteurs sont bien représentés par les acteurs traditionnels au sein des entreprises.

En revanche, on constate toujours

- une grande hétérogénéité des entreprises pour les industries émergentes (production d'énergie à partir du solaire, de l'éolien, ou de la biomasse...),
- avec souvent de très petites entreprises, où les partenaires sociaux ne sont pas ou peu présents.

⁷⁰ Comme l'a montré le Rapport sur les Relations Industrielles 2012 de la Commission européenne

- Côté employeurs, de nombreuses associations professionnelles ont été créées pour représenter les entreprises du secteur, mais n'ont pas encore le droit de « négocier », dans la mesure où elles n'ont pas encore le « statut d'organisations de partenaires sociaux à part entière ».

- Côté salariés, des stratégies de recrutement actif dans les secteurs émergents peuvent exister, mais surtout dans certains pays, notamment l'Allemagne. Des études plus fines seraient nécessaires pour mieux appréhender la diversité des stratégies selon les pays et secteurs, mais aussi les résultats concrets de ces efforts.

Avec la révolution numérique, de nouveaux secteurs émergent également, mais ce sont là aussi surtout, plus encore qu'avec la transition énergétique, **l'ensemble des secteurs qui sont ou seront transformés.** En réalité, les chaînes de valeur, de plus en plus mondialisées et fragmentées, tendent à s'étendre au-delà des secteurs eux-mêmes, les frontières entre industries et services se brouillent toujours plus, **questionnant jusqu'à la pertinence de la catégorie de secteur elle-même,** comme en témoignent les travaux conduits notamment sous l'égide de l'OMC (avec le « Made in the world » qui démontre qu'il est de plus en plus malaisé d'attribuer la production à tel ou tel pays, mais aussi à tel ou tel secteur spécifique dans sa définition traditionnelle) et de nombreux économistes (Lionel Fontagné, CEPII).

Des études plus poussées seront ici nécessaires pour défricher davantage ce point, sans négliger les difficultés méthodologiques, les classifications sectorielles n'étant plus nécessairement adaptées aux transformations induites par les mutations (sans d'ailleurs qu'il soit toujours possible de démêler aisément l'écheveau de ce qui relève de la mondialisation, des transitions démographique, énergétique ou numérique). En particulier, un accent pourrait être placé sur la collecte de données de qualité au niveau européen, comme dans les différents pays membres ou candidats, préalable indispensable à l'analyse.

Dans ces conditions, les structures de relations industrielles traditionnelles ne « cadrent » plus nécessairement avec ces transformations. Et si le niveau sectoriel apparaît stratégique pour relever les défis de ces mutations qui chamboulent aussi les secteurs, elles ne correspondent plus toujours aux réalités économiques changeantes... Il y a donc là un paradoxe, un nœud pour l'analyse que nous ne pourrions ici complètement dénouer. D'un côté, les approches sectorielles demeurent pertinentes à la fois pour mieux appréhender la diversité des réalités économiques et sociales, mais aussi pour renforcer la participation et la contribution des partenaires sociaux à l'élaboration des réponses à apporter aux évolutions. De l'autre, la notion de secteur paraît de plus en plus brouillée par les mutations en cours. Ainsi les objets connectés et l'impression 3D pour ne donner que quelques paramètres vont rendre très poreuses les frontières actuelles dont la classification au niveau

européen ne rend pas compte. Ces travaux de recherche nous paraissent un préliminaire pour aller plus loin dans des travaux ultérieurs utiles pour approfondir l'expertise en matière de systèmes de relations industrielles.

Enfin, l'analyse ne serait pas complète si, outre les différentes catégories d'entreprises, de nouvelles formes d'emplois, de nouveaux secteurs, elle ne considérait pas certaines catégories de travailleurs, avec notamment un accent spécifique sur les femmes et les jeunes, voire les chômeurs.

3.1.1.4 Les partenaires sociaux et les femmes

L'Union européenne attache une attention particulière, notamment dans le cadre de sa Stratégie Europe 2020 à la participation des femmes au monde du travail, qu'elle s'est donnée pour objectif de porter à 75%.

Considérer spécifiquement le cas des femmes fait sens pour au moins deux raisons formulées ici sous forme de questions de recherche :

Dans quelle mesure les femmes sont-elles spécifiquement touchées par les conséquences des mutations en cours ? Dans quelle mesure les systèmes de relations industrielles à la fois en termes comparatifs et au niveau européen répondent-ils à leurs besoins spécifiques ?

La pertinence de ces questions tient notamment au fait que « le monde du travail pour les femmes n'est pas le monde du travail pour les hommes »⁷¹.

Les femmes sont déjà dans une situation au travail moins favorable que les hommes en Europe, malgré des différences significatives entre pays. Le niveau de participation est plus bas dans les pays du Sud (Italie, Grèce) que dans les pays du Nord (Suède notamment). Les femmes et les hommes travaillent souvent à des postes et **dans des secteurs différents**, sont **davantage employés à temps partiel et dans des contrats précaires**, ce qui conduit à des différences en termes de salaires, formation...et sont **inégalement représentés à des positions de pouvoir**. Même après ajustement par les compétences, l'expérience et l'éducation, les femmes et les hommes sont rémunérés différemment⁷².

D'après l'Indice d'Égalité des Genres, développé par l'Institut européen d'égalité des genres, et cité dans le rapport Eurofound, qui prend en compte le travail, la rémunération, les connaissances, le temps, le pouvoir et la santé, nos six pays « s'étalent » quasiment aux deux extrémités du spectre des pays européens, la Suède étant le mieux positionné, puis la France, l'Allemagne, tandis que la Pologne

⁷¹ Eurofound, Sixth European Conditions Survey: 2015.

⁷² Eurofound « Partenaires sociaux et égalité de genre en Europe », 2014.

vient ensuite, suivi par l'Italie et la Grèce, parmi les moins bien positionnés concernant l'égalité de genre au travail.

Dans ces conditions, **les mutations en cours vont-elles encore aggraver cette situation ou peuvent-elles au contraire contribuer à l'améliorer, et si oui, comment ?**

Il n'y a pas de consensus sur l'impact en matière d'inclusion des femmes de la transformation numérique, qui apparaît plutôt ambivalent.

D'un côté, les cohortes actuelles en formation dans les métiers du numérique, les stéréotypes sur l'accès aux métiers techniques, font apparaître **un risque d'exclusion massive des femmes de ces nouveaux emplois**, alors même que de nombreux emplois fortement féminisés risquent d'être détruits (RH, marketing, communication...), comme le rappelle le rapport Mettling. Ainsi, **l'éducation numérique, comme les entreprises, devront s'attacher à créer les conditions pour une féminisation de l'économie et/ou compenser les déficits constatés en termes de parité.**

D'un autre côté, **dans la mesure où ces transformations offrent un gisement potentiel d'emplois pour des personnes à faible qualification, il serait pertinent d'orienter et d'accompagner** des jeunes, notamment en décrochage scolaire et tout particulièrement **des jeunes filles vers ces métiers**, en dépassant les stéréotypes.

Dès lors, il apparaît d'autant plus utile de chercher à **mieux appréhender comment les partenaires sociaux s'efforcent de mieux prendre en considération les femmes** sur le marché du travail et au sein de leurs organisations.

Le rapport Eurofound déjà mentionné⁷³ apporte beaucoup d'éléments synthétisés ci-dessous.

Au niveau européen, en mai 2014, les partenaires sociaux interprofessionnels au niveau européen, ont lancé une boîte à outil pour l'égalité des genres en pratique, qui met en exergue 100 initiatives des partenaires sociaux dans toute l'Europe. La Confédération Européenne des Syndicats s'est engagée à atteindre l'équilibre des genres dans ces instances de décision (Congrès d'Athènes de 2011, « dans une fourchette entre 40 et 60% »). L'UEAPME, la CEEP et BusinessEurope promeuvent l'égalité des genres dans le contexte plus large de diversité. En 2005, les partenaires sociaux européens s'étaient accordés sur un Cadre d'Action pour l'Egalité des Genres avec 4 priorités : 1- répondre aux rôles des genres dans la société et sur le marché du travail ; 2 promouvoir une participation équilibrée des genres dans les décisions ; 3- favoriser l'équilibre travail et vie privée ; s'attaquer au gap de rémunération entre genre.

⁷³ Eurofound, Partenaires sociaux et égalité des genres, 2014.

Depuis, le gap ne s'est pas réduit sur les 10 dernières années. La mise en œuvre concrète d'initiatives comme celles de 2014 sont plus que jamais nécessaires.

Au niveau national

	Actions internes		Actions externes	
	Syndicats	Org. Employeurs	Syndicats	Org. Employeurs
DE	+	?	+	+
GR	+	?	+	?
FR	~	?	+	+
IT	+	~	+	+
PL	?	?	-	-
SE	+	+	+	+

Source : rapport Eurofound, *Partenaires sociaux et égalité de genre, 2014*.

Les syndicats et les organisations d'employeurs ont des unités, des comités ou des départements centrés sur les questions de genre en Suède, en France et en Italie. Seuls les syndicats en ont en Allemagne, Grèce et en Pologne. Des systèmes de quotas pour les femmes dans les fonctions de décisions ont été introduits par les syndicats en France, Allemagne et Italie. En pratique, indépendamment ou pas de ces systèmes, on note quelques exemples emblématiques de femmes à des positions de leadership : Emma Marcegaglia, présidente de BusinessEurope, Henryka Bochniarz, présidente de Lewiatan, Marcella Panucci, DG de Confindustria, Eva Nordmark, présidente de TCO, Carole Couvert, présidente de la CFE-CGC...

En Allemagne, les « jours des filles » ont rencontré un certain succès pour traiter des rôles des genres dans la société et le marché du travail. Les partenaires sociaux, en coopération avec le gouvernement, ont mis en œuvre un projet pour attirer plus de femmes dans les secteurs professionnels non traditionnels. En France, des initiatives sectorielles ont également été mises en œuvre, même si en général les questions liées au genre sont davantage abordées au niveau interprofessionnel. En Suède, la formation est bien développée par les partenaires sociaux. LO organise de nombreux séminaires sur l'égalité des genres. Saco a développé une checkliste interne pour son personnel à utiliser pour les départs en congé parental, des stratégies dans le cadre des processus de recrutement, qui s'assurent que seules les compétences sont prises en considération. Un certain nombre d'organisations, surtout syndicales, ont développé des politiques renforcées facilitant la vie professionnelle des familles au

travail (politiques de travail flexibles) pour leur propre personnel, en favorisant dans certains cas les droits des pères à des congés parentaux. En Pologne, le manque de ressources semble être un défi important dans la mise en œuvre d'actions d'égalité interne. Une importance déclinante est accordée à ces questions, ce qui n'empêche pas la Pologne d'avoir un Index d'égalité des genres meilleur que la Grèce et l'Italie, où les partenaires sociaux sont plus actifs dans la promotion de l'égalité des genres. Les engagements en faveur de l'égalité des genres se sont amoindris dans les pays affectés le plus fortement par la crise économique, à l'instar de l'Italie et de la Grèce, du fait de moindres ressources disponibles et de priorités concurrentes. En Italie, l'écart persiste entre les règles et législations et la faiblesse de leur mise en œuvre en pratique. En Grèce, on relève une augmentation des discriminations et inégalités de genres. Les partenaires sociaux grecs considèrent les femmes, notamment jeunes en âge de procréer comme l'un des groupes les plus vulnérables face aux employeurs, du fait du fardeau de la maternité et des multiples rôles qu'elles sont amenées à jouer du fait de structures sociales de soutien inadéquates.

Au total, un changement de paradigme est requis⁷⁴ : ce ne sont plus les femmes qui doivent s'adapter à des structures de relations industrielles essentiellement masculines. Il s'agit plutôt de considérer leurs situations, priorités et besoins (comme « normales » au même titre que celle des hommes) comme le point de départ pour repenser les organisations et institutions. Les efforts pour accompagner les femmes sur le marché du travail ne seront efficaces que si elles s'accompagnent d'efforts pour changer les conditions de travail. **Les mutations en cours devraient si l'on s'en saisit, constituer un point d'appui pour changer les systèmes de relations industrielles pour qu'elles ne soient plus un facteur d'inégalité mais de combat effectif contre des pratiques de discrimination/ségrégation de genre au travail et la norme « mâle » de l'emploi.** Dans les faits, tout le monde y gagnera, y compris les travailleurs masculins s'ils peuvent ainsi mieux équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée. Il reste que cette « mutation » des systèmes de relations industrielles semble encore loin, malgré les progrès enregistrés, d'être entrée dans les mœurs selon les différentes cultures et traditions nationales et selon le type d'acteur.

⁷⁴ Eurofound, EIRO, Marianne Gruenell et Marianne Schaapman, Gender Mainstreaming in industrial relations. Voir aussi Yvon Lott, [“The need for a gender perspective on digitalization”](#), WSI, Hans Boeckler Stiftung, 5 août 2015.

3.1.1.5 Les partenaires sociaux et les jeunes

L'Union européenne accorde également une attention toute particulière aux jeunes en Europe, à travers notamment la Stratégie Europe 2020.

Les questions de recherche identifiées ici s'apparentent à celles retenues pour les femmes : les conséquences des mutations en cours affectent-elles davantage les jeunes ? Comment les systèmes de relations industrielles s'efforcent-ils aux différents niveaux, y compris européens et nationaux en termes comparés d'apporter des réponses ?

L'analyse conduite ici se fonde sur de premiers éléments émanant à la fois de recherches existantes⁷⁵ ainsi que sur les résultats des travaux conduits par Confrontations Europe⁷⁶. Nous viserons enfin à dégager quelques pistes de réflexion et d'action émanant à la fois de la revue de la littérature de recherche existante sur le sujet et des pistes dégagées lors des séminaires européens organisés par Confrontations Europe et les contributions de nos partenaires.

Il n'existe pas pour l'heure de diagnostic suffisamment étayé et ou partagé par les différents acteurs ou experts des relations industrielles sur l'impact qu'ont les mutations à l'oeuvre sur la situation des jeunes. Nous sommes même confrontés dans la tentative de réponse à cette question à une forme de paradoxe. D'un côté, les mutations en cours pourraient être de nature à accentuer encore les défis auxquels les jeunes sont confrontés à la fois sur les marchés du travail et dans leur représentation par les partenaires sociaux, de l'autre les jeunes présentent pourtant un potentiel spécifique, pour peu qu'on s'en donne vraiment les moyens à tous les niveaux, pour saisir les nouvelles opportunités représentées par les mutations en cours tant en termes d'emplois que de participation aux systèmes de relations industrielles.

Un accent spécifique sur les jeunes s'impose. En moyenne, au niveau européen, les jeunes sont davantage affectés par le chômage, la précarité, la difficulté à entrer sur le marché du travail, comme en témoignent les « Neets » (ni en emploi, ni en formation...) ; ce qui pose des enjeux de cohésion sociale entre pays européens et en leur sein. Ainsi, **42% des jeunes travailleurs européens sont sous contrat temporaire, alors que ce taux est de 13% pour les travailleurs plus âgés**⁷⁷. Ce faisant, et même si les situations sont contrastées selon les pays, l'Europe se prive de beaucoup de talents et fragilise du même coup son réservoir de force de travail de demain. Les situations peuvent être particulièrement contrastées entre pays et au sein de certains pays. Dans certaines régions en Italie,

⁷⁵ dont les sources incluent notamment différents rapports Eurofound, ainsi que les rapports sur les relations industrielles de la Commission européenne, 2014 notamment.

⁷⁶ Séminaire européen sur l'engagement des jeunes, 2015, ainsi que la conférence organisée à Bologne en octobre 2015 en partenariat avec la Fondation Astrid.

⁷⁷ Chiffres tirés de l'article d'Euractiv du 9 avril 2014 : <http://www.euractiv.fr/section/europe-sociale-emploi/news/le-soutien-a-l-emploi-des-jeunes-europeens-n-est-pas-sans-failles/>

60% des jeunes femmes et hommes sont au chômage, dans certaines régions en Grèce, ce sont 90% des jeunes qui sont sans emploi !

Pourtant, dans un monde qui se transforme à vitesse accélérée, et où la croissance devra être plus sobre, économe, circulaire, ce qui ne va pas nécessairement de soi, la jeunesse pourrait présenter des opportunités à saisir, qui se traduisent d'abord dans son rapport au travail :

- la recherche de sens, **l'intérêt de la mission est le premier critère de choix dans la recherche d'un emploi, toutes choses égales par ailleurs ; démontrant ainsi une disposition à l'engagement professionnel, puisque le contenu et la finalité du travail importe au moins autant que la recherche d'un statut ou d'une rémunération.**
- **Ils associent le travail au collectif**, au travail d'équipe, au travail collaboratif en mode projet ou mission : ce sont d'ailleurs l'esprit d'équipe et de communauté qui progressent le plus dans ce que recherchent les jeunes étudiants, même si naturellement l'individu souhaite être « reconnu » : pour 6 étudiants sur 10, **la personnalité** devrait être le facteur principal de recrutement. Ce trait caractéristique est en phase avec un monde où les coopérations, le travail en mode projet semblent s'imposer comme un facteur-clé de succès.

Dans ces conditions, alors que le sas d'entrée sur le marché du travail est pour le moins compliqué pour beaucoup de jeunes dans de nombreux pays, condamnant beaucoup d'entre eux à multiplier les stages par exemple, l'Union européenne a adopté en 2014 « *un cadre de qualité pour les stages* ». Il vise à permettre aux stagiaires d'acquérir de meilleures chances de trouver un emploi. Mais cette initiative est insuffisante aux yeux des partenaires sociaux. **La Confédération Européenne des Syndicats appelle ainsi à une « stratégie européenne pour la qualité des emplois »**⁷⁸ qui vise notamment les jeunes.

Il reste que les enquêtes montrent que **les jeunes ne se sentent typiquement pas représentés par les syndicats, même s'ils conviennent qu'ils ont un certain rôle à jouer dans la défense de leurs intérêts.** Les syndicats font face à une baisse importante du taux de syndicalisation dans la plupart des Etats-membres. Ils ont conscience des défis à relever (valoriser l'image du syndicalisme auprès des jeunes publics; s'efforcer de représenter tous les travailleurs, travailleurs précaires et autonomes inclus).

A l'échelle nationale, des initiatives sont prises également : le Congrès des syndicats irlandais (ICTU) oriente ses actions davantage vers les jeunes et voit son nombre d'adhérents augmenter. Certains syndicats nationaux essaient d'organiser les travailleurs en emploi temporaire (en Espagne, en

⁷⁸ Déclaration adoptée les 10 et 11 mars 2015 par la Confédération européenne des syndicats.

Slovénie, au Portugal et en Bulgarie). Les syndicats suédois TCO, LO et SAKO ont mis en place dès 2005 des actions concrètes afin d'accroître leur présence auprès des collégiens, lycéens et étudiants⁷⁹.

Il va de soi que la diversité des systèmes de relations industrielles rend les syndicats nationaux plus ou moins attrayants aux yeux des jeunes publics : en effet, certains syndicats offrent plus de services (retraites, réduction sur des assurances...) ; dans d'autres cas, les accords négociés ne couvrent que les employés syndiqués, ce qui incite à devenir membre.

Les jeunes professionnels aspirent à pouvoir être davantage consultés et impliqués dans les processus internes de décision. Les syndicats notent également la baisse d'investissement dans la formation et l'apprentissage en Europe. L'Alliance européenne pour l'apprentissage lancée en 2013 par les partenaires sociaux et la Commission européenne ne porte pas les fruits attendus. L'offre d'apprentissage n'a finalement pas augmenté jusqu'à l'été 2015 (pas même en Allemagne)⁸⁰ : il reste de nombreux efforts à faire dans ce domaine.

Le secteur de l'économie sociale et solidaire apparaît attrayant pour certains jeunes, conjuguant un travail ayant du sens et des conditions de travail différentes d'autres secteurs (en France, 600 000 emplois devraient être créés d'ici 2020)⁸¹.

Dès lors, certaines pistes de réflexion ou d'action, fondées sur des retours d'expériences d'initiatives et des échanges de bonnes pratiques efficaces⁸², pourraient être explorées :

- Multiplier les passerelles entre emplois, secteurs, formations (même une expérience de 2 mois doit être valorisée)
- Favoriser l'implication voire la participation des jeunes aux décisions dans l'entreprise
- Faire davantage place aux jeunes dans les organes décisionnaires des organisations syndicales et professionnelles
- Faire des jeunes l'un des principaux axes de la stratégie de recrutement des syndicats
- Echanger les bonnes pratiques entre organisations syndicales et entre pays sur la place, le rôle et l'implication des jeunes
- Mieux valoriser le temps consacré aux engagements sociaux

⁷⁹ Par exemple : TCO a mis sur pied la structure TRIA dont l'objectif était d'inciter 26 000 étudiants à se syndiquer d'ici 2017 et de s'assurer que la moitié de ces étudiants demeurerait affiliée à une fédération syndicale une fois qu'elle était entrée sur le marché du travail. Source : ETUC newsletter – dossier « Trade union recruitment in Sweden », May 2006. https://www.etuc.org/IMG/pdf/SWEDEN_EN.pdf

⁸⁰ Fact sheet, Commission européenne, 22 Juin 2015 http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-15-5241_fr.htm

⁸¹ <http://www.gouvernement.fr/action/l-economie-sociale-et-solidaire>

⁸² Elles croisent là aussi revue de la littérature référencée en début de section et bonnes pratiques échangées lors des séminaires.

- Elargir comme c'est déjà le cas dans certains Etats-membres l'offre de services des syndicats afin d'attirer un public plus jeune et plus mobile
- Réfléchir à des partenariats possibles entre syndicats de différents Etats-membres afin de pouvoir couvrir les travailleurs –syndiqués ou non syndiqués- en mobilité

Malgré les efforts et stratégies déployés de manière certes hétérogène par les partenaires sociaux, les défis concernant plus particulièrement les nouvelles formes d'emplois, les travailleurs indépendants, les femmes, les jeunes, les outsiders, ne sont que très partiellement pris en compte, là où justement il y en aurait le plus besoin.

3.1.2 Valorisation d'une approche « bottom-up » (ascendante)

En dépit des efforts non négligeables, quoique inégaux entre Etats-membres, d'intégration de nouvelles catégories de population, de travailleurs, de nouvelles formes d'emplois ou de secteurs émergents, nous sommes encore très loin du compte. Là où les acteurs sont peu structurés, dans les nouveaux secteurs, les nouveaux Etats membres, les nouvelles formes d'emplois, les catégories de populations plus facilement exclues du marché du travail, le dialogue social est *a minima*.

Les mutations énergétique et écologique d'une part, numérique d'autre part, contribuent à une **diversité croissante des activités**, des types d'entreprises, de nouvelles formes d'emplois, nouveaux secteurs, et à des risques de divergences et d'inégalités croissantes entre catégories de travailleurs et pays membres ou candidats; **ce qui demande l'élaboration de solutions moins uniformes et plus spécifiquement adaptées aux situations concrètes au plus près du terrain**⁸³.

En outre, **les changements accélérés induits par ces mutations** bouleversent l'ensemble de nos modes de production, de consommation et de vie en société et **obligent à s'adapter rapidement et en permanence**.

Dans ce contexte de transformation accélérée du système économique, la diversité croissante des activités et de leurs conditions d'exercice rend de plus en plus difficile l'élaboration de textes législatifs uniformes (« one size fits all ») applicables dans les détails à toutes les activités professionnelles et tend à les limiter à la définition d'un cadre et de principes essentiels⁸⁴.

Et dans ce contexte, l'effort accru à porter sur les catégories les plus à risques ou les moins bien positionnées (entreprises, secteurs, formes d'emplois ou travailleurs) renforce le besoin de dialogue

⁸³ Voir notamment la section précédente qui étaye ces constats sur des enseignements tirés de la recherche existante et des contributions de nos partenaires.

⁸⁴ Contribution de Bernard Housset, Conseiller social de Confrontations Europe, et ancien DRH de DRH au sein du Groupe Danone.

social et sa contribution potentielle à l'élaboration de textes plus adaptés aux spécificités de réalités de terrain diverses.

Dans le même temps, le contexte de mutations permanentes peut conduire à une perte de repères et de points d'appui pour parvenir à trouver les équilibres nécessaires entre travailleurs et employeurs aux différents niveaux. Ainsi, le diagnostic et les pistes sont-ils différents selon le système de relations industrielles considéré à l'intérieur de l'Union européenne.

Dès lors, le rôle du dialogue social pourrait en sortir renforcé dans les pays où la loi a toujours eu une prédominance (exemple de la France), tandis que les pays où le dialogue social bilatéral est traditionnellement le plus fort, pourraient avoir besoin de « cadres » pour fixer les principes essentiels dans un contexte de mutation (exemple de la Suède). Ces éléments forment de premiers fragments de pistes d'analyse émergeant de séminaires organisés par Confrontations Europe et ses partenaires, et de témoignages et analyses formulés par certains représentants de systèmes aussi diversifiés que la France et la Suède. Ils mériteraient d'être davantage investigués et étayés. En théorie du moins, de telles évolutions pourraient conduire à une forme de convergence entre des systèmes de relations industrielles disparates.

D'une manière générale, sauf dans les pays où le dialogue social bilatéral est bien structuré, l'enjeu demeure donc bien de consolider le dialogue social, conçu comme point de convergence pour combiner efficacité économique et progrès social.

Il reste qu'aux yeux de certains, la négociation collective apparaît dépassée, engoncée dans un juridisme qui fige et sclérose, dans des relations conflictuelles qui peinent aujourd'hui à produire des résultats, dans un contexte de crise et de mutation numérique, d'ubérisation de l'économie.

Tout l'enjeu est alors de regarder comment la faire évoluer pour que les acteurs puissent en faire un outil de transformation pour l'emploi et la compétitivité. Comment enclencher une dynamique pour lui donner plus de place et sortir ainsi d'une logique trop juridique et institutionnalisée ?

S'agissant du dialogue social lui-même, le phénomène de décentralisation de la négociation collective, partout constaté, est une tendance de fond solidement étayée, qui a l'avantage de rapprocher la décision du terrain, mais fait peser un risque sur la cohésion sociale. Il convient aussi de prendre en compte que l'organisation de filières en donneurs d'ordres et sous-traitants est facteur d'accentuation des inégalités entre travailleurs et/ou entreprises, que la négociation au sein de l'entreprise ne peut seule prendre en compte. **De nouveaux équilibres prenant acte de ces réalités (et notamment de ce phénomène de décentralisation) doivent donc être trouvés pour en contrecarrer les effets négatifs et redonner à nos systèmes de relations industrielles leur force contributive pour le progrès économique et social en Europe.**

Si la décentralisation est un fait, plutôt que de s'arc-bouter sur des systèmes traditionnels qui ne sont plus adaptés, **la question de recherche devient alors celle des conditions à créer pour qu'une mutation des systèmes de relations industrielles en Europe leur permette de combiner compétitivité économique et cohésion sociale.** Naturellement, il est de la responsabilité première des acteurs de s'adapter. La Commission européenne n'est certes pas elle-même en charge du dialogue social, mais elle a un rôle à jouer (voir plus loin les recommandations spécifiques formulées dans le cadre de ce projet).

3.1.2.1 Les ajustements à la marge suffiront-ils ou est-il nécessaire de penser un nouveau système ?

Nous avons montré dans les sections précédentes que les efforts entrepris par les systèmes de relations industrielles, quoique divers et utiles, à la fois pour obtenir des résultats concrets et pour mieux représenter les différentes catégories de travailleurs, emplois, entreprises, ne sont pas aujourd'hui à la hauteur des enjeux.

Au vu de l'ampleur des mutations, du rythme exponentiel auquel elles vont, nos systèmes de relations industrielles, malgré leurs qualités, ont été construits pour un autre âge industriel. Des ajustements à la marge risquent de ne pas suffire à en préserver des effets bénéfiques, effets qui peinent d'ailleurs aujourd'hui à se matérialiser dans la vie concrète des travailleurs et des entreprises.

Il y a donc nécessité de penser un nouveau système plus mobilisateur des forces vives des sociétés civiles européennes, plus « agile » pour tenir le cap du rythme de ces mutations sans se laisser distancer ; ce qui aggraverait les inégalités, et permettant de proposer l'accompagnement et la formation nécessaire pour permettre à tous de prendre le tournant numérique et écologique.

Repenser nos systèmes de relations industrielles à l'aune des mutations à l'œuvre pose deux niveaux de questionnement, formulés sous forme de questions de recherche :

Si nos systèmes à l'œuvre de relations industrielles en Europe, en dépit de leur diversité, répondent encore aujourd'hui à une logique plutôt verticale et descendante (« hiérarchique », subordonnée entre les différents niveaux pour garantir un maximum de protection), quelle est la marge d'innovation possible pour mieux répondre aux défis des mutations ? Serait-il possible et/ou acceptable et si oui pour quels résultats escomptés de les réinventer selon deux logiques :

- **une logique ascendante**, partant de l'implication du travailleur lui-même, avec mise en œuvre de formes de codétermination, l'entreprise, le territoire, le secteur, le niveau national, puis européen,

- **une logique horizontale**, favorisant davantage la coopération, la co-construction/co-innovation, le travail en mode projet et en communautés..., plus adaptée à notre temps et aux mutations en cours justement.
- Ces deux logiques ne sauraient se déployer que dans le cadre, vital, des garanties fondamentales posées au niveau européen et déclinées au niveau national.

Nous ne prétendons pas ici étayer la capacité d'innovation de nos systèmes de relations industrielles pour répondre aux défis et opportunités posés par les mutations. Nous analyserons en revanche quelques pistes possibles de réflexion et d'action visant à établir plus solidement dans le contexte actuel de mutations l'intérêt et le rôle respectif des différents niveaux, puis les enjeux de coordination et d'articulation entre eux en vue notamment de favoriser une (re)convergence voire une européanisation des systèmes de relations industrielles.

Innovation numérique et dialogue social

L'intégration des outils numériques dans le dialogue social pourrait contribuer, dans une certaine mesure, au développement de systèmes de relations industrielles organisés sur un mode plus horizontal, en permettant d'abord aux représentants des salariés d'accéder à une éducation numérique et en allégeant le formalisme qui caractérise parfois le fonctionnement des relations institutionnelles. L'information et la consultation devraient gagner à s'appuyer davantage sur les formes numériques et l'organisation du dialogue social évoluer pour s'ouvrir sur des espaces d'échanges entre salariés, employeurs et leurs représentants. Ce serait aussi une **opportunité pour les partenaires sociaux à tous les niveaux de mieux capter/mobiliser les travailleurs** en co-construisant les enquêtes et le recueil d'informations (même si le contact personnel direct ne sera jamais remplacé), **pour mieux se consacrer à l'analyse et la co-construction des réponses sociales**, comme le souligne encore le rapport Mettling.

La mise en œuvre concrète du déploiement de ces outils numériques (plateformes collaboratives d'échange, ...) devra être pensée et encadrée à tous les niveaux (entreprise, territoire, secteur, interprofessionnel, européen...). En effet, le numérique peut aussi donner lieu à de nouvelles formes de relations mettant en cause les libertés et droits fondamentaux (voir première partie). Des incitations pourraient être prévues pour faciliter le déploiement de ces outils. En effet, le numérique pourrait être un formidable instrument de renforcement des formes de démocraties, y compris sociales, même s'il ne remplacera jamais les contacts de personne à personne, et que la synthèse des remontées d'informations par exemple est difficile à réaliser et devra reposer sur la nécessaire intermédiation des représentants de travailleurs et d'employeurs.

La piste d'une validation régulière des compétences décidée avec les partenaires sociaux

Nous sommes aujourd'hui confrontés comme le montre François Michaux (voir références ci-dessous) à une crise prévisible de compétences professionnelles à long terme.

L'accélération des mutations technologiques mondiales (accélération et diversification de l'innovation, contraintes environnementales...) oblige à une actualisation plus fréquente, plus importante, plus coûteuse, des compétences dans nombre de secteurs.

Le déclin démographique important dans de nombreuses régions du monde (dont l'Europe) conduit à mobiliser des compétences de niveau professionnel plus bas

L'affaiblissement des systèmes éducatifs de nombreux pays européens (difficultés à se réformer,...) et la diversité croissante des audiences à former (jeunes de différents horizons, migrants, adultes cherchant à se reconvertir vers d'autres professions...) demandent des méthodes d'apprentissage plus diversifiées.

Enfin, l'incapacité de nos systèmes à requalifier les chômeurs, même s'il existe une forte diversité entre pays européens, font apparaître un manque de méthodes adaptées et de moyens financiers pour répondre à l'explosion de ces besoins de requalification.

Dans ces conditions, des pistes pourraient être explorées pour y faire face :

Organiser avec les partenaires sociaux, dans le cadre de la formation tout au long de la vie, une validation à intervalle régulier des compétences. A titre d'exemple, la périodicité de cette validation est aux Etats-Unis de 7 ans dans l'industrie automobile.

Cette validation serait négociée avec les partenaires sociaux, puis imposée (avec d'éventuelles sanctions) afin de stimuler massivement l'investissement actif des travailleurs et d'inciter à la **création** (ou la mutualisation d'outils existants) **en mutualisant les coûts (au sein d'une branche, entre Etats-membres européens) d'outils d'autoapprentissage interactifs adaptés aux différents profils** et le soutien pédagogique nécessaire

Source : encadré rédigé à partir des travaux de François Michaux, Conseiller marché du travail, Confrontations Europe⁸⁵

⁸⁵ « Investing in the development of skills and training for a competitive Europe », présentation power point d'une étude réalisée par François Michaux pour Confrontations Europe et présentée à Bruxelles, le 20 mars 2014.

3.1.2.2 Rôles et réalisations respectifs des systèmes de relations industrielles aux différents niveaux

En vue d'explorer les conditions à réunir pour qu'une logique ascendante prenne sens et utilité pour mieux répondre aux défis des mutations, nous procéderons donc dans l'analyse en partant du bas, de l'entreprise et même plus précisément du travailleur lui-même. Nous analyserons ensuite le territoire, le secteur, le niveau interprofessionnel, puis l'articulation avec l'échelon européen aux différents niveaux.

3.1.2.2.1 Au niveau des entreprises

L'entreprise doit avant tout être entendue dans son écosystème comme communauté humaine avec toutes ses parties prenantes.

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, les travailleurs ne pourront s'identifier à l'objectif de compétitivité s'ils ne sont pas en situation de responsabilité, s'ils ne participent pas à la construction du projet de l'entreprise, c'est-à-dire à la définition des buts et de l'efficacité.

Chacun doit être en mesure d'avoir son mot à dire dans les décisions qui le concernent. Au plan européen, la participation des travailleurs est déjà consacrée comme un élément du modèle social européen. C'est un droit fondamental reconnu par la Charte des droits fondamentaux. Elle fait partie intégrante de la démocratie. Elle est aussi une condition de compétitivité, voire de survie des entreprises.

L'Allemagne a été précurseur en Europe sur la participation des travailleurs aux décisions. D'autres pays comme la Suède disposent aussi de formes de codétermination. Pour affronter les mutations collectives, les Etats membres s'y prennent différemment : l'Allemagne le fait en codétermination, la Suède par plus de flexibilité mais aussi de sécurité dans l'accompagnement des transitions professionnelles, d'investissement humain.

La limite souvent évoquée au développement d'une véritable codétermination dans des pays comme la France et d'autres pays du Sud de l'Europe est la culture de lutte des classes qui subsiste et résulte de comportements qu'on retrouve à la fois chez les travailleurs et les employeurs. Pour autant, l'expérience de groupes comme Sanofi, Danone, ou La Poste avec « le Grand Dialogue », démontre s'il en était besoin, que la poursuite de la confrontation jusqu'au bout, à partir du moment où elle est ouverte, viable, constructive, permet d'aboutir à des résultats tangibles. Ces entreprises réaffirment, et elles ne sont pas seules, que **la participation des travailleurs est un enjeu fondamental, y compris face aux restructurations**⁸⁶. En France, **alors que la question du travail n'est pas suffisamment traitée**

⁸⁶ Synthèse du Séminaire « L'avenir du travail et de l'emploi », organisé par Confrontations Europe, le 4 avril 2013.

et est même souvent complètement obérée dans les instances de décision, comme le soulignent Marc Deluzet, délégué général de l'OSI et François Cochet de Secafi, de récentes évolutions émanant du dialogue social interprofessionnel (titre II de l'ANI du 11 janvier 2013) organisent le dialogue autour du futur de l'entreprise, sur sa stratégie.

Comme le rappelait déjà le rapport Davignon du groupe d'expert de haut niveau sur l'implication des travailleurs en 1997, « le type de travail dont ont besoin les entreprises européennes – qualifié, mobile, engagé, responsable, et capable d'utiliser les innovations technologiques, et de s'identifier à l'objectif d'amélioration de la compétitivité et de la qualité- ne peut être attendu simplement de l'obéissance aux instructions des employeurs. Les travailleurs doivent être impliqués de manière plus étroite et permanente aux décisions à tous les niveaux de l'entreprise »⁸⁷.

On observe aujourd'hui un délitement du pacte social par lequel salariés et employeurs échangeaient de la subordination contre de la protection du travailleur. Il correspondait à un compromis fordiste, celui d'une société stable et hiérarchisée, qui n'est plus adaptée à un monde ouvert et mobile. Aujourd'hui, le modèle du salariat, en crise, « répond mal aux contraintes économiques, plus du tout aux attentes des actifs », alors même qu'il est devenu porteur de droits de la personne, pour la formation, la santé, la retraite »⁸⁸...

D'où la recommandation concrète formulée dans ce rapport de **développer des standards européens de codétermination dans les entreprises** et prévoir une phase de transition et d'expérimentation permettant aux entreprises des différents secteurs et pays de déterminer de manière négociée les meilleures modalités pour les mettre en place.

Au-delà même de la participation des travailleurs, qui comprend encore bien d'autres éléments (représentation de la collectivité de travail, RSE, participation directe, négociation collective, participation financière –actionnariat salarié, épargne salariale...)⁸⁹, il y a une **mutation à faire aujourd'hui en matière d'organisation du travail** comme évoquée précédemment, qui exige aussi une transformation des managers. Avec les mutations en cours, la révolution numérique notamment, « le dirigeant n'est plus celui qui donne des ordres mais celui qui donne envie », Benedikt Benenati, Vice-Président Communications numériques de Renault⁹⁰.

⁸⁷ www.worker-participation.eu, site de l'ETUI, institut syndical européen.

⁸⁸ Comme le souligne Jean-Pierre Gaudard dans La fin du salariat, 2013.

⁸⁹ Voir le site www.worker-participation.eu d'ETUI.

⁹⁰ Conférence organisée par Confrontations Europe, 21 avril 2016.

S'il n'y a pas d'autre région du monde que l'Europe où la recherche du compromis économique et social a été portée à ce niveau, la question posée est bien celle de la rénovation globale du dialogue social et du management.

Ainsi par exemple, **ces mutations conduisent certains grands groupes à repenser complètement leur organisation, d'une organisation par métier ou branche** (ex : efficacité énergétique, électricité, gaz...) **à une organisation territoriale.** Une telle réorganisation ne peut se faire sans dialogue social, sans formation, sans consultation de toutes les parties prenantes. Un accord social européen est ainsi en discussion au sein du groupe Engie afin d'accompagner cette transition.

Outre les évolutions en matière d'organisation du travail et la nécessité d'organiser la participation des travailleurs, il y a **place pour développer la négociation collective à tous les niveaux, et notamment au plus près du terrain, au niveau de l'entreprise.**

Dans les différents pays européens, les réflexions vont bon train sur les pistes de réformes des systèmes de relations industrielles.

Ainsi par exemple, les débats comprennent notamment, dans le cadre de mutations accélérées, la question de savoir s'il convient de donner plus d'espace au contrat collectif et à l'autonomie des partenaires sociaux quitte à ce que les partenaires sociaux –ou la loi- disent ce qui doit être incontournable et de l'ordre du législatif. Ainsi par exemple en France, un récent rapport (Combrexelle) appelle à un élargissement du champ de la négociation collective à certains domaines, notamment l'organisation du travail dans les entreprises. Il recommande également d'ouvrir à la négociation de nouveaux champs des relations sociales, par mandat de la loi, et inclut spécifiquement dans ces nouveaux champs l'économie digitale. Ces voix appelant à une place plus grande des accords d'entreprises⁹¹ donnent lieu à des débats difficiles entre les syndicats qui appellent à un renforcement de la place des accords d'entreprises et ceux qui appellent à une harmonisation par le haut. Dans ces conditions, il est d'autant plus important pour emporter une adhésion plus large et revaloriser le rôle et la place du dialogue social aux différents niveaux, y compris au plus près des réalités du travail, de réunir un large consensus et des garanties encadrant et permettant l'autonomie des partenaires sociaux.

Ainsi par exemple **en Grèce**, la réforme de 2012 (loi 4024/2012) qui permet à des « **associations de personnes** » informelles (comprenant au moins les 3/5^e des travailleurs d'une entreprise) de négocier des accords avec l'employeur, a **contribué à une plus grande fragmentation** des syndicats et créé des

⁹¹ Rapport Terra Nova « Réformer le droit du travail » (3rd Septembre 2015), rapport de l'Institut Montaigne « Sauver le dialogue social – priorité à la négociation d'entreprise » (Septembre 2015), rapport de la Commission Combrexelle « La négociation collective, le travail et l'emploi », 2015.

obstacles à l'implication des syndicats sectoriels puisque les accords d'entreprises ont la prééminence, ainsi que le soulignent le rapport sur les relations industrielles 2014 ainsi que le comité d'experts de l'OIT⁹². La Grèce présente cependant un contexte spécifique difficilement comparable dans la mesure où le pays a connu avec la crise une tendance à la déstructuration de son système de relations industrielles. Si ce n'est pas directement comparable, cet exemple a le mérite de rappeler que des garanties doivent être réunies pour permettre aux partenaires sociaux eux-mêmes de préférence le plus solidement établis de développer ensemble des solutions adaptées au plus près du terrain avec une autonomie forte. Ces garanties reposent notamment sur les caractéristiques esquissées dans le préliminaire de l'introduction (Visser notamment) mais aussi dans une plus forte autonomie aux niveaux les plus proches du terrain, mais dans le respect de principes robustes définis par le niveau collectif supérieur.

3.1.2.2.2 Au niveau des territoires

Face aux mutations, des efforts de structuration sont conduits au niveau des territoires dans différents pays. Ce niveau pourrait jouer un **rôle crucial en matière de développement économique et social, de création d'écosystèmes de coopération entre toutes les parties prenantes**.

Nous nous appuyons ici sur un échange de bonnes pratiques au niveau européen, recueillies dans le cadre des séminaires et conférences organisées avec nos partenaires. Ce recueil est à ce stade plus qu'anecdotique puisqu'il s'appuie sur les contributions respectives et la qualité des partenariats forgés avec une trentaine de partenaires diversifiés de nos six différents pays. Ce travail et ces pistes mériteraient d'être conduits de manière plus systématique pour repérer les innovations, étayer davantage et/ou nuancer les grands enseignements qui en sont ici tirés et proposés comme pistes de réflexion et d'action.

La région Emilie-Romagne a ainsi piloté avec un grand nombre de parties prenantes dont les organisations d'employeurs et les organisations syndicales un travail sur les conditions du développement économique du territoire. Il a débouché sur un accord engageant toutes les parties prenantes et visant à favoriser les investissements. **Certaines régions ont ainsi pu développer une vision stratégique du dialogue social**⁹³. Ce récent pacte pour l'emploi vise, notamment à créer un réseau de pôles technologiques sur le modèle de ce qui existe en Allemagne, pour rassembler les entreprises, les institutions et les partenaires sociaux. Il réunit, un peu comme en Suède, toutes les

⁹² Observation (CEACR) – adoptée en 2012 et publiée lors de la 102^e Session ILC (2013) – convention sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949 (N°98).

⁹³ Extrait de la conférence de Bologne d'octobre 2015 ainsi que de la [troisième table-ronde de la conférence du 25 novembre 2015](#).

institutions et les acteurs économiques et sociaux pour améliorer la qualité et le niveau d'emploi et de formation tout en renforçant la compétitivité en rapprochant entreprises et écoles. Les régions doivent élaborer des stratégies partagées par l'ensemble des acteurs et développer une vision territoriale dans laquelle les acteurs économiques sont ouverts sur l'extérieur.

Autre expérience intéressante, la région Ile-de-France implique là aussi beaucoup de parties prenantes. En permettant à plusieurs secteurs industriels de travailler ensemble et de dépasser une approche cloisonnée, elle a permis d'évaluer les évolutions à venir des différents métiers, d'imaginer les passerelles et les trajectoires de formation entre métiers en décroissance et métiers en croissance⁹⁴.

Si les réalités en matière de dialogue social territorial dans les régions, les bassins d'emploi, sont très diverses quant à l'intensité et aux sujets traités, nombre de questions à l'interface de l'économique et du social gagneraient à être abordées dans ce cadre : l'attractivité du territoire, l'anticipation et la gestion des mutations et des restructurations, les clusters de compétitivité, l'anticipation et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la formation professionnelle, le développement durable⁹⁵.

La recension et l'échange des bonnes pratiques de dialogue social et d'action territoriale, comme l'expérimentation d'accords normatifs à la demande des partenaires sociaux territoriaux⁹⁶ seraient utiles non seulement au niveau des différents Etats-membres mais aussi à l'échelle européenne ; la Commission européenne pourrait être force de proposition et d'incitation en la matière. Elle pourrait aussi mettre en valeur les bonnes pratiques des accords transnationaux.

D'où la recommandation de développer à l'échelle européenne le dialogue social territorial sur l'emploi face aux mutations énergétique et numérique.

3.1.2.2.3 Au niveau des secteurs

Après le territoire, le secteur est un niveau intermédiaire essentiel entre l'entreprise et l'interprofessionnel qui mériterait lui aussi d'être davantage valorisé.

⁹⁴ Conférence du 25 novembre 2015, Confrontations Europe : témoignages et analyses de Syndex : voir [Actes de la conférence](#).

⁹⁵ Rapport Walter, Réalité et avenir du dialogue social territorial, CESE, 2009

⁹⁶ Ibid 27

L'intérêt des accords sectoriels (au sein des différents systèmes de relations industriels) paraît⁹⁷, en dépit de la grande variété de systèmes :

- mésestimé souvent par les PME qui ont tendance à voir dans tout texte juridique nouveau une contrainte et un coût supplémentaires. Au mieux elles apprécient quand ces accords décodent ou interprètent de façon minimale et concrète une obligation légale.

- sous-estimé par les grandes entreprises qui pensent pouvoir s'en passer, ayant conclu ou pouvant conclure de façon autonome des accords plus ambitieux et assortis de contreparties.

Pour n'évoquer ici de façon allusive que ses principaux avantages, nous pouvons avancer :

- qu'ils concernent des activités relativement homogènes concernées par des problématiques similaires (facilitant l'implication des négociateurs)

- qu'ils résolvent de ce fait certains problèmes sur lesquels la différenciation entre entreprises n'apporterait pas d'avantage compétitif décisif ...et évitent au contraire le dumping social comme facteur concurrentiel

- qu'ils permettent aux entreprises de concentrer leur propre dialogue social au-delà, si elles le souhaitent, sur des points supplémentaires valorisant leur management, leurs relations internes, voire leur image externe... quitte à les assortir de contreparties.

L'amélioration du dialogue sectoriel au sein des différents systèmes de relations industriels pourrait concerner, au-delà de la grande diversité de systèmes :

Les missions des secteurs pourraient être clarifiées pour renforcer leur rôle sur les enjeux industriels et/ou stratégiques, et permettre de manière supplétive, en l'absence d'accords d'entreprise dans les petites entreprises et très petites entreprises notamment, de proposer des prestations de services (accords-types par exemple) ou accompagner la négociation des plus petites entreprises, tandis qu'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences pourrait être systématiquement organisée au niveau des secteurs.

Les structures sectorielles nationales pourraient davantage échanger et coopérer entre elles en dépit de leur grande diversité.

Enfin, l'établissement d'un système de validation des compétences acquises (type NVQ anglaises ou VAE française un peu complexe) pourrait être utile en référence à un répertoire national ou européen, lui-même évolutif.

Il reste que l'efficacité de ce niveau dépend aussi de sa structuration nationale. Le nombre de secteurs varie considérablement selon les systèmes nationaux de relations industrielles. Renvoyer à la

⁹⁷ Comme le développe ci-dessous Bernard Housset, conseiller social de Confrontations Europe

négociation collective n'a pas le même sens selon qu'il s'agit de la métallurgie en France, où l'UIMM négocie pour de très nombreuses entreprises et travailleurs ou au contraire à de petites branches qui regroupent quelques milliers de salariés et n'ont pas la taille critique pour mener une négociation collective effective, ni pour rendre des services territorialisés aux petites entreprises, puisque la plupart ne sont pas parvenus à des accords sur les dernières années.

Regrouper les branches professionnelles sur une base volontaire, mais avec incitation publique, est nécessaire dans un certain nombre de pays, dont la France.

Concrètement, face à la transition énergétique, les partenaires sociaux ont pu lancer des initiatives intéressantes au niveau sectoriel, avec notamment la mise en place de **facilités de formation professionnelle et de reconversion**. Elles peuvent également permettre, dans certains cas, aux PME d'y avoir accès, ce qui est important compte tenu de la structure des entreprises dans les nouveaux secteurs émergents souvent fragmentés⁹⁸.

Face à la transformation numérique, mais aussi la transition énergétique, il pourrait être **utile de consulter les secteurs pour mesurer leurs besoins en compétences et contenus des formations**⁹⁹, afin d'obtenir :

- une appréciation des besoins sur leurs qualifications et leur coeur de métier
- une évaluation de l'effort financier de formation qu'appelle la transformation numérique, même si le financement ne peut être du ressort sectoriel uniquement
- une mise à jour périodique de ces évaluations

Cela pourrait être réalisé au niveau national pour **éviter les risques de rupture ou d'exclusion, des PME ou des femmes, ou, mieux, au niveau européen, afin d'éviter une polarisation renforcée entre pays européens plus ou moins avancés dans ces mutations**. Cela permettrait ensuite de développer un effort d'accompagnement plus approprié en fonction des besoins. Il appartiendrait ainsi « aux partenaires sociaux de **faire remonter les besoins spécifiques sectoriels et intersectoriels** » et **d'élaborer ensemble, avec la Commission européenne et/ou leurs autorités nationales respectives le ou les cahier(s) des charges de déploiement de l'effort de formation et d'accompagnement requis**.

Sur cette base, ainsi que sur la gestion prévisionnelle des compétences et des emplois, devrait être défini **un effort massif de requalification et de reconversion en Europe**.

⁹⁸ Sources : Rapport 2012 mais aussi synthèses et Actes des Entretiens Economiques Européens 2014, ou des Entretiens Européens de Varsovie, 2014, organisés par Confrontations Europe.

⁹⁹ comme le suggère également le rapport Mettling.

En somme, l'enjeu est de chercher à redéfinir sur cet enjeu des compétences et de la formation, ce que pourrait être le rôle des différents niveaux (entreprise, territoire, secteurs, national et européen) dans une cohérence et coordination.

Avantages du niveau sectoriel européen

Les avantages énoncés supra pour le dialogue social et les accords sectoriels se retrouvent à l'échelle européenne, notamment **le benchmarking, l'évitement potentiel du dumping social** et de ses effets sur les réactions anti-européennes des travailleurs, **les études prospectives susceptibles d'affecter l'emploi**. On pourrait ajouter que l'existence d'accords sectoriels européens devrait faciliter la mobilité géographique (entre pays) des salariés.

La reconnaissance mutuelle des qualifications universitaires mais aussi de l'enseignement professionnel sera un des enjeux les plus importants pour les salariés en termes de fréquence et d'évaluation des opportunités professionnelles, mais demandera des étapes préalables de rapprochement entre les niveaux nationaux et le niveau européen du secteur.

De même, l'existence de tels accords sectoriels peut aider une entreprise multinationale européenne à mieux gérer ses ressources humaines et dans la définition de ses politiques de protection sociale d'entreprise, d'éventuelle participation financière des salariés (profit-sharing)...et favoriser ainsi le sentiment d'appartenance et d'équité.

Les accords d'entreprises (groupe) européens sont juridiquement mieux sécurisés s'ils s'inscrivent dans un le cadre d'un accord sectoriel européen

Le risque de distorsion ou les manquements dans l'application des accords sectoriels européens existe, mais ses inconvénients éventuels sont-ils plus graves que ceux liés à l'absence d'accords sectoriels européens. Il doit être possible d'y remédier entre négociateurs de bonne foi par une évocation dans les réunions périodiques du Comité de dialogue social sectoriel européen ou si elle existe d'une instance légère (type bureau) chargée de traiter les problèmes mineurs entre deux réunions plénières ou de les inscrire à l'ordre du jour de la prochaine réunion.

Encadré rédigé par Bernard Housset¹⁰⁰

¹⁰⁰ Bernard Housset, Conseiller Senior, Confrontations Europe, ancien DRH de DRH au sein du groupe Danone.

3.1.2.2.4 Au niveau interprofessionnel : la nécessité de consolider le dialogue social dans les Etats Membres

Nous l'avons vu, les systèmes nationaux de relations industriels sont diversifiés dans leurs modes d'organisation et leur contribution à relever les défis des mutations. En outre, comme précédemment mis en évidence dans la première partie du rapport, l'implication des partenaires sociaux nationaux est une précondition pour la représentativité et l'efficacité de la mise en oeuvre des accords européens. **Trouver le moyen de s'assurer que les accords pris au niveau européen soient sérieux et effectivement appliqués est une question de crédibilité et pour le dialogue social et pour le projet européen.** La mise en œuvre de leurs engagements dans le cadre des accords autonomes dans tous les Etats-Membres, notamment dans 8 à 10 d'entre eux d'après le 5e programme de travail des partenaires sociaux européens pour 2015-2017, laisse à désirer. **Ce n'est que dans un nombre très limité d'Etats membres que la contribution des partenaires sociaux est réellement prise en compte,** d'après la CES.

Dans ces conditions, nous aurions besoin d'un cadre européen encourageant le dialogue social notamment au niveau national. Contribuer à créer les conditions pour que chaque pays ait un partenariat social paraît essentiel, sans nécessairement changer les processus ou les structures, mais en développant la capacité des partenaires sociaux dans les pays qui en ont le plus besoin. Car **un élan est nécessaire dans tous les Etats Membres et pas simplement là où le dialogue social est le mieux structuré.**

Enfin, le dialogue social peut également jouer un rôle dans les nouvelles formes de « soft law » pour la construction du marché.

3.1.2.2.4.1 Ce qui est déjà tenté

Nous nous centrerons ici sur le cas des pays d'Europe centrale et orientale, caractérisés par des systèmes de relations industrielles « transitionnels », distincts de tous les autres groupes de systèmes de relations industrielles (Visser, 2008), parce que ces systèmes sont caractérisés par une densité organisationnelle plus faible des acteurs, peu d'acteurs (principalement parce que les organisations d'employeurs sont peu développées ou n'existent pas), une faible couverture des conventions collectives au niveau décentralisé et une faible interaction avec les Etats (rapport sur les relations industrielles, 2012). C'est donc pour eux que le besoin est le plus criant, même s'il existe également pour les autres systèmes, quoique dans une moindre mesure.

Dans la plupart des pays d'Europe centrale et orientale, les partenaires sociaux sont dans une position plus faible, comparativement, le rôle du dialogue social tripartite est contesté et les institutions de relations industrielles, comme la négociation collective, sont moins développées que dans la plupart

des pays de l'UE-15, comme l'a montré le Rapport sur les Relations Industrielles 2012. **Les partenaires sociaux des pays d'Europe centrale et orientale ne sont pas pour autant des victimes passives des mutations en cours et sont parvenus à faire entendre leur voix**, ne serait-ce que sur les mesures d'austérité induites par la crise, mais aussi **sur la brutalité de la transition énergétique et l'absence de transition sociale pour les mineurs en Pologne**. Cette capacité d'action est nécessaire pour construire les ressources additionnelles dont ces pays ont besoin face aux nouveaux défis, qu'il s'agisse de leadership, de changement dans les pratiques formelles et informelles de négociation ou de coopération avec d'autres organisations de partenaires sociaux nationales et européennes. Il est en effet **indispensable de renforcer fortement les relations industrielles dans ces pays** :

- s'agissant des organisations d'employeurs, elles sont le plus souvent fragmentées et faiblement développées dans les pays d'Europe de l'Est, mais **les entreprises multinationales constituent le plus fort potentiel d'européanisation au niveau de l'entreprise** et de transposition des pratiques de l'UE-15 vers les pays d'Europe de l'Est. Pour l'heure, force est de constater que les entreprises multinationales constituent des employeurs importants dans de nombreux pays d'Europe de l'Est et que les cas existent où elles ont accru les capacités des organisations d'employeurs dans certains pays, notamment en Pologne (voir rapport sur les relations industrielles 2012). Cependant, elles n'ont pas amené d'européanisation significative pour l'heure des standards sociaux, préférant le plus souvent s'adapter aux conditions locales. **Des incitations pourraient ainsi être mises en place** (voir plus loin)
- S'agissant des syndicats de travailleurs, et étant donnée la nature plutôt décentralisée des systèmes de relations industrielles, le potentiel de renforcement existe surtout au niveau de l'entreprise et du lieu de travail, mais n'exclut pas non plus complètement les niveaux sectoriels et nationaux. Ainsi, dans plusieurs pays, une évolution a pu être relevée sur les trois dernières années émanant des syndicats de travailleurs. Accusés d'être les défenseurs des « insiders », **ils se sont mobilisés pour représenter davantage les intérêts des travailleurs dans de nouvelles formes d'emplois non standards** (faux indépendants et emplois illégaux notamment). Ces formes d'emplois ne sont ni nouvelles ni propres aux pays d'Europe centrale et orientale, mais elles y sont davantage développées. Ainsi les syndicats de travailleurs polonais se sont-ils mobilisés contre les contrats précaires notamment à travers une grève générale en 2014 (dont le rapport sur les relations industrielles 2014 s'était fait l'écho) et en ont appelé au soutien de la Commission européenne pour faire évoluer les positions des employeurs et du gouvernement polonais¹⁰¹

¹⁰¹ Eurofound, EIRO, European Industrial Relations Observatory, Dublin, 27/2/2012 et 17/3/2014, notamment.

3.1.2.2.4.2 *Le besoin d'une nouvelle approche*

Beaucoup a été tenté jusqu'à présent, notamment dans le cadre de la réunification de l'Europe et de l'après-réunification, mais les résultats en termes de convergence des systèmes et des standards sociaux ne sont pas encore démontrés. Une nouvelle approche doit donc être tentée.

L'accent pourrait être placé à la fois sur la construction des capacités et sur les moyens de mise en œuvre et d'évaluation des résultats. La CES réclame ainsi „des indicateurs, un contrôle de la **qualité du dialogue social national**“, dont l'utilité dépasse les seuls pays d'Europe centrale et orientale.

- Ne serait-ce que pour les élaborer, des débats impliquant les acteurs de tout type seraient nécessaires pour se mettre d'accord très largement sur ce que recouvre „la qualité du dialogue social“
- Le programme de travail 2015-2017 prévoit „la mise en place d'un sous-groupe chargé du suivi de la mise en œuvre des instruments de dialogue social autonome“ qui se réunira dans le cadre de chaque Comité de Dialogue Social avec comme „objectif une meilleure mise en œuvre des résultats dans tous les Etats-membres“.
- Cela étant dit, la Commission a un rôle actif à jouer sur ce sujet (voir ci-après). L'accord sur le stress au travail est resté lettre morte dans nombre de pays. La Commission européenne devrait prendre des mesures si la mise en œuvre dans un Etat-Membre n'est pas à la hauteur des accords signés.

3.1.2.2.5 Par le dialogue civil

Comme montré précédemment, les mutations à l'œuvre mettent en évidence une diversification du type d'acteurs économiques et sociaux à considérer dans les relations partenariales¹⁰². Ainsi, il n'y a plus deux (les employeurs et les travailleurs ainsi que leurs représentants) mais au moins quatre types d'acteurs : outre le territoire, les ONG deviennent de plus en plus des partenaires incontournables dans les mutations énergétique comme numérique.

En outre, impliquer la société civile, via les ONG, notamment sur les enjeux de transition énergétique et numérique, et plus largement sur la mutation globale de nos sociétés, pourrait être **un levier à considérer** pour « compléter » nos démocraties. Ces dernières, fondées sur l'élection, souffrent de la

¹⁰² Voir notamment [les Actes de la conférence](#) du 25 novembre 2016 organisée à Bruxelles par Confrontations Europe et ses partenaires dans le cadre de ce projet (Actes accessibles en ligne en cliquant sur le lien ou sur [confrontations.org](#)).

crise de démocratie représentative, qu'il faudrait rénover par **une dimension délibérative permanente** impliquant les différentes composantes des sociétés civiles.

En France par exemple, le Grenelle de l'environnement de 2007, mais aussi la COP21, ont visé à faire en sorte que « la décision négociée à cinq (Etat, collectivités territoriales, ONG de l'environnement, organisations professionnelles, syndicats de travailleurs) se substitue à la décision administrative ». La mise en œuvre de ces déclarations a cependant été plus problématique.

Cette vision d'une démocratie élargie, plus sociétale, soulève un double conflit de légitimité : entre parlement et partenaires sociaux d'une part, entre ONG et partenaires sociaux d'autre part.

Dans un certain nombre de pays européens, ce conflit est fortement atténué par l'autonomie des partenaires sociaux reconnue par les pouvoirs publics. Ce conflit s'exprime cependant dans certains pays comme la France. « Le Parlement ne peut être la chambre d'enregistrement de compromis ponctuels de la société civile » pour le député socialiste Philippe Touzelier, « il est seul dépositaire de la légitimité démocratique pour légiférer » pour le député Nouveau Centre Dionis du Séjour¹⁰³.

Face au dialogue civil, les partenaires sociaux n'entendent pas laisser « diluer » leur rôle spécifique de négociation sur les questions économiques et sociales. Il reste que dialogue social et dialogue civil sont complémentaires. La résolution du Conseil économique et social européen portant sur le dialogue social se fait l'écho de ce type de préoccupations de la part des partenaires sociaux et semble indiquer, puisqu'elle a été votée à l'unanimité¹⁰⁴, que ces considérations trouvent une résonance d'ordre similaire dans les autres pays européens.

Les rôles respectifs du dialogue civil et du dialogue social doivent donc être clarifiés : à l'évidence, la société civile ne doit pas participer à toutes les étapes du dialogue social. Il reste que **si la voix de la société civile était davantage entendue, elle renforcerait du même coup la portée du dialogue social** : rien n'empêche de nourrir les échanges des acteurs de la négociation collective par la contribution de toutes les parties prenantes, au premier rang desquels se trouve la société civile et plus largement les citoyens qui doivent eux aussi être convaincus. Dans le secteur énergétique, les ONG sont ainsi devenues des acteurs incontournables.

Le règlement sur le « code européen de conduite sur les partenariats » doit permettre d'impliquer systématiquement les citoyens affectés par les politiques discutées.

Un espace de débat informé et ouvert où les citoyens peuvent interagir et influencer les décisions des institutions européennes. Cela exige de repenser la participation des citoyens, et partant, la

¹⁰³ cités par Henri Rouilleault, dans *Où va la démocratie sociale ?*, 2010.

¹⁰⁴ Opinion du Comité Economique et Social Européen relative au « dialogue social dans le contexte de l'Union économique et monétaire », présentée par le rapporteur G. Dassis, et votée à l'unanimité le 19 décembre 2014.

démocratie européenne, pour que les citoyens européens puissent se réapproprier leur Europe. Ce nouvel espace public de débat interactif ne doit pas viser simplement à légitimer le processus de décision, mais à le compléter et l'infléchir.

Le rôle des territoires comme organisateurs et garants de ce dialogue multi-acteurs pourrait être plus systématiquement étudié. Pour ce faire, la notion de territoire devrait moins être entendue sous une acception « institutionnelle » que dans le sens de « territoire pertinent en termes de projets soumis au débat ». Les fonds structurels et d'investissements européens pourraient davantage contribuer à impliquer les citoyens et à la promotion de ces débouchés, à condition qu'une certaine souplesse (dans le cadre de garanties requises) soit autorisée pour cibler les territoires pertinents.

Développer l'implication de la société civile pourrait aussi être un moyen de rendre les jeunes plus actifs, dans la mesure où leur soif d'engagement par rapport aux générations passées n'a pas diminué, au contraire, mais tend à s'exprimer plus spontanément vers d'autres formes d'engagements que la politique ou les partenaires sociaux, davantage vers les ONG ou les réseaux sociaux.

3.2 Quelle coordination ?

Partager collectivement les enjeux et permettre à tous de se les réapproprier est essentiel pour parvenir à co-construire une réponse européenne à ces mutations. De plus, les évolutions des systèmes de relations industrielles comme la nécessaire redéfinition de leur structuration et fonctionnement exigent, si l'on veut impérativement, préserver ou plutôt réactiver leur efficacité, de repenser la coordination entre les différents niveaux d'une part, l'instillation d'une convergence et d'une européanisation des relations industrielles d'autre part. Ceci est essentiel si l'on veut préserver la spécificité européenne en la matière et contribuer à favoriser le développement d'un paradigme européen de cette double transition énergétique et numérique. Il est donc nécessaire de réfléchir à une **cohérence d'ensemble privilégiant la complémentarité et les équilibres entre les différents niveaux et modes de régulation.**

3.2.1 Quelle articulation entre les niveaux ?

La décentralisation, une impensée européenne alors qu'elle est structurante ou déstructurante

Comme l'indiquent les conclusions de Marcel Grignard, président de Confrontations Europe, à l'issue de la conférence du 25/11/2015 organisée par Confrontations Europe¹⁰⁵, l'autonomie croissante de la

¹⁰⁵ Voir [les Actes de la conférence](#) ainsi que l'article de Marcel Grignard paru dans Confrontations Europe, La Revue N°112, janvier-mars 2016 : « [Un dialogue social à l'échelle européenne](#) » : (article accessible en ligne en cliquant sur le lien).

négociation au niveau des entreprises s'impose partout dans les pays de l'Union et rend de moins en moins opérants les mécanismes de régulation de branche professionnelle, même si les systèmes nationaux de relations industrielles font toujours preuve d'une grande diversité. **Cette décentralisation est une impensée européenne alors qu'elle est un élément structurant ou déstructurant majeur.**

Par ailleurs, du fait notamment de systèmes nationaux de dialogue dont la convergence a peu progressé, l'articulation entre le niveau européen et le niveau national est difficile, tant pour le dialogue interprofessionnel que sectoriel.

Comment repenser les articulations entre les niveaux ? Certainement pas en recherchant une forme de hiérarchie globale et figée. Sans doute en essayant de **préciser sur un sujet donné quel est le niveau de référence et ce que doit être la relation avec les autres niveaux.** A titre d'exemple, ce que nous voyons des possibilités des territoires d'évaluer de manière intersectorielle les métiers en développement et ceux en régression laisse penser que ce niveau pourrait être pivot sur ce sujet.

Comment prendre en compte **l'interdépendance croissante des entreprises organisées en réseau** ? L'insertion des destinataires finaux dans les processus de production de biens et de services... ? La dimension territoriale de plus en plus présente dans les stratégies des entreprises ? La place des différentes parties prenantes interne à l'entreprise mais aussi celles des **parties prenantes externes** doit permettre de créer les dynamiques susceptibles de répondre à ces questions.

Comment dépasser les postures actuelles, permettre les adaptations nécessaires sans pour autant accroître les concurrences sociales, ne pas multiplier les règles rigides et uniformes mais assurer le progrès social ?

3.2.2 Comment recréer de la convergence et européaniser les relations industrielles ?

Les différences entre les systèmes de relations industrielles des pays de l'UE-15 et des Pays d'Europe centrale et orientale sont telles qu'il est improbable qu'une Européanisation sous forme d'harmonisation par le haut des standards sociaux se produise toute seule par un mouvement endogène émanant du bas, comme le souligne le Rapport sur les Relations Industrielles 2012. Si les syndicats de travailleurs des pays de l'Est et les employeurs des pays de l'UE-15 non présents dans les pays d'Europe de l'Est le souhaiteraient pour combattre la concurrence sociale par le bas et relever les standards sociaux, ce n'est pas le cas des employeurs des pays d'Europe de l'Est ni des syndicats de travailleurs de l'UE-15. Il y a donc un rôle à jouer au niveau de l'UE en faveur d'une européanisation

coordonnée, gage d'une plus grande convergence et cohésion.

Les mécanismes suivants pourraient offrir un potentiel d'eupéanisation: l'engagement des partenaires sociaux nationaux dans le dialogue social au niveau européen, l'échange d'information au sein des réseaux de syndicats et d'organisations d'employeurs, le transfert de standards de dialogue social au sein des entreprises multinationales. Cependant, les résultats sur les systèmes de relations industrielles des pays d'Europe de l'Est et leurs standards sociaux ne démontrent pas, à ce stade, de concrétisation de ce potentiel d'eupéanisation.

Une piste complémentaire pourrait alors consister à créer des systèmes de benchmarks, de bonnes pratiques, de level playing field – et le faire en dialogue avec les travailleurs concernés pour créer une coresponsabilité.

En effet, les conditions pourraient être réunies puisqu'un consensus existe sur le besoin de mettre clairement à l'agenda aux différents niveaux les mutations numérique et énergétique et d'engager largement au niveau européen et dans les différents pays des débats mobilisant tous les acteurs et notamment les partenaires sociaux, à l'instar des „dialogues d'avenir“ (Zukunftsdialog) développés en Allemagne sous l'impulsion de la Chancelière, avec un double objectif: partager les enjeux et dégager des pistes de solutions, mais aussi raviver la démocratie participative.

Ceci pointe vers le besoin d'un rôle incitatif pour les autorités publiques tant nationales qu'eupéennes pour y parvenir.

3.2.3 Quel rôle pour les autorités publiques nationales et eupéennes ?

La Commission eupéenne doit aussi s'interroger et c'est ce qu'elle a commencé à faire. Son président veut redonner une place au dialogue social ce qui appelle à la mise en œuvre d'une véritable stratégie construite avec les premiers concernés, BusinessEurope, l'UEAPME et la CEEP d'une part, la Confédération Eupéenne des Syndicats d'autre part. Si l'avenir est à l'innovation, la Commission doit aussi s'en saisir et intégrer le fait qu'une partie des solutions viendra des initiatives éclochant dans les territoires et les entreprises. Il faudrait :

- **dédier des moyens pour aider à ces expérimentations et innovations,**
- **un dispositif de repérage de ces initiatives, une évaluation et une diffusion de ce qui est reproductible.**
- **aider à la convergence des systèmes nationaux.**
- **intégrer la dimension dialogue social aux différents dossiers de politiques économiques, ne pas considérer le dialogue social comme à part afin de réarticuler l'économie et le social**

dans une Europe dont la construction sera de moins en moins possible par un pilotage uniquement descendant ?

Le Fonds Social Européen (FSE) joue un rôle important pour soutenir la transition vers de nouveaux emplois et compétences en lien avec les mutations en cours. Une réflexion qui dépasse le cadre de ce rapport devrait être engagée sur la refonte des fonds structurels pour renforcer leur accessibilité et leur effectivité.

3.2.4 Recommandations et pistes pour consolider, renouveler, européeniser

Il s'agit là de chercher à cerner non seulement le rôle mais aussi une approche intégrée d'un système européen de relations industrielles correspondant aux besoins de notre temps.

En dépit des nombreux obstacles, l'Europe doit continuer à écrire l'histoire sociale¹⁰⁶, comme l'écrit Yves Barou. Malgré des hauts et des bas, « de multiples conflits et des périodes de glaciation, c'est le dialogue social qui a insufflé les grandes évolutions sociales. Il reste qu'aujourd'hui « le chemin conduisant à un véritable dialogue social européen nourrissant des pratiques sociales convergentes vers une Europe sociale paraît encore si loin que les premiers pas ne sont guère évidents à définir »...

Une série de recommandations spécifiques esquissées grâce à la qualité de nos partenariats cherchent à apporter des éléments de réponse même embryonnaires à la question suivante : comment le dialogue social peut-il être acteur dynamique au niveau européen ?

- **Elargir le champ de la discussion avec les partenaires sociaux vers les compétences, la transition énergétique (« juste »), la transformation numérique, l'innovation** et mieux définir le rôle du dialogue social sectoriel en la matière
- **Impliquer les partenaires sociaux dans tous les pays dans l'élaboration des curriculum de formation, prévoir des garanties au niveau européen pour chaque travailleur de développer ses compétences tout au long de sa carrière**, former les enseignants à l'entreprise et aux mutations en cours, prévoir un cadre européen de l'apprentissage en entreprise et de mobilité européenne
- **Impliquer les acteurs dans la valorisation et la définition des investissements d'intérêt commun**, européens ou non, les critères de sélection de ces investissements (financiers, mais aussi économiques, sociaux, sociétaux, environnementaux...) ¹⁰⁷. Des espaces de dialogue sont

¹⁰⁶ Yves Barou, président du cercle des DRH européens, dans Confrontations Europe, La Revue, N° 109, avril-juin 2015, « [l'Europe a besoin de dialogue social](#) » : (article accessible en ligne en cliquant sur le lien).

¹⁰⁷ Anne Macey, déléguée générale de Confrontations Europe, dans Confrontations Europe, La Revue N°109, avril-juin 2015, « [Partenaires dans les mutations](#) », (article accessible en ligne en cliquant sur le lien).

ainsi nécessaires pour décrypter les systèmes de mesure qui en résultent, les discuter et éventuellement les faire évoluer pour qu'ils répondent à des choix de société délibérés¹⁰⁸.

- **Impliquer les partenaires sociaux européens, mais aussi nationaux à chaque étape du Semestre européen** (processus de gouvernance économique et sociale européen) pour renforcer l'appropriation et la mise en œuvre, dans la préparation des réformes et leur conduite, les recommandations-pays dont beaucoup ont à voir avec l'investissement humain.
- **Au niveau de l'entreprise européenne : fournir un cadre optionnel pour sécuriser les accords signés et valoriser ceux qui innovent**¹⁰⁹ (une centaine signés par des entreprises pionnières et IndustriAll European Trade Union, notamment)
- **Développer le dialogue social sectoriel européen, comme moyen d'éviter le dumping social et de ne pas oublier les petites entreprises, surtout dans le cadre des mutations en cours**
- **Favoriser au niveau interprofessionnel européen l'émergence d'une vision plus partagée des enjeux et de bonnes pratiques de référence**, l'objectif étant de réapprendre à se connaître et à négocier
- **Envisager y compris pour le dialogue social une Europe en plusieurs cercles, qui est déjà une réalité pratique, afin d'expérimenter des convergences** dans des cercles plus restreints, en commençant, comme le propose Yves Barou dans Confrontations Europe, La Revue, par la formation.

¹⁰⁸ Conférence sur « la mesure de l'impact » organisée par Confrontations Europe par Nicole Alix, administratrice de Confrontations Europe, à Paris en janvier 2015.

¹⁰⁹ Yves Barou, Confrontations Europe, La Revue, N° 109, avril-juin 2015, « [l'Europe a besoin de dialogue social](http://confrontations.org) » : <http://confrontations.org>.

4 CONCLUSIONS

Au regard des mutations en cours et de l'accélération de leur rythme, le risque existe que le dialogue passe à la trappe là où il y en aurait le plus besoin. Ce dialogue doit être dynamisé pour tous les travailleurs, dans toutes les entreprises et dans tous les pays.

Le problème de l'Europe sociale est le même que celui de l'Europe politique. Dans un monde en évolution rapide, ceux qui sont les premiers concernés doivent être les premiers impliqués : le fonctionnement et la production du dialogue social européen ne peut plus être seulement descendante. Tout l'enjeu est de se mettre en relation avec les évolutions très rapides qui touchent les travailleurs.

Cela sous-tend une forte décentralisation de la négociation collective permettant les possibilités d'adaptation et de réaction au plus près des travailleurs, au niveau de l'entreprise confrontée à des évolutions fortes, rapides, hétérogènes, et pour partie difficiles à anticiper. Ceci doit être combiné avec un socle de droits sociaux robustes (sectoriels, nationaux, européens) dont le maillage évite la concurrence sociale et ne limite pas le partage de la valeur aux seuls lieux où les travailleurs sont collectivement puissants.

Ce phénomène de décentralisation, qui est un fait, doit cependant être organisé, pour que la dimension sociale puisse être intégrée en amont dans les décisions économiques, et non pas gérée en aval ; ce qui n'a pas été le cas dans tous les pays.

Face à l'ampleur des mutations, nous aurons besoin de tous les niveaux : l'entreprise, le territoire, le secteur, l'interprofessionnel, les niveaux européens (comités d'entreprises européens, sectoriels, interprofessionnel), voire mondiaux, avec un accent sur les résultats et la dissémination.

5 BIBLIOGRAPHIE

- Bernaciak M, Gumbrell-McCormick R, Hyman R (2014), *European trade unionism: from crisis to renewal?*, European trade union institute (ETUI), Report 133
- BUSINESSEUROPE (2014), *BUSINESSEUROPE recommendations for a flourishing European Digital Economy*, Strategy paper, 15 December 2014
- Confrontations Europe, *Confrontations Europe, La Revue N° 109*, avril-juin 2015.
- Confrontations Europe, *Confrontations Europe, La Revue N° 110*, juillet-septembre 2015.
- Confrontations Europe, *Confrontations Europe, La Revue N° 111*, octobre-décembre 2015.
- Confrontations Europe, *Confrontations Europe, La Revue N°112*, janvier-mars 2016.
- Confrontations Europe, « [Les mutations énergétique et numérique : impact sur l'emploi et rôle des acteurs économiques et sociaux en Europe](#) », actes de la conférence du 25 novembre 2015.
- Dribbusch H, Birke P (2014), *The DGB Trade Unions since the Crisis: Developments, Challenges, Strategies*, Friedrich-Ebert-Stiftung, April
- Eurofound (2008), *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level, Case study: BASF*
- Eurofound (2006), *EWCs in the new Member States, Case study: Sanofi-Aventis*
- Eurofound (2014), *Working conditions and job quality: Comparing sectors in Europe*, Overview report
- Eurofound (2014), *Working conditions and job quality: Comparing sectors in Europe*, Executive summary
- Eurofound (2015), *Computer programming, consultancy and related activities: Working conditions and job quality*
- Eurofound (2015), *Industrial relations and working conditions developments in Europe 2013*
- Eurofound (2011), *Employee involvement in companies under the European Company Statute*
- Eurofound (2014), *Representativeness of the European social partner organisations: Electricity sector, Executive summary*
- Eurofound (2014), *Representativeness of the European social partner organisations: electricity sector*
- Eurofound (2014), *Effects of restructuring at regional level and approaches to dealing with the consequences*
- Eurofound (2015), *New forms of employment, Irene Mandl, with Maurizio Curtarelli, Sara Riso, Oscar Vargas and Elias Gerogiannis*
- Eurofound (2011), *Sector-level bargaining and possibilities for deviations at company level: Germany*
- Eurofound (2013), *Representativeness of European sectoral social partner organisations*
- Eurofound (2011), *Industrial relations and sustainability: The role of social partners in the transition towards a green economy*

Eurofound (2012), *Greening of industries in the EU: Anticipating and managing the effects on quantity and quality of jobs*

Eurofound (2011), *From national to sectoral industrial relations: Developments in sectoral industrial relations in the EU*

Eurofound (2014), *Social dialogue in micro and small companies*

Eurofound (2013), *Restructuring in SMEs in Europe*

Eurofound (2014), *Social dialogue in micro and small companies*

Eurofound (2011), *Sector-level bargaining and possibilities for deviations at company level: France*

Eurofound (2015), *Studies on the representativeness of European sectoral social partner organisations: Methodology*

Eurofound (2014), *Turkey: Industrial relations profile*

European Commission (2009), *Investing in the Future of Jobs and Skills Scenarios, implications and options in anticipation of future skills and knowledge needs*, May

European Commission (2014), *Vademecum, Commission support to EU Social Dialogue, A Practical Guide for European Social Partner Organisations and their National Affiliates*, May

European Commission (2015), *Employment and Social Developments in Europe 2014*

European Commission (2004), *Partnership for change in an enlarged Europe - Enhancing the contribution of European social dialogue*, COM(2004) 557 final

European Commission (2015), "How digital savvy am I?" A common EU digital competence framework, Lieve Van den Brande, e-Skills for Jobs Conference, Riga

European Commission (2010), *Commission staff working document on the functioning and potential of European sectoral social dialogue*, SEC(2010) 964 final

European Commission (2015), *Impact of the structural changes on jobs and industrial relations in the telecommunications and ICT*, Final Report

European Commission (2002), *Report of the High level group on industrial relations and change in the European Union*

European Commission (2014), *EU social dialogue Newsletter: Success Stories on sectoral social dialogue achievements at European level*, n°5, January

ILO (2013), *Meeting skills needs for green jobs: Policy recommendations*

ILO (2013), *Inter-Agency Workshop Employment and Social Inclusion in a Green Economy: Assessing Policies and Practices*, Workshop Report, International Training Centre of the ILO, March

ILO (2015), *World Employment Social Outlook, The changing nature of jobs*, Executive summary

ILO (2015), *An employment-oriented investment strategy for Europe*

ILO (2015), *Gender equality and green jobs*, Policy brief

ILO (2010), *Key issues for management to consider with regard to Transnational Company Agreements (TCAs), Lessons learned from a series of workshops with and for management representatives*

ILO (2015), *Decent Jobs in a Safe Climate, ILO Solutions for Climate Action*

ILO (2015), *Report on the Green Employment Initiative*, Peter Poschen, European Parliament, Committee on Employment and Social Affairs, Brussels, 24 March 2015

ILO (2015) *Decent work in the green economy business cases from Turkey*, ILO Office for Turkey

ILO, OECD (2012), *Sustainable development, green growth and quality employment, Realizing the potential for mutually reinforcing policies*, Background paper for the Meeting of G20 Labour and Employment Ministers, May

Jagodzinski R, Pas I (2011), *The EWC landscape on the eve of the transposition deadline of the recast directive 2009/38/EC, Evidence from the ETUI database of European Works Councils*, European trade union institute (ETUI)

Jagodzinski R (2014), *European Economic, Implementation of enforcement provisions of the European Works Councils Recast Directive: are sanctions really 'effective, proportionate and dissuasive'?*, European trade union institute (ETUI), Policy Brief

Müller T, Platzer H-W, Rüb S (2013), *Transnational company agreements and the role of European Works Councils in negotiations, A quantitative analysis in the metalworking sector*, European trade union institute (ETUI), Report 127

Spring Alliance (2014), *A better Europe now, Manifesto II: Six priorities that focus on delivering wellbeing, solidarity and quality employment while staying well within planetary boundaries*

6 ANNEXES

6.1 Annexe 1 : CONFRONTATIONS EUROPE ET SES PARTENAIRES : ROLES RESPECTIFS

La principale responsabilité du projet incombe à **Confrontations Europe**, laquelle se qualifie comme organisation en rapport avec les relations industrielles pour au moins trois raisons :

- **Sa méthode** : en tant qu'organisation à but non lucratif et think tank européen impliqué et reconnu pour ses travaux en matière de participation des acteurs économiques et sociaux¹¹⁰ à la construction européenne.

- en tant que réseau d'organisations de travailleurs et de sociétés sans but lucratif au niveau européen et de différents Etats Membres (30.000 acteurs économiques et sociaux européens)

- **son expertise des relations industrielles en Europe** ne tient pas seulement aux acteurs adhérents ou partenaires (voir répartition des rôles ci-dessous), mais également à sa grande expérience dans ce domaine. Le président fondateur de Confrontations Europe, Philippe Herzog, ancien député européen, a rédigé plusieurs rapports. Dans sa lettre ouverte « [Pour la mise en place d'une stratégie européenne de compétitivité industrielle intégrée et solidaire](#) », élaborée suite à 60 réunions de l'association, il propose une réforme des relations sociales et industrielles pour une participation active des acteurs économiques et sociaux à la gestion des entreprises et l'anticipation des mutations. Il a animé avec la présidente d'honneur de multiples colloques sur ce thème comme à Bologne en 2012 sur la « *Relance du dialogue social et économique pour l'emploi et la formation, l'impératif industriel et la compétitivité* », ou en 2011 à Paris « *Pour une économie sociale de marché en Europe : résoudre l'équation compétitivité/solidarité* » ou encore en 2010 à Varsovie sur le « *Dialogue social et Partenariats pour le développement des industries et des services sur le grand Marché européen* ». Cette expertise trouve un prolongement naturel et se trouve renforcé par la connaissance et l'expérience du mouvement social français et européen du président de Confrontations Europe, Marcel Grignard qui, avant de rejoindre Confrontations Europe, a consacré sa carrière comme l'un des responsables de la CFDT, principal syndicat réformiste français de travailleurs, organisation membre de la Confédération européenne des syndicats.

Les partenaires de Confrontations Europe sont des organisations associées (partenaires sociaux interprofessionnels et sectoriels européens et des différents pays-cibles [6 pays et un pays candidat],

¹¹⁰ qu'il s'agisse d'organisations de travailleurs au niveau européen ou national, interprofessionnel ou sectoriel ou d'organisations patronales, mais également d'autres acteurs comme les régions européennes, les centres de recherche –dont ETUI ou l'IRES- et universités spécialisés sur les relations industrielles.

instituts de recherche spécialisés dont ETUI et universitaires, régions). Ils permettent d'assurer une dimension pleinement transeuropéenne et de renforcer l'expertise des systèmes de relations industrielles dans les différents pays, à travers leur participation aux comités de pilotage qui assurent l'orientation, le suivi et l'évaluation du projet, au cycle de séminaires européens (comme intervenants, discutants ou participants) et à la Conférence de novembre 2015, mais aussi à l'élaboration d'analyses et d'articles destinés à une large diffusion (cahier spécial de la revue, numéro spécial de la e-newsletter, rapport final, et dans certains cas au comité scientifique de la revue (ETUI, OIT, IRES, Liaisons Sociales Europe, Fondation Astrid....). Ils contribuent également à démultiplier l'impact et la dissémination des résultats de l'action dans leurs réseaux et pays respectifs.

Partenaires membres du comité de pilotage du projet :

Les partenaires associés au comité de pilotage ont joué un rôle très actif dans le déroulement et l'orientation du projet, l'organisation des séminaires préparatoires et de la conférence du 25 novembre 2015, ainsi que dans l'élaboration du sommaire du rapport.

- Think tanks: l'Observatoire social international, la Fondation Astrid, Bertelsmann Stiftung, la Fondation SHS
- Partenaires sociaux européens: BusinessEurope, Confédération européenne des syndicats, IndustriALL European Trade Union,
- Fédérations patronales sectorielles: CEFIC, UIMM
- Partenaires sociaux nationaux:CFDT, CFE-CGC, CGIL, Solidarnosc, Tusiad, MEDEF
- Territoires: Région Göteborg
- Institutions européennes: CESE (CCMI)
- Instituts de recherche et cabinets de conseil: ETUI, IRES, Syndex, Groupe Alpha
- Media: IRSHARE

Partenaires du projet :

Ces partenaires étaient des acteurs économiques et sociaux, membres du réseau de Confrontations Europe, comme par exemple la région Emilie-Romagne, EDF, Engie, Le Groupe La Poste, Michelin, Sanofi, Société générale et le média Toute l'Europe.

Ils ont livré des témoignages très concrets de leurs expériences de dialogue social, des difficultés rencontrées et des bonnes pratiques qu'ils identifiaient.

6.2 Annexe 2 : CAS RECENTS DE RESTRUCTURATIONS

Cas récents de restructurations dans les secteurs des énergies renouvelables, du nucléaire, de l'automobile ou du transport routier, mais aussi du e-commerce et de l'information-communication

Ces cas récents affectent aussi bien des entreprises allemandes : E.On et RWE, mais aussi Phoenix Solar, françaises Areva, EDF ou italiennes avec Enel, fin 2015...

Ils comprennent aussi des exemples de croissance, notamment dans les activités de recherche-innovation du secteur des renouvelables : l'italienne 3Sun en Sicile, joint-venture entre Enel Green Power, Sharp et STMicroelectronics spécialisée sur les cellules et panneaux photovoltaïques innovants, qui met l'accent sur le recrutement et la formation de travailleurs qui ont précédemment travaillé chez STMicroelectronics.

De nombreux cas de travailleurs licenciés viennent des fournisseurs d'énergie bien établis, suite notamment à la décision allemande d'arrêter le nucléaire après Fukushima. Il peut pourtant s'agir d'une main d'œuvre hautement qualifiée.

Dans les renouvelables, nombre de cas sont liés aux surcapacités mondiales dans le domaine du solaire notamment et à la concurrence chinoise, mais aussi au moindre soutien fiscal des Etats membres.

Date d'annonce	Pays	Entreprise	Type de restructuration	Secteur	Créations d'emplois prévues	Réductions d'emplois prévues
27/01/2016	France	STMicro-electronics Alps	Interne	Manufacturing		430
23/01/2016	Pologne	PGE GiEK	expansion	production d'électricité	116	-
22/01/2016	Pologne	Amazon	expansion	e-commerce	1000	
21/01/2016	Pologne	General Electric	Interne	énergie et transport		260
13/01/2016	Allemagne	General Electric	Interne	énergie et transport		1,7
15/12/2015	Allemagne	Volkswagen	Interne	automobile		600
14/12/2015	Pologne	UBER	expansion	Information / communication	140	
02/12/2015	France	Blablacar	expansion	Information / communication	225	
01/12/2015	Suède	National Electric Vehicle Sweden AB, NEVS	expansion	Manufacturing	200	
04/11/2015	Allemagne	RWE	Interne	nucléaire		500
27/11/2015	Italie	Enel	Interne	production d'énergie		3
27/11/2015	Pologne	Groupon	expansion	e-commerce	300	

24/09/2015	Italie	Groupon	Interne	e-commerce		128
29/09/2015	Allemagne	Siemens	Interne	électricité et gaz		1,1
07/09/2015	Italie	Telecom Italia	Interne	Information / communication		330
26/08/2015	Suède	IBM	expansion	Information / communication	300	
13/05/2015	France	IBM	Interne	Information / communication		345
11/05/2015	France	Alten	expansion	Information / communication	2500	
07/05/2015	France	Areva	Interne	nucléaire		2,774
15/04/2015	Allemagne	Areva	Interne	nucléaire		1
28/04/2015	France	Renault Trucks	Offshoring/Delocalisation	transport routier		591
11/03/2015	Suède	Ericsson	Interne	Manufacturing		2,2
09/03/2015	Suède	Sony Mobile Communications	Interne	Manufacturing		975
18/11/2014	Italie	IBM	Interne	Information / communication		260
15/10/2014	Italie	E-Care	Interne	Call centre		489
01/10/2014	Italie	Nokia Solutions and Networks Italia	Interne	Manufacturing		115
08/04/2014	Grèce	Public Power Corporation (DEI)	expansion	fournisseur d'électricité	600	
14/11/2013	Grèce	Hellenic Telecommunications Organization (OTE)	Interne	Information / communication	500	1,827

Source : tableau établi à partir de l'European Restructuring Monitor, Eurofound

6.3 Annexe 3 : ECLAIRAGE SUR LES RELATIONS INDUSTRIELLES EN TURQUIE ET LA TRANSITION ENERGETIQUE

L'état des lieux des relations industrielles en Turquie ne doit pas être comparé aux pays d'Europe de l'Ouest qui ont des relations industrielles bien établies depuis des décennies. Il est essentiel de prendre en compte la complexité du dialogue social et l'histoire des relations industrielles en Turquie.

Dans le même temps, la Turquie est un pays candidat à l'UE et doit donc respecter ce qu'on appelle « l'acquis de l'UE ». Les négociations d'adhésion ont commencé en 2005. Sur les 35 chapitres que comprend le processus d'adhésion, 14 sont aujourd'hui ouverts. **La question du dialogue social fait partie du chapitre 19 sur la politique sociale et l'emploi qui n'a pas encore été ouvert**, mais il n'est pas bloqué par des considérations politiques. Comparés aux autres pays candidats, ce chapitre est plus près d'être ouvert pour le Montenegro et il vient d'être étudié pour la Serbie, mais n'est pas ouvert pour les autres pays de l'accession.

Sur ce chapitre, **la Turquie a été invitée par le Conseil en janvier 2007 à respecter deux benchmarks nécessaires pour l'ouverture du chapitre, l'un d'entre eux concerne le respect des droits pleins et entiers des syndicats, « notamment le droit de s'organiser, le droit de grève et le droit de négociation collective »**. **La législation sur les syndicats a depuis été modifiée en 2012**, après de difficiles discussions entre les partenaires sociaux et le gouvernement. Chaque année, la Commission européenne son **Rapport annuel sur les progrès réalisés**¹¹¹, où elle examine notamment si les benchmarks sont remplis pour ouvrir ce chapitre. **Le dialogue social en Turquie est toujours relativement jeune ; ce qui doit être pris en considération**. Il y a eu **quelques changements législatifs, notamment sur les seuils nécessaires pour que les syndicats puissent accéder à la négociation collective**. La Cour constitutionnelle de Turquie a aussi rendu des jugements sur des plaintes de différents acteurs sur cette loi sur les syndicats.

Mais certains problèmes demeurent. **Dans le secteur privé**, 12,5 millions de travailleurs sont enregistrés (auprès des institutions de sécurité sociale). Si on inclut les travailleurs non officiellement enregistrés (qui sont souvent dans le secteur agricole, et souvent des femmes non rémunérées par leur famille) ainsi que les autoentrepreneurs, **le nombre total de travailleurs est de 27 millions**. Le problème est que **la loi turque interdit à ces travailleurs informels d'adhérer à un syndicat**. Le taux de travailleurs non enregistrés, qui n'ont pas accès au droit du travail ni à un syndicat, est **de 34% en 2014** et n'a pas diminué, il s'éloigne même légèrement de la cible visée de 17% d'ici 2018. Le travail des enfants persiste. Au total, 1,5 millions de travailleurs enregistrés sont membres d'un syndicat, ce qui est similaire à la France. Cela équivaut à une densité syndicale de 12% pour le secteur privé en 2015 (en augmentation par rapport à 9% en 2014¹¹²).

Le respect d'un double seuil est encore aujourd'hui exigé pour que les syndicats aient l'autorisation de négocier des accords collectifs : le seuil de la majorité (50+1 des employés de l'entreprise doivent être membres) et un seuil de 1% au niveau de la branche, « ce qui empêche un dialogue social effectif »¹¹³. Dans les faits, **seul 1 million de travailleurs bénéficie effectivement de la négociation**

¹¹¹ http://ec.europa.eu/enlargement/countries/detailed-country-information/turkey/index_en.htm

¹¹² Turkey Report 2015, European Commission

¹¹³ Turkey Report 2015, European Commission

collective. Le taux de couverture des accords collectifs est de 5% au maximum. Si en principe, seuls les membres de syndicats peuvent bénéficier des accords collectifs qu'ils signent, les travailleurs non membres peuvent également en bénéficier s'ils payent une « contribution de solidarité ». Enfin, la Cour constitutionnelle a rendu un jugement qui interdit à présent de licencier des travailleurs dans les petites entreprises pour leurs activités syndicales.

Dans le secteur public, la couverture des accords collectifs est beaucoup plus élevée. Elle avoisine quasiment 100% pour les seuls fonctionnaires. **Mais l'interdiction générale du droit de grève pour les fonctionnaires pose problème** et ne respecte pas les standards de l'OIT.

La Commission européenne analyse également la **mise en œuvre pratique** de ces droits et notamment les problèmes de **fragmentation et de concurrence entre syndicats dans les entreprises**. La densité syndicale a décliné fortement d'un niveau de 29% au début des années 2000 à 6/7% en 2013¹¹⁴. Le taux également très bas de la couverture des accords collectifs s'explique par une série de facteurs¹¹⁵ : la privatisation, la sous-traitance, mais aussi l'absence de tradition d'étendre des accords collectifs (il y a un fort degré de décentralisation de la négociation collective: les accords sont conclus au niveau de l'entreprise et exceptionnellement de groupes d'entreprises (accords collectifs de groupes) mais ce n'est pas comparable aux accords sectoriels existants dans différents pays européens), la très grande difficulté d'un syndicat à s'organiser au sein d'une entreprise, car avant d'avoir atteint le seuil de 50+1, ils ne peuvent offrir aucun service aux employés.

Les principaux acteurs syndicaux dans le secteur privé sont trois grandes confédérations : TÜRK-İŞ, la plus grande, essaye d'être apolitique, HAK-İŞ, plus conservatrice, et DISK progressiste. Chaque confédération a au moins un syndicat dans chacun des 20 secteurs (soit 150 syndicats sectoriels). Dans le secteur public : Memur-Sen, conservatrice, Kamu-Sen, nationaliste, et KESK, progressiste.

Côté employeurs, il existe une seule confédération : TISK (TUSIAD représente les employeurs turcs plutôt sur les questions économiques). Les entreprises ne sont pas membres de TISK, mais d'organisations sectorielles elles-mêmes membres. TISK représente principalement des entreprises grandes et moyennes, y compris dans les principaux secteurs (métaux, chimie, pharmacie, textile)¹¹⁶. Selon Eurofound, en 2012, 22 sur 47 organisations d'employeurs en étaient membres, comprenant environ 8300 entreprises employant 1,2 millions de travailleurs¹¹⁷. Le taux de densité des organisations d'employeurs n'a pu être calculé de manière robuste.

Implication des partenaires sociaux dans l'élaboration des politiques publiques en Turquie

Le gouvernement turc a depuis 2015 des projets législatifs pour répondre à certains défis sur le marché du travail : **le travail des femmes** notamment, qui est particulièrement bas en Turquie (31% en 2015¹¹⁸). La Turquie a également introduit des permis de travail pour **les travailleurs syriens**, tandis

http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2015/20151110_report_turkey.pdf

¹¹⁴ Selon les statistiques de l'OCDE

https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN_DEN

¹¹⁵ Stan de Spiegelaere, chercheur, ETUI, séminaire du 3 février 2016

¹¹⁶ Özgür Doğaç GÜRSEL, Expert recherché, formation et relations extérieures, TISK, Séminaire du 3 février 2016

¹¹⁷ Valk and Süral, 2006 ; Eurofound Industrial Relations profile, 2014

¹¹⁸ Ibid. Voir aussi le rapport d'Eurofound « Turkey Industrial Relations Profile », 2014

qu'une législation est en préparation sur la question du travail illégal de Syriens. TÜRK-İŞ souligne les défis de la « concurrence déloyale de cette exploitation de réfugiés syriens »¹¹⁹, TISK ceux de leur enregistrement, intégration, compétences et qualifications (plus de 2,2 millions de Syriens sont présents en Turquie). Un travail conjoint entre organisations de syndicats et d'employeurs et la branche d'Ankara de l'OIT a été engagé pour étudier cette crise des réfugiés¹²⁰.

Dialogue social tripartite : de nombreux mécanismes ont été mis en œuvre, **mais leurs faiblesses**, qui tiennent notamment à l'absence de culture de coopération entre gouvernement et partenaires sociaux ou entre partenaires sociaux, empêchent la création d'un véritable dialogue social (Dinler, 2012, Eurofound, 2014). « L'Assemblée tripartite » est l'organe tripartite le plus ancien (1946) : à l'initiative du ministre du travail, elle discute de « sujets d'actualité, liés notamment aux relations industrielles, mais elle s'est réunie 10 fois, la dernière fois en 2013 sur la sous-traitance et les agences de travail temporaire, sans se mettre d'accord » (Eurofound, 2014). Le Conseil Economique et Social, comité consultatif, ne s'est pas réuni depuis 2009. Le « Conseil de Consultation Tripartite », établi en 2004, se réunit tous les trois mois (Eurofound 2014). « Il manque néanmoins une meilleure utilisation de ces outils tripartites comme bipartites », estime TISK, même si « l'amélioration est une question de temps : de part et d'autre (TÜRK-İŞ et TISK) nous sommes déterminés à nous engager dans ce processus ».

Dans les faits, **les partenaires sociaux ont développé une coopération informelle** : projets conjoints de formation professionnelle dans chaque province, politiques en faveur de la jeunesse, délivrance de certificats de compétences professionnelles (énergie, métaux, construction)¹²¹.

Il existe donc un dialogue social en Turquie, mais les défis demeurent : le poids de l'Etat, l'économie informelle. Le cadre institutionnel des relations industrielles, comme la capacité des partenaires sociaux, peuvent être substantiellement améliorés. Ceci doit être replacé dans le contexte plus général où le dialogue social a été mis à rude épreuve, et pas seulement dans les pays candidats.

http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1444en_0.pdf

¹¹⁹ avec un salaire estimé à 1/3 du salaire minimum, selon TÜRK-İŞ, séminaire du 3 février 2016

¹²⁰ Rapport de TISK sur la crise des réfugiés. "Perspectives, Expectations and Suggestions of the Turkish Business Sector on Syrians in Turkey"; <http://tisk.org.tr/en/project/perspectives-expectations-and-suggestions-of-the-turkish-business-sector-on-syrians-in-turkey/>

¹²¹ Enis Badgdadioglu, Directeur de la recherche, TÜRK-İŞ, séminaire du 3 février 2016

Les principaux partenaires sociaux turcs face à la transition énergétique

Confrontés à la transition énergétique, les partenaires sociaux turcs envisagent les défis et opportunités de manière radicalement différente, y compris dans la définition retenue de la transition énergétique : changement climatique ... ou dépendance énergétique du pays.

La principale confédération syndicale, TÜRK-İŞ, estime que « l'approche des entreprises à l'égard du changement climatique est essentiellement orientée profit. Il en va de même des consommateurs, qui maximisent leur pouvoir d'achat sans prendre suffisamment en considération les enjeux de soutenabilité. Lors de consultations des partenaires sociaux par le gouvernement, nous cherchons à identifier les secteurs qui seront importants et à améliorer les investissements dans une économie verte plus efficace. La transparence et la consultation des partenaires sociaux seront une partie très importante de cette transition vers une économie plus juste et plus verte ».

L'organisation d'employeurs TISK considère elle que « la question énergétique n'est pas une question de dialogue social au sens de relations travailleurs-employeurs. C'est un problème politique sérieux qui doit être traité au niveau macro au plus haut niveau gouvernemental. La Turquie a une dépendance énergétique de 98%, avec des enjeux de sécurité, transport, coût de l'énergie. D'où les efforts du gouvernement de diversifier les sources en investissant dans l'énergie nucléaire et les renouvelables. Ce n'est pas un problème qui relève des relations industrielles. Les partenaires sociaux n'ont pas la capacité institutionnelle pour faire complètement partie de ce processus. **La transition d'une production fondée sur les énergies fossiles vers une production décarbonée prendra du temps** ».

Source : Séminaire du 3 février 2016 organisé à Bruxelles par Confrontations Europe et ses partenaires dans le cadre du projet « Les Relations Industrielles en Europe face aux défis de l'emploi ».

6.4 Annexe 4

6.4.1 Tableau 1: Seuils de représentation des employés par pays

	Thresholds for general employee representation		OSH employee representation	
	<i>Employees representatives / Works council / joint bodies</i>	<i>Trade union representatives</i>	<i>OSH workers' representatives</i>	<i>OSH joint committees</i>
France	10 employees (staff delegates) 50 employees (comité d'entreprise)	no threshold		50 employees*
Germany	5 employees 100 employees (Wirtschaftsausschuss)	no threshold		20 employees with external experts*
Greece	50 employees, but 21 if there is no trade union presence in the company 'Associations of employees' in non-unionised firms: 5 employees	21 members	No threshold	
Italy	15 employees (Rappresentanze Sindacali Unitarie – RSU)	no threshold	15 employees	
Poland	50 employees	10 members**		250 employees*/***
Sweden	not provided for	no threshold	5 employees	

* compulsory

** Poland does not provide for any employee representation channel in micro companies.

*** Thus, no OSH employee representation in micro and small enterprises.

Source: Eurofound, Le dialogue social dans les microentreprises et les petites entreprises, 2014.

6.4.2 Tableau 2: Couverture des petites et microentreprises par les institutions de dialogue social et par la négociation collective*

France	Western (eastern) Germany**	Italy	Poland	Sweden
Share of establishments with at least one employee representation body ('employee delegates' or 'shop steward') (results include structures belonging to larger companies/structures) (2010–2011): - 11–19 employees: 37% (independent	Share of establishments in Germany covered by a sector-level collective agreement (2011): - 1–9 employees: 25% (13%) - 10–49 employees: 43% (27%) - Average: 32% (18%) Share of establishments in Germany covered by a company-level agreement (2011): - 1–9 employees: 1% (2%) - 10–49 employees: 3% (6%) - Average: 2% (3%) Share of establishments with a works council (2011):	Among the firms with 20–49 employees in the private sector (2013): - 60% have union members among their employees - almost 30% have a trade union	- Trade union membership is declared by 7% of employees in companies which employ up to 50 people (13% for medium-sized companies and 26% for large companies) (2012).	In companies with 1–49 employees, 60% of the companies did not have collective agreements or application agreements (in any case, agreements

establishments: 29%) - 20–49 employees: 65% (independent establishments: 58%)	- 5–50 employees: 6% (6%) - Average: 10% (9%) Share of employees covered by a works council (2011): - 5–50 employees: 10% (11%) - Average ^{***} : 44% (36%)	representation structure - firm-level collective bargaining is present in 17% of them	- 10% of micro and small companies say that there is a trade union operating in their company (52% in medium-sized companies and 68% in large companies) (2012).	were more common among companies with more than 5 employees) (2010).
--	---	--	---	---

* No information available for Greece.

** In the case of Germany, a clear divide can be observed between western and eastern federal states ('Länder'), with western German federal states having higher coverage by social dialogue institutions. Figures for eastern Germany in brackets.

*** Average of all firms independent of size.

Source: Eurofound, Le dialogue social dans les microentreprises et les petites entreprises, 2014.

6.5 Annexe 5 : LISTE DES SEMINAIRES EUROPEENS ET CONFERENCES ORGANISES DANS LE CADRE DU PROJET

Séminaires préparatoires organisés en amont de la conférence publique:

- *Anticipation et gestion des restructurations : rôle des comités d'entreprise européens*, le 30 janvier 2015 à Bruxelles

Avec les intervenants suivants :

- Mireille BATTUT, directeur associé, Groupe Alpha
- Fernando VASQUEZ, juriste, ancien fonctionnaire de la DG emploi, Commission européenne

- *Transition énergétique et dialogue social sectoriel européen : le cas de l'électricité et de la chimie*, le 2 avril 2015 à Bruxelles

Avec les intervenants suivants :

- Adélaïde BOODTS, Policy Officer, EURELECTRIC
- Béla GALGÓCZI, Senior Researcher, ETUI
- Koen LAENENS, Secrétaire général, Directeur des affaires sociales, Essenscia et président du comité de direction d'ECEG
- Sylvain LEFEBVRE, secrétaire général adjoint d'IndustriAll European Trade Union

- *Les défis de la révolution numérique et la formation des hommes : rôle du dialogue social*, 15 juillet 2015 à Bruxelles

Avec les intervenants suivants :

- Alexander Riedl, chef d'unité adjoint, DG CNECT, Commission européenne
- Antoine Foucher, directeur général adjoint, MEDEF
- Christophe Gauthier, directeur de mission, SECAFI
- Robert Plummer, conseiller, département affaires sociales, BUSINESSEUROPE
- Wolfgang Kowalsky, conseiller, CES

- *Role of social dialogue in Europe economic and social governance*", le 15 octobre 2015 à Bruxelles

Avec les intervenants suivants :

- David DION, Head of Unit, social affairs and industrial relations, DG Employment, European Commission
- Maxime CERUTTI, Director of the social affairs department, BUSINESSEUROPE
- Cinzia SECHI, Policy advisor, ETUC
- Antje GERSTEIN, Head Brussels Office, Confederation of German Employers' Associations (BDA)

Réunions de groupe de travail:

- *Etat des lieux du dialogue social en Europe - Analyse comparée dans 6 pays : Allemagne, France, Grèce, Italie, Pologne, Suède*, le 14 janvier 2015 à Bruxelles.

Avec :

- Frédéric LERAIS, directeur de l'Institut de recherches économiques et sociales en France
- François MICHAUX, chargé de recherche senior, Confrontations Europe
- Tim VAN RIE, Analyste des politiques – analyse des relations industrielles et du dialogue social sectoriel, DG Emploi, Commission européenne

Débat animé par Anne MACEY, déléguée générale de Confrontations Europe.

- *Transition vers une économie à bas carbone et relations industrielles : Etudes de cas - France, Allemagne, Suède et Pologne*, le 29 avril 2015 à Bruxelles.

Avec :

- Danniell Wennick, en charge des questions d'énergie, climat et communication, bureau de représentation à Bruxelles de Svenskt Näringsliv.
- Lars Bern, Area Manager Energy, process leader and developer, Gothenborg
- Harm-Berend Wiegmann, Policy Officer for Energy and Skilled Crafts, DGB
- Robert Szewczyk, département international, Solidarnosc NSZZ
- Fabien Couderc, secrétaire fédéral, FGMM CFTD

Débat animé par Anne MACEY, déléguée générale de Confrontations Europe.

- *Does youth professional engagement exist?*, le 8 juillet 2015 à Bruxelles

Avec:

- Ignacio Doreste, ETUC Youth Committee coordinator
- Claude-Emmanuel Triomphe, general delegate, ASTREES (Association Travail, Emploi, Europe, Société)

- *L'emploi à l'ère numérique : destruction créatrice ou création destructrice ?*, le 9 juillet 2015 à Bruxelles

Avec :

- Dominique BAILLY, Chair of the CSR committee, PostEurope and Director of HR Performance and Strategic Planning, La Poste (FR)
- Anne MEISTER, Senior Adviser, Confederation of German Employers' Associations (BDA)
- Laurent ZIBELL, Policy Adviser, IndustriAll European Trade Union

- *Relations industrielles en Turquie*", 2 février 2016 à Bruxelles

Avec :

- Stan de Spiegelare, researcher at the Trade union Institute
- Enis Bagdadioglu, TURK-IS
- Özgür Dogaç GÜRSEL, research, Training and External relations expert, TISK
- Christiane WESTPHAL, DG Employment, European Commission

Conférence sur "**Emploi et dialogue social : du territoire au niveau européen**" le 22 octobre 2015 au Conseil régional de l'Emilie-Romagne à Bologne, structurée en deux tables-rondes :

- La formation et l'innovation dans la stratégie des partenaires sociaux sur les territoires
Avec :
 - Pierre BABLOT, responsable CV de site et compétences collectives, Syndex
 - Patrizio BIANCHI, vice-président en charge de la formation professionnelle, Région Emilie-Romagne
 - Vincenzo COLLA, CGIL Emilia
 - Simona MALPEZZI, membre de la Commission des affaires culturelles et de l'éducation de la Chambre des députésanimée par Domenico CARRIERI, Fondation Astrid

- L'emploi des jeunes en Europe : témoignages d'acteurs sociaux
Avec :
 - Silvia DEGLI INNOCENTI, secrétaire nationale de la Felsa Cisl
 - Salvatore MARRA, président du comité jeunes, Confédération européenne des syndicatsAnimée par Katarina Cirodde, chargée de mission, Confrontations Europe

Conférence finale sur "Les mutations énergétique et numérique : impact sur l'emploi et rôle des acteurs économiques et sociaux en Europe", le 25 novembre 2015 à Bruxelles au Comité économique et social européen avec une trentaine de partenaires européens.

Cette conférence était structurée en 4 tables-rondes:

- 1 : La transition énergétique : perspective des acteurs
- 2 : La transition numérique : perspective des acteurs
- 3 : Transformation de l'entreprise, dialogue social au sein de l'entreprise et sur les territoires
- 4 : Mutations et dialogue social sectoriel et européen

et a donné la parole à deux acteurs majeurs des relations industrielles sous forme d'auditions (Georgios Dassis, président du CESE et Luca Visentini, président de la Confédération européenne des syndicats).

6.6 Annexe 6 : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES

Entretien avec **Massimiliano MASCHERINI**, chercheur, Eurofound – 25 janvier 2016.

Entretien avec **Bruno METTLING**, Directeur des Ressources Humaines du Groupe Orange – 14 décembre 2015.

Audition de **Georgios DASSIS**, président du Comité économique et social européen – 25 novembre 2015.

Audition de **Luca VISENTINI**, président de la Confédération européenne des syndicats – 25 novembre 2015.

Entretien avec **Marie-Noëlle LOPEZ**, directrice de Planet Labour – 18 novembre 2015.

Entretien avec **Ulrike FIRNISS**, représentante de Business Region Göteborg – 18 novembre 2015.

Audition de **Tiziano TREU**, sénateur italien, membre de la Commission Combrexelle mandaté par le gouvernement français – le 22 octobre 2015.

Entretien avec **François PERNIOLA**, Secrétaire général du Comité d'entreprise européen d'EDF et responsable à la CFE CGC Energies – le 13 octobre 2015.

Entretien avec **Theodoros FESSAS**, président du patronat grec (SEV) – 11 octobre 2015.

Entretien avec **Antoine FOUCHER**, directeur général adjoint, MEDEF – 15 juillet 2015.

Entretien avec **Muriel MORIN**, Vice-Présidente Senior, département des Ressources Humaines, ENGIE – le 22 juin 2015.

Entretien avec **Olivier HOMOLLE**, consultant – juin 2015.

Entretien avec **Fabienne ASTIER**, Vice-présidente, Ressources humaines, Europe, Sanofi – 2 juin 2015.

Entretien avec **Ellika OLSSON**, chercheuse à IFMETALL (Suède) – 27 avril 2015.

Entretien avec **Robert SZEWCZYK**, département international, Solidarnosc NSZZ – avril 2015.

Entretien avec **Udo REHFELD**, chercheur à l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales) – février 2015.

Entretien avec **Fausto DURANTE**, responsable Europe, CGIL – septembre 2014.

Entretien avec **Vittorio CAMPIONE**, directeur, et **Domenico CARRIERI**, membre de la Fondation Astrid – septembre 2014.