

*Les mutations énergétique et numérique :
impact sur l'emploi et rôle des acteurs économiques et
sociaux en Europe¹*

**Actes de la conférence du mercredi 25 novembre 2015 – Bruxelles
Comité économique et social européen (CESE) – Salle JDE 62**

OUVERTURE

Anne Macey, déléguée générale, Confrontations Europe – Je tiens à remercier l'ensemble des participants, qui nous ont rejoint malgré ces circonstances très particulières.

Cette conférence, nous la préparons depuis plus d'un an, avec le soutien de la direction générale de l'emploi de la Commission européenne ; au cours de cette phase préparatoire, nous avons organisé huit séminaires à Bruxelles, avec des partenaires issus de nombreux pays.

Nous sommes aujourd'hui confrontés à des **mutations socioéconomiques considérables**. Personne ne sait de quoi demain sera fait et il est extrêmement difficile d'anticiper quoi que ce soit. Ce qui est certain, c'est que **ces changements sont de grande ampleur et que leur rythme s'accélère**. Comment allons-nous réagir aux bouleversements que sont la transition énergétique et la révolution numérique ? Il existe en Europe une organisation sociale particulière, qui met en présence, aux différents niveaux et suivant une organisation ascendante, les représentants des travailleurs, les représentants des employeurs, les acteurs de la société civile, les autorités locales. L'objectif de cette conférence est d'examiner **dans quelle mesure ce système, fondé sur le dialogue entre les acteurs, est capable de faire face à ces mutations** et comment les différents acteurs réagissent à la nouvelle donne – étant entendu que les pratiques varient d'un pays à l'autre et que nos pays subissent diversement les effets des transformations socioéconomique.

En particulier, les enjeux en matière d'emploi et d'adaptation des compétences sont immenses : nouvelles activités, nouveaux métiers, postes supprimés, tout est bouleversé. Comment se prépare-t-on à relever ces défis dans les différents pays européens ? Qu'est-ce qui fonctionne, qu'est-ce qui ne fonctionne pas ?

Avant que nous n'abordions ces questions, c'est avec grand plaisir que je donne la parole au président du Comité économique et social européen (CESE), M. Georgios Dassis – en le remerciant pour son hospitalité.

Georgios Dassis, président du Comité économique et social européen – Je suis accompagné par mon ami et collègue Pierre Jean Coulon, président de la section « Transports, énergie, infrastructures, société de l'information » (TEN) du CESE. Il

¹ Cette conférence fait partie du projet « Relations industrielles en Europe face aux défis de l'emploi », qui bénéficie du soutien de la DG emploi de la Commission européenne.

nous faudra malheureusement vous quitter vers dix heures, car nous devons assister à une réunion du Groupe de liaison avec les organisations de la société civile.

Je suis très heureux d'ouvrir cette conférence. D'abord, cela me donne l'occasion de revoir des amis très chers, à commencer par Marcel Grignard, avec qui j'ai travaillé pendant de nombreuses années à la Confédération européenne des syndicats. Ensuite, le CESE est la maison de la société civile organisée, et il se doit de soutenir les activités des associations et organisations représentatives agissant dans ce cadre. Enfin, nous avons nous-même engagé, au sein du Comité, une vaste réflexion sur le thème des mutations énergétique et numérique. Les collègues sont d'ailleurs venus en nombre participer à votre conférence, et Wolfgang Greif, Antonello Pezzini et Antonio Longo interviendront en tant que porte-parole du CESE. Le soutien aux transitions est véritablement une priorité pour nous.

Les transitions énergétique et numérique sont inéluctables et elles offrent des **perspectives extrêmement prometteuses pour l'innovation et l'emploi ; mais ce sont aussi des défis**. D'où la double nécessité, au plan national comme au plan européen, de mener une réflexion approfondie sur le rôle des partenaires sociaux et de mettre en place un cadre réglementaire. Cette conférence est une étape dans cette voie.

Investir dans la transition énergétique nous permettrait de réduire notre dépendance au pétrole et au gaz et d'atteindre plus facilement nos objectifs en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre ; ce serait aussi une source d'innovation et de développement économique. Les énergies décarbonées peuvent être créatrices d'emplois. À cela s'ajouteraient des effets bénéfiques liés au fait que l'on importerait moins d'énergie ; l'argent ainsi économisé pourrait être réinjecté dans l'économie réelle.

Pour tirer le meilleur parti de cette évolution – ou de cette révolution, comme dit Rifkin –, il est nécessaire d'assurer la **requalification des travailleurs et de les accompagner vers les nouveaux emplois**. Cela exige des investissements considérables en matière de technologie, d'éducation, d'organisation et de formation, avec de nouveaux modes de financement et des politiques adéquates.

Si l'on vous demande si vous êtes favorable à la production d'énergie à l'aide de sources décarbonées, il est certain que tout le monde répondra oui. Il reste que **le coût de la transition ne peut être supporté par les classes sociales les plus démunies**. J'insiste sur ce point : **on ne peut imposer aux dizaines de milliers de familles qui vivent de l'extraction et de l'utilisation du charbon l'arrêt du jour au lendemain de toute production** ; on ne peut pas non plus exiger que le coût financier de la transition énergétique soit réparti également entre les consommateurs : il ne serait pas normal que celui qui gagne tout juste assez pour survivre prenne en charge une partie de l'investissement nécessaire. Les associations et syndicats représentatifs de travailleurs qui œuvrent dans le domaine des énergies fossiles ou d'autres sources d'énergie appelées à être remplacées me font régulièrement part de leurs inquiétudes à ce sujet.

Le dialogue social doit en outre être garanti dans tous les secteurs d'activité. Il paraît qu'en Allemagne, **les entreprises actives dans le secteur des énergies renouvelables ne sont pas soumises à des accords négociés par les partenaires**

sociaux ; il n'existe aucune **discussion sur la qualité des emplois dans ce secteur**. Si l'on disposait d'une classification européenne des compétences et emplois verts, on pourrait affiner les relevés statistiques et les analyses, avec l'aide des partenaires sociaux et des représentants de la société civile.

La numérisation transforme elle aussi tous les segments de l'économie et de la société. Plus de la moitié des travailleurs européens utilisent quotidiennement les nouvelles technologies de l'information et de la communication ; dans certains secteurs, comme celui de la finance, cette proportion s'élève à plus de 90 %. D'un côté, la numérisation accroît **l'autonomie des travailleurs** et leur assure un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ; de l'autre, elle risque de **saper le système de protection sociale et la qualité de l'emploi, en remettant en cause les pratiques de négociation collective, en réduisant les cotisations sociales et les rentrées fiscales et en vidant de tout contenu les droits des travailleurs et les mécanismes de participation**. Si l'on veut éviter de tels effets, il est nécessaire d'adopter une stratégie qui inclurait une **modification des systèmes éducatifs et de formation professionnelle**, en promouvant notamment l'apprentissage tout au long de la vie, de manière à aider les travailleurs à s'adapter aux nouvelles formes de travail. Pour cela, il faut **encourager les investissements, publics comme privés**.

Les transformations de l'organisation du travail remettent en cause les conceptions traditionnelles de l'emploi, du temps, du lieu de travail ; de nouvelles entreprises se créent, qui proposent des formes de travail atypiques, comportant des risques spécifiques en termes de santé et de sécurité. Il conviendrait d'examiner dans quelle mesure la vie privée des salariés requiert une protection supplémentaire.

Dans la perspective d'une économie du partage, l'emploi pose des problèmes particulièrement délicats. Les frontières entre les statuts juridiques sont brouillées, comme celle entre travailleur salarié et travailleur indépendant – ou plutôt pseudo-indépendant. La technologie numérique sera de plus en plus en mesure de remplacer le travail. On estime que, dans les vingt prochaines années, les États membres de l'Union européenne risquent de perdre de 40 à 60 % de leurs emplois à cause de l'automatisation des tâches. **Il est nécessaire que la répartition du volume global de travail disponible soit soumise à discussion**. Il paraît illogique qu'alors que la productivité et la production de richesse n'ont cessé d'augmenter au cours des dernières décennies, le nombre de pauvres s'accroisse, tout comme le nombre de travailleurs pauvres, c'est-à-dire de personnes qui ont un emploi, mais dont le salaire ne suffit pas pour assurer des conditions de vie dignes. C'est une situation paradoxale à laquelle nous devons impérativement trouver un remède, ce qui ne sera possible qu'en engageant une **vaste réflexion à laquelle tous les acteurs doivent être conviés : représentants des entreprises, organisations syndicales et autres structures issues de la société civile organisée**.

Dans ce domaine, les avancées sont encore trop timides. Il faudrait adopter une **véritable stratégie européenne pour se préparer aux conséquences des transitions énergétique et numérique**. En 2013, la Commission européenne a lancé une **grande coalition en faveur de l'emploi dans le secteur numérique**, qui concerne des matières clés telles que la **formation, la mobilité, la certification**, la sensibilisation ou la mise au point de méthodes d'**apprentissage** et d'enseignement innovantes ; le problème, c'est que cette initiative ne s'est pas accompagnée d'une dotation budgétaire adéquate. En outre, vu que les évolutions actuelles remettent aussi en

question les pratiques de dialogue social et de négociation collective, il serait bon d'engager un dialogue constructif entre les partenaires sociaux afin d'étudier les ajustements envisageables. À mon avis, l'Union européenne devrait soutenir une telle démarche. Du fait de leur expérience concrète des mécanismes économiques et du marché du travail, les partenaires sociaux sont les mieux à même de trouver des solutions adaptées et équilibrées pour répondre aux défis auxquels nous sommes confrontés.

Le dialogue social européen doit pouvoir s'appuyer sur un dialogue social national, interprofessionnel, sectoriel, territorial et sur un dialogue au sein de l'entreprise. Or on note dans un nombre significatif de pays une réduction de la portée des conventions collectives, ce qui précarise les travailleurs et contribue au développement des inégalités. Comme le Comité l'a souligné dans un avis adopté à l'unanimité – ce qui est très rare –, le dialogue social doit être renforcé dans son autonomie et dans l'importance de ses contributions et les liens qui existent entre dialogue social et dialogue civil devraient se renforcer, afin d'assurer les synergies et la complémentarité des actions.

Voilà les quelques réflexions que je voulais vous soumettre en guise d'introduction à la conférence. Au Comité, nous n'avons jamais prétendu détenir la vérité ; notre unique ambition est de favoriser et soutenir les initiatives des associations et organisations issues de la société civile organisée, tout en développant notre propre réflexion, fruit des échanges entre représentants des syndicats de travailleurs, représentants des organisations patronales et autres organisations membres.

Anne Macey – Merci, Monsieur Dassis, pour cette entrée en matière, qui trace les grandes lignes d'un dialogue stratégique entre les acteurs économiques et sociaux ; ils sont les mieux à même de relever les défis posés par les mutations énergétique et numérique. Encore faut-il que les pouvoirs publics nationaux et européens jouent leur rôle en promouvant ce dialogue à tous les niveaux !

PREMIERE TABLE RONDE
LA TRANSITION ENERGETIQUE : PERSPECTIVE DES ACTEURS

Animatrice : **Katarina Cirodde**, chargée de mission, Confrontations Europe

Avec :

Christophe Lefèvre, syndicaliste, secrétaire national de la Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres (CFE-CGC)

Emmanuel Palliet, consultant, responsable du pôle développement durable et responsabilité sociétale des entreprises (RSE) chez Syndex

Antonello Pezzini, entrepreneur, membre du CESE

Marten Westrup, responsable de la coordination de la politique énergétique à la direction générale de l'Energie de la Commission européenne

*

Katarina Cirodde, chargée de mission, Confrontations Europe – Comment les partenaires sociaux appréhendent-ils la transition énergétique ? Les systèmes de relations industrielles sont-ils adaptés pour répondre à ce défi ? Telles sont les questions que nous examinerons au cours de cette première table ronde.

La transition énergétique correspond au passage à une économie à bas carbone, plus économe en ressources, au prix d'une mutation profonde de nos sociétés. Tous les secteurs économiques sont concernés. Répondre à ce défi passe par l'implication des acteurs économiques et sociaux, qui sont au contact des réalités du terrain. L'engagement dont les partenaires sociaux ont fait preuve lors de la préparation de la COP21, qui aura lieu dans quelques jours à Paris, le montre bien. Au plan européen, la mobilisation est toutefois très variable ; quant à l'impact de la transition énergétique sur l'emploi, il reste mal connu.

Nous avons organisé deux séminaires préparatoires à cette table ronde. L'un était consacré à la transition énergétique à l'échelle nationale. **La grande diversité des stratégies nationales, qui se combinent avec des traditions différentes en matière de dialogue social, compliquent l'analyse.** Les Suédois possèdent déjà un mix décarboné, du fait de leurs investissements importants dans les ressources hydrauliques et dans le nucléaire ; l'Allemagne a pris la décision de sortir du nucléaire à marche forcée ; la Pologne reste attachée au charbon ; en France, on donne la prééminence au nucléaire. La transition énergétique demeure également un sujet polémique dans plusieurs États membres, en raison de son impact économique et social. Dans ces conditions, **si les acteurs de la société civile ne sont pas davantage impliqués dans l'élaboration des politiques de transition énergétique, certains États membres ne réussiraient pas à s'aligner sur la trajectoire adoptée par l'Union européenne ou cela se fera au prix de heurts, internes ou entre États membres.**

L'autre séminaire portait sur le **dialogue social sectoriel européen**, appelé à jouer un rôle majeur dans la transition énergétique du fait de la connaissance concrète qu'ont les partenaires sociaux de la situation dans les secteurs d'activité concernés. De plus, l'ensemble des acteurs est favorable à une « transition juste », c'est-à-dire une transition vers une économie plus durable, respectueuse de

l'environnement, qui repose sur le dialogue social et promeuve les technologies à bas carbone tout en accompagnant les travailleurs dans leur reconversion professionnelle vers de nouveaux emplois de qualité. Les partenaires sociaux n'ont toutefois pas défini avec précision ce que recouvrirait ce concept et ils ne se sont pas accordés sur la manière dont il pourrait être décliné sur le terrain. Rappelons que **les comités de dialogue social sectoriel ont d'ores et déjà adopté 800 textes**, qui ont trait à la gestion du changement, aux restructurations, aux besoins en qualification. Cependant, de nombreux exemples indiquent que cette **déclinaison nationale des accords fait problème**.

J'en viens aux questions aux intervenants. La première concerne la manière dont les acteurs économiques et sociaux peuvent se saisir de la transition énergétique et des transformations qu'elle entraîne pour en tirer des bénéfices plutôt que des préjudices. Comment les partenaires sociaux envisagent-ils les enjeux de cette transition en termes d'anticipation des compétences, de transition professionnelle et géographique face à la mutation des emplois et d'évolution du statut des salariés ?

Monsieur Westrup, comment la Commission européenne aborde-t-elle ces questions ? Quelle place accorde-t-elle aux acteurs économiques et sociaux dans la gestion de ces transitions ?

Marten Westrup, responsable de politiques, coordination de la politique énergétique, Commission européenne – Je vous prie d'excuser Anne Houtman, conseillère principale du directeur général Dominique Ristori, qui n'a pu venir en raison des événements.

La transition énergétique est motivée par trois objectifs : avoir un système énergétique plus durable ; assurer la sécurité énergétique ; faire en sorte que le système énergétique soit plus compétitif. L'objectif de durabilité n'est pas le seul.

La transition a déjà été engagée par la totalité des États membres de l'Union européenne, ainsi que dans le cadre de la politique commune que nous avons adoptée pour 2020 et 2030, ainsi que des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre que nous nous sommes fixés pour 2050. En outre, certaines décisions prises à l'échelon national tendent à accélérer la transformation des systèmes énergétiques des États membres ; l'Allemagne en est un bon exemple, mais il n'est pas le seul. Tout cela a bien évidemment un impact, non seulement sur les fournisseurs d'énergie, les consommateurs et les industriels, mais aussi sur les travailleurs du secteur énergétique et des autres secteurs impliqués dans la transition. Nous y attachons la plus grande importance.

Il faut que ce passage d'un système énergétique à l'autre soit juste. Cela signifie qu'il faut veiller, premièrement, à ce qu'il s'effectue à un coût acceptable par tous les foyers dans tous les États membres, deuxièmement, à ce que les répercussions sur l'emploi soient positives et que les secteurs économiques affectés par la transition soient soutenus.

La première adaptation à laquelle vont devoir procéder les opérateurs, c'est à un basculement progressif des dépenses d'exploitation vers les dépenses d'investissement. Il est nécessaire de réduire notre dépendance aux combustibles et à l'énergie en général. Tout cela aura bien entendu des répercussions sur l'emploi. Les

meilleures opportunités se trouveront dans les secteurs qui investissent dans le domaine des technologies propres, mais aussi de la construction, de l'ingénierie ou des services énergétiques. Toutefois, soyons honnêtes : il existe des risques pour les secteurs qui produisent et fournissent de l'énergie fossile.

Pour la Commission, l'enjeu est pas seulement de savoir si la transition aura un impact net positif ou négatif sur l'emploi, mais aussi de comprendre et d'anticiper les changements à venir dans les différents secteurs, notamment s'agissant des compétences requises. Le secteur de l'électricité est un bon exemple : il est évident que ce secteur continuera à jouer un rôle très important dans le futur et nous ne pensons pas qu'il subira de fortes pertes d'emploi ; toutefois, il sera confronté à d'importantes mutations, auxquelles les travailleurs devront s'adapter, avec l'aide de leurs employeurs et des pouvoirs publics.

Cela nous amène à la question posée. Nombreuses sont les entreprises qui ont d'ores et déjà commencé à s'adapter à la transition énergétique. Sur certains marchés, notamment dans le nord de l'Europe – par exemple en Suède ou encore en Allemagne –, on note une augmentation de l'offre de services énergétiques, liée aux réseaux intelligents. On tâche de rendre les consommateurs plus autonomes, afin qu'ils puissent profiter des variations de prix et des mesures afin de réduire la consommation d'énergie. En outre, on se préoccupe de plus en plus de l'échelon local, pour ce qui est de la production comme de la consommation, tout en encourageant le recours aux énergies renouvelables. La transition offre donc de nombreuses opportunités aux États membres et aux consommateurs.

Dans le même temps, il existe indubitablement des marges d'amélioration. Nous souhaiterions que les États membres – avec l'aide de la Commission – promeuvent d'autres technologies, comme la séquestration du carbone pour les secteurs dépendants des énergies fossiles. Nous pensons aussi que le charbon pourrait continuer à jouer un rôle important si son utilisation est accompagnée par la séquestration du carbone. Sur ce point, les avancées sont insuffisantes et les entreprises actives dans ces secteurs devraient faire plus d'efforts. Nous sommes prêts à les soutenir, sur le plan politique comme sur le plan financier.

Pour conclure, nous essayons d'envisager les bénéfices de la transition autant que les difficultés. On peut beaucoup y gagner, notamment en termes d'emploi. Il existe déjà un cadre d'action au sein de l'Union européenne pour les États membres, mais les entreprises, les grandes comme les PME, sont elles aussi appelés à jouer un rôle important dans ces mutations. Il faut que tout le monde tire profit de la souplesse des politiques de l'Union européenne : on peut aisément s'adapter aux différences qui existent entre États membres, entreprises et opérateurs.

Katarina Cirodde – Monsieur Pezzini, vous êtes entrepreneur en Italie, au plus près des réalités économiques et sociales. Comment les PME font-elles face au défi que représente la transition énergétique ? Arrivent-elles à en tirer des bénéfices plutôt que des préjudices ? Quelles sont les conséquences de ces mutations sur l'emploi ?

Antonello Pezzini, membre du CESE – C'est à une mutation considérable que nous assistons, qui implique, comme le soulignait le Président Dassis, de nouveaux modèles de comportements et une nouvelle culture. Comment y faire face ? Eh bien, il est évident que c'est plus simple pour les employeurs que pour les employés. Tous,

PME comme grandes entreprises, disposent en effet d'organisations professionnelles qui atténuent les effets de l'irruption de l'entreprise 4.0 et de l'économie circulaire. C'est du moins ce qui ressort de nos échanges.

Dans toutes les régions européennes, à commencer par la mienne, la Lombardie, on utilise les crédits du Fonds social européen pour conquérir cette nouvelle frontière. De nouvelles possibilités s'offrent aux entreprises.

Cela me renvoie au baby boom des années 1950. Nous étions 5 milliards d'habitants sur la planète ; nous sommes aujourd'hui 7 milliards ; dans vingt ans, nous serons 9 milliards. La classe moyenne comprendra bientôt 3 milliards de personnes dans le monde entier. Cela signifie que **de nouveaux services et de nouveaux biens doivent apparaître et être insérés dans l'économie circulaire.**

Comment soutenir ce mouvement ? D'abord, par la normalisation : aujourd'hui, on ne peut plus rien produire sans en tenir compte. En Europe et dans les Etats-Membres, il existe de multiples comités de normalisation. Tous ces organismes doivent, **avec le soutien de l'Europe, renforcer le processus de normalisation pour indiquer aux entreprises comment s'adapter aux mutations.** Dans le domaine de l'environnement, par exemple, la clé de voûte du processus de normalisation est le système européen d'audit et de management environnemental (EMAS). Une entreprise certifiée EMAS, comme la mienne, doit organiser vingt heures de **formation pour l'ensemble de son personnel sur la question de l'innovation et des nouvelles frontières industrielles et technologiques ; on amène ainsi les travailleurs à se saisir de ces enjeux.**

On encourage aujourd'hui les entreprises à s'engager dans cette voie grâce à des incitations financières – par exemple, via le Fonds social européen. Il serait toutefois bon de donner, dans le cadre des marchés publics, un avantage aux entreprises certifiées EMAS ou aux *energy service companies* (ESCO).

Il faudrait aussi **inviter la société civile locale à participer au processus d'innovation.** Nous disposons en Europe d'un très bel outil pour cela : **la Convention des maires**, qui inscrit les municipalités qui le souhaitent dans une démarche d'amélioration de leur efficacité énergétique. Cela a **permis de faire comprendre à nombre de maires, d'entrepreneurs et de travailleurs que c'était là une source d'innovation.**

Pour conclure, il faut combiner les instruments disponibles si l'on veut atteindre nos objectifs. Il convient notamment d'inciter les entrepreneurs à entrer dans un cercle vertueux en adoptant des mesures en faveur de l'environnement. En Sicile, grâce à la fermentation du vin, on arrive à produire du méthane, qui est ensuite utilisé par les viticulteurs comme carburant pour les tracteurs. Voilà un exemple de ce qu'il est possible de faire.

Emmanuel Palliet, responsable du pôle développement durable et RSE, Syndex – Syndex est un cabinet d'experts-conseil qui assiste les acteurs du dialogue social sur le plan technique.

Nous avons réalisé une étude des effets des transitions écologiques sur l'emploi dans la région Île-de-France, région la plus peuplée de France.

Quelques rappels historiques, pour commencer. En 2007 a été lancé le « Grenelle de l'environnement », chantier qui visait à mettre la France en ordre de bataille pour atteindre ses objectifs environnementaux, notamment celui de réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2020. L'ensemble des partenaires sociaux étaient impliqués dans ces discussions, y compris les organisations représentatives des salariés. À l'époque, une étude avait été commandée au Boston Consulting Group pour évaluer les effets des décisions prises sur l'emploi ; cette étude avait avancé le chiffre d'1 million d'emplois créés en France dans le cadre de la transition écologique. Je ne vous cache pas que cela avait laissé les partenaires sociaux dubitatifs : cela semblait trop beau pour être vrai.

On nous avait alors demandé de mener une **analyse secteur par secteur, en intégrant les emplois détruits par la transition**, ce qui n'avait pas été la perspective retenue par le Boston Consulting Group. Nos conclusions avaient très fortement nuancé celles de l'étude précédente.

L'État et les partenaires sociaux ont alors estimé qu'il convenait d'examiner les choses à l'échelle régionale ; la loi imposait en effet à chaque région d'adopter avant 2012 un schéma directeur, le schéma régional du climat, de l'air et de l'énergie (SRCAE). Les régions ont travaillé de manière autonome, sans nécessairement associer les partenaires sociaux, et l'on s'est rendu compte après coup qu'il manquait une donnée cruciale : les répercussions sur l'emploi n'avaient été traitées à aucun moment, car cela ne faisait pas partie du cahier des charges des schémas régionaux.

Pour y remédier, la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), les confédérations syndicales, les représentants des entreprises et les groupements professionnels des différents secteurs d'activité de la région Île-de-France ont lancé le projet « Évolution Compétences Emploi Climat Île-de-France » (ECECLI), qui comprend une **étude prospective et la réalisation d'outils à destination des acteurs de l'emploi et de la formation dans la région**.

Nous avons dès le départ privilégié une approche intersectorielle ; l'idée qui nous guidait était que **la transition écologique pourrait être une passerelle entre les secteurs d'activité**. Nous avons l'intuition que **les savoir-faire de certains métiers iraient irriguer les nouveaux** ; encore fallait-il le démontrer. Un comité de pilotage a été réuni, qui regroupait des représentants des organisations professionnelles, des organismes du secteur de la formation, des opérateurs publics, de l'État, de la région et des organisations syndicales et patronales. Au-delà des résultats obtenus, la démarche fut très instructive en elle-même, car nous avons fait travailler ensemble des personnes qui n'avaient pas l'habitude de se parler, alors qu'elles sont confrontées aux mêmes défis et ont des objectifs communs.

Bien entendu, il était impossible de traiter le sujet de manière exhaustive. Nous avons donc défini avec le comité de pilotage un périmètre d'étude, en nous concentrant sur cinq secteurs d'activité que nous jugions structurants pour la région et pour lesquels nous identifions des enjeux en termes d'évolution : **le transport, l'automobile, l'énergie, l'eau et le bâtiment**. Afin de réaliser une analyse intersectorielle, nous avons choisi quatre thématiques communes à tous les secteurs : **les déchets, le bâtiment et les travaux publics, la mobilité, les espaces paysagers**. Cela nous a donné un tableau à double entrée que nous avons rempli en sélectionnant, avec l'aide

du comité de pilotage, des activités que nous avons soumises à un travail de prospective ; par exemple, au croisement des entrées « bâtiment » et « espaces paysagers », nous avons retenu la résilience urbaine, l'adaptation aux effets du changement climatique et tout ce qui concerne l'aménagement des espaces : jardins familiaux, toitures et murs végétalisés, agriculture périurbaine, circuits courts. Ont ainsi été examinées un ensemble **d'activités, qui vont de la logistique des déchets à la réalisation de smart grids, en passant par les chantiers propres et la récupération de chaleur dans les eaux usées**, dont on sait qu'elles connaîtront, du fait de la transition énergétique, un très fort développement dans les années à venir.

Je ne vous présenterai pas les résultats en détail ; mon propos vise d'abord à illustrer **une méthode, basée sur un dialogue social conduit dans un cadre territorial**. Il était impératif que ce dialogue se maintienne tout au long de l'étude car il fallait que **la démarche prospective se fonde sur des constats partagés**. Cela n'a pas été évident, car il y avait des enjeux importants et cela a donné lieu à des **échanges assez vifs** entre les parties prenantes – **pas tant d'ailleurs entre salariés et employeurs qu'entre secteurs**. Par exemple, la végétalisation des bâtiments représente en Île-de-France un marché considérable, sur lequel les entreprises du BTP et les paysagistes se trouvent en concurrence – ce qui pose des problèmes de dénomination : si l'on dit que le métier qui consiste à revêtir le toit de plantes pour réduire l'impact énergétique du bâtiment est celui de « couvreur », on déclenche une levée de boucliers de la part des entreprises du paysage qui estiment que cette activité est de la compétence de l'agronome ou du jardinier. Cela a provoqué des altercations, on en est presque venu aux mains ! Il a fallu préciser que le débat ne serait pas tranché tout de suite et que ce qui importait, c'était qu'il s'agissait d'une activité d'avenir et qu'il fallait **réfléchir tous ensemble à la formation et à l'accompagnement des personnes qui l'exerceraient**.

L'étude s'est déroulée en trois phases. D'abord, un état des lieux : nous avons dressé **la liste des activités, des compétences et des emplois concernés**. Ensuite, nous avons construit des scénarios d'évolution, en fonction à la fois des enjeux sectoriels et du schéma régional adopté pour 2020 ; cette phase fut cruciale pour le dialogue entre les parties prenantes, car il a fallu se mettre d'accord sur les scénarios de référence à retenir pour les cinq, dix et quinze prochaines années, et cela en dépit des contestations dont le schéma régional faisait l'objet. Enfin, nous avons examiné les **conséquences possibles de ces scénarios sur l'emploi et les compétences professionnelles**.

Christophe Lefèvre, secrétaire national de la Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres (CFE-CGC) – Je suis par ailleurs membre du Comité économique et social européen, mais j'interviendrai aujourd'hui au nom de ma confédération.

Je vous prie d'excuser la présidente de la CFE-CGC, Carole Couvert, empêchée en raison des événements. J'exposerai d'abord le point de vue français, puis la vision que l'on peut avoir en Europe des réformes qu'il conviendrait de faire, ce qui marche et ce qui ne marche pas.

À l'échelon national, nous avons commandé **une esquisse de l'évolution des filières**, qui nous indiquerait celles qui seront en perte de vitesse dans les dix à quinze prochaines années et celles qui vont apparaître, afin de **préparer la formation et la**

reconversion des salariés. Notre objectif est d'éviter tout gâchis humain et de valoriser le capital que représentent les femmes et les hommes qui travaillent dans les entreprises ; c'est un point sur lequel le gouvernement français nous a donné gain de cause lors de la dernière conférence sociale.

Nous souhaiterions aussi une carte des sites industriels menacés de fermeture, afin que sur le terrain nos élus puissent, avec l'aide des conseils économiques et sociaux régionaux et des entrepreneurs, trouver des solutions pour réindustrialiser les sites. Notre conviction est qu'un emploi dans l'industrie créera par ricochet trois à cinq emplois dans les services, alors que l'inverse n'est pas vrai. Nous n'avons pas encore obtenu cette carte.

Nous avons appelé à la mise en œuvre, dans le cadre d'une véritable politique industrielle française, de stratégies de filières en vue de la transition écologique, afin qu'il y ait une coordination entre tous les acteurs. Cela non plus n'a pas encore vu le jour.

Pour nous, comme pour la Commission européenne, la transition écologique associe l'impératif de l'indépendance énergétique, la mise en place d'un *mix* énergétique respectueux de l'environnement, dans l'objectif d'une limitation du réchauffement climatique à 2°C, et un prix de l'énergie acceptable par tous, industriels comme particuliers. On sait bien que tous les Français sont d'accord pour utiliser une énergie produite par éolienne, mais à condition qu'on n'en implante pas une devant leur maison ! Il faut, en matière énergétique comme ailleurs, prendre en considération la rentabilité de l'investissement.

Pour notre confédération, toute évolution dans les filières énergétique ou numérique doit être conçue en mettant l'homme, au sens large, et en particulier les salariés, au centre de la démarche. Nous prôtons, conformément aux objectifs de la COP21, un **changement de gouvernance au sein des entreprises**, qui passerait par la mise en place d'un **collège d'administrateurs salariés élus avec voix délibérative**, dont certains représenteraient les cadres, dans les conseils d'administration des entreprises de plus de 1 000 salariés, quelle que soit la forme juridique de celles-ci. Il faut impérativement, dans le cadre de cette transition, redonner du sens et des perspectives à tous les salariés.

Au plan européen, force est de constater qu'il n'existe pas de véritable politique industrielle, notamment en matière de lutte contre le dérèglement climatique. Parmi les choses que l'on peut déplorer, il y a la faiblesse de l'investissement. Pourtant cela permettrait de donner un coup de fouet à l'économie et de doper la croissance. Hélas, l'absence de coordination entre les politiques industrielles empêche l'Union européenne de répartir les capacités de production entre les États membres de façon à tenir compte des particularités du marché du travail et de la situation de l'industrie dans chacun d'entre eux.

Il existe d'autres dangers, à commencer par les mécanismes de règlement des différends prévus par le traité de libre-échange transatlantique (TAFTA) et le *Comprehensive Economic and Trade Agreement* (CETA). Comment accepter que les marchés européens se trouvent à la merci de tribunaux d'arbitrage privés, sans aucune possibilité d'appel, avec un droit d'entrée fixé à 9 millions – somme exorbitante pour la moindre PME ?

Dans le cadre du marché unique européen, d'autres points font problème. Des outils comme les **fonds structurels européens** sont extrêmement **lourds à utiliser**, alors qu'ils jouent un **rôle essentiel pour accompagner les mutations**. D'autre part, la Commission européenne prône le dialogue social, mais les crédits qui y sont consacrés diminuent. Enfin, il serait nécessaire de lutter contre le **dumping social et fiscal**. Depuis des années, nous réclamons l'instauration d'un **dispositif de convergence** sur le modèle du serpent monétaire, qui comprendrait une convergence du taux d'imposition sur les bénéficiaires, un salaire minimum dans tous les États membres, une couverture santé et des droits à la retraite. Ces propositions, reprises par le Conseil économique, social et environnemental français, nous paraissent essentielles si l'on veut lutter contre les délocalisations intra-communautaires, qui déséquilibrent le tissu industriel européen et, par là même, font obstacle à ce qui pourrait être fait en matière énergétique.

Katarina Cirodde – Avant de donner la parole à la salle, j'aimerais revenir sur le rôle du dialogue social. Comment celui-ci peut-il répondre aux mutations en cours ? Les systèmes en vigueur dans les différents États membres et à l'échelon européen sont-ils capables d'y faire face ? Auriez-vous des propositions à faire en vue d'adapter ces systèmes au défi de la transition énergétique ?

Marten Westrup – En mars de cette année a été **prise l'initiative d'un nouveau départ pour le dialogue social** ; l'objectif est de renforcer celui-ci **à tous les échelons**, y compris européen. Il y a dans la salle un représentant de la direction générale de l'emploi qui pourra approfondir ce point.

Le vice-président de la Commission européenne Maroš Šefčovič, en charge de l'Union de l'énergie, accorde une très grande importance à ce processus ; il rencontrera cette semaine les partenaires sociaux pour discuter de la façon dont il faudra le mettre en œuvre. Cela montre l'importance que la Commission lui accorde.

Aux échelons inférieurs, il existe des contacts permanents entre la direction générale de l'emploi de la Commission européenne soutenue par la direction générale d'énergie, les syndicats, les employeurs et les représentants des États membres, ainsi qu'un dialogue régulier avec plusieurs secteurs. Ce que nous faisons est apprécié par tous.

En outre, **le Semestre européen comprend un volet « Emploi »**, auquel nous accordons une très grande importance ; des recommandations sont formulées annuellement dans ce cadre.

Les directions générales sectorielles ne sont pas véritablement compétentes en matière de dialogue social, mais nous bénéficions de remontées d'informations depuis le terrain grâce aux consultations publiques et aux séminaires que nous organisons. Nous sommes par ailleurs à la disposition des parties concernées pour discuter de points particuliers, ainsi que de leurs préférences ou de leurs souhaits dans la conception ou la mise en œuvre des politiques que nous pilotons.

Katarina Cirodde – Les séminaires préparatoires ont rappelé la **volonté des partenaires sociaux d'être impliqués le plus en amont possible dans l'élaboration des politiques communautaires**.

Antonello Pezzini – Si personne ne sait ce que nous réserve l'avenir, il est bien évident que nous assistons à des transformations profondes et c'est dans cette perspective qu'il faut construire le dialogue social.

J'ai monté une *joint-venture* avec une entreprise de Caroline du Sud qui fabrique des textiles techniques. La grande différence entre les Américains et nous, c'est qu'eux sont dans une économie de marché, alors que nous, comme cela est indiqué dans le traité de Lisbonne, nous sommes dans une **économie sociale de marché** – et c'est pour nous, PME, un motif d'orgueil. Si nous sommes arrivés à ce résultat, c'est **grâce au dialogue social**.

Comment s'adapter aux changements ? Eh bien, comme me le disait récemment un représentant de la Confindustria, **le travail, il faut savoir le transférer d'un point à l'autre** – un peu comme en thermodynamique. Là où l'on comptait quinze travailleurs pour faire un travail, avec les machines nouvelles il n'y en a plus besoin que de deux, et il n'y en aura bientôt plus qu'un qui contrôlera tout à distance. Les travailleurs doivent se rendre compte que préparer l'avenir ne consiste pas à s'en remettre au bon Dieu, mais que leur destin est entre leurs mains. Aide-toi, le Ciel t'aidera !

Vu l'essor inéluctable de l'internet des objets et de l'économie circulaire, il faut que **nous organisions le dialogue social de sorte que les travailleurs puissent s'adapter aux changements en ayant une vision exacte des frontières technologiques à conquérir**.

Quant au *rating* des entreprises en fonction de l'innovation, ce n'est guère compliqué à faire. En Italie, nous avons récemment créé un label pour les entreprises innovantes : pour l'obtenir, il faut avoir un certain pourcentage d'employés titulaires d'un diplôme universitaire, détenir au moins un brevet et investir une certaine fraction du capital dans l'innovation ; on pourrait aussi ajouter, parmi les critères, que l'on compte au moins un chercheur parmi les employés. L'important est de faire de bonnes lois, qui poussent le petit entrepreneur, d'ores et déjà impliqué dans le dialogue social, à entrer dans le cercle vertueux de l'innovation ; et il faut ensuite le soutenir dans cette démarche, au nom du traité de Lisbonne qui fait de l'économie sociale de marché l'un des objectifs de l'Union européenne. M. Dassis a raison : le coût de la transition énergétique ne peut être supporté par les plus faibles.

Katarina Cirodde – Comment le dialogue social s'articule-t-il entre les différents échelons ?

Antonello Pezzini – Ce qu'il faut, c'est **qu'à tous les niveaux**, aussi bien du côté des employeurs que du côté des travailleurs, l'on fasse passer le message suivant : soyons prévoyants et essayons **d'anticiper les changements à venir**. Il faut y travailler **dans le cadre du dialogue social, sans limiter ce dernier aux questions sociales et à l'emploi, mais en l'étendant aux aspects technologiques et à la prospective**.

Emmanuel Palliet – On ne sait pas de quoi demain sera fait, mais on peut se donner l'ambition de s'accorder sur ce que sera l'évolution des métiers.

Le dialogue social s'organise à divers échelons, et ses enjeux peuvent varier de l'un à l'autre. Si l'objectif est d'accompagner la reconversion des salariés vers de nouveaux métiers, il faut travailler surtout sur **la formation et la mobilité intersectorielle**. Quel

est l'échelon pertinent pour en discuter ? **L'échelon régional** peut permettre d'envisager l'évolution concrète des métiers et des compétences sur le court terme, vu qu'en France, ce sont les régions qui sont compétentes en matière de formation continue.

Il est donc nécessaire qu'il y ait à cet échelon **un cadre qui permette un dialogue avec les partenaires sociaux et entre les secteurs ; or ce cadre n'existe pas toujours**, ou il est à renforcer. Se pose aussi la question de la gouvernance : qui doit piloter une structure intersectorielle dont la vocation est d'analyser l'évolution des emplois et des compétences et d'en tirer des conclusions en matière de formation ?

Face à ces transformations, les acteurs économiques ne sont pas tous égaux. Lorsqu'on appartient à un grand groupe mondialisé, la formation est bien souvent réalisée en interne, de même que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; mais si l'on est un artisan ou une PME dont le rayonnement ne dépasse pas le bassin d'emploi ou la région, c'est beaucoup plus difficile à faire. L'échelon européen est important, mais, de mon point de vue, il faudrait aussi **renforcer le cadre local et régional** afin que les acteurs puissent envisager l'avenir plus sereinement.

Christophe Lefèvre – Le gros problème en France, aujourd'hui, c'est l'inadéquation entre les besoins des entreprises et les formations initiales proposées. Par exemple, on limite le nombre d'étudiants en médecine, mais on continue de former un tas de gens en sociologie, en histoire de l'art ou en psychologie ; de 150 000 à 200 000 jeunes sortent chaque année du système scolaire sans qualification. Il y a de quoi se poser des questions !

Je suis d'accord avec ce qui vient d'être dit sur l'échelon régional. Les instances de dialogue social existantes favorisent la prise de conscience des enjeux à ce niveau, et l'on tient de plus en plus compte des aspects territoriaux. Par exemple, dans la région lyonnaise, il faut prendre en considération ce qui se passe en Italie et ne pas s'arrêter aux frontières nationales. En revanche, la gouvernance et les politiques nationales ne tiennent pas assez compte des particularités régionales.

À l'échelon européen, nous avons la chance qu'aient été institués il y a une quinzaine d'années des comités de dialogue social sectoriel européens. Ils sont à ce jour quarante-trois, de taille très variable : il en existe par exemple un pour la banque et un pour la chaussure. Près de 95 % de l'emploi salarié en Europe s'y trouve représenté. C'est essentiel : à l'heure où nos pays rencontrent tant de difficultés à échafauder des politiques pour nous faire sortir de la crise, s'il est une chose nécessaire, c'est bien de réunir les partenaires sociaux afin d'essayer d'anticiper les mutations économiques et d'identifier les bonnes pratiques susceptibles d'être transposées à d'autres secteurs. C'est un atout énorme.

Ce qui bloque, c'est le budget. Comme les crédits alloués à ces comités ne cessent de baisser, on est contraint de réduire le nombre de réunions. Il est impératif de travailler à la mise en place d'une Europe sociale, car l'Europe, aujourd'hui, n'existe que sous la forme d'une union économique et monétaire.

Katarina Cirodde – Les comités de dialogue social sectoriel seront représentés cet après-midi lors de la quatrième table ronde. Nous en venons à la discussion avec la salle.

Philippe Herzog – Monsieur Palliet, vous avez fait la démonstration **qu'un travail collectif d'anticipation était possible**. Pourriez-vous nous donner les conclusions de votre étude ?

Monsieur Pezzini, vous avez souligné le rôle joué par l'univers institutionnel dans lequel se meut l'entreprise ; **la certification, la normalisation, le rating en matière d'innovation** sont autant d'aspects concrets qui ont d'immenses implications sur la façon de travailler. Pourriez-vous approfondir ce point, s'agissant plus spécifiquement de la transition énergétique ? Quelle est votre expérience en la matière ?

Tim Van Rie – Je travaille à la DG Emploi de la Commission européenne, au sein de l'unité compétente en matière de dialogue social, et je voudrais réagir aux propos de Monsieur Lefèvre.

La Commission apporte un soutien logistique et financier aux **comités de dialogue social sectoriel européens**. Il en existe quarante-trois, qui se réunissent aujourd'hui trois fois par an, et non pas quatre comme cela était initialement prévu. Il est vrai que nous disposons de ressources financières limitées, mais ce n'est pas la seule explication : il s'agit aussi d'un **changement d'approche**. Il importe en effet qu'au-delà des discussions, l'on aboutisse à des **résultats concrets** ; pour cela, il faut conduire des **projets conjoints**. Or, si le nombre des réunions a diminué, nous avons, d'un autre côté, cofinancé des projets de cette nature, en liaison avec les syndicats de travailleurs et les organisations d'employeurs.

D'autre part, au plan national, le dialogue social se fonde bien évidemment sur les capacités de chaque pays ; mais les organisations nationales de travailleurs et d'employeurs ont la possibilité d'utiliser une partie des crédits disponibles dans le cadre du fonds social européen si elles souhaitent jouer pleinement leur rôle dans ce processus.

Vous le voyez : **de nombreuses possibilités sont offertes, mais elles ne sont pas toutes utilisées, probablement faute d'une information suffisante**.

Franca Salis-Madinier – Je suis membre du syndicat français CFDT et du Comité économique et social européen ; je préside une organisation syndicale dans le secteur de l'informatique et des télécommunications.

Dans le secteur informatique, la question du dialogue social ne se pose même pas : **il n'existe aucune organisation d'employeurs à l'échelon européen** ! Pourtant, ce secteur, qu'il s'agisse des multinationales ou des PME, est confronté à des mutations importantes et il est appelé à jouer un rôle central dans l'agenda numérique européen.

Par ailleurs, on peut toujours discuter budget, mais il faudrait **d'abord se demander à quoi servent les comités de dialogue social sectoriel**. Prenons l'exemple des télécoms : je peux témoigner que **l'on ne peut pas y discuter de sujets importants, comme l'anticipation des mutations**. La Commission annonce que 700 000 emplois en lien avec le numérique seront créés dans les prochaines années ; pourtant, les

entreprises du secteur procèdent à des licenciements et à des plans sociaux très lourds. Qu'est-ce que cela signifie ? On ne peut pas tout prévoir, mais le minimum serait **d'examiner, au plan européen, quels sont les pays et les entreprises créateurs d'emplois, quelles sont les compétences demandées et comment aider les travailleurs à les acquérir.** Je trouve que **l'on manque cruellement d'ambition en matière de dialogue social, et que les résultats sont très médiocres.**

Enrico Gibellieri – Je suis membre de la Commission consultative des mutations industrielles (CCMI) du CESE et j'ai été président du comité de dialogue social européen de l'acier.

Les secteurs fortement consommateurs d'énergie sont confrontés à un gros problème, qui est que **les objectifs européens varient constamment, ce qui rend difficile toute anticipation.** À cela s'ajoute une sensibilité au sujet variable suivant les commissaires. Il s'agit pourtant de secteurs clés dans la perspective d'une transition vers une énergie plus durable.

Nous aurions **besoin d'une plus grande stabilité du cadre prévisionnel,** ainsi que d'une implication constante de la Commission, afin d'éviter un phénomène de *stop and go* qui **ne favorise ni les investissements ni le dialogue social.**

Emmanuel Palliet – Faut de temps, je ne pourrai vous donner qu'un rapide aperçu des conclusions de notre étude, mais l'intégralité de celle-ci est consultable sur le site de la DIRECCTE d'Île-de-France.

Nous avons identifié **trente-cinq métiers d'avenir** et, en parallèle, **cent cinq métiers en « sous-tension »**, c'est-à-dire des métiers pour lesquels le nombre de personnes formées est supérieur au nombre de postes offerts, et nous avons examiné, grâce à une méthode mise au point avec l'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), **s'il existait des passerelles entre les deux catégories.** Dans certains cas, cela va de soi : les demandeurs d'emploi disposent des compétences de base et une adaptation à l'emploi suffirait ; dans d'autres, le passage d'un métier à l'autre supposerait une **formation qualifiante,** dont nous avons précisé, dans chaque cas de figure, la nature et la durée. Nous avons ainsi fabriqué une matrice à destination des acteurs de la formation et de l'emploi, qui leur permettra d'orienter plus précisément les demandeurs d'emploi. Nous avons en outre analysé **l'évolution qualitative des métiers et son effet sur les compétences :** par exemple, dans le secteur de la logistique, la numérisation va occuper une place de plus en plus importante et les **chauffeurs routiers seront appelés à gérer des ordinateurs embarqués afin d'optimiser leur trajet.**

Je n'irai pas plus dans le détail. Mais je répète que si ce travail a été possible, c'est grâce à la qualité des échanges établis entre des acteurs qui n'ont pas l'habitude de se parler, vu que **le dialogue est habituellement organisé par secteur ou par filière, mais pas de manière transversale.**

Antonello Pezzini – Dans plusieurs de leurs rapports, le CESE et le CCMI ont souligné que l'avenir serait fondé sur la maîtrise de certaines techniques ; d'où l'importance de détenir des diplômes universitaires techniques, par exemple en physique des matériaux.

Prenons l'exemple de l'empreinte carbone. L'objectif est de décarboner la production de l'entreprise. Pour décarboner une production, c'est comme pour un régime alimentaire, il faut d'abord savoir ce qu'il y a à perdre. Si je veux participer à un appel d'offres, je dois préalablement calculer l'empreinte carbone de mes produits ; mais allez trouver du personnel qui soit capable de le faire ! J'ai dû faire appel à une agence allemande. Le Centre commun de recherche d'Ispra donne des indications sur la procédure à suivre, mais on aurait bien besoin de former des jeunes à cette tâche.

De même, on peut vouloir planter des arbres pour compenser les émissions de CO₂, mais encore faut-il avoir du personnel qualifié capable d'analyser les données, de calculer la compensation nécessaire, puis de procéder à la certification pour que le produit vendu soit garanti « CO₂ neutre ». Dans mon entreprise, j'ai mis en place un plan de formation pour que chacun puisse, à chaque étape du processus de transformation du produit, en calculer avec exactitude le bilan carbone.

Deux autres exemples. Pour respecter la directive 2010/31 sur la performance énergétique des bâtiments, il faut des capteurs ; ainsi, la présence de nombreuses personnes dans cette salle fait augmenter la température ambiante et cela aura une influence sur le fonctionnement de la chaudière. Dans les années soixante, j'ai acheté ma première Fiat 500, mais on me l'a livrée six mois après que j'aie passé commande car on manquait de techniciens capables de fabriquer les freins à disques. On pourrait multiplier les exemples de ce type ! Ce qu'il faut, c'est **former des jeunes qui soient capables de repousser les frontières technologiques. La formation professionnelle est le principal défi qui s'offre à nous.**

Katarina Cirodde – Merci à toutes et à tous.

DEUXIEME TABLE RONDE

LA TRANSITION NUMERIQUE : PERSPECTIVES DES ACTEURS

Animatrice : **Anne MACEY**, déléguée générale, Confrontations Europe

Avec :

Dominique Bailly, directeur de la performance et de la prospective stratégiques RH, Groupe La Poste (FR), président du cercle de PostEurop sur la RSE

Dirk Bergrath, directeur du bureau de Bruxelles, IG Metall (DE)

Wolfgang Greif, membre du CESE (Travailleurs - Groupe 2/ AT)

Bahadir Kalegasi, coordinateur international, TÜSIAD (organisation représentante du secteur privé/TR)

Antonio Longo, Membre du CESE, président du groupe d'études sur l'Agenda numérique.

Anne Macey – La numérisation transforme profondément le travail et l'emploi. Elle comporte à la fois des opportunités et des risques, souvent liés entre eux. Tous s'accordent pour dire qu'il faut anticiper ces changements, même si en pratique cela ne va pas sans difficultés. Et il y a des défis communs, sur lesquels on ne pourra pas faire l'impasse : ce sont ceux de l'anticipation des compétences, de la formation et de la requalification ; des transitions professionnelles et géographiques, qui seront difficiles sans un accompagnement ; sans oublier la transformation de l'organisation du travail, de l'entreprise, du statut des travailleurs, et la redéfinition des garanties collectives. Le rôle des partenaires sociaux apparaît comme essentiel : ils sont les mieux placés pour développer des solutions équilibrées et adaptées à la complexité des enjeux.

Le but de cette table ronde est donc d'aborder deux questions. Il s'agit tout d'abord de savoir comment les partenaires sociaux appréhendent cette mutation et son impact, notamment sur l'emploi ; il s'agit aussi de se demander ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, dans quelles conditions ce qui marche peut être généralisé à d'autres entreprises, d'autres secteurs, d'autres pays ; de voir enfin ce qui bloque, et pourquoi. Notre beau panel, que je vais vous présenter, apportera sur ces questions des éclairages venus d'Italie, d'Allemagne, d'Autriche, de France et de Turquie. Je vous prie tout d'abord d'excuser l'animateur prévu, qui n'a pu venir, étant affecté par des événements récents, ainsi que Gilles Lodolo, de l'UIMM et du CEEMET (l'organisation européenne des employeurs de la métallurgie), que son organisation a dissuadé de venir en raison des circonstances.

Nous aurons donc le plaisir d'écouter, dans cet ordre :

— Wolfgang Greif, autrichien, vice-président du groupe des travailleurs du Comité économique et social européen, et membre également de la section Emploi, affaires sociales et citoyenneté du même Comité. Il est le rapporteur d'un avis du CESE relatif aux effets de la numérisation sur les industries de services et l'emploi. Il nous offrira un panorama des enjeux de la numérisation et du dialogue social.

— Dominique Bailly, français, président du comité Responsabilité sociale et environnementale de PostEurop : il nous présentera l'approche du secteur postal européen, qui est emblématique pour ce qui est de la révolution numérique. Il est

également directeur de la performance et de la planification stratégique RH du Groupe La Poste.

— Dirk Bergrath, directeur du bureau bruxellois de IG Metall, syndicat allemand de travailleurs.

— Bahadır Kalegasi, coordinateur international et représentant auprès de l'Union européenne de TÜSIAD, organisation des employeurs turcs.

— Antonio Longo, président du groupe de travail permanent sur l'agenda digital du Comité économique et social européen.

Wolfgang Greif — Le CESE a abordé dans ses travaux les différents défis nés de la numérisation et essaye de voir si le discours européen, et notamment celui de la Commission européenne, prend en compte ces défis, et les chances qui les accompagnent. L'avis que nous avons élaboré a pour but principal de mesurer les évolutions qu'entraîne la numérisation. La Commission européenne se penche depuis déjà cinq ans sur l'agenda numérique, et sur la perspective du marché intérieur. Une implication évidente de cette stratégie est la nécessité d'adapter les systèmes de formation ; malheureusement les défis de la numérisation dans ce domaine ne sont pas toujours clairement perçus.

Nous avons déjà fait quelques recommandations et propositions pour éviter que la numérisation ne vienne éroder notre système social et l'emploi. Il n'existe pas encore de solutions claires et définies ; dans notre avis nous abordons ces questions, dans le souci de faire en sorte que les partenaires sociaux, et les autres acteurs éventuellement intéressés, comprennent ces défis, **fassent de la numérisation un objet de dialogue**, saisissent les opportunités qu'elle peut offrir, mais envisagent aussi les risques qu'elle peut comporter pour le travail et sa qualité. Ces problèmes doivent être résolus par le dialogue.

Quelques mots sur les points saillants de l'avis que nous avons présenté. Première recommandation : il faut bien voir que nous sommes surtout en présence d'hypothèses ; **nous avons besoin de beaucoup plus de statistiques, afin que la discussion puisse davantage se baser sur des faits**. Dans le programme du comité, en matière de numérisation, on parle beaucoup de recherche technologique ; mais nous avons aussi besoin de voir comment obtenir plus de sécurité, de garanties, et de **mesurer les répercussions de la numérisation sur l'emploi**. À quoi ressemblera la création d'emploi demain ? Qui seront les gagnants et les perdants sur le marché du travail ? Nous devons essayer de comprendre quelles seront les différentes formes possibles d'emploi. Il faut appréhender le phénomène du *cloud of things*, et la délocalisation de certains services. De telles activités se développent parfois avec des formes de travail complètement déréglementées : là, nous avons besoin de solutions, de nouvelles idées, de nouvelles approches, pour savoir comment gérer cette nouvelle force de travail liée au « numérique ». Il faut donc plus de recherches et plus de statistiques dans ce domaine.

Pour ce qui est de la formation, tout le monde est d'accord : les employés concernés doivent pouvoir profiter des formations nécessaires. Nous avons donc **besoin d'investir davantage dans la formation**, notamment la formation continue. Comme nous le notons dans notre avis, certains pays offrent plus d'opportunités de formation que d'autres. Il faudra réfléchir à ce problème de l'offre de formation des différents pays, et aux **moyens de faire profiter chacun du droit à cette formation**. Il serait

utile que les bonnes pratiques qui existent en Europe soient mises en lumière, **pour ensuite pouvoir être généralisées.**

La numérisation présente bien sûr **certains risques**. Elle crée une obligation d'être constamment joignable. Il faut **pouvoir se protéger dans la sphère privée** — mais aussi **au travail** ; et cela rejoint également le problème de la **protection des données**, qui devra faire l'objet d'un projet robuste. Les partenaires sociaux doivent débattre de tous ces sujets. Il faut éviter que la numérisation vienne affaiblir notre protection tant sociale que juridique ; et il faut s'interroger sur ses effets relatifs aux salaires et au temps de travail. **Les conventions collectives devront être repensées**, car la numérisation requiert un **renforcement des structures de relations industrielles, en particulier dans les secteurs qu'elle affecte le plus.**

Notre avis ne prétend pas proposer des solutions définitives ; mais il faut comprendre que les **discours tenus sur la numérisation, notamment à la Commission, présentent des failles**, et notre but est de renouveler le discours et de relancer la réflexion. Bien entendu toutes les solutions ont un prix ; la numérisation impose une certaine distribution. Il faut **chercher à savoir où il y aura des créations d'emplois et où il y aura des pertes d'emplois**, car les deux se produiront parallèlement ; mais il faut aussi se demander quelle sera l'augmentation réelle du volume de travail, et s'il y en aura une ; peut-être la durée de travail sera-t-elle réduite par la numérisation.

La numérisation permet des gains de productivité. **Comment répartir les bénéfices de la numérisation ?** Il faut s'interroger sur la façon dont ces gains de productivité seront distribués. Il faut qu'une partie de ces dividendes soit utilisée pour garantir les systèmes de protection sociale. Ceux-ci connaissent un problème de financement, mais la valeur ajoutée créée grâce à la numérisation doit pouvoir contribuer à les préserver.

Pour conclure, je suis heureux de voir que la discussion que nous avons lancée ici a été reprise dans certains États membres, et a aussi fait l'objet d'une grande conférence de haut niveau. Je suis donc heureux que cette réflexion soit reprise en différents lieux ; elle doit se poursuivre, car les enjeux sont importants en matière de travail, d'emploi et de protection sociale. Le CESE ne manquera pas de contribuer à l'analyse de cette situation de transition, et à faire que la question de la numérisation demeure un objet prioritaire de notre travail.

Anne Macey — Wolfgang Greif a bien mis en lumière l'importance pour les acteurs de s'emparer de ces enjeux, ainsi que leur besoin d'être appuyés pour développer un effort de prospective, de statistique, mais aussi de formation et d'accompagnement des transitions. Je donne maintenant la parole à Dominique Bailly, du groupe La Poste et de PostEurop. Le secteur postal fait partie de ceux qu'il est particulièrement intéressant d'examiner sous l'angle de la numérisation, parce qu'ils en sont profondément transformés et que des choix stratégiques doivent y être faits ; et une perspective européenne est ici particulièrement utile.

Dominique Bailly — Je vous remercie de m'avoir invité à ce colloque, et je juge très positif qu'il ait été maintenu en dépit des circonstances. Je souhaite délivrer un témoignage sur un **secteur où l'impact de la numérisation est très fort**, et le faire

aussi sous l'angle du dialogue social européen, puisque depuis une dizaine d'années je préside le comité de dialogue social européen pour le secteur postal.

J'examinerai tout d'abord en quoi le secteur postal est touché, et quel est, concrètement, l'impact de la numérisation. J'envisagerai ensuite les enjeux sociaux qui accompagnent le phénomène. Après quoi je me demanderai comment on s'y prend dans les différents pays pour gérer cette transformation : y a-t-il des différences, et pourquoi ? Enfin j'évoquerai le rôle du dialogue social européen, en esquissant peut-être un bilan de ce dialogue, que j'ai pu observer pendant dix ans.

Le premier impact du numérique, clairement, c'est la dématérialisation du courrier. À la Poste française, nous employons toujours 75 000 facteurs, qui distribuent du courrier tous les jours dans dix millions de boîtes à lettres et 36 000 communes : c'est un réseau considérable, et il est affecté de plein fouet par la révolution numérique, qui **détruit du courrier de façon variable selon les pays, mais très rapidement**. Le deuxième impact, en revanche, c'est la croissance de l'activité colis, dopée par le commerce en ligne. **Elle ne suffit pas toutefois à compenser, en termes d'emplois, la décroissance du courrier, en tout cas aujourd'hui**, mais c'est un relais.

Une troisième conséquence du phénomène est la **possibilité de développer de nouveaux services**. Il peut s'agir de services **numériques** : ainsi, vous le savez, nous avons une base clientèle extraordinaire, puisque **nous sommes en contact avec tous les consommateurs** ! Chez nous le *big data* peut donc être particulièrement fructueux. Mais il peut aussi s'agir de **services de proximité** : logistique urbaine, livraisons très rapides, services liés à la « *silver economy* » et services à la personne, etc. Je note au passage que si nous sommes concernés par la transition numérique, objet de cette table ronde, nous le sommes aussi par la transition énergétique, objet de la précédente : gros transporteurs de papier, nous sommes évidemment très concernés par les émissions de gaz carbonique. Et j'observe que **ces deux transformations vont un peu dans le même sens**. On a souvent présenté la révolution numérique comme susceptible de supprimer les distances ; c'est un peu vrai, mais pas tout à fait, puisque l'achat en ligne doit bien se conclure par la livraison d'un colis, c'est-à-dire une activité de proximité ! Par ailleurs la pression environnementale est telle aujourd'hui que beaucoup de réflexions se développent sur l'idée de consommer et de produire localement. De ce fait la proximité est une valeur montante, et nous sommes des acteurs de premier plan sur ce terrain. Tout cela converge donc quelque peu.

Notre souci majeur est de parvenir à combiner un redéploiement économique avec un redéploiement social. Ce qui fut notre activité principale est en décroissance : il faut des relais de croissance. On peut en trouver, mais tous ces relais de croissance ne créent pas nécessairement de l'emploi. Notre préoccupation est donc de trouver des stratégies qui permettent autant que possible de combiner les deux objectifs.

Les colis sont une bonne réponse : c'est aussi une activité de main d'œuvre, il y a une grande proximité de compétences, et cette activité est en croissance. En revanche les exigences de flexibilité sont considérables : ce n'est pas du tout le même type d'activité que le courrier. Cela suppose donc de notre part une adaptation très importante.

Face à l'impact du numérique, comment s'y prendre pour trouver des relais de croissance associant la dimension économique et celle de l'emploi ? Jusqu'à présent, la transformation s'opère de manière incrémentale plutôt que disruptive (pour employer les termes de la théorie de l'innovation). **Nous avons une décroissance régulière de l'emploi, qui est assez forte — elle est de 20 à 30 % depuis les années 1990.** Elle s'opère surtout à travers les départs naturels, avec parfois des plans de départs volontaires, très rarement par des départs contraints.

Du point de vue qualitatif, et contrairement à ce qu'on pourrait penser, les formes d'emploi changent peu : le pourcentage d'emplois à temps partiel, celui de contrats à durée déterminée n'augmente pas, et même il diminue parfois. Il y a des évolutions négociées en matière de rémunérations, souvent dans des approches du type compétitivité-emploi. Enfin l'effort porte beaucoup sur la flexibilité, et sur la formation.

En matière de formation je prendrai un exemple concret. À la Poste française, nous avons distribué des smartphones à tous nos 75 000 facteurs, pour que, grâce à cet outil, ils puissent rendre des services : prévenir les clients et prendre rendez-vous pour une distribution, passer des commandes, faire diverses opérations à distance. Les choses se sont très bien passées — ce qui montre que la question de la fracture numérique est plus complexe et peut-être moins grave qu'on ne l'imagine, car aujourd'hui tout le monde manipule assez bien un certain nombre d'outils.

Quant à la flexibilité, elle peut consister par exemple à mettre en place des modèles de distribution qui associent le courrier et les colis. Or le courrier se distribue le matin et les colis plutôt le soir, quand les gens sont chez eux : la mise en place de tournées mixtes demande donc beaucoup de travail, et fait nécessairement appel au dialogue social.

Ce dialogue social, même s'il existe des situations conflictuelles ou de crise, se passe bien dans l'ensemble. Cependant il y a quelques exceptions ; **l'intensité de la transformation et sa dureté, pourrait-on dire, varient selon les pays.**

Les exceptions tiennent à deux raisons. En premier lieu **les choix stratégiques pèsent assez fortement sur la façon de gérer la transformation.** Plus les postes concernées ont choisi une voie de type industriel, visant surtout à **produire le plus possible de volume au moindre coût, plus leur transformation est radicale. Plus la stratégie est orientée vers les services, financiers ou autres, plus les réseaux retrouvent une grande importance, et plus l'implication du personnel est un facteur-clé** ; la transformation prend alors une autre tournure.

Ensuite, il y a aussi une stratégie de conduite du changement. Il est très important, pour réussir la transformation, de garder autant que possible le sens, et de garder la cohésion sociale. Ce qui est formidable dans nos entreprises — ce ne sont pas les seules —, c'est qu'il existe un lien étroit entre nos employés, les consommateurs et clients, la cité... C'est une entreprise de type communautaire, et cela fonde pour beaucoup l'engagement de nos salariés. Il faut maintenir autant que possible cette dimension, même si les choses se transforment. Pour changer, dit-on, il faut rester soi-même, et pour rester soi-même il faut accepter de changer : il y a une vraie dialectique

entre les deux, et les opérateurs qui réussissent le mieux à gérer ce problème s'en sortent mieux en termes de qualité de la transformation.

Ce qui me conduit à évoquer le dialogue social européen. Comment ces questions ont-elles été traitées dans le **Comité du dialogue social européen** ? **Pendant très longtemps le dialogue social s'est surtout préoccupé de la libéralisation du secteur.** Une fois celle-ci acquise, il s'est beaucoup concentré sur le partage de bonnes pratiques dans différents domaines. Et **nous avons eu du mal à entrer dans le débat sur la régulation et la transformation sociales**, parce que ces sujets étaient encore **très sensibles**. Un moment important a tout de même été la **signature d'une déclaration commune en faveur d'une compétition équitable** : c'était en 2006, avant l'adoption de la directive, sur laquelle cette déclaration a eu une influence. Ce fut le point de départ d'un travail que nous avons mené ensuite avec la mise en place d'un observatoire de l'évolution sociale du secteur postal, qui a permis, à travers plusieurs projets, de rassembler et de partager entre nous des informations sur la façon dont chacun s'y prenait. Ce travail a été utile, et nous avons là un outil qui fonctionne bien, avec un niveau de participation très satisfaisant.

À la lumière de cette expérience, il est permis de dégager quelques enseignements sur l'état du dialogue social européen et sur son apport, en particulier quant aux situations de transformation. Globalement, au-delà du comité du dialogue social postal sur lequel je reviendrai, on se heurte aujourd'hui à deux grandes limites. La première est **la grande difficulté à produire des éléments de portée normative, pour ne pas dire contraignante.** Il est **bien difficile de sortir de l'exercice de la déclaration commune**, du *joint statement*, et d'aller vers quelque chose qui impliquerait davantage les membres. La deuxième limite — liée d'ailleurs à la première — est celle du déploiement : il apparaît **difficile d'établir un lien effectif entre ce que nous partageons, dans ce comité européen, et ce qui parvient ensuite dans les entreprises et auprès des partenaires sociaux au niveau national.** On a l'impression d'un « **plancher de verre** » (pour inverser l'expression courante) qu'on ne parvient pas à percer pour aller vraiment au contact des pays. On en connaît les raisons. Certaines tiennent au fonctionnement communautaire et à la règle de la subsidiarité. Il est d'ailleurs frappant de constater la contradiction entre l'ambition du Traité, qui confère des pouvoirs importants au dialogue social et aux partenaires sociaux européens, interprofessionnels ou sectoriels, et **la réalité de la pratique, qui reste très modeste** ; et chaque fois qu'on veut aller plus loin (on l'a vu dans le secteur de la coiffure) il se produit des troubles, car cela interroge les gens.

Mais ce n'est pas le seul facteur. En fait, **tous les acteurs manifestent une certaine frilosité à l'égard du dialogue social européen, et ce des deux côtés.** Il y a notamment **du côté des employeurs la crainte d'une surcharge réglementaire** : le droit est déjà si lourd et si complexe qu'il n'apparaît pas souhaitable d'y ajouter une « couche » européenne. Par ailleurs les pratiques de négociation ne sont pas du tout les mêmes en Suède, en Allemagne, en Italie, etc., car elles sont très liées à la culture des différents pays. Tout ceci explique la modestie de l'exercice.

Est-il vain pour autant ? Je ne le crois pas. Dans les limites que j'ai dites, il apporte **des bénéfices assez importants.** Tout d'abord (j'ai pu le vérifier dans notre comité) les instances où se déroule ce dialogue sont **des lieux où l'on peut fabriquer de la vision.** L'inconvénient devient ici un avantage : mettre ensemble des gens de cultures

différentes, sans enjeu de négociation fort — puisqu'on n'est pas là pour négocier un texte contraignant —, cela **permet des échanges beaucoup plus ouverts**. Dans un tel cadre on peut anticiper les changements qui viennent, et les envisager ensemble avec plus d'aisance qu'au niveau national, où l'on est pris dans des tactiques et des jeux d'acteurs souvent plus opportunistes — même si bien sûr la capacité d'anticiper existe aussi à ce niveau. C'est là un bénéfice important, et je pense qu'il permettra finalement une propagation plutôt de type viral. Il me semble d'ailleurs que **les méthodes de travail et les modes de fonctionnement du dialogue social à l'échelle européenne sont un peu archaïques** ; le numérique, par exemple, y joue un rôle presque nul, et tout se passe en réunions physiques, alors que nous aurions besoin de faire usage des moyens nouveaux pour une plus grande propagation de nos travaux.

Un autre bénéfice de ce dialogue, c'est tout simplement **le lobbying** : face à des textes européens, lorsque des enjeux sont clairement définis, **un comité de dialogue social peut agir**. Au total, cet outil conserve donc à mes yeux un potentiel important.

Anne Macey — Merci de partager avec nous ces réflexions franches et lucides. Je donne maintenant la parole à Dirk Bergrath.

Dirk Bergrath — Je vous remercie de m'offrir cette possibilité de présenter les positions et le travail d'IG Metall. Je vais soulever des questions plutôt que de proposer des solutions, car **nous sommes encore dans une phase où la tâche est de décrire les problèmes, afin de pouvoir ensuite rechercher une voie commune**. Wolfgang Greif a déjà fourni certains éléments, que je ne répèterai pas, et il est vrai que la Commission européenne et le CESE sont déjà sur la bonne voie, notamment grâce à l'avis évoqué.

Où en est notre réflexion quand il s'agit de l'industrie 4.0 et de l'internet des objets ? Ces sujets doivent être liés au concept des mégadonnées. Celui-ci n'est pas réellement nouveau : il désigne en somme une collecte de données, à grande échelle certes. Ce grand volume de données, il s'agit ensuite de le traiter. Cela n'est pas sans répercussions sur les process de production, qui peuvent devenir plus individuels et plus efficaces. On peut penser la production presque à l'échelle du consommateur. Certains biens sont produits aujourd'hui dans d'autres parties du monde, notamment en Asie, mais parfois aussi en Europe, lorsque l'impatience du consommateur refuse d'attendre six semaines qu'un produit soit expédié depuis l'Asie.

Tout ceci a des répercussions sur la production elle-même, bien sûr, mais aussi sur l'inspection, le **contrôle exercé par les employeurs sur les employés**. Prenons l'exemple d'un produit prêt pour la commercialisation. Un programme permettra de contrôler toutes les données, et par là de voir s'il y a des problèmes dans la production, des dommages, etc. Mais un tel système de données est interprété différemment selon les personnes. Un membre du comité d'entreprise pourra penser autrement qu'un collègue qui n'a pas la même culture de dialogue social, par exemple. Ce système de gestion des données permettra de voir tout ce que fait un employé, de savoir s'il est en bonne santé, s'il n'a pas trop bu le week-end, etc. Ces données peuvent ensuite être évaluées par l'employeur. Cela peut avoir un impact important. Lors d'un recrutement, par exemple, après une phase d'essai, l'employeur peut décider très rapidement de licencier un employé. Mais d'autres trouveront des

avantages à ce système, parce qu'il peut rendre la production plus efficace, plus rapide, en la libérant de certaines entraves.

On le voit, les avis diffèrent. En définitive, tout dépend de la manière dont on voit ce système de contrôle des données.

Il faut dès lors se demander de quel cadre réglementaire nous avons besoin. Car s'il s'agit de la disponibilité des données, nous avons besoin d'être mieux outillés, **d'avoir un cadre réglementaire clair au niveau européen, mais aussi à un niveau plus restreint**, par exemple par des conventions collectives portant **sur un secteur**, ou même à des règles précises **au sein d'une entreprise**, permettant notamment une protection par les syndicats. Il faudra se demander si ce sont les aspects négatifs ou les aspects positifs qui prédominent.

Quand on parle de numérisation, il faut parler aussi de qualification, comme l'a fait Wolfgang Greif. On peut prévoir une importante mutation du travail, et de sa durée. On observe que le travail s'accélère, la communication et la diffusion étant plus rapides. Les smartphones nous rendent constamment joignables. Il faut voir comment ces évolutions seront contrôlées. Nous allons vers plus de flexibilité, de souplesse dans le travail ; cela offre des opportunités à nos collègues, mais il faut en voir les limites ; dans un monde plus flexible, il faut veiller à ce que le temps libre reste bien du temps libre.

Pour nous en tant que syndicat, cela constitue un véritable défi. **À IG Metall, lors de notre dernier congrès, nous avons décidé que la durée du travail devait faire partie des sujets à débattre, compte tenu de la numérisation.** Des décisions ne seront pas nécessairement prises dans les années qui viennent, mais il faut percevoir cela comme un défi, et chercher comment les besoins des employés peuvent être préservés. J'ai à l'esprit le cas d'une grande entreprise où s'est posée la question du travail mobile, car on y a constaté qu'environ 80 % des salariés aimeraient travailler de cette façon ; en revanche 60 % des personnes qui pratiquaient déjà le travail mobile y percevaient des risques, des dangers. Les collègues souhaitent une convention collective qui offre une certaine souplesse, mais ils perçoivent aussi les limites de cette mobilité. La flexibilité ne doit pas signifier une durée du travail illimitée... Il faut conserver la norme des trente-cinq heures, qui prédomine notamment dans le secteur métallurgique en Allemagne, et voir comment chacun peut s'organiser tout en conservant une référence commune à tous.

De grands défis se dessinent. Nous avons besoin de plus de participation ; en ce qui concerne notamment **l'industrie 4.0**, il faut **discuter des méthodes de travail avec les partenaires sociaux.** Cela doit être notre point de départ.

Anne Macey — Je vous remercie. Je donne maintenant la parole à Bahadir Kaleagasi, pour les employeurs turcs.

Bahadir Kaleagasi — Je souhaite partager avec vous quelques-unes de nos idées sur la manière d'affronter la transition numérique et l'évaluation que nous avons faite, à partir du modèle turc, de cette transition vers l'économie 4.0. Et je vais essayer d'analyser les implications de ces changements inévitables pour le dialogue social et

les partenaires sociaux. Ce n'est pas un simple problème de méthodologie : nous devons prendre en compte les questions existentielles qui sont ici soulevées.

Le monde industriel a commencé avec les machines à vapeur au XVIII^e siècle ; puis sont venues l'électricité, les usines, le taylorisme et la production de masse, vers la fin du XIX^e et le début du XX^e siècles ; enfin le milieu du XX^e a vu la première apparition du numérique et de l'informatique. Ce furent autant de révolutions, avec un impact profond sur nos sociétés. Où en sommes-nous aujourd'hui ? Nous pénétrons dans un nouveau domaine, encore assez mal connu. Certes nous disposons de données intéressantes ; Twitter, YouTube nous laissent entrevoir comment l'intelligence artificielle va modifier non seulement notre mode de vie, mais notre façon d'être, avec des produits bien particuliers comme les voitures sans chauffeur, ou des lunettes qui permettront des interactions entre groupes ou entre personnes... Nous entrons dans une période très intéressante. La physique atomique et quantique elle-même est impliquée dans la nécessaire analyse de ces phénomènes !

Une dimension essentielle est bien sûr la mondialisation, avec tous les paradoxes qu'elle engendre et qui affectent notre vie quotidienne : voyez ce qu'il s'est passé ces deux derniers jours... Il faut travailler à mieux comprendre le fonctionnement de toutes ces interactions, et leur rapport à ce qu'est un être humain. La mondialisation se traduit par une mobilité croissante sur la planète : les biens, les services, les capitaux, les individus circulent, mais on observe aussi une très grande mobilité de l'information. Tout cela a aussi des retombées négatives : des virus — biologiques, informatiques, financiers — circulent également, sans oublier le « virus » du CO₂, ou ceux des attaques terroristes, de la désinformation, de l'injustice sociale... Tout cela intervient et interagit dans une continuité spatiale et temporelle.

Ce qui est important, c'est de voir comment l'être humain agit sur son lieu de travail. Il ne s'agit pas simplement d'envisager la mobilité des informations, mais aussi la mobilité physique. Il y a certes une réalité à laquelle on ne peut pas échapper, mais il faut aussi considérer la question temporelle : les nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail sont intéressantes par la façon dont elles absorbent les informations, mais aussi par la façon dont elles les fabriquent. Nous avons organisé un séminaire où des PDG ont pu échanger au sujet de la manière dont ils affrontent ce changement générationnel, et de son impact sur la transition numérique. Or, ils sont parvenus à la conclusion que ce n'étaient pas les jeunes, mais plutôt les anciennes générations qui avaient besoin de séminaires de formation. Ce n'étaient pas les jeunes qui posaient problème, grâce à leur capacité d'adaptation plus importante.

Le changement est dialectique, jamais linéaire. Les nouvelles formes de communication, la robotique, les programmes informatiques appliqués aux investissements, tout cela n'est plus de l'hypothèse : c'est déjà bien présent, cela oblige à transformer la production et a des implications sur le marché du travail. Comment allons-nous affronter cette transition ? Là est la question, et notamment au niveau du droit du travail — je pense par exemple au travail à distance. Comment arriver sur le lieu de travail et être immédiatement productif ? Et si on ne l'est pas, comment faire en sorte qu'on le devienne, même si l'on n'est pas sur le lieu de travail ? Tout ceci a bien sûr des implications d'ordre juridique pour les différents types de contrat. Qu'est-ce qui peut être conçu comme du travail ?

Un autre problème lié à ces changements sociaux et culturels doit être inclus dans notre analyse : celui de la croissance et des emplois. De quoi notre société a-t-elle besoin ? De travail et de croissance. La question de la croissance touche à toutes celles de l'économie et de l'emploi, qu'il s'agisse de la circulation, des conditions de développement des *start-up*, des PME, de leur accès aux financements, du développement durable — autant de sujets discutés au G 20 et dans d'autres négociations.

Il y a à Istanbul une *start-up*, devenue déjà une entreprise moyenne, opérant dans le domaine des services de conduite ; elle a commencé son activité deux ans avant Uber. Elle nous a expliqué pourquoi précisément ils n'étaient pas devenus Uber : s'y opposait toute une série d'obstacles juridiques dans le droit turc, concernant la facturation, la définition des services, et des problèmes de tout genre.

Nos débats doivent donc prendre en compte toute une série d'éléments, touchant au *big data*, à la question du lieu de travail, avec la nécessité de combiner productivité et innovation avec la sécurité et le dialogue social — ce qu'on appelle *latte macchiato*... Nous avons à ce jour plus de questions que de réponses. Mais **si nous ne parvenons pas à changer ou à adapter le dialogue social, le rôle des partenaires sociaux, mais aussi les concepts même par lesquels nous appréhendons l'entreprise et la territorialité, nous continuerons à nous battre comme on l'a fait jusqu'à présent.**

Anne Macey — Comme vous l'avez dit, nous ne devons pas seulement nous adapter au changement, mais produire ce changement. Vous avez mentionné Uber : son PDG a déclaré qu'il avait supprimé tous les coûts et qu'un jour viendrait où le coût restant, celui de l'homme dans le taxi, en d'autres termes le conducteur, serait supprimé lui aussi, cela révèle une certaine vision de l'économie et de la société.

Je donne maintenant la parole à Antonio Longo, président du groupe d'études sur l'Agenda numérique. Il va nous parler non seulement des partenaires sociaux, mais de la façon dont d'autres acteurs devraient être impliqués dans ce débat.

Antonio Longo — Je vous remercie de votre invitation. En écoutant les orateurs précédents, j'ai pensé à ce que disait il y a trente ans Domenico de Masi, le professeur de sociologie du travail : dans trente ans, disait-il de façon presque prophétique, tout changera, sauf l'exécution des quatuors de Mozart... On peut en effet raccourcir le temps, les distances, toutes les dimensions, mais pour jouer un quatuor de Mozart il faudra toujours quatre musiciens, et si l'œuvre dure douze minutes on ne pourra pas réduire cette durée... Il y a là une vérité fondamentale.

Dans notre vie de tous les jours nous, individus, entreprises, associations, voyons combien la technologie est en train de transformer de l'intérieur toutes nos références, nos habitudes, et de nous obliger même à changer nos compétences ; l'apprentissage doit désormais durer toute notre vie.

Face à ce défi considérable et qui nous concerne tous, comment nous préparons-nous ? Comment se prépare cette Union européenne de vingt-huit États ? Pas vraiment bien, à vrai dire. En mai dernier, le président Juncker et la Commission européenne ont pensé qu'ils devaient publier une communication sur le thème d'un marché unique numérique. Pourquoi ? Parce que le principal problème auquel est

confrontée l'Europe est l'existence de **vingt-huit agendas numériques**, et de **vingt-huit systèmes de normes concernant le commerce électronique, le respect de la vie privée, les droits des travailleurs**, et chacun suit son propre chemin. L'Union doit relever un défi ambitieux, qui est de tenter de fusionner ces vingt-huit agendas numériques, pour avoir un vrai marché unique numérique. Pourquoi ? Parce qu'au niveau international l'Europe est en train de perdre cette bataille. Considérez le classement des entreprises qui ont les plus forts patrimoines : elles ne sont pas en Europe ; et beaucoup de ces entreprises opèrent dans le secteur numérique et informatique. Considérez aussi la gouvernance d'internet : elle est régie par un droit qui n'est pas même celui des États-Unis, mais celui de l'État de Californie, puisque c'est là qu'est né l'organisme qui, jusqu'il y a peu, régissait l'existence même d'internet. Sur ce point les choses vont changer : les États-Unis ont compris qu'internet ne pouvait plus être géré par le seul droit californien. Le Forum sur la gouvernance de l'internet tient des assemblées générales annuelles — j'ai participé à celle de l'année dernière, à Istanbul : dans ce Forum les organisations internationales, les États, les ONG, les représentants des consommateurs et des producteurs se rassemblent et discutent pour essayer de fixer des règles sur les points essentiels. J'en citerai un seul, beaucoup débattu ces jours-ci dans la presse à la suite des attentats de Paris : le thème de la *privacy*. Qui doit gérer et contrôler tout cela ? Jusqu'à quel point la protection de la vie privée de chacun de nous doit-elle prévaloir sur la sécurité collective ? C'est sur des thèmes aussi essentiels que le Forum essaie d'apporter des réponses.

Je l'ai dit à l'instant, l'Europe risque de perdre cette bataille, et ce pour une autre raison : c'est qu'elle n'investit pas suffisamment de ressources. J'ai sous les yeux un extrait du discours de M. Juncker où il parlait d'emploi, de croissance, de changement démocratique ; il disait en particulier que la technologie et l'informatique sont à la base de ce changement, et qu'un marché unique du numérique pourrait créer 250 milliards d'euros de croissance supplémentaire. Il faut noter que ce chiffre, comme l'a fait remarquer le CESE dans certains avis, est fluctuant : on parle de 250 milliards, puis un autre commissaire évoque 400 milliards, sans parler d'un document de la Commission, qui va jusqu'à 750 milliards... Même chose quand il s'agit du nombre d'emplois qui pourront être créés : cinq millions pour certains, quinze pour d'autres, et personne ne vérifie ces chiffres. En tant que CESE, nous avons demandé à plusieurs reprises à la Commission de ne plus lancer de tels chiffres dans la communication publique de son président et de ses membres, et de faire en sorte qu'on puisse vérifier la manière dont ces chiffres sont obtenus. Quoi qu'il en soit, le problème des ressources financières reste posé. Le président Juncker a lancé son plan de 320 ou 350 milliards d'investissements, qui devraient créer de la croissance et de l'emploi. Mais, à vrai dire, le seul chiffre que nous ayons enregistré au cours des trois dernières années est malheureusement négatif : ce sont les 9,5 milliards qui avaient été destinés en 2012-2013 au financement du grand projet *Connecting Europe* : il s'agissait d'installer l'internet à haut débit sur tous les territoires, même périphériques et peu attirants en termes de marché. Mais ces 9,5 milliards ont été réduits à 1,5 milliard. Il semblerait toutefois qu'on les retrouve dans les 320 milliards du plan Juncker.

L'Europe souffre également d'un déficit de compétences. M. Pezzini et d'autres orateurs l'ont dit, nous manquons de professionnels et d'entrepreneurs. Les jeunes qui ont de bonnes idées n'obtiennent pas de crédits auprès des banques. Celles-ci ne prêtent que s'il y a des garanties ; un jeune qui a une idée brillante, mais pas d'argent,

ne pourra pas réaliser son idée ! Et on nous dit que dans la *Silicon Valley* des inconnus ont créé des entreprises qui sont devenues ensuite les plus grandes au niveau mondial...

Tels sont les éléments de réflexion que je voulais proposer à votre attention, car ce sont des questions qui résistent, qui ne sont pas résolues ; elles empêchent le décollage effectif de l'économie numérique en Europe, et donc la croissance et l'emploi en Europe, qui désormais ne peuvent être obtenus que par le biais des technologies numériques.

Une dernière observation, sur un sujet qu'a bien présenté mon collègue Wolfgang Greif, auteur d'un avis en la matière : c'est la question de la dimension sociale des nouvelles technologies et de la numérisation, ainsi que des plans de la Commission — plans pratiquement inexistantes — concernant le numérique. Hier, à la section TEN (Transports, énergie, infrastructures, société de l'information) du CESE, nous avons adopté un avis concernant la communication de mai dernier de la Commission. Nous avons à nouveau fait remarquer à la Commission qu'elle parlait d'emploi, d'investissements, en donnant des chiffres, mais qu'elle ne parlait jamais des instruments nécessaires pour arriver à ces objectifs, et notamment le dialogue social. Ce faisant elle oublie que le dialogue social est un élément des paradigmes fondamentaux de l'Union européenne, en vertu de la clause sociale horizontale. Nous demandons à la Commission de prendre désormais cette dimension en compte dans sa communication et surtout dans ses décisions.

Sans un effort commun des institutions, des États, des associations professionnelles, syndicats de salariés ou d'employeurs, groupements de consommateurs — que je n'oublie pas, car au Comité je représente en partie les consommateurs italiens —, alors l'Europe manquera cette occasion formidable qui lui est offerte.

Anne Macey — Je remercie Antonio Longo d'avoir notamment souligné le criant déficit et d'investissements, et de compétences, ainsi que la **nécessité d'impliquer les acteurs : travailleurs, employeurs, associations de la société civile, territoires aussi**. Je vais maintenant donner la parole au public, pour quelques questions.

Une membre du Conseil économique et social de la région de Bruxelles capitale — Ma première remarque concerne la représentation de l'économie collaborative. Dans les structures habituelles figurent les représentants des travailleurs et ceux des patrons, mais pas de représentants de l'économie collaborative. Comment peuvent être entendus les utilisateurs et les chauffeurs d'Uber, les utilisateurs et les hôtes d'AirBnb ? J'ai toujours l'impression qu'on reste dans une discussion entre nous, qui ne prend pas en compte ces formes nouvelles ; et j'aimerais bien que puisse être clarifiée cette situation, qui existe aussi bien au niveau européen qu'au niveau des conseils économiques et sociaux régionaux.

Ma deuxième remarque concerne la vie privée. On a souvent évoqué les menaces que feraient peser sur elle les **nouvelles technologies** ; mais il faut aussi **mesurer les avantages qu'elles apportent aux femmes, en leur permettant de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle et ainsi d'accéder à l'activité économique**. J'aimerais savoir si des études existent sur le sujet.

Anne Macey — Merci d'avoir soulevé ces questions, auxquelles j'ajouterai celle de la prise en compte des secteurs émergents, des petites entreprises, etc. Je donne la parole à M. Leo Hannes, membre de la CCMI et co-rapporteur de l'avis présenté au CESE par M. Greif.

Leo Hannes — J'approuve ce qui a été dit sur le dialogue social : sur le plan européen, il ne s'agit plus seulement de parler, mais il faut agir. C'était encore plus clair dans notre débat sur la transition énergétique, mais cela doit l'être également dans le domaine de la numérisation ; dans ce dernier domaine, malheureusement, les choses ne sont pas encore assez engagées. Cela doit **devenir un des objets du dialogue social**. Il faudra bien entendu prendre en compte les intérêts des États membres dans leur diversité, mais aussi penser à une solution européenne, et **voir ce phénomène**, M. Greif l'a dit, **comme un défi européen. Le rôle des acteurs doit être renforcé, d'autant que de nouveaux groupes apparaissent dans le numérique**, notamment avec le *cloud of things*, et que leur nombre va encore augmenter. **Ils devraient pouvoir participer à ce dialogue social. Mais ils ne peuvent pas**. Pourquoi ? Parce que ce dialogue ne se retrouve pas toujours en ligne, alors que nous aurions besoin que tous puissent y avoir accès de cette façon. Et je ne l'entends pas seulement du dialogue entre partenaires sociaux, mais aussi dans les institutions. Il faut aussi comprendre la réalité économique et les relations de travail. Si nous voulons garantir et protéger ces aspects sociaux, nous devons trouver une solution au niveau européen

Un participant — **Comment faire, d'abord, pour mieux prendre en compte des pans entiers de la population qui ne sont pas représentés** ; et comment faire pour que soient intégrés dans cette mutation tous les pans de la société, notamment ceux qui aujourd'hui en sont exclus, et y compris dans l'exigence de formation ?

Anne Macey — Sur la première question, je vais donner successivement la parole à Dominique Bailly, puis à Dirk Bergrath. Sur Uber, quelques syndicats commencent à se monter, mais c'est encore embryonnaire.

Dominique Bailly — Je souhaitais revenir sur une question qui n'est pas sans liens, celle de **la sous-traitance**. Aujourd'hui, en effet, se développe une tentative d'homogénéiser l'activité numérique pour avoir un marché colis plus intégré, avec une meilleure harmonisation des normes dans tous les domaines. Or le colis est une activité extrêmement flexible, qui connaît de très grandes variations, et pas seulement à Noël ; le recours à la sous-traitance en est donc devenu un aspect quasiment structurel. J'ai voulu voir de plus près comment cela se passait, et j'ai observé les pratiques de sous-traitance dans différents pays européens. Nous avons bâti une méthode d'évaluation de la qualité et de la responsabilité sociale, et nous l'avons appliquée à un certain nombre d'opérateurs, historiques et alternatifs. Pour le dire rapidement (en réalité les choses sont plus complexes) : **la meilleure pratique** est celle qui consiste à faire surtout de **la sous-traitance interne**, et de façon mesurée ; **la pire étant celle qui consiste à sous-traiter massivement à des travailleurs indépendants, rémunérés à la pièce**. Ce qui m'a frappé, c'est que **les pratiques de sous-traitance varient essentiellement en fonction des pays**. Elles varient aussi, bien sûr, entre les opérateurs historiques et les autres : les premiers ont tendance, sur leur marché domestique, à internaliser l'activité colis, pour des raisons d'emploi et de qualité ; les opérateurs alternatifs en revanche recourent assez massivement à la sous-

traitance. Mais ils y recourent de façon très variable selon le cadre légal. **Certains pays sont très exigeants et imposent des conditions très strictes ; dans ce cas les pratiques sont assez homogènes dans le bon sens**, c'est-à-dire que le recours à la sous-traitance se caractérise par **une certaine qualité**. **Dans d'autres pays** ce n'est pas le cas ; alors, comme c'est un marché où la **compétition se fait beaucoup sur les coûts**, tout le monde s'aligne sur la meilleure possibilité.

Si j'en parle, c'est que cela aussi constitue un défi à l'échelle européenne. Nous avons l'ambition d'une intégration économique, avec harmonisation des normes sur les tarifs, la taille des colis, etc., et c'est tout à fait nécessaire. Mais à côté de cela nous constatons une **hétérogénéité persistante des cadres sociaux qui est très forte**. **Nous devons nous saisir de ces questions**. Il faut bien sûr le faire intelligemment, progressivement, mais il faut le faire. En effet il y a une certaine élasticité entre la qualité sociale et la qualité de service à la fin, et donc le dynamisme des marchés. Si on veut un marché dynamique, donc, il faut aussi se saisir de ces questions à l'échelle européenne.

Anne Macey — Merci à l'ensemble de notre panel ainsi qu'aux interprètes.

AUDITION :
M. LUCA VISENTINI
SECRETARE GENERAL DE LA CONFEDERATION EUROPEENNE DES SYNDICATS

Marcel Grignard, *Président de Confrontations Europe* — Nous sommes très heureux d'accueillir Luca Visentini, qui est Secrétaire général de la Confédération européenne des syndicats depuis le mois d'octobre dernier. C'est donc un jeune Secrétaire général, en plusieurs sens, d'une organisation qui compte beaucoup, quand il s'agit de l'évolution du dialogue social, et nous souhaitons vivement entendre son point de vue sur les transformations actuelles, qu'il s'agisse de la transition énergétique ou de la transition numérique, et leurs impacts économiques et sociaux. Comment le syndicalisme européen s'en saisit-il ? Nos structures actuelles de dialogue social sont-elles adaptées, sont-elles capables de traiter l'ensemble des problèmes que nous avons évoqués ce matin, notamment pour aller vers plus de coopération et d'intégration au sein de l'Union européenne ? Peut-on attendre de l'UE qu'elle renforce le rôle des partenaires sociaux dans le traitement de ces mutations ?

Luca Visentini, *Secrétaire général de la Confédération européenne des syndicats* — Je ne sais pas si sept minutes me suffiront pour parler de toutes ces questions ! J'ai écouté en partie vos débats de ce matin sur ces nouveaux défis auxquels nous sommes tous confrontés, la société civile européenne et le marché du travail, qu'il s'agisse du changement climatique, de l'énergie ou de la numérisation de l'économie. Ces changements posent à notre organisation des questions fondamentales, et je souhaite vous expliquer comment, selon nous, le dialogue social peut être un instrument pour affronter ces défis ; j'en profiterai pour vous donner quelques informations sur les développements actuels aux niveaux européen et national.

Pour revenir aux questions de l'énergie et de la numérisation, il faut d'abord analyser les problèmes si nous souhaitons présenter des solutions réalisables. À cet égard nombre de questions restent posées. Tout d'abord la numérisation et le verdissement de l'économie vont-ils créer plus d'emplois, ou simplement remplacer des emplois existants par d'autres, ou même réduire le niveau de l'emploi ? La réponse peut être différente selon qu'on se place à court, moyen ou long terme. Deuxième question : les emplois qui pourraient être créés seront-ils des emplois de qualité, permanents, ou des emplois précaires, voire des emplois de travailleurs indépendants, donc moins protégés ? Voilà les questions que nous, en tant qu'organisation syndicale, devons poser.

L'impact sur l'emploi dépend en grande partie de certains facteurs-clés, qui sont étroitement liés tout d'abord aux investissements, mais aussi à notre capacité, comme partenaires sociaux ou comme institutions, de gérer tout le processus de restructuration qui résulte de la révolution numérique. Premier élément : les investissements publics. À ce sujet je recommande la lecture d'un livre très intéressant, *L'État entrepreneurial (The Entrepreneurial State)*, publié il y a quelques années par l'économiste italo-américaine Mariana Mazzucato, qui enseigne aujourd'hui au Royaume-Uni. Elle y montre avec clarté comment la *Silicon Valley* et l'économie numérisée ont été créées surtout par des investissements publics, et notamment par l'agence américaine de soutien à l'économie numérisée, ou à la « nouvelle économie » pour ainsi la nommer. À l'époque toutes les *start-up*, y compris Microsoft, Apple, Google ou Facebook, ont démarré grâce à des

investissements publics provenant de l'agence fédérale. C'est une donnée sur laquelle nous devons réfléchir, car les faits et les chiffres le montrent : les investissements privés n'interviennent qu'une fois créé un environnement qui leur est favorable. Sans investissements publics pour déclencher le processus, il est impossible d'avoir de bons investissements, non spéculatifs, provenant du secteur privé.

Ensuite, en supposant que nous avons ces investissements publics et privés, il faut voir dans quelle mesure ils permettent ou non la création d'emplois de qualité. Ce n'est pas automatique : nous avons besoin de politiques publiques permettant d'orienter ces investissements dans la bonne direction.

Enfin, un point important est la volonté et la capacité des partenaires sociaux de gérer ensemble le processus de restructuration lié à la numérisation et au verdissement de l'économie.

Deuxième élément : il faut voir quelles en sont les conséquences sur le marché du travail. Le plus souvent, en effet, les nouveaux travailleurs du numérique et de l'économie verte ciblent des clients différents, petites entreprises ou multinationales : on n'a pas alors les interlocuteurs classiques avec qui les syndicats pourraient négocier pour défendre les droits des travailleurs. C'est un autre problème que les syndicats devront affronter. La négociation d'accords-cadres peut être une solution, mais nous avons aussi besoin de changements dans les stratégies du mouvement syndical, pour entrer en contact avec les travailleurs non classiques et pouvoir leur apporter la protection nécessaire. Dans le numérique et l'économie verte, elle n'existe pas, qu'il s'agisse des salaires, des conditions de travail, des régimes d'assurance vieillesse ou maladie, etc. Les solutions classiques ne sont pas les bonnes pour ces nouveaux emplois, pour lesquels nous devons rechercher ensemble des solutions. Il faudra créer des normes juridiques pour les indépendants, au niveau européen comme national. C'est un débat très intéressant, mais qui n'est pas encore assez développé, que ce soit entre les partenaires sociaux ou entre ceux-ci et les autorités publiques.

Une autre piste mérite réflexion : c'est la possibilité d'infléchir les nouvelles tendances, non seulement par les conventions collectives, mais grâce à la participation dans le cadre de processus de « codétermination » ou cogestion. Cette démarche se heurtera à des obstacles importants dans les grandes entreprises ; c'est un défi qu'il nous faudra relever. L'institution de conventions collectives au niveau national et au niveau des réseaux d'entreprise sera indispensable, car le niveau de l'entreprise n'est plus suffisant. Il faudra aussi renforcer les négociations transnationales si nous voulons appréhender un phénomène qui se développe à l'échelle de la planète.

Le syndicalisme européen est engagé, vous le savez sans doute, dans une nouvelle initiative qui implique les confédérations nationales et les fédérations sectorielles, afin d'élargir la portée des conventions collectives et de les rendre applicables aux nouvelles dimensions de l'économie. On réfléchit à des cadres juridiques européens dans ce domaine.

Je conclurai en formulant quelques suggestions, concernant la manière dont, au-delà même de la numérisation et du verdissement de l'économie, les partenaires sociaux peuvent renforcer le dialogue social, les conventions collectives et les relations industrielles. Il nous faudra utiliser tous ces instruments pour améliorer à la fois les

conditions de travail et la compétitivité des entreprises et de l'économie en général. Pour qu'une discussion soit possible en la matière, il faut partir du fait que tous les chiffres que nous fournissent Eurostat, le FMI, la Commission européenne ou d'autres organismes producteurs de statistiques montrent que les pays où existent de bonnes relations industrielles, de bonnes structures de négociation, au plan national et sectoriel, et une bonne protection sociale, sont les pays qui obtiennent les meilleurs résultats quant à l'accroissement de la productivité, de la compétitivité, et de la capacité de gérer les restructurations qui découlent des grands changements en cours. Les pays qui ne disposent pas de ces structures ne peuvent pas affronter et gérer ces phénomènes. Si nous voulons poursuivre une politique conservatrice, si les autorités publiques persévèrent dans des politiques stupides et idéologiques de décentralisation de ce qui doit se discuter au niveau national et européen, nous n'y arriverons pas ! Si en revanche nous comprenons qu'il faut complètement changer de stratégie, développer une stratégie alternative au niveau macroéconomique, pour renforcer les investissements, et au niveau microéconomique, pour stimuler la demande intérieure, augmenter les salaires, lier cette augmentation à la productivité, renforcer, restaurer, créer parfois, de bonnes négociations collectives — alors nous obtiendrons des résultats. Il faut aller au-delà d'une conception bipartite, revenir à une conception tripartite du dialogue social. Si l'on considère ce qui se passe au niveau du Semestre européen, ainsi que des décisions de gestion de l'économie intervenues au niveau des États, si les partenaires sociaux, les travailleurs, les employeurs, ne trouvent pas le moyen de s'intégrer à ce mécanisme, de l'influencer et même de négocier ce qui se passe, il sera impossible de développer l'économie et l'emploi et de maîtriser la mutation numérique. Il faut développer le renforcement des compétences au sein du mouvement syndical. Si les partenaires sociaux sont en mesure de faire partie de ce mécanisme de gouvernance du Semestre européen, et si cela permet de reformuler, de repenser le forum européen et d'arriver à des dialogues sociaux tripartites, cela signifie qu'il nous faudra corrélativement renforcer nos compétences en matière de relations industrielles, au niveau national d'abord, européen ensuite. Ce sont donc des défis que nous rencontrons à deux niveaux. Il faut commencer par voir ce que l'on peut faire en coopération avec les autorités publiques au niveau national ; mais à un second niveau les partenaires sociaux doivent renforcer leur capacité autonome de négocier au niveau des conventions collectives et des institutions européennes.

(Applaudissements)

TROISIEME TABLE RONDE

TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE, DIALOGUE SOCIAL AU SEIN DE L'ENTREPRISE ET SUR LES TERRITOIRES

Animation : **Frédéric Turlan**, rédacteur en chef de Liaisons sociales Europe, directeur d'IR Share, correspondant Eurofound pour la France et le Luxembourg

Avec :

Lorenza Badiello, directrice du bureau de Bruxelles, Région Émilie-Romagne

Arnaud Chatin, directeur de la représentation auprès de l'UE, Michelin

Per Hilmersson, directeur des affaires internationales, Confédération centrale suédoise des employés (TCO)

Muriel Morin, vice-présidente senior, département des ressources humaines d'ENGIE

Robert Szewczyk, conseiller senior de la commission nationale, Solidarnosc

Frédéric Turlan, rédacteur en chef de Liaisons sociales Europe, directeur d'IR Share, correspondant Eurofound pour la France et le Luxembourg – Comment les entreprises, les collectivités et les partenaires sociaux s'adaptent-ils aux actuelles transitions numérique et énergétique ? Quel rôle peut tenir dans ce processus le dialogue social entre ces différents acteurs ? Pour esquisser une réponse à ces questions, commençons par entendre le point de vue des entreprises.

Muriel Morin, vice-présidente senior, département des ressources humaines d'ENGIE – Les transitions numérique et énergétique sont au cœur des mutations à venir, dont nous ne vivons que les prémices. Le monde de l'énergie évolue très vite et **l'ère des grandes unités de production, publiques ou privées, est révolue**. L'avenir est aux unités de production individuelles – éoliennes et panneaux photovoltaïques individuels, par exemple. Les particuliers vont s'imposer comme les acteurs de leur propre production d'énergie.

Le groupe Engie, anciennement GDF-Suez, s'est spécialisé dans la production et la distribution d'électricité et de gaz, mais est également en pointe en matière d'efficacité énergétique. Implanté dans plus de 70 pays, c'est un groupe mondial et surtout européen, puisqu'il emploie les deux tiers de ses effectifs en Europe. Pour nous, le marché européen constitue tout à la fois un enjeu essentiel et une source de difficultés, car il n'existe pas encore de politique européenne cohérente de l'énergie. Les mutations actuelles, qui sont liées aux grandes transitions de ces dernières années – essor du gaz de schiste, marché du charbon, abandon du nucléaire – seront au cœur des débats de la COP21.

Notre vision du monde à venir s'appuie **sur trois tendances de fond : digitalisation, décentralisation et décarbonation**. Le déplacement de nos priorités de la production au client entraîne la transformation de notre entreprise et de son modèle économique. Tels sont en effet nos principes fondamentaux : placer le client au centre de nos activités, assurer notre ancrage dans les territoires, renforcer nos capacités d'innovation et nous doter de compétences nouvelles et adaptées. En clair, nous voulons devenir l'architecte de l'offre énergétique de demain.

Arnaud Chatin, directeur de la représentation auprès de l'UE, Michelin – Pour Michelin, les mutations numérique et énergétique influencent davantage les produits que les processus de fabrication, qui, néanmoins, finiront sans doute par être progressivement affectés. Certes, les dernières innovations de l'entreprise ont été rendues possibles par la production des moules de cuisson des pneus au moyen d'imprimantes 3D ; c'est un savoir-faire que nous avons amélioré et que nous partageons désormais avec d'autres entreprises, même s'il n'a pour l'instant qu'un impact limité en termes d'emploi.

La véritable mutation concerne les produits : le pneumatique devient intelligent. Les pneumatiques pour poids lourds sont dorénavant dotés de puces électroniques qui enregistrent et traitent sur-le-champ toutes les informations utiles. Les transporteurs vont ainsi pouvoir passer **d'une maintenance curative à une maintenance préventive** et anticiper les interventions à effectuer sur les pneus plutôt que régler les problèmes *a posteriori*. C'est un progrès considérable en termes de sécurité, qui réduira le temps d'immobilisation des véhicules et facilitera la planification des activités des transporteurs. Autrement dit, la digitalisation des produits permet le **renouvellement complet de l'offre de services** ; c'est incontestablement **un enrichissement, et non un facteur de concurrence pour les activités actuelles.**

Plus de 90 % des émissions de dioxyde de carbone sont dues à la phase d'utilisation des pneus. **Pour favoriser la transition énergétique**, nous devons donc atténuer la résistance au roulement du pneu et, ainsi, réduire la consommation d'énergie nécessaire pour faire avancer les véhicules. Michelin est **un pionnier en matière de nouveaux matériaux performants** : la résistance au roulement a été divisée par deux en vingt-cinq ans et notre ambition est de diminuer de 1 % par an les émissions de dioxyde de carbone d'ici 2030.

Il est **encore difficile de cerner précisément l'impact de la transition numérique** sur l'évolution de nos méthodes de travail – et de l'état d'esprit des employés. C'est une question extrêmement intéressante qui **sera à l'ordre du jour** de l'une des prochaines **réunions du comité d'entreprise européen de Michelin en 2016.**

Frédéric Turlan – Dans l'un et l'autre cas, les mutations numériques et énergétiques produiront donc un impact évident mais encore flou dans le monde de l'entreprise. Or, si le dialogue social peut aisément avoir lieu à propos de questions concrètes comme le développement des compétences, par exemple, comment les représentants du personnel peuvent-ils être associés à des processus de transformation profonde dont les conséquences sont encore incertaines ?

Muriel Morin – En effet, nous avançons en terre inconnue. Pour faire face à ces nouveaux enjeux, Engie a donc pris le parti de changer d'emblée son organisation. Nos anciennes branches recouvraient des métiers : électricité, gaz, efficacité énergétique. Elles dépendaient du siège et s'appuyaient sur des *business units*, qui elles-mêmes englobaient des entités opérationnelles. Cette organisation ne convenait plus aux nouveaux principes fondamentaux de notre action que j'évoquais. C'est pourquoi au 1^{er} janvier 2016, les branches disparaîtront pour céder la place à une entité dite *corporate* et vingt-quatre *business units* territoriales. L'ensemble de l'organisation du groupe dans le monde s'en trouvera modifiée ; ce processus ne peut se faire sans dialogue social, sans formation, sans consultation de tous nos partenaires.

Il nous faudra par exemple recueillir l'avis de pas moins de 88 instances représentatives du personnel. Pour réussir cette transformation, il faut en expliquer les enjeux – quelle que soit la part de flou qui entoure l'avenir – et nouer le dialogue autour d'un véritable projet social et humain.

Le groupe Engie a une longue tradition de dialogue social au fil de laquelle il s'est doté de grands textes sur les droits fondamentaux, sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, sur l'égalité professionnelle, sur la qualité de vie. Les accords conclus s'appliquent en Europe voire dans le monde entier, et non pas seulement en France.

Les grands principes existent déjà ; nous devons les revisiter. **Un projet d'accord social européen est donc en discussion avec les partenaires sociaux afin d'accompagner cette transition.** Il portera notamment sur les compétences, mais de nombreux éléments restent en suspens : nous ne pouvons par exemple pas anticiper quels sont les métiers dont la transition numérique provoquera la disparition ou l'apparition. Nous allons également **créer avec les partenaires sociaux une école de la transition énergétique que nous pourrions éventuellement partager à terme avec d'autres acteurs.**

La notion de fond qui sous-tend ces processus est celle d'employabilité : nous devons nous appuyer sur des salariés employables, même s'ils doivent pour ce faire accomplir des virages à 180 degrés. L'employabilité des jeunes est particulièrement importante : en Europe, quinze millions de jeunes sont sans emploi. Nous devons tous agir, et le monde de l'entreprise peut offrir à ces jeunes les emplois de demain.

Nous accomplirons cette transition avec les partenaires sociaux, mais aussi avec les acteurs des territoires : la société civile, les collectivités locales, les organisations non gouvernementales et tous les acteurs qui souhaitent participer à la grande révolution qui s'annonce.

Arnaud Chatin – Chez Michelin, la concertation au sein du comité européen d'entreprise s'accompagnera de travaux de consultants extérieurs, afin de bénéficier de l'apport le plus large.

J'ai parlé des nouveaux services que Michelin développe actuellement. Au cours des dix-huit derniers mois, le groupe a procédé à plusieurs acquisitions, y compris celle d'une société importante au Brésil et de sites marchands en ligne. Il nous faut en effet **réaliser un métissage des compétences** : nous n'apprenons pas au même rythme que ce qui s'est fait à l'extérieur. Nous devons donc **importer dans l'entreprise des compétences nouvelles ainsi qu'une nouvelle manière de travailler** – proche de « l'esprit *start-up* », en quelque sorte. Les gens qui ont l'expérience de ce type de travail pourront nous inculquer de nouveaux réflexes, de nouvelles compétences. Décider de tout faire nous-mêmes prendrait trop de temps, et nous balbutierions encore nos savoirs qu'ils seraient déjà obsolètes. Il faut au contraire **nous ouvrir à d'autres formes d'entreprise**, nouer des partenariats avec des PME et avec des *start-ups* comme nous le faisons déjà avec des universités et des laboratoires en matière de recherche. C'est ainsi que nous pourrions rester dans la course et maintenir notre cadence.

Frédéric Turlan – Autre question : la façon d’aborder la transition écologique et numérique n’est-elle pas un « problème de riches », si j’ose dire, dans la mesure où de nombreuses entreprises se heurtent à un problème plus immédiat – sauver ou développer leur compétitivité ? **Comment concilier ce renforcement de la compétitivité des sites industriels avec la nécessité de préparer le « coup d’après », à savoir la transition écologique ?**

Arnaud Chatin – Nous n’avons d’autre choix que de **mener les deux combats de front**. Le secteur du pneumatique est extrêmement concurrentiel : en 2000, les dix premiers fabricants mondiaux représentaient 83 % du marché mondial, mais 63 % seulement en 2014. Autrement dit, **de nouveaux concurrents se sont emparés de 20 % de ce marché à un rythme incroyable !** En termes de compétitivité, la pression qui en résulte sur les plus anciens, Michelin en particulier, est considérable. Michelin est une “vieille dame”, en effet : née à la fin du 19^e siècle, elle possède désormais 39 sites en Europe – de l’ouest en particulier – dont certains ont plus de soixante ans.

C’est donc sur la question de la compétitivité que porte largement le dialogue social : sur un site donné, la direction, le personnel et les représentants syndicaux doivent d’abord **établir de concert un diagnostic de compétitivité** et fixer des objectifs ; dans un deuxième temps, comme ce fut le cas sur un site français, la direction se retire et des groupes de travail constitués des représentants du personnel et des instances représentatives envisagent des solutions puis les présentent. Beaucoup ont été retenues et ont permis au groupe d’investir dans l’usine en question pour transformer radicalement ses programmes de fabrication de sorte qu’elle produise non plus des pneus haut de gamme mais très haut de gamme. Il va de soi que cela suppose un changement technologique et un effort massif de formation.

En clair, le dialogue social s’inscrit pour nous au plus près du terrain – auprès de ceux qui savent, au fond, car ils sont les mieux placés pour bâtir des solutions qu’ils pourront aisément accepter. Ce qui prévaut, c’est un esprit de responsabilisation : pour que nous soyons rapides, notre modèle de management doit évoluer. Il était traditionnellement vertical ; ce n’est plus le cas du tout. Désormais, **le management sert à donner du sens et à indiquer la cible, mais c’est sur le terrain que seront imaginées les meilleures manières d’organiser le travail**. Le « quoi » relève de la direction ; le « comment » des salariés. C’est ainsi que nous pourrions anticiper davantage les évolutions futures.

Muriel Morin – Certes, la compétitivité est un impératif. L’amélioration de la compétitivité, l’obtention de résultats et la préparation de l’avenir peuvent sembler des objectifs contradictoires. Or, le modèle classique de production est en voie de disparition dans les grandes entreprises énergétiques européennes, ce qui les a incitées à fermer de nombreuses centrales depuis trois ans. Il faut donc élaborer un nouveau modèle dans un autre domaine – c’est précisément la transition énergétique, que nous devons bâtir et inventer. De ce point de vue, nous devons en effet, pour innover, examiner ce qui se fait ailleurs, notamment dans les *start-ups* et parmi les jeunes.

J’ajouterai à ces priorités qu’il faut concilier un véritable enjeu de responsabilité collective : aujourd’hui, **un milliard et demi de personnes n’ont toujours pas accès à l’énergie, notamment l’électricité**. Sans éclairage, pas de

culture ni d'éducation, et donc pas d'emploi. L'entreprise a son rôle à jouer en la matière, de même que tous les autres acteurs, que ce soit l'État ou les partenaires sociaux – car l'entreprise seule ne peut pas tout. Voilà comment nous pourrions améliorer la compétitivité tout en préparant l'avenir.

Frédéric Turlan – Élargissons à présent le débat aux autres acteurs du dialogue social. On dit souvent du modèle suédois qu'il sait anticiper : comment les partenaires sociaux abordent-ils donc en Suède la question de la transition ? Le dialogue a-t-il lieu au niveau national ou à celui des branches ? L'anticipation est-elle réelle ?

Per Hilmersson, directeur des affaires internationales, Confédération centrale suédoise des employés (TCO) – Oui et non. Je représente une confédération de quatorze syndicats rassemblant un million de membres dans des professions variées telles que les officiers de police, les infirmiers, les enseignants ou encore les commerçants. Pour nous, le dialogue social est la réponse à toutes les questions que vous soulevez.

Le modèle suédois – et nordique – est connu pour sa capacité à créer de l'emploi et de la croissance de qualité par rapport à la moyenne européenne. Cependant, il faut aussi poser la question du bien-être social : en cas de licenciement, par exemple, nous disposons de mécanismes d'allocations et de formation. Tout ne tourne donc pas autour du dialogue social, même s'il est un ingrédient essentiel. Ce sont d'ailleurs les modèles dans lesquels les partenaires sociaux sont forts et les politiques de l'emploi efficaces qui résistent le mieux à la crise économique.

Ce qui est nouveau, c'est que **le rythme des changements s'est accéléré** – en matière de transition numérique surtout. **Même notre modèle pourtant souple se heurte à ce défi.** Par « souplesse », je veux dire ceci : notre législation est limitée car nous préférons conclure des accords entre partenaires sociaux sur les conditions de travail et les salaires, par exemple, dans le cadre de conventions collectives, au niveau de l'entreprise comme au niveau national. Or, cette souplesse n'est pas sans poser quelques problèmes. En clair, **il faut un modèle mixte** dans lequel **l'État intervient et investit dans l'enseignement et dans la formation** et où **les syndicats acceptent les changements en cours en privilégiant les moyens qui permettront de créer de nouveaux emplois de qualité plutôt que la protection des emplois existants.** Ce débat interne est **difficile mais nécessaire.**

Les deux ingrédients principaux de la réussite sont l'enseignement et la formation. Dans ce domaine, l'investissement public est indispensable, mais les entreprises ont leur rôle à jouer. Comment former les salariés plutôt que les licencier ? Je suis convaincu qu'à long terme, il y a un bénéfice économique à investir dans les compétences et dans la formation plutôt qu'à payer des allocations de licenciement élevées.

Frédéric Turlan – Il est vrai que l'existence d'un système performant de protection sociale est essentielle ; d'autre part, les entreprises ne sauraient gérer seules la transition énergétique, et l'intervention de l'État est nécessaire. De ce point de vue, dans quel cadre la transition énergétique et numérique a-t-elle été abordée en Pologne, en particulier dans le secteur minier ?

Robert Szewczyk, conseiller senior de la commission nationale, Solidarnosc – Après vingt-cinq ans de transformations en Pologne, je n'ai guère de bonnes nouvelles à vous donner en matière de dialogue social, hélas, car deux problèmes persistent. Nous nous heurtons tout d'abord au **manque de volonté de la part des employeurs de s'impliquer dans un dialogue social sectoriel. Dans tous les secteurs, les négociations collectives sont une espèce en voie de disparition.** Nous envions les pays dont le pain quotidien est fait de conventions collectives ! Malheureusement, la situation est extrêmement fragmentée en Pologne car, au fond, tout relève de l'entreprise. Dans certaines d'entre elles, les syndicats sont très présents et les choses s'y passent souvent mieux qu'ailleurs, et dans d'autres cas, le patronat comprend que les conventions collectives peuvent être bénéfiques à leurs travailleurs. Cependant, nous devons encore régler de nombreux problèmes en matière de dialogue social.

Certes, nous envisageons l'avenir avec optimisme, car il semble que la nouvelle majorité au pouvoir soit plus sensible aux questions sociales. Il s'agit désormais de **créer un nouvel organisme de dialogue social tripartite au niveau national, qui sera présidé par le président de Solidarnosc.** Il est encore trop tôt, cependant, pour savoir si ce projet portera ses fruits sur le terrain.

D'autre part, **les défis auxquels nous sommes confrontés – formation, transition numérique, etc. – remettent en question l'objectif même du dialogue social. Nous pourrions pourtant saisir cette occasion pour le relancer en organisant un véritable débat ouvert avec ceux qui dirigent notre économie.** Que les choses soient claires : dans chaque pays européen, les forces en présence défendent leurs propres intérêts. Pour relever ces défis, il faut anticiper les solutions en étant « proactif » ; tout exercice de ce type suppose l'existence d'un groupe pionnier. Hélas, le défi est immense et, en Pologne, il est pratiquement impossible d'anticiper les solutions d'avenir.

Frédéric Turlan – Le rétablissement d'un dialogue social tripartite en Pologne est prometteur, même si la défaillance de l'échelon sectoriel prive le pays d'un niveau pertinent de régulation. Voyons à présent comment le dialogue social se déroule au niveau d'une région, celle de l'Émilie-Romagne en Italie.

Lorenza Badiello, directrice du bureau de Bruxelles, Région Émilie-Romagne – Le dialogue social et la cohésion sociale ont toujours été forts en Émilie-Romagne, où **notre récent pacte pour l'emploi constitue une vision stratégique du dialogue social** et porte déjà ses premiers fruits.

Ce matin, M. Visentini a conclu son propos en estimant que la question essentielle est de savoir comment les institutions et les partenaires sociaux relèveront les défis actuels ; voici comment l'Émilie-Romagne y est parvenue. L'Émilie-Romagne est une région riche et très compétitive du nord de l'Italie où le dialogue social fonctionne parfaitement. Le taux de chômage y est faible, y compris parmi les femmes. Le réseau de PME est dense mais les grandes entreprises sont elles aussi nombreuses, et beaucoup se sont impliquées dans ce que nous avons appelé le pacte pour l'emploi.

L'expérience prouve que les entreprises qui investissent à l'étranger et dans la recherche et l'innovation réussissent et surmontent beaucoup mieux les périodes de

crise. Au contraire, les secteurs dans lesquels l'investissement dans la recherche et la technologie est faible subissent beaucoup plus fortement les effets de la crise. C'est pourquoi les autorités régionales ont mis en œuvre **un pacte visant notamment à créer un réseau de pôles technologiques sur le modèle de ce qui existe en Allemagne**, afin de rassembler les entreprises, les institutions et les partenaires sociaux de telle sorte qu'il soit possible, depuis l'école jusqu'au post-doctorat, de travailler dans des entreprises liées entre elles.

Le pacte stratégique pour l'emploi **réunit toutes les institutions et tous les partenaires sociaux pour, un peu comme en Suède, améliorer la qualité et le niveau de l'emploi tout en renforçant la compétitivité**. L'objectif de cette stratégie est que notre région demeure une économie dynamique et ouverte sur le monde qui attire les investissements et crée des possibilités d'activité pour nos entreprises. L'être humain est au centre de cette vision : il faut **investir dans l'enseignement, dans les nouvelles compétences, dans les qualifications des jeunes et veiller à entretenir le lien entre l'éducation et l'entreprise**.

Comme les États, les régions doivent s'efforcer de limiter le poids des formalités administratives, **élaborer des stratégies partagées par l'ensemble des acteurs** et concrétiser les réformes institutionnelles, même s'il est parfois difficile de lutter contre de vieilles habitudes. D'autre part, sans faire de l'Émilie-Romagne une forteresse, il faut tout de même **adopter une vision territoriale dans laquelle les acteurs économiques sont ouverts sur l'extérieur**. Enfin, il faut nouer un pacte avec l'État afin que cette vision soit partagée à tous les niveaux de pouvoir – régional, national et européen.

En clair, notre modèle, pourtant récent, produit déjà des résultats : les investissements étrangers arrivent – je pense au groupe Philip Morris, par exemple, qui investit à Bologne parce qu'il tire parti des conditions qui y prévalent.

Frédéric Turlan – Venons-en maintenant au débat avec le public.

Un orateur polonais – La question de la transition numérique intéresse particulièrement les organisations non gouvernementales qui, jusqu'à présent, l'ont fort bien négociée. Le dialogue social est certes important dans les secteurs en pleine transition numérique et écologique que sont par exemple l'énergie et les nouvelles technologies, mais **le dialogue civil** l'est tout autant. Le triptyque traditionnel État-syndicats-employeurs ne tient pas compte de la dimension civile des choses. Dans ces conditions, il est impossible de saisir la réalité ! En n'impliquant pas toutes les parties concernées, comme **les organisations non gouvernementales qui exercent dans le domaine du développement territorial et sectoriel**, on s'empêche de tirer parti de leur action ! Sans doute **la société civile** ne doit-elle pas participer à toutes les étapes de la négociation collective ou des mécanismes de formation, mais elle doit pouvoir s'exprimer car, au fond, c'est elle qui représente les utilisateurs finaux des biens et services produits par le monde économique. **Si elle était entendue, la portée du dialogue social n'en serait que plus vaste**.

Muriel Morin – Comme je l'ai dit, il nous faut échanger avec tous les acteurs qui se trouvent au plus près des territoires ; il va de soi qu'outre les collectivités, les clients et les partenaires sociaux, la société civile doit participer à ce dialogue – à plus forte

raison dans le **secteur énergétique, où les ONG sont des acteurs incontournables**. J'interviendrai d'ailleurs lors de la COP21 dans plusieurs réunions aux côtés d'acteurs de la société civile, et non pas seulement avec d'autres entreprises et des partenaires sociaux.

Voici déjà une dizaine d'années que le groupe que je représente explique aux partenaires sociaux que le dialogue bipartite doit s'élargir pour devenir tripartite, le troisième angle de cette pyramide devant être occupé par les ONG. À l'époque, ce message n'était pas toujours bien reçu, car les partenaires sociaux craignaient d'être dépossédés d'une partie de leur pouvoir. Le cadre législatif est ce qu'il est et **les acteurs de la négociation sont solidement établis, mais rien n'empêche de nourrir leurs échanges grâce à la contribution de toutes les parties prenantes, au premier rang desquels se trouve la société civile**.

J'ajoute pour conclure que je préside également l'Observatoire social international, une association qui regroupe un ensemble de composantes partenariales et multiculturelles – syndicats, entreprises, ONG, universitaires, acteurs politiques, etc. – et travaille sur les enjeux sociaux au sens large.

Arnaud Chatin – Chez Michelin comme dans d'autres entreprises, l'organisation de tables rondes – **les stakeholder meetings** – est une pratique très courante qui permet de rencontrer les ONG. De même, Michelin a récemment conclu **un accord-cadre concernant le caoutchouc naturel durable avec le soutien indispensable des ONG**. En somme, l'implication de la société civile est devenue un réflexe naturel dans l'entreprise.

Frédéric Turlan – De ce point de vue, la Commission européenne vient d'entamer une consultation sur une proposition visant à mieux concilier la vie privée et la vie professionnelle, dont la première phase impliquant les partenaires sociaux s'achève à peine et dont la deuxième phase concernant tous les publics vient de démarrer. Autrement dit, la société civile est appelée à s'exprimer avant même la fin de la consultation des partenaires sociaux.

Sarah D. – Le dialogue social se déroule principalement entre employeurs et employés, mais des secteurs tels que le numérique reposent pourtant sur les projets pilotés par des créateurs qui travaillent seuls ou en équipe et pour qui disposer d'une structure représentative n'apporte pas forcément de réponse. Au-delà de la société civile, **comment impliquer ces travailleurs autonomes, non seulement pour les consulter mais pour qu'ils participent structurellement au dialogue social ?** Les notions d'économie collaborative et d'économie sociale ont été abordées : les coopératives, par exemple, ne sont ni employeurs ni employés. Comment les associer au dialogue social ?

Un représentant d'une organisation d'employeurs hongroise – M. Hilmersson pourrait-il préciser son propos sur les mécanismes de création d'emploi en Suède ?

Katarina Cirodde – M. Szewczyk a indiqué quelles étaient ses attentes à l'égard du nouveau gouvernement polonais ; quelles sont-elles à l'égard de la Commission européenne ? L'Union européenne pourra-t-elle accompagner les acteurs polonais dans la relance du dialogue social ?

Frédéric Turlan – La question relative à la participation des travailleurs autonomes fait écho au nécessaire intérêt que les grandes entreprises doivent porter aux *start-ups* et autres nouvelles formes d'organisation du travail, comme nous l'indiquaient Muriel Morin et Arnaud Chatin, afin de capter l'intelligence de tous les acteurs, fussent-ils isolés.

Arnaud Chatin – En effet, dans certains domaines comme la mobilité urbaine et les nouveaux usages de la voiture, nous devons être équipés pour capter les compétences qui vont se développer. Je serai plus humble s'agissant des relations sociales : le modèle d'organisation du travail dans une grande entreprise comme Michelin ne fonctionnera pas forcément dans une coopérative ou dans une *start-up*. Sans doute est-il utile d'échanger les bonnes pratiques, mais les différents modèles ne sauraient guère déteindre les uns sur les autres.

Muriel Morin – L'association des travailleurs autonomes est un excellent sujet de réflexion auquel il est encore difficile de répondre.

Robert Szewczyk – Voici plus de cent ans que **les syndicats** tâchent de rassembler les représentants d'intérêts en matière de salaires et de conditions de travail, par exemple. Ces dix dernières années, ils ont beaucoup fait, mais sans doute leurs efforts n'ont-ils pas porté tous les fruits escomptés, puisque **le nombre de leurs membres ne cesse de diminuer – en Europe et au-delà. C'est aussi un effet de la transition numérique.**

Leur marge de manœuvre est donc réduite et pourtant, en matière de dialogue social, les syndicats devraient selon moi conserver une sorte de monopole. Certes, d'autres groupes aimeraient participer aux négociations, mais les syndicats savent représenter efficacement tel et tel groupe de personnes et négocier sur des sujets précis dans un territoire donné. Hélas, **le dialogue social produit de moins en moins de résultats**, en dépit de l'attrait qu'il suscite parmi d'autres catégories d'acteurs.

Les institutions européennes peuvent-elles contribuer à la relance du dialogue social en Pologne ? Ma réponse est claire : elle ne doivent pas perturber le processus. Il ne s'agit pas de réinventer la roue : la roue actuelle de l'acquis communautaire et du dialogue social tourne encore en Pologne et dans tous les États membres – mais elle ne tourne plus rond. En réalité, il convient avant toute chose de respecter les droits existants, car ce n'est pas toujours le cas ! Plutôt que d'élaborer de nouvelles lois et directives, concentrons-nous sur **les droits fondamentaux comme le droit de grève. Les syndicats mettent en garde contre son non-respect.**

Au fond, la politique et l'économie sont parfois très éloignées de la réalité. La commissaire européenne chargée des négociations du Partenariat transatlantique de commerce et d'investissement, le TTIP, a souvent dit qu'elle ne se sentait pas responsable devant les citoyens européens ! Quoi qu'il en soit, les promesses resteront des vœux pieux si rien n'est fait et si l'on ne tire pas les enseignements de l'expérience.

Frédéric Turlan – Je note à propos des **travailleurs autonomes** qu'ils ont la possibilité, au même titre que les salariés classiques, d'adhérer au syndicat

allemand IG Metall à condition de ne pas être eux-mêmes des employeurs. Une telle évolution est-elle envisageable à Solidarnosc et dans d'autres syndicats polonais ?

Robert Szewczyk – Le travail indépendant est presque une maladie sur le marché du travail polonais. C'est un statut qui convient d'ailleurs parfaitement à certains métiers comme les architectes ou les médecins libéraux, par exemple. D'autres entrepreneurs, **des boulangers par exemple, sont indépendants malgré eux.** Il y a trois ans, j'ai ainsi rencontré un représentant de plusieurs centaines d'employeurs allemands dans le secteur de la construction navale, dont bon nombre de filiales et de sous-traitants gérées par des travailleurs indépendants n'étaient pas en mesure de participer au marché du travail classique.

Per Hilmersson – **Nous souhaitons que les membres de TCO se concentrent sur les nouvelles professions** et qu'ils créent les conditions permettant de se préparer à ces nouveaux emplois. **En Suède, les partenaires sociaux ont signé un accord de transition sous forme de convention collective avec le secteur financier pour permettre aux travailleurs de se former à nouveau s'ils risquent de perdre leur emploi ou s'ils souhaitent tout simplement en changer.** C'est ainsi que nous nous efforçons d'anticiper les futurs besoins en compétences.

Un orateur irlandais – La société civile ne se limite pas aux seules ONG ; elle comprend de nombreux autres groupes. Or, la demande de participation au dialogue social provient de la société civile ordinaire, et non pas seulement des citoyens directement touchés par les changements qui affectent leur profession. Après de nombreux échecs dus à des blocages locaux ou à un excès de précipitation, nous voulons en Irlande **impliquer davantage la société civile dans son ensemble, au-delà des ONG – qui sont généralement favorables au changement – parce que c'est toute la population qu'il faut convaincre,** alors qu'elle est souvent laissée de côté au point, ensuite, de s'opposer à toute évolution. Certaines banques et grandes entreprises ont même dû bouleverser complètement leurs stratégies en raison de cette résistance au changement, qui s'explique en réalité par un manque d'engagement et de participation au processus.

Dorota Gardias – Membre du Comité économique et social européen, je représente l'un des trois grands syndicats polonais, le Forum des syndicats. Lorsque la plateforme civile était au pouvoir, nous avons créé le forum du dialogue civil – autrefois appelé Commission tripartite – qui commencera bientôt ses travaux. Or, je constate qu'il manque un troisième groupe au sein du Comité économique et social européen : les ONG. Le CESE est le siège d'un véritable dialogue entre ses membres mais, s'agissant de la Pologne, ce dialogue a connu un parcours quelque peu tourmenté. Au début des années 1990, lorsque j'étais représentante syndicale d'infirmières, les choses étaient certes plus simples qu'aujourd'hui. Il faut désormais tenir compte de nombreux facteurs. Depuis 2005, par exemple, je plaide en faveur de la reconnaissance des qualifications professionnelles des infirmières et des sages-femmes polonaises dans le reste de l'Europe. En juillet, le député européen Bogusław Liberadzki a interrogé par écrit la Commission européenne sur l'opportunité de créer un cadre européen des qualifications. Or, la Pologne ne prévoit pas le système des « faux indépendants » dans le secteur des soins de santé. Nous verrons donc quelle réponse la Commission apportera à cette proposition, à l'appui de laquelle nous ferons

naturellement référence à la directive « Soins transfrontaliers » et à la Convention de l'Organisation internationale du travail. **Ce dialogue est extrêmement difficile ; il gagnerait à être plus inclusif.**

Rappelons néanmoins que nous obtenons des résultats assez satisfaisants dans certains secteurs, même si tout dépend de la formation politique qui se trouve au pouvoir. En clair, nous posons aussi des questions et tâchons de faire notre possible au niveau européen en partant du terrain. Hélas, il est parfois très difficile de trouver un accord, car le dialogue n'est pas aussi fluide dans tous les États membres qu'il l'est au CESE...

Frédéric Turlan – Merci pour ces témoignages et pour ce débat.

*

QUATRIEME TABLE RONDE

MUTATIONS ET DIALOGUE SOCIAL SECTORIEL ET EUROPEEN

Animation : **Marcel Grignard**, président de Confrontations Europe

Avec :

Sigried Caspar, chef d'équipe, dialogue social sectoriel, DG Emploi, Commission européenne

Laurent Lascols, directeur des affaires publiques, Groupe Société Générale (FR)

Oliver Roethig, secrétaire régional, Uni-Europa (European trade union federation for services and communication)

Marcel Grignard, président de Confrontations Europe – Nous allons à l'occasion de cette table ronde tenter d'éclairer la relation entre le dialogue social en entreprise et le dialogue social sectoriel européen, en entendant le point de vue de la Commission, d'une grande banque internationale et d'une grande fédération syndicale. Comment ces deux derniers acteurs envisagent-ils le lien entre l'Europe et l'entreprise ? Quant à la DG Emploi de la Commission, estime-t-elle que ces dialogues sectoriels répondent – ou non – aux enjeux fondamentaux des mutations écologique et numérique ?

Laurent Lascols, directeur des affaires publiques, Groupe Société Générale – J'ai fait avec le département des relations sociales du Groupe Société Générale un tour d'horizon du dialogue sectoriel européen, et force est de constater que nous avons dressé un bilan pour le moins mitigé. Tout d'abord, les thèmes du dialogue doivent constituer des sujets de préoccupation pour la majorité des États membres. Le champ des discussions s'en trouve donc réduit. Dans le secteur bancaire, par exemple, les résultats du dialogue sectoriel européen ne sont pas à la hauteur des défis. Dans d'autres secteurs où le dialogue est plus actif, il semble que le bilan soit tout de même mitigé.

L'autre voie du dialogue sectoriel européen, plus large, consiste à signer des accords transnationaux, au niveau européen ou mondial. De ce point de vue, de nombreux accords d'entreprise transnationaux ont été conclus et le bilan est plus convaincant.

Le Groupe Société Générale emploie 148 000 collaborateurs dans le monde, dont 59 000 en France. Face à tout changement, le dialogue social est donc essentiel. En 2013, au terme d'une période difficile pour le secteur bancaire en général et pour la Société Générale en particulier, pour des raisons bien connues, nous avons entamé un processus de transformation profonde du groupe autour de trois pôles : la banque privée et les activités de marché, les activités de réseau en France et les activités de réseau à l'étranger, en particulier en Afrique et en Europe de l'est. Plus important encore : nous sommes passés d'un modèle dit « transactionnel » consistant à approcher les clients en vue de réaliser des transactions, à un modèle « relationnel » avec les clients. Il en découle de nombreuses conséquences en matière de formation, d'évolution et de culture des employés.

Cette mutation s'est accompagnée de plusieurs initiatives. Au début 2013, nous avons conclu un accord portant sur le dialogue social et la gestion prévisionnelle des

emplois et des compétences – un accord structurant dans lequel s’intègrent tous les plans de transformation déployés depuis. Il comprend notamment une démarche active d’anticipation entre la direction générale et les syndicats représentatifs : quatre rencontres ont lieu chaque année, et quinze réunions avec le comité exécutif se sont déjà tenues. Nous avons également créé un Observatoire des métiers, qui est une instance de dialogue et de réflexion sur l’évolution des métiers et des compétences. Il a déjà organisé un séminaire avec des managers, la direction générale et des représentants du personnel. Par ailleurs, nous avons instauré quatre valeurs fondamentales – l’esprit d’équipe, l’engagement, l’innovation et la responsabilité – et développé des formations correspondantes. J’y ajoute les accords conclus en matière de formation professionnelle ou encore de télétravail.

Cette expérience est étroitement liée à notre volonté de transformation. Le contexte numérique évolue très vite, mais le contexte réglementaire change tout aussi profondément et remet en cause les fondements de notre modèle économique. En clair, nous avons établi un lien entre le dialogue social et la nécessaire transformation du Groupe pour faire face aux mutations économiques. De ce point de vue, notre département des relations sociales est extrêmement satisfait.

Marcel Grignard – Si cette mutation donne satisfaction au sein même de l’entreprise, qu’en est-il au niveau européen ? Le dialogue sectoriel n’a rien produit depuis dix ans, disiez-vous, mais la régulation, elle, est pléthorique ! En d’autres termes, l’évolution du cadre européen dans lequel la banque exerce ses activités n’incite-t-il pas l’entreprise à s’y adapter autrement que par un dialogue interne ?

Laurent Lascols – Le traitement interne à l’entreprise et le dialogue au niveau européen sont deux questions différentes. L’accord sur l’évolution des métiers, par exemple, conclu par la Société Générale en tant que personne morale et ce processus de transformation ont abouti en 2015 à la signature d’un accord mondial avec la fédération syndicale Uni en présence des organisations syndicales françaises sur les droits fondamentaux et l’exercice de la liberté syndicale. Autrement dit, la dimension européenne et internationale existe bel et bien. Cela étant, notre démarche est à l’évidence interne à l’entreprise avant tout.

Marcel Grignard – Quel est le point de vue de l’Uni sur cette évolution du secteur bancaire et financier ?

Oliver Roethig, secrétaire régional, Uni-Europa – Uni-Europe couvre différents secteurs, en particulier les services privés, et nous conduisons un dialogue social dans treize secteurs – qu’il s’agisse des télécommunications, des TIC, de la banque ou encore des assurances, entre autres. J’ai eu le privilège de gérer pendant huit ans le secteur financier au niveau européen et mondial.

Envisageons l’avenir du dialogue social et les points à améliorer. Premièrement, le dialogue social doit être sensé : il doit *in fine* faire une différence pour les partenaires sociaux. Les déclarations ne suffisent pas ; il faut éviter de gaspiller le temps des experts et des ressources qui pourraient être utilisées à meilleur escient. Dans le secteur financier, il existe d’excellents exemples de bon fonctionnement du dialogue social dans l’entreprise et au niveau sectoriel, y compris à l’échelle européenne. Ainsi, nous avons récemment signé un accord sur le télétravail qui permet d’instaurer des

normes minimales, les deux parties fixant les méthodes de télétravail les plus efficaces au niveau européen – certains pays n’ayant pas encore réglementé ce secteur. Lorsqu’ils travaillent ensemble, les partenaires sociaux savent montrer la voie. C’est particulièrement utile en Europe centrale et orientale où, même si le dialogue social est encore faible, l’adoption de normes européennes permet aux partenaires sociaux de travailler ensemble, comme nous l’avons constaté en Hongrie et en Roumanie, par exemple.

Toujours dans le secteur bancaire, nous avons l’an dernier fait une déclaration conjointe avec les employeurs afin de créer un cadre fixant leurs responsabilités, en particulier en matière d’emploi. Comme le montre une étude réalisée il y a quelques années, la responsabilité sociale des entreprises concerne à 60% l’environnement, à 20% les droits de l’homme et à 10% seulement les droits des travailleurs, dont 9% les droits individuels et pas plus de 1% les droits collectifs. La responsabilité sociale de l’entreprise ne consiste pas uniquement à planter des arbres aux Philippines ou à soutenir la création d’écoles en Amérique latine, comme s’en vantait naguère un établissement bancaire.

En outre, la responsabilité ne doit pas être exclusivement envisagée au niveau du secteur. Uni, par exemple, a mis au point un cadre mondial. Ainsi, nous avons récemment signé un accord mondial avec le Groupe Société Générale pour garantir et promouvoir les droits des travailleurs. Ce cadre général va de pair avec une action au niveau de l’entreprise, de même que les bonnes pratiques développées en interne dans une entreprise peuvent alimenter le dialogue social européen. S’agissant de la transition numérique, le secteur des assurances a déjà conclu un accord visant à tenir compte du phénomène de numérisation qui affectera tous les acteurs et tous les secteurs.

Il est vrai que le dialogue social demeure problématique au niveau européen, en particulier en Europe centrale et orientale. C’est certes lié à un problème de capacités, mais aussi parce que les partenaires sociaux y sont en nombre insuffisant, en particulier du côté des employeurs. Dans certains pays, c’est même à croire que les employeurs font de leur mieux pour ne pas être représentés. Pour y remédier, nous nous tournons vers la Commission et vers les partenaires sociaux européens afin de lancer des projets de coopération pour développer le dialogue social – en Roumanie et en Bulgarie, par exemple.

Dans les pays de cette région, l’un des principaux obstacles au développement du dialogue social – non seulement dans le secteur bancaire, mais dans d’autres secteurs marchands – tient au fait que le marché est souvent dominé par quelques entreprises multinationales provenant de l’Europe de l’ouest qui, alors qu’elles participent à un dialogue social très riche dans leur pays d’origine, ne s’engagent pas de ce point de vue en Europe centrale – et, à cet égard, Uni-Europe n’exerce sans doute pas assez de pression sur elles. Prenons l’exemple de la Pologne : nous tâchons, à l’aide d’un cadre mondial, de mobiliser les syndicats polonais pour engager le dialogue avec les multinationales qui s’y installent, mais nous n’y parvenons pas encore assez. J’aborderai d’ailleurs cette question lors du prochain congrès d’Uni-Europe en mars prochain, car nous pouvons réellement faire une différence en la matière.

Un mot encore sur la transition numérique, qui est colossale et très rapide. Elle changera les méthodes et l'environnement de travail et nous ignorons encore bon nombre des défis qu'elle présentera. Elle touche avant tout le lieu de travail. Or, le dialogue social a un véritable rôle à jouer pour explorer ce que cette transition signifiera pour l'organisation des entreprises et pour les travailleurs, que ce soit au niveau national, au niveau sectoriel ou au niveau de l'entreprise, car les mieux placés pour y parvenir sont ceux qui sont directement concernés – les travailleurs et les entreprises, ainsi que les consommateurs et les pouvoirs publics.

Cette mutation est considérable : les technologies évolueront autant dans les cinq prochaines années qu'elles l'ont fait au cours des vingt dernières années. Les partenaires sociaux doivent relever ce défi ensemble et faire leurs preuves. La Commission doit y prendre toute sa part. L'Europe est solide : nous avons le pouvoir de faire une différence, tant en matière sociale qu'en matière économique, car nous voulons rester compétitifs dans un monde en constante évolution où la démographie européenne vieillit. Le modèle social européen a de nombreux atouts et doit permettre à l'ensemble des parties prenantes de travailler main dans la main. Si nous ne relevons pas le défi dans les années qui viennent, notre compétitivité en souffrira, et avec elle l'avenir des salariés, des entreprises et des citoyens.

Marcel Grignard – Toutes les banques européennes et internationales sont confrontées à la dématérialisation et, pour y faire face, modifient de fond en comble la relation qu'elles entretiennent avec leurs clients. De ce fait, la qualité de l'emploi évolue profondément, et ce dans tous les établissements sans exception. Parallèlement, toutes les banques doivent s'adapter à l'évolution des règles prudentielles, très contraignantes, qui ne sont pas sans conséquence sur la manière de conduire les affaires et, du même coup, sur l'emploi. Les banques ont de nombreux échanges entre elles sur ce sujet, leur capacité d'intervention auprès des pouvoirs publics européens n'est pas négligeable, et toutes agissent pour s'adapter, comme l'illustre l'accord trouvé avec la Société Générale.

Est-il envisagé que le dialogue sectoriel européen aborde ces questions de l'évolution qualitative et quantitative de l'emploi pour aider l'ensemble du secteur bancaire – entreprises comme salariés – à mieux appréhender la transition ?

Laurent Lascols – Nous nous sommes heurtés à une difficulté de séquençage des sujets. Il est vrai que les banques ont de nombreux échanges entre elles et avec les autorités de régulation sur les questions prudentielles, car c'est ce moyen qui a été utilisé le premier pour résoudre la crise financière. Ensuite, ces échanges portent aussi sur les questions de supervision du système bancaire. Contrairement au secteur de l'énergie, par exemple, le secteur bancaire s'efforce de s'organiser et de s'harmoniser au niveau européen et, paradoxalement, la dimension sociale n'est que très peu prise en compte dans cet effort. La rentabilité des établissements, la numérisation, les questions prudentielles sont abondamment discutées entre banques et avec les autorités de régulation ; les questions sociales, en revanche, ne le sont pas dans le cadre sectoriel. Elles pourraient néanmoins être abordées dans le cadre de la supervision microprudentielle, à l'occasion d'un audit de la Banque centrale européenne sur l'évaluation des compétences, par exemple, mais nous quitterions de nouveau l'échelon sectoriel pour revenir à celui de l'entreprise. Autrement dit, la

réponse à la question de savoir si l'évolution de l'emploi est traitée dans le dialogue sectoriel européen est non.

Oliver Roethig – La crise et la transition numérique ont détruit des emplois dans le secteur bancaire, mais les clients et les citoyens utilisent de plus en plus la banque en ligne – et pour cause : une visite à l'agence ne leur permet plus guère d'obtenir les réponses qu'ils cherchent, tant les conseillers sont vite remplacés. Est-il souhaitable de se contenter de services de base pour les clients ordinaires et de privilégier des services ciblés pour des clients plus spécialisés ? À l'heure où les systèmes publics de sécurité sociale s'affaiblissent, il revient aux individus de sécuriser les risques – décès, maladie, retraite, etc. Je ne suis pas persuadé qu'il suffise de consulter des sites internet pour trouver la meilleure solution ! Il est bien préférable de consulter une personne qui comprenne les besoins de l'intéressé avant de le conseiller. Pour cela, il est indispensable de tisser une relation à long terme entre client et conseiller. Les clients des banques ont le droit de recevoir des conseils avisés ; pour ce faire, il faut que le personnel des établissements bancaires dispose des éléments lui permettant de les conseiller, plutôt que d'être soumis à une pression hiérarchique en vue d'obtenir des résultats. Les choses ont certes changé depuis la crise financière, mais il reste encore du chemin à parcourir. Pourquoi ne pas retenir certaines bonnes habitudes de naguère et les intégrer à la transition numérique ? Il me semble que c'est un objectif auquel nous pourrions tous contribuer.

Marcel Grignard – Se pose en arrière-plan la question de savoir quels services bancaires l'Europe veut-elle, question qui elle-même n'est pas étrangère à celle de la régulation et de l'organisation du marché financier européen. Comment associer les différentes parties prenantes pour penser la stratégie nécessaire à la construction indispensable d'un marché bancaire européen qui soit au service de l'économie et des citoyens ?

Laurent Lascols – C'est précisément à cette question que je répondais en évoquant notre passage d'un modèle transactionnel à un modèle relationnel. La réalité que décrivait à l'instant Oliver Roethig est, pour ce qui nous concerne, résolue.

Marcel Grignard – Selon la Commission, que produit le dialogue social sectoriel concernant la transition numérique et énergétique ? Peut-il se saisir de la transformation qualitative et quantitative de l'emploi qui en découle ? Surtout, nous avons constaté que le dialogue sectoriel peut produire de bons résultats, mais que l'on se heurte parfois à un « plancher de verre » pour les traduire au niveau de l'entreprise. Quel est le point de vue de la Commission ?

Sigried Caspar, chef d'équipe, dialogue social sectoriel, DG Emploi, Commission européenne – La question est difficile. Je suis chargée de l'organisation de quarante-trois dialogues sectoriels – banques ou assurances, bien sûr, mais aussi transport ferroviaire et voies maritimes, par exemple. L'essentiel est que les dialogues sectoriels aient un sens. Pour cela, il faut concevoir un cadre adéquat qui serve d'interface entre les partenaires sociaux, d'un côté, afin d'encourager et de faciliter leur activité, et la Commission de l'autre, puisque de nombreuses directions générales sont concernées par les politiques sectorielles.

Il est incontestable que nous devons nous adapter aux mutations industrielles en discutant avec les représentants de chaque secteur. De ce point de vue, je crois au dialogue sectoriel car, au-delà des questions macroéconomiques, il recèle un fort potentiel permettant d'aborder utilement des questions telles que la conception et l'organisation du lieu de travail. Dans le secteur bancaire, par exemple, il peut donner lieu à des échanges sur la manière de concevoir les activités qui touchent à l'ensemble du secteur et qui ont des incidences sur la formation des employés. On sait ainsi que la formation des experts en technologies de l'information et de la communication devra évoluer, tandis que les conseillers bancaires, autrefois proches de leurs clients, en effet, obéiront à des motivations peut-être différentes, de même que les agents employés à l'accueil téléphonique. Autrement dit, il faut distinguer plus clairement entre les différentes activités d'un secteur et, à cet égard, le dialogue sectoriel est très prometteur.

La Commission se garde de trop intervenir, car les compétences et le savoir-faire se trouvent sur le terrain. Néanmoins, la Commission Juncker a relancé le processus de dialogue social : nous avons tâché d'impliquer au maximum les partenaires sociaux sectoriels – ce qui est plus difficile dans certains secteurs que dans d'autres, notamment chez les employeurs. Tout le monde ne souhaite pas s'impliquer partout, et il faudra procéder à des choix, mais quoi qu'il en soit, nous souhaitons poursuivre nos travaux en ce sens.

Nous souhaitons également aborder la question des capacités. En Europe centrale et orientale, tout d'abord : il faut y renforcer le dialogue social. Plus généralement, il convient d'apprécier la lecture que chacun fait de ce dialogue social, car il est indispensable de se comprendre avant d'entamer des négociations sur la base d'un modèle qui s'appliquerait à tous.

J'ajoute qu'il n'appartient pas à la Commission de créer des organisations syndicales dans chaque pays ; c'est à chaque profession de s'en charger. De son côté, la Commission tâche d'apporter les moyens financiers qui permettent le renforcement des capacités de telles organisations, mais les partenaires sociaux doivent prendre toute leur part en la matière. Le cadre de dialogue social retenu autrefois pouvait sans aucun doute être amélioré ; nous allons désormais pouvoir en renforcer l'efficacité.

Lorsque nous créons des comités européens de dialogue social, nous examinons le mandat des partenaires sociaux pour déterminer s'ils sont en mesure de négocier au niveau européen sur telle et telle question. Nous procédons à cet examen avec la plus grande rigueur et tâchons d'ajuster les cibles en fonction des situations. De même, il nous faut cerner la représentativité des partenaires sociaux européens dans leurs États pour que le dialogue social ait du sens, non seulement sur le fond mais aussi dans ses déclinaisons subséquentes à l'échelle nationale.

Le dialogue social sectoriel offre une occasion de jeter des passerelles pour atteindre le terrain. D'autre part, nous devons faire le lien entre le discours politique dominant et le dialogue social sectoriel, car s'il est une chose d'impliquer les États membres, c'est une tout autre aventure que de trouver les partenaires sociaux sectoriels adéquats.

Enfin, la DG Emploi et son nouveau commissaire ont tâché cette année de consolider le processus de consultation.

Marcel Grignard – Je vous remercie. Nous allons prendre quelques questions du public.

Gabriela Dima – Ayant travaillé pendant huit ans pour la Société Générale en Roumanie, je connais bien l'évolution du dialogue social dans ce groupe : il n'a cessé de se retreindre, de même que l'accès des employés à leurs droits fondamentaux comme le droit à la formation, par exemple. En dépit de l'accord intéressant qu'a conclu la Société Générale, force est de constater – j'en ai fait l'expérience en matière de formation – que ces droits se sont réduits, y compris au sein de ce groupe. Comment compte-t-il y remédier ?

Un membre hongrois du CESE – Au-delà de la présente table ronde, quel est l'avis de la DG Emploi sur le titre de notre conférence, qui aborde des questions essentielles non seulement pour les États membres, mais aussi pour l'Union européenne elle-même ? M. Juncker a d'ailleurs fait du marché intérieur numérique l'une de ses priorités. Quel est donc votre point de vue, madame Caspar, sur les transitions numérique et énergétique ?

Laurent Lascols – Le cas de BRD, filiale roumaine de la Société Générale, illustre l'écart déjà évoqué entre l'Est et l'Ouest de l'Europe en matière de droits sociaux. D'autre part, je rappelle que c'est en qualité de personne morale que la Société Générale a signé l'accord sur les compétences de 2013 ; il ne couvre donc pas ses filiales. Ensuite, le dialogue social peut aborder la question de l'évolution économique d'une entreprise. Il se trouve que BRD a rencontré d'importantes difficultés au cours des dernières années. Enfin, l'accord que nous avons signé avec Uni porte sur les droits fondamentaux et est de portée mondiale. Il me semble d'ailleurs que l'Uni examine de près l'activité que nous conduisons en Roumanie, car c'est bel et bien un pays où son application présente des difficultés.

Oliver Roethig – L'accord que nous avons signé au mois de juin avec la Société Générale permet de résoudre un certain nombre de problèmes, mais nous sommes conscients de la situation préoccupante qui existe en Roumanie, que nous suivons en lien avec le groupe. Dans le cadre de notre accord, nous souhaitons créer les structures nécessaires au dialogue social pour que les partenaires sociaux puissent s'entendre sur toutes les questions soulevées.

De façon générale, quel que soit le pays d'implantation d'une entreprise et même lorsque les conditions de travail ne sont pas très favorables aux travailleurs, il est indispensable de respecter certaines normes de base. Autrefois, plusieurs entreprises allemandes ont par exemple décidé de ne plus produire en Afrique du Sud car l'apartheid s'appliquait à elles. Il en va de même aujourd'hui : les sociétés multinationales doivent s'assurer qu'elles promeuvent les droits fondamentaux des travailleurs et qu'elles respectent les normes sociales élémentaires, où qu'elles soient implantées.

Marcel Grignard – Au fond, c'est l'efficacité globale du dialogue social et de la régulation sociale en Europe qui est en question. Le cas des sociétés multinationales comme la Société Générale est un cas particulier dans le monde du travail. Les

grandes entreprises, notamment européennes, signent en nombre croissant des accords multinationaux qui garantissent des droits fondamentaux – dans une plus ou moins grande mesure – à l’ensemble des employés du groupe dans le monde entier.

Les entreprises de petite taille, en revanche, ne négocient pas d’accords de ce type, et le dialogue social y est plus ou moins développé, voire quasi inexistant comme dans certains pays d’Europe orientale. Or, ces entreprises sont souvent en lien direct avec les grandes sociétés, dont elles sont des sous-traitants. De ce point de vue, les accords sectoriels qui établissent des normes minimales permettent de protéger davantage les travailleurs de ces petites entreprises, surtout dans les régions européennes les plus périphériques. Hélas, nombreux sont les secteurs qui ne sont pas encore couverts par de tels accords.

Quant à la multiplication des statuts salariés et non salariés accompagnant l’essor des travailleurs indépendants – dans le contexte de la transition numérique, notamment – combinée avec la dérégulation des systèmes sociaux, qui peut dire qu’elle ne provoquera pas l’éclatement du statut des travailleurs à tel ou tel maillon de la chaîne de valeur des emplois de demain ? Autrement dit, la question fondamentale que pose le dialogue social européen, qu’il soit interprofessionnel ou sectoriel, est la suivante : comment résoudre ce problème et quel est le niveau le plus pertinent pour y parvenir ?

Sigried Caspar – La transition numérique relève de l’ensemble des directions générales, et son impact sur le travail doit s’intégrer dans une initiative globale. Il va de soi que la DG Emploi suit ce débat de près – y compris celui d’aujourd’hui. Cela étant, les aspects sociaux de la numérisation doivent faire partie de l’agenda de toutes les directions générales. La DG Emploi ne saurait s’approprier seule cette dimension, car les autres directions risqueraient alors de s’en dessaisir.

Tim Van Rie, Commission européenne, DG Emploi – Plusieurs comités de dialogue social sectoriel ont abordé la question de la transition numérique. C’est le cas dans le secteur postal comme dans d’autres secteurs couverts par UNI Europa, y compris le secteur du commerce. Il est vrai que cette action ne donne pas systématiquement lieu à des déclarations conjointes, mais les discussions se poursuivent sur de nombreuses questions – comme la prolifération des caméras de surveillance, par exemple, dans le secteur de la sécurité privée.

Le forum de liaison permet de réunir l’ensemble des secrétariats des partenaires sociaux européens. Lors d’une réunion récente de ce forum, la DG Connect a présenté les initiatives de la Commission concernant le marché numérique unique, y compris l’impact sur le marché du travail. Ce sujet peut être plus prioritaire dans certains secteurs que d’autres, mais il est transversal par nature.

Marcel Grignard – Le véritable problème ne tient-il pas au fait que nous peinons à aborder la question de manière globale ? L’une des caractéristiques de l’Union européenne est d’articuler la dimension économique et la dimension sociale sans considérer celle-ci à part. Or, en dépit des progrès réalisés, il n’existe pas toujours une politique globale intégrant l’ensemble des paramètres. Le débat que nous avons sur le dialogue sectoriel et le dialogue dans l’entreprise le montre : nous sommes encore loin d’un dialogue social qui, à tous les niveaux, traiterait en permanence des enjeux stratégiques de la situation économique tout en y intégrant ses conséquences sociales et les trajectoires envisageables pour y faire face. Un dialogue social dynamique permettrait d’allier ces deux volets et, ainsi, de prendre des décisions fondées sur une

vision synoptique, plutôt que de décider d'emblée d'une stratégie économique avant d'en traiter dans un second temps les incidences sociales.

Sigried Caspar – En effet, il reste un long chemin à parcourir. Mettons-nous à l'ouvrage dès maintenant !

Oliver Roethig – J'ajouterai que l'ensemble des acteurs – syndicats, employeurs, Commission – doivent travailler ensemble. Notre défi consiste à accompagner la transition numérique, car elle aura un impact sur notre vie quotidienne, sur notre lieu de travail, sur nos modes de vie et de consommation, sur notre protection sociale et sur le marché du travail. Peut-être sera-t-il même un jour impossible de penser le lieu de travail car il n'existera plus, et ce qui existe aujourd'hui aura disparu... En clair, c'est main dans la main que nous devons relever cet immense défi.

Laurent Lascols – Je conclurai par un dernier mot sur l'articulation entre le dialogue transnational au niveau de l'entreprise et le dialogue sectoriel au niveau européen. L'un et l'autre sont éloignés, c'est un fait. Il ne faut pas pour autant en conclure que ce que fait l'entreprise néglige la dimension sociale ou son lien avec la dimension économique. Le travail que nous avons accompli en matière de gestion prévisionnelle des emplois, par exemple, intègre pleinement les deux aspects. D'autre part, il est toujours difficile de gérer les normes dans une entreprise multinationale, comme l'a bien illustré le cas de BRD. De ce point de vue, les accords mondiaux tels que celui que nous avons récemment signé sont très structurants et, même s'il arrive que les employeurs ne les voient pas d'un très bon œil, se traduisent par des améliorations.

*

CONCLUSION

Marcel Grignard, président de *Confrontations Europe* – Une évidence s'impose : nos économies sont en pleine mutation. Le monde dans lequel nous vivons dans cinq ans ne ressemblera plus guère à celui d'il y a quelques années.

Il faut y faire face en relevant le défi suivant : l'Europe doit veiller à ce que les salariés, les entreprises et les citoyens constatent que toutes les mesures sont prises à tous les niveaux pour réussir cette mutation, qui n'est pas gagnée d'avance. Elle comporte pourtant un vaste potentiel : comment s'en saisir et le transformer en emplois et en richesses ? Comment réguler, mutualiser, organiser au mieux pour limiter et traiter les risques ?

De ce point de vue, tous les intervenants ont reconnu que le dialogue social pouvait constituer un outil efficace pour gérer ces mutations et impliquer l'ensemble des parties prenantes au sens large. L'occasion nous est également donnée de réaffirmer une forme d'entreprise à l'européenne, le rôle de la société civile et, au fond, le sens même de la construction européenne – alors même que bon nombre de nos concitoyens européens doutent de l'Europe.

Le monde s'accélère ; les entreprises changent à toute vitesse. Un simple ajustement à la marge des mécanismes de dialogue social ne suffira pas. Comment accepter que les entreprises, des secteurs d'activité entiers même, se transforment de fond en comble et que l'Europe avance tandis que les méthodes de dialogue social, qui sont un héritage de l'histoire, résisteraient ? On ne peut d'un côté prétendre que l'avenir de l'emploi et des entreprises repose principalement sur l'innovation économique sans de l'autre, être convaincu de la nécessité de l'innovation sociale, laquelle ne saurait être écartée du dialogue social, bien au contraire.

Les besoins sont considérables : il faut mener des politiques économiques et industrielles ambitieuses. La puissance publique et le secteur privé doivent jouer pleinement leur rôle en matière d'investissement. De ce point de vue, le plan Juncker offre des possibilités aux secteurs d'activité et aux territoires pour bâtir des projets d'investissement d'intérêt commun, y compris de nécessaires investissements sociaux. Sans doute il y a trois ou quatre ans n'aurions-nous pas entendu comme aujourd'hui des représentants de territoires qui se mobilisent en ce sens. Le pacte de développement de l'emploi lancé par la région Émilie-Romagne, par exemple, associe une multitude d'acteurs qui se sont tous engagés, y compris des partenaires italiens locaux qui auraient renoncé à s'engager dans une démarche individuelle mais ont accepté un projet collectif. De même, la vision prospective des emplois en voie de disparition ou en tension en Île-de-France permet d'explorer des pistes de transition en associant l'ensemble des parties prenantes. Enfin, les entreprises ont démontré à l'instant que leur relation avec les territoires était vitale.

Autre raison d'espérer : la valorisation des entreprises qui s'efforcent de réduire leurs émissions de carbone lorsqu'elles concourent à des appels d'offres publics. Les externalités positives et négatives que produit l'entreprise commencent à être prises en compte, et c'est ainsi que se dessine l'entreprise responsable de demain en Europe – une entreprise qui associe l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes, tient compte d'une partie de l'intérêt commun et s'attache à créer de la richesse et de

l'emploi tout en redéfinissant la notion de performance, laquelle ne se cantonne plus à la seule rentabilité des investissements, mais englobe aussi les questions sociales et sociétales. Autrement dit, cette entreprise intègre à son projet les attentes de toutes ses parties prenantes.

Tous ces exemples montrent qu'il faut s'interroger non pas sur le niveau du dialogue social, mais sur son objet. À l'évidence, le dialogue social est indispensable dans l'entreprise et dans les territoires, au niveau national comme au niveau sectoriel, et enfin au niveau tripartite européen. Doit-on pour autant aborder tous les sujets à tous ces niveaux ? Quel doit être le niveau auquel un sujet mérite d'être systématiquement abordé ? Citons l'évolution quantitative et qualitative de l'emploi : le niveau sectoriel, national ou européen, est-il le plus pertinent ? Il va de soi que l'entreprise doit s'en saisir, mais nous avons vu que les territoires le peuvent également. Peut-être le niveau régional est-il ainsi le plus adéquat ? Au fond, l'essentiel n'est pas d'articuler verticalement une négociation d'un niveau à l'autre, mais de choisir le niveau le plus pertinent pour la conduire en ajustant le rôle des autres niveaux de sorte que tous les sujets puissent être dûment abordés.

De même, les partenaires sociaux – qui ont du pain sur la planche et qui le savent – doivent se demander comment prendre en compte l'interdépendance croissante entre des entreprises de nature différente à l'échelle européenne ainsi que la multitude des statuts de travail, et comment les intégrer dans une dynamique globale d'investissement social, pour éviter que ceux qui se trouvent dans des régions privilégiées s'en sortent tandis que d'autres, plus excentrés, ratent le coche.

Enfin, quel doit être le rôle de la Commission européenne en la matière ? Les partenaires sociaux produisent beaucoup en dépit de contraintes massives. Les Européens ont intérêt à ce qu'une rénovation du dialogue social ait lieu pour favoriser l'émergence d'une entreprise durable et responsable. La qualité de son dialogue social et la prise en compte des acteurs sociaux dans l'entreprise sont certainement des ingrédients qui distinguent l'Europe du reste du monde, de même que sa protection sociale, qui permet de veiller à ce que personne ne soit totalement laissé pour compte. Nous savons qu'il faut réinventer l'entreprise et le rôle de ses parties prenantes, et qu'il faut aussi réinventer nos systèmes de protection sociale. Or, ces enjeux se présentent à tous les travailleurs, à toutes les entreprises, à tous les États membres, mais aussi à la Commission.

Dès lors, comment la Commission et les services de l'Union peuvent-ils accompagner une mutation extraordinaire, qui est bien davantage qu'une simple amélioration de ce qui existe ? Comment mobiliser les moyens permettant d'expérimenter des formes nouvelles pour capter l'innovation qui se déploie dans les territoires et pour en constituer une matière première à partir de laquelle l'ensemble des acteurs pourront rénover leurs pratiques et leur vision ? De ce point de vue, la question des investissements de long terme est, selon Confrontations Europe, un enjeu vital. En effet, il est indispensable de réaliser dès aujourd'hui les investissements nécessaires en faveur des générations futures en matière climatique, sanitaire, éducative, énergétique, technologique et autre. Or, à ce stade, l'Union européenne est au point mort : les investissements ne repartent pas et le niveau d'emploi est faible, tandis que les inégalités progressent, ce qui se traduit par des formes de repli sur soi et de distanciation des citoyens par rapport à l'Union. Nous regrettons à cet égard que

l'investissement social ne soit pas l'une des lignes directrices du plan Juncker, car l'organisation du travail, la participation des travailleurs, l'évolution des compétences sont autant de facteurs majeurs de compétitivité. Pour gérer de la manière la plus positive des mutations colossales qui pourraient autrement susciter des réactions vives, voire violentes, il faut impliquer autant que possible les acteurs concernés. (*Applaudissements.*)