

INTERFACE :

Dialogue social en Europe



UNE NECESSAIRE RELANCE

A la différence d'autres régions du monde, l'Europe reconnaît le dialogue social comme élément clé d'une économie sociale de marché, qui, quand il fonctionne, est facteur de compétitivité. Au moment où nos sociétés et nos économies sont profondément bouleversées par les transitions énergétique et numérique, que l'organisation et le contenu même du travail se transforment, comment les représentants des employeurs et des travailleurs appréhendent-ils ces mutations dans les différents lieux de dialogue, de l'entreprise au secteur, du territoire au niveau européen ?

La crise et les mutations notamment numérique et énergétique en cours contribuent à affaiblir le dialogue social et à renforcer les divergences sur le rôle et la structure des systèmes nationaux de relations industrielles. Après avoir confronté les perspectives d'un certain nombre d'acteurs du dialogue social de différents pays européens, nous formulons une série de recommandations visant à refonder le dialogue social en Europe. Les changements affectent en premier chef l'entreprise. Renforcer le dialogue social en son sein est nécessaire pour répondre à la diversité croissante des situations. D'où l'importance de repenser le rôle et l'articulation des différents niveaux de dialogue en fonction des problèmes à traiter. Il appartient aux acteurs de s'en saisir et à la Commission européenne de jouer un rôle incitatif.

Anne Macey

ETAT DES LIEUX DU DIALOGUE SOCIAL EN EUROPE (P. 2)

ANTICIPATION ET GESTION DES RESTRUCTURATIONS (P. 4)

TRANSITION ENERGETIQUE ET DIALOGUE SOCIAL SECTORIEL EUROPEEN (P. 6)

LES DEFIS DE LA REVOLUTION NUMERIQUE ET LA FORMATION DES HOMMES (P. 8)

ROLE DU DIALOGUE SOCIAL DANS LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE ET SOCIALE EUROPEENNE (P. 11)

NOS RECOMMANDATIONS (P. 14)

<http://confrontations.org>

communication@confrontations.org



Ce dossier reprend les résultats principaux du projet de 19 mois mené par Confrontations Europe et une trentaine de partenaires sur les « Relations industrielles en Europe face aux défis de l'emploi », soutenu par la DG emploi de la



ETAT DES LIEUX DU DIALOGUE SOCIAL EN EUROPE

Analyse comparée dans 6 pays : Allemagne, France, Grèce, Italie, Pologne, Suède

Synthèse issue du séminaire du 14 janvier 2015



LES ENJEUX

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) **aidé à gérer 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 font les réformes à chaud pendant la crise (Italie...).

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).

En l'absence de 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 et financière à opter pour des décisions unilatérales, parfois engagées sous l'influence de la troika (Commission européenne, BEI, FMI) dans le cas de pays recevant un soutien financier (Grèce).

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 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)

- Avant la crise, la baisse du taux de syndicalisation (nombre de syndiqués/nombre d'emplois) était plus forte parce que l'emploi augmentait. Depuis la crise, elle est plus faible parce que l'emploi n'augmente plus, mais 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, mais 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 :**

CONFRONTATIONS



20% en Pologne, autour de 50% en Allemagne et Italie, au-delà de 75% en France et en Suède.

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.

- 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 associée à une implication des centrales syndicales au sommet dans la mise en œuvre des politiques.
- En **Allemagne**, la **coordination entre négociation centralisée, accords d'entreprises et politiques publiques permet notamment un recours efficace au chômage partiel**. Le modèle de la négociation sociale s'est plutôt consolidé, mais nombre d'**entreprises ne sont pas couvertes par les conventions collectives**. Beaucoup d'emplois ont été sauvegardés, mais les mini-jobs se développent.
- 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.
- 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.
- En **Suède**, le **système demeure fortement coordonné** (un accord particulier sert de référence pour les accords suivants), en lien avec la forte densité syndicale et la couverture collective.
- En **Pologne**, le **niveau de l'entreprise est le principal niveau de négociation collective qui demeure peu coordonné**.



LES PISTES DE REFLEXION

- **Les systèmes de relations industrielles à l'œuvre aujourd'hui sont confrontés à de profondes mutations du système économique** (compétition mondiale, démographie, énergie, numérique), tous les métiers sont affectés. Ainsi, la transition énergétique conduit à créer de nouveaux emplois, en faire disparaître d'autres et transformer profondément tous les autres, ce qui suppose un dialogue solide. Cependant, dans les nouveaux secteurs (tous les secteurs sont transformés), les nouveaux Etats-membres, les nouvelles formes d'emploi, là où les acteurs sont peu structurés, le dialogue est a minima.
- Le début de dialogue sur le sujet est plutôt axé sur les politiques de formation et de santé au travail et s'intéresse peu aux stratégies globales.
- Trois constats émergent : les attentes sur la création d'emplois induits par les « emplois verts » se sont sensiblement réduites ; le « verdissement des emplois » s'est ralenti avec la crise ; les partenaires sociaux sont particulièrement faibles dans les nouveaux secteurs (« économie verte »), dans les petites entreprises et auprès des indépendants.
- Mesurer l'impact du dialogue social sur la gestion des transitions énergétique et numérique est un défi qu'il est nécessaire de relever dans le but de soutenir la relance d'un dialogue social constructif.

A.M.

ANTICIPATION ET GESTION DES RESTRUCTURATIONS: Rôle des comités d'entreprise européens

Synthèse suite à la réunion du 30 janvier 2015



LES ENJEUX

Nos économies mondiales connaissent des **mutations structurelles qui exigent des adaptations constantes des entreprises et de l'ensemble des parties prenantes de leurs écosystèmes, y compris les travailleurs**. 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 travaillent¹. 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**².

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 restructurations³.

Il existe aujourd'hui **plus de 1000 comités d'entreprise européens** en fonctionnement⁴, 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 & bâtiments et les services financiers⁵. **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 très rare qu'ils soient créés par les entreprises dont la maison mère se trouve dans un nouvel État Membre.

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 **quelques 2200 « sociétés européennes »**, dont 51 avec information/consultation et 54 avec information/consultation/participation.

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 monde⁶. 40% concernent les restructurations.

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

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

3 Ibid, Romuald Jagodzinski, Irmgard Pas, 2011.

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

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

6 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

CONFRONTATIONS



Il n'existe pas de cadre légal européen sur ces accords, qui permettrait de clarifier les auteurs, les effets légaux dans les différents États-membres et la résolution des différends. Ainsi, l'implication des comités d'entreprise européens dans la négociation d'accords entre en conflit avec les 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 européen⁷). 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 responsables sur ce sujet (Allemagne). Depuis 2011, le nombre d'accords sur les restructurations ralentit⁸, alors que le nombre de restructurations a augmenté.

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 avec des cultures de relations professionnelles très différentes, en vue d'établir une confiance mutuelle nécessaire à la conduite des négociations lors de restructurations.
- **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.**

Nos recommandations pour améliorer le fonctionnement des comités d'entreprise européens:

- **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.**
- **Réfléchir à la relation qu'ils devraient entretenir avec les sous-traitants** des entreprises.
- **Inclure d'autres acteurs tels que les régions 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 européeniser la prise en compte des enjeux
- **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.**

A.M.

⁷ Udo Rehfeldt, présentation pour le séminaire du 30/01/2015 de Confrontations Europe.

⁸ Renault et Solvay, BNPParibas, AirFrance KLM, Valeo, Total, Alstom ont ainsi signé des accords européens.

TRANSITION ENERGETIQUE ET DIALOGUE SOCIAL SECTORIEL EUROPEEN:

Le cas de l'électricité et de la chimie

Synthèse suite à la réunion du 2 avril 2015



LES DEFIS ET LES TENTATIVES DE REPOSE DES PARTENAIRES SOCIAUX SECTORIELS EUROPEENS

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 pose :

- **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.
- **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.
- **l'équilibre des territoires**. Avec la diversité des mix énergétiques, la polarisation industrielle et la mobilité des cerveaux, certaines régions sont délaissées accentuant les divergences intra-UE.

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 (au nombre de 43 aujourd'hui)⁹ 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).

Dans ces deux secteurs, **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, ni anticipé les effets pervers (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.

Les 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 juste** »¹⁰. Celui dédié à la chimie pointe le besoin d'un *level playing field*

¹⁰ « 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 programme 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)

⁹ Ces 43 comités couvrent les ¾ de la population active en Europe, soit près de 145 millions de travailleurs.

CONFRONTATIONS



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 », 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 travailleurs¹¹, 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 ainsi diminué depuis 2010.¹²

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. Ils devront repenser les défis rencontrés au niveau national pour réaffirmer leur utilité.



QUELQUES PISTES DE REFLEXION ET RECOMMANDATIONS EN REPONSE A CES DEFIS

- **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;
- 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.
- **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.**

A.M.

¹¹ 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.

¹² 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)

CONFRONTATIONS



LES DEFIS DE LA REVOLUTION NUMERIQUE ET LA FORMATION DES HOMMES:

Rôle du dialogue social

Synthèse suite aux réunions des 9 et 15 juillet 2015



UN DIAGNOSTIC PARTAGE SUR L'AMPLEUR DE LA REVOLUTION 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.

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 numérique¹³, 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.**

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'une part la **défaillance de l'échelon sectoriel qui prive le pays d'un niveau de régulation pertinent surtout face aux mutations en cours**, et d'autre part la **fragmentation domine puisque tout relève principalement de l'entreprise.**

Tous les acteurs reconnaissent cependant l'ampleur et l'accélération des bouleversements économiques et sociétaux engendrés par la digitalisation. 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 mises 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.¹⁴

- 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, ...)»¹⁵.

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.

- Certains, comme par exemple le secteur des administrations locales et régionales, perçoivent la digitalisation 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

¹³ Voir notamment les travaux et réflexions menées au sein de Hans Boeckler Stiftung

¹⁴ Rapport « [les classes moyennes face à la transformation digitale - Comment anticiper ? Comment accompagner ?](#) », Roland Berger, octobre 2014.

¹⁵ 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 cliquant sur le lien).

CONFRONTATIONS



voire d'un recul de l'emploi, dans le secteur public notamment».

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. 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%¹⁶.

- Cette transformation 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.
- 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. 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). **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, **au plus près du terrain imaginer les meilleurs façons d'organiser le travail**.
- 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 »¹⁷. Elle ouvre aussi de nouvelles possibilités de coopération, avec une organisation de travail plus « agile ».



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. 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 compétences¹⁸. 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 entreprises¹⁹ 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 recherchées 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**.

¹⁶ 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.

¹⁷ C. Degryse, *ibid*.

¹⁸ D'après les estimations de la Commission européenne, dans le cadre de la [Stratégie numérique pour l'Europe](#).

¹⁹ 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.

CONFRONTATIONS



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 numérique²⁰, lancée en mars 2013 par la Commission européenne, s'inscrit dans cette logique, mais elle mériterait d'être renforcée.
- 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.**
- **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.**

A.M.

²⁰ Partenariat multi-acteurs. Pour plus d'informations, <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/grand-coalition-digital-jobs-0>

ROLE DU DIALOGUE SOCIAL DANS LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE ET SOCIALE EUROPEENNE

Synthèse du séminaire européen du 8 octobre 2015



Le dialogue social a été « challengé » par les mutations en cours (mondialisation, mutations énergétique et numérique...). Or, il est une condition sine qua non d'économies sociales de marché qui fonctionnent. Sa contribution est essentielle pour s'accorder sur les réformes à mener au niveau national et européen et sur les policy mix appropriés.

Dans ces conditions, **la Commission européenne s'est engagée à donner un nouvel élan au dialogue social, 30 ans après les accords de Val Duchesse**, en renforcer le rôle du dialogue social dans la gouvernance économique et sociale européenne.

L'UE 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 Etats membres pour l'année à venir, les Etats membres soumettent leurs «**programmes nationaux de réforme**» en janvier. Ensuite, ils reçoivent des «**recommandations par pays**» sur leurs politiques nationales de réforme, approuvées par le Conseil européen en juin et adoptées 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, 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 national.

Au niveau national, les partenaires sociaux ont été impliqués dans la majorité des Etats-Membres dans l'élaboration des programmes nationaux de réforme. Ils sont impliqués dans les cinq Etats-Membres de l'étude : Allemagne, France Italie, Pologne, Suède. **La Grèce fait l'objet d'un traitement singulier, puisqu'elle participe 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

CONFRONTATIONS



nationaux de réforme, ce n'est pas le cas des **syndicats**, pour lesquels **le temps alloué est insuffisant et l'influence inexistant**. La Suède fournit un **bon exemple d'influence 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 la retirer. 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 (cohésion sociale ou lutte contre le risque de pauvreté). Les employeurs en revanche tendent à approuver les contenus.

PISTES A EXPLORER ET/OU CONSOLIDER

- Renforcer l'implication des partenaires sociaux en amont dans l'élaboration des politiques publiques, 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**²¹ (juillet 2015)²² et un **début de convergence sur le diagnostic macroéconomique**²³. 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

²¹ 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. »

²²https://www.business-europe.eu/sites/buseur/files/media/reports_and_studies/joint_idea_report_july_2015_final_v3.pdf ETUI, BusinessEurope, CEEP, UEAPME, juillet 2015.

²³ 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.

la Commission européenne devrait à l'avenir consulter les partenaires sociaux²⁴.

- **Valoriser le rôle spécifique des partenaires sociaux notamment sur les questions d'emplois**, et le distinguer des consultations avec la société civile²⁵. 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 contribué à améliorer l'implication des partenaires sociaux dans la gouvernance économique²⁶
- **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** »²⁷ : il s'agit à la fois de **résister à la tentation d'une approche top-down** de la Commission (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 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).
- 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.

A.M.

²⁴ Cinzia Cechi, Policy Advisor, ETUI, séminaire du 8/10/2015.

²⁵ Antje Gerstein, chef du bureau bruxellois, BDA, séminaire du 8/10/2015.

²⁶ Maxime Cerrutti, directeur du département des affaires sociales, BusinessEurope, séminaire du 8 octobre 2015

²⁷ La Commission européenne n'entend pas pour l'heure créer de benchmark sur le dialogue social, ce que souhaiterait ETUI, mais que rejette BusinessEurope.



Nos recommandations

Les transformations résultant de la numérisation de l'économie et de la transition énergétique vont bouleverser les pratiques sociales. Elles ne sont qu'un aspect de la mutation d'ampleur de nos sociétés qui se manifeste par les crises secouant l'Europe et tendent à la fragmenter davantage. Le dialogue social et les systèmes de protection sociale sont des marqueurs culturels européens puissants menacés par cette mutation, laquelle est aussi une opportunité de réinvention dynamique. Dans ce cadre, faire du dialogue social en Europe un moyen privilégié pour transformer les transitions en opportunités est ambitieux. Il appartient aux acteurs sociaux de s'en saisir et à la Commission de jouer son rôle incitatif.

- **Elaborer et expérimenter un cadre européen de participation** dans ses différentes dimensions (gouvernance, collectifs de travail, financière...) **des travailleurs dans l'entreprise** et expérimenter des dispositifs de participation des jeunes travailleurs.
- **Améliorer la compréhension des enjeux économiques et sociaux des mutations.**
 - Mettre en place des Forums (exemple : numérique) » associant Parlements, Commission, partenaires sociaux pour favoriser une approche partagée et des actions coordonnées ;
 - Associer systématiquement les partenaires sociaux (européens, sectoriels, nationaux, par un cadre incitatif) en amont des consultations des politiques publiques (générales, sectorielles) et à chaque étape du Semestre européen de coordination des politiques ;
 - Travailler à une déclinaison concrète du concept de « transition juste ».
- **Renforcer les capacités des acteurs en diagnostic, négociation, suivi et évaluation à tous les niveaux** (européen, national, sectoriel...).
 - Dans les pays où il est le plus en difficulté/le moins développé, décider de projets (Commission européenne et partenaires sociaux) destinés à développer le dialogue social ;
 - Expérimenter des formes de dialogue incluant des représentants de nouvelles formes d'emploi, de nouveaux types de travailleurs pour adapter ou inventer de nouvelles formes de protection sociale et prévoir un suivi-évaluation au niveau européen.
- **Le territoire, un niveau-clé pour les mobilités intersectorielles sous l'effet des mutations.**
- **Comités d'entreprise européens** : ouvrir un cadre expérimental permettant une vraie subsidiarité clarifiant les rôles entre instance européenne/nationales. Ce qui est traité ensemble au niveau européen ne l'est pas à nouveau au niveau national (mise en œuvre).
- **Comités de dialogue sectoriels européens** : établir un lien systématique entre les DG de la Commission (DG Growth, DG Connect...) et les Comités pour capitaliser sur leurs travaux (forums, positions communes, accords...) et bâtir les dimensions industrielles sectorielles et sociales du marché intérieur, ces dimensions du marché n'étant pas encore construites.
- **Le dialogue social tripartite européen et national** doit se saisir des problèmes de compétitivité et de participation au marché du travail pour viser un diagnostic macroéconomique et un contenu des réformes partagés, et pour définir une stratégie de compétitivité industrielle pour l'UE.