



ZENTRUM FÜR SOZIALE INNOVATION

CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION

Ursula Holtgrewe, Nela Salamon, Wolfgang Haider

**Marchés des services, marchés du travail dans le secteur des services et stratégies des entreprises en Europe.
Rapport de recherche.**

Vienne, juin 2018

Table des matières

1	Introduction.....	4
2	Les marchés des services en Europe	5
2.1	Marchés des services, secteurs et clients.....	5
2.1.1	Secteurs des services européens.....	5
2.1.2	La numérisation des marchés des services dans son ensemble.....	7
2.1.3	Observation des marchés des services par les délégués syndicaux.....	8
2.1.4	Évolutions spécifiques aux secteurs	10
2.1.5	Plates-formes présentes sur le marché.....	12
2.1.6	Clients	12
2.2	Politiques relatives aux services et évaluation des délégués syndicaux.....	14
2.2.1	Variante régionale des politiques liées aux services.....	14
2.2.2	Optimistes et sceptiques : opinions globales des délégués syndicaux	15
2.2.3	Comment les syndicats abordent ces variations.....	18
2.2.4	Les syndicats et les grandes questions : redistribution.....	18
2.3	Conclusions : des éléments pour constituer un « discours » sur les services ?	19
3	Marchés du travail des services et relations d'emploi en Europe.....	21
3.1	Numérisation et emploi en Europe	21
3.1.1	Chômage technologique ou émergence de nouveaux emplois ?	22
3.1.2	Creusement des marchés du travail : emplois moyennement rémunérés et polarisation	24
3.2	Restructuration et recomposition des effectifs.....	27
3.2.1	Stratégies de recrutement des entreprises et réponses des syndicats.....	27
3.2.2	Pyramides des âges et travail précaire	29
3.3	Emploi atypique.....	30
3.3.1	Travail indépendant et précarité.....	30
3.3.2	Les plates-formes en tant que formes d'emploi et de non-emploi.....	32
3.4	Compétences et formation.....	33
3.4.1	Pénuries de personnel dans le secteur des TIC et comment les combler.....	34
3.4.2	Évolution des compétences en général.....	35
3.5	Conclusions : l'amélioration des compétences est-elle menacée ?.....	38
4	Stratégies d'entreprise, organisation du travail et numérisation	39
4.1	Externalisation, délocalisation et transnationalisation	40
4.1.1	Numérisation et délocalisation	40

4.1.2	Éléments de preuve des syndicats sur l'externalisation et la délocalisation	41
4.1.3	Relocalisation.....	44
4.1.4	Les plates-formes : des destinations d'externalisation ?	44
4.2	Organisation du travail	45
4.2.1	Formes convergentes de l'organisation du travail	46
4.2.2	Travail à distance et équilibre entre vie privée et vie professionnelle.....	46
4.2.3	Charge de travail et intensité du travail	48
4.2.4	Évaluation des performances, contrôle et suivi	49
4.3	Initiatives des syndicats consacrées à l'organisation du travail	50
4.3.1	Point contesté : la réduction du temps de travail	50
4.3.2	Pratique syndicale : soutien aux comités d'entreprise.....	51
4.3.3	Pratique syndicale : recrutement syndical, négociation et lutte.....	52
4.4	Conclusions.....	53
5	Bibliographie.....	55

1 Introduction

Le projet d'UNI Europa « Façonner les relations sociales dans le cadre de la numérisation du secteur des services », mené en collaboration avec le ZSI (Zentrum für Soziale Innovation – Centre pour l'innovation sociale) et soutenu par la Commission européenne, vise à identifier et à analyser les facteurs de changement et à examiner les nouvelles approches que les partenaires sociaux peuvent adopter pour répondre aux défis liés au maintien de systèmes de relations sociales efficaces dans un secteur des services en phase de numérisation. Le projet s'efforce de fournir aux syndicats, aux partenaires sociaux et aux responsables politiques des conseils stratégiques dans le but de procéder aux ajustements nécessaires des cadres institutionnels pour les relations sociales, les négociations collectives, le dialogue social et le renforcement des capacités des partenaires sociaux. Il s'agit ici de cerner et d'analyser les défis et les possibilités présentés, notamment en ce qui concerne la représentation des travailleurs au niveau des entreprises et les négociations collectives ainsi que le travail et l'organisation des syndicats en général.

À travers ce projet, nous décomposons cette analyse selon trois aspects interdépendants des services.

- Dans la section « **Marchés des services** », nous étudions les changements amenés par la numérisation dans les domaines de la production et de la prestation de services (par exemple, les services en ligne et le libre-service), ainsi que l'impact de ces changements sur les clients et la société dans son ensemble. Il s'agit de l'une des dimensions dans lesquelles la question des évolutions rapides et des innovations de rupture (par exemple les plates-formes) doit être abordée. Ici, nous traitons également de la question du statut des services dans les politiques économique et « industrielle » de votre secteur et de votre pays respectifs.
- La section « **Marchés du travail dans le secteur des services** » est consacrée à l'évolution des emplois dans le secteur des services, ainsi qu'à leur qualité et à leur quantité. Nous nous concentrons ici sur les emplois nécessitant des niveaux de compétences intermédiaires, et nous traitons également des emplois précaires et atypiques (dont le travail indépendant) dans votre secteur / pays, de l'évolution des compétences et de la requalification ainsi que des politiques liées à ces dernières.
- La section « **Stratégies des entreprises et organisation du travail** » examine la situation au niveau de l'entreprise ainsi que les informations et l'expérience que possède votre syndicat concernant les entreprises de votre secteur / pays : nous aborderons la question de la transnationalisation des entreprises de service dans son ensemble, de l'externalisation et de la délocalisation, des conditions de travail et des manières de les influencer, de la représentation des intérêts et de la participation.

Ces problématiques ont fait l'objet de trois ateliers organisés entre les mois d'octobre 2017 et de janvier 2018, et réunissant des syndicalistes, des chercheurs ainsi que des représentants des organisations internationales. Les résultats des travaux de recherche et des ateliers seront intégrés aux deux ateliers de réflexion organisés en 2018.

Le travail effectué dans le cadre de ce projet consiste en

- une révision de la littérature, permettant de mettre à jour les connaissances contenues dans le rapport de recherche existant d'UNI Europa sur le secteur des services (Holtgrewe 2015) ;
- trois ateliers réunissant délégués syndicaux et experts universitaires organisés les :
 - 19 octobre 2017 par UNI Europa à Bruxelles sur les Marchés des services et les sociétés de service,
 - 11 décembre 2017 par ver.di à Berlin sur les Marchés du travail dans les services,
 - et le 27 février 2018 par Unionen à Stockholm sur les Stratégies des entreprises et l'organisation du travail.
- une série d'entretiens avec environ 22 experts issus des syndicats et des organisations d'employeurs en vue d'étudier les expériences et politiques nationales et sectorielles ;

- la rédaction de cinq rapports de recherche régionaux sur les marchés des services, les marchés du travail dans le secteur des services ainsi que sur les stratégies des entreprises et l'organisation du travail.

Les connaissances rassemblées à travers cet effort de recherche viennent alimenter l'**effort de collaboration** d'UNI et de ses syndicats affiliés en vue de collecter et d'analyser les ressources et d'impliquer les délégués syndicaux dans un échange permanent sur des points qui nous semblent cruciaux pour les organisations syndicales européennes. L'objectif ici vise à élaborer conjointement des stratégies et des actions basées sur les expériences et les témoignages de délégués syndicaux et de chercheurs.

Ce rapport permet de mettre à jour les enseignements tirés de la révision globale de la littérature existante conduite pour UNI Europa par l'un des auteurs (Holtgrewe 2015), de réunir les connaissances contenues dans les rapports régionaux (Gasparri & Tassinari 2017 ; Haider, Holtgrewe, Ramioul, Salamon, & Vereycken 2018 ; Ilsøe, 2017 ; Kirov 2017 ; Sharma 2017) ainsi que les résultats d'une série d'entretiens conduits avec des experts syndicaux concernant les changements des marchés des services et les initiatives politiques liées à la numérisation.

Des experts syndicaux et deux experts des organisations patronales ont été interviewés à distance, par téléphone ou par le biais d'un logiciel de visioconférence en se référant à des lignes directrices couvrant les sujets des trois rapports. Ces entretiens ont été enregistrés avec l'accord des participants et résumés par écrit. Ils ont ensuite été encodés et analysés. Les citations relevées ici proviennent de ces transcriptions. Les traductions des entretiens conduits en allemand et en espagnol ont été effectuées par les auteurs. Nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble des participants.

2 Les marchés des services en Europe

2.1 Marchés des services, secteurs et clients

2.1.1 Secteurs de services en Europe

Au cours des dernières décennies, les marchés des services et du travail ont connu une nette expansion. Dans l'ensemble des pays, entre 69 % et 79 % du PIB sont créés par le secteur des services, et les chiffres de l'emploi y sont légèrement plus élevés. En effet, la croissance de l'emploi s'est concentrée dans les services, et le secteur des services a constitué le moteur de la reprise économique après la crise. Toutefois, l'expansion du secteur des services ne représente pas uniquement le pouvoir économique propre au secteur mais reflète également la réduction des effectifs dans d'autres secteurs tels que les secteurs manufacturiers et de la construction durant la crise.

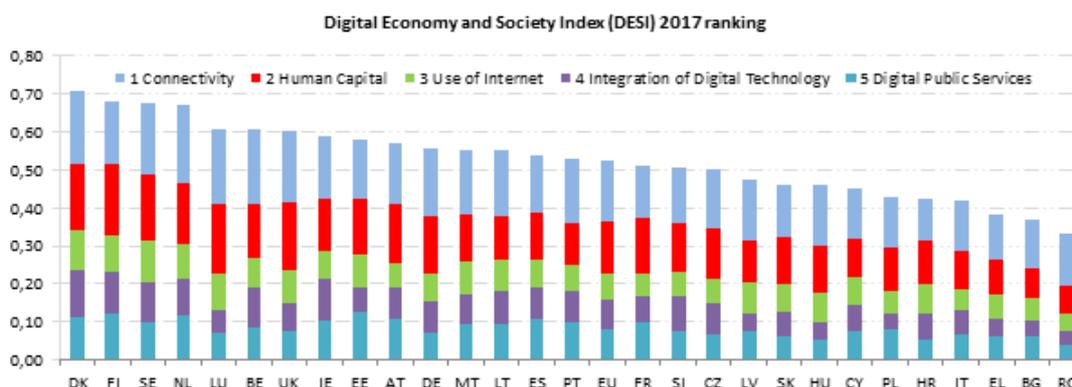
Les pays nordiques prennent systématiquement la tête des différents indices en matière de numérisation, et au Royaume-Uni, Londres apparaît comme une plaque tournante mondiale pour les startups fintech. Dans l'ensemble, les pays d'Europe centrale et du Sud sont à la fin du classement dans les différents indices de numérisation. Dans les pays d'Europe centrale et orientale, l'intégration des TIC et des services aux entreprises dans les chaînes de valeur mondiales et européennes ne semble pas se répercuter sur leurs infrastructures générales et sur l'utilisation des TIC par leurs citoyens (à l'exception de l'Estonie).

Derrière ces secteurs de service en pleine expansion, les services proposés dans les régions et les pays européens ont des profils variés : des rapports concernant l'Europe du Sud (Gasparri & Tassinari 2017) et l'Europe continentale (Haider et al. 2018) insistent en effet sur la prédominance des petites et moyennes entreprises dans de nombreux secteurs de services. Par comparaison, la part des secteurs de services est moins élevée en Autriche et en Allemagne en raison de la bonne santé des secteurs manufacturiers. Le Luxembourg se démarque par l'importance de ses secteurs de services financiers et commerciaux. En Europe centrale et orientale, l'expansion du secteur des services provient dans une large mesure des

investissements étrangers directs (IED) et de l'intégration des fonctions des TIC, des services commerciaux et des services clients dans les chaînes de valeur mondiales (Hardy & Hollinshead 2016 ; Kirov 2017). À l'inverse, les pays nordiques abritent à la fois des multinationales nordiques et étrangères du secteur des services (Ilsøe 2017a) ainsi que des fournisseurs de services régionaux et nationaux puissants et innovants (Sharma 2017), et le secteur financier du Royaume-Uni domine l'intégralité du secteur des services britannique (Sharma 2017). De ce fait, le Royaume-Uni entend prendre la tête du secteur des services numériques à travers le monde entier, notamment dans le domaine de l'innovation des services financiers.

En ce qui concerne la part de la numérisation dans les économies nationales respectives, l'Indice relatif à l'économie et à la société numériques établi par la Commission européenne fournit quelques précisions. Le graphique ci-dessous indique que les pays nordiques sont en tête du classement, suivis de près par le Benelux puis par le Royaume-Uni et l'Irlande. Puis viennent ensuite l'Allemagne et l'Autriche, situées juste après l'Estonie, pionnière de l'économie numérique au sein des pays baltes. La part des secteurs numériques espagnols et portugais est toujours supérieure à la moyenne européenne, contrairement à la France qui se trouve juste en dessous. En queue du classement, nous retrouvons les pays d'Europe centrale et orientale ainsi que les pays du Sud (Italie, Chypre et Grèce). Si certains pays d'Europe de l'Est et du Sud sont devenus au cours des dernières années des destinations de plus en plus convoitées pour la délocalisation de services (Holtgrewe & Schörpf 2017), cette tendance ne se traduit pas par des économies globales fortement numérisées – ce qui corrobore l'argument de Vassil Kirov selon lequel les investissements étrangers directs n'entraînent pas nécessairement d'innovations en matière de numérisation (Kirov 2017). Toutefois, le secteur du tourisme espagnol (ainsi que les secteurs des TIC et de la finance) occupe également une bonne place dans ce classement en ce qui concerne la préparation numérique (Gasparri & Tassinari 2017), et des villes comme Barcelone, Milan ou Turin font figure de « villes intelligentes » concernant l'innovation numérique des secteurs public et privé.

Figure 1 : Classement des pays européens selon la part de numérisation dans leurs économies respectives, 2017



Source : CE 2017

Ainsi les organisations syndicales sont confrontées à des modèles d'économies de services très variés. Nous verrons que ces modèles façonnent considérablement leurs opinions quant à la numérisation. Ce sont les différentes configurations nationales des services, le lien entre le chômage et les différentes pénuries de compétences sur les marchés nationaux du travail, ainsi que les expériences sectorielles et spécifiques à certaines entreprises qui influencent les évaluations des experts quant à la situation des différents pays. En effet, la « numérisation » n'est pas la même et n'a pas les mêmes effets au Danemark, en Espagne et en Roumanie.

Par exemple, nous observons une forte pénétration des technologies numériques dans les pays nordiques où l'utilisation des technologies mobiles et numériques fait partie du quotidien, depuis les services financiers jusqu'à l'enseignement et l'interaction avec les administrations publiques. Aussi les partenaires sociaux danois ou suédois considèrent-ils la numérisation comme un phénomène inéluctable et peu spectaculaire, faisant l'objet de négociations et de réglementations qui lui confèrent une grande fiabilité. Le secteur espagnol des services concentre de nombreuses activités à faible ou moyenne valeur ajoutée, bien que l'Espagne possède des infrastructures de télécommunication avancées et 70 % de smartphones, et connaît une forte pénétration des plates-formes de réservation dans le domaine du tourisme. En Roumanie, la majorité des TIC et des services commerciaux consistent en des services délocalisés pour le marché européen. Toutefois, cette situation rend le pays quelque peu vulnérable face à la menace d'une automatisation accrue : *« selon moi, les pays de l'Est tels que la Roumanie, où l'ensemble du secteur des TIC repose à hauteur de 75 % sur ce type d'activités, souffriront beaucoup, [c'est] pourquoi il est risqué pour nous de tout miser sur ce type de centres de services. Ils ne sont pas le fruits d'investissements réels – ils sont le résultat de la délocalisation d'un emploi d'un pays à un autre dans le but de réduire les coûts »* (SITT, RO).

2.1.2 La numérisation des marchés des services dans son ensemble

Les recherches sur le secteur des services montrent que les marchés des services sont profondément marqués par leur environnement sociétal et institutionnel. En effet, les services impliquent des clients, des chaînes de transactions et des relations ainsi que « l'application de compétences au profit d'une autre partie » (Gummesson, Lusch, & Vargo 2010). Si, dans une large mesure, les économies capitalistes sont devenues des économies de services, il est admis qu'il est difficile d'accroître la productivité dans le secteur des services. Toutefois, il est clair que les services ont inventé leurs propres méthodes pour augmenter leur productivité et leur part d'activité :

- en assimilant davantage les services à des « produits », en les standardisant et en les conditionnant,
- en les personnalisant et en les rendant plus complexes et davantage adaptés aux besoins des clients,
- et en proposant de nouveaux services qui offrent de nouvelles expériences et résolvent des problèmes de manière innovante.

Ainsi, les marchés des services suivent le chemin de la « productisation » ou de la « servitisation » (Holtgrewe 2015 ; Toivonen 2015), mais pourraient également tenter d'associer ces deux phénomènes (Gallouj, Weber, Stare, & Rubalcaba 2015). La voie privilégiée dépend du secteur, de l'histoire, des stratégies et des décisions des fournisseurs de services et de leurs clients – ces facteurs sont également façonnés par les régimes institutionnels, les politiques et les ensembles culturels qui les encadrent.

La « productisation », également appelée « marchandisation », suit davantage un modèle industriel : les services sont standardisés et améliorés, ce qui les dématérialise davantage par l'utilisation des TIC, et les compétences essentielles sont privilégiées au détriment des compétences considérées comme secondaires qui elles sont délocalisées. Cette méthode peut permettre d'accroître la productivité. Toutefois, elle modifie le mode de concurrence et laisse le champ libre à un « piège de la commodité » (Zysman & Kenney 2015) : la productisation crée des marchés dans lesquels la concurrence est davantage axée sur les prix. Dans les économies développées, cette situation exerce une pression non seulement sur les marges bénéficiaires, mais aussi sur les salaires et, potentiellement, sur la qualité des emplois. Dernier point et non des moindres, les services productisés transfèrent une part croissante du travail restant vers des services en libre-service destinés aux clients.

La « servitisation » ou l'extension de services (Gallouj et al. 2015) vise à proposer des fonctions, des solutions et des ensembles de produits et de services aux clients, afin de gérer pour eux certaines activités, et par conséquent de réduire leurs inquiétudes et incompréhensions. Cette méthode est censée générer des marges bénéficiaires plus élevées et favoriser un contact plus étroit avec le client ainsi qu'une meilleure utilisation des connaissances dans la relation de service (Toivonen 2015). Cette stratégie permet d'éviter le « piège de la commodité » de différentes manières, tout en renforçant la valeur ajoutée des produits en les associant à des « services intelligents » (acatech 2015).

La littérature universitaire consacrée aux services explique que la numérisation en elle-même peut suivre ces deux voies - mais, inversement, les stratégies et les services des puissants acteurs du domaine des TIC conditionnent également les choix des prestataires de services et de leurs clients. Gallouj et al. (2015), en axant davantage leur analyse sur l'innovation des services, suggèrent que l'utilisation de TIC mobiles et décentralisées peut permettre de réconcilier industrialisation et personnalisation des services. Par exemple, de nouveaux concepts de livraison dans le domaine de la vente au détail ou des services multicanaux dans le domaine des services financiers pourraient associer des offres standardisées et des services d'assistance à la clientèle hautement interactifs.

2.1.3 Observation des marchés des services par les délégués syndicaux

Les délégués syndicaux interviewés disent tous observer une augmentation de la standardisation et de la productivité dans le secteur des services. Les principales technologies citées sont notamment les « suspects habituels » tels que l'Internet des objets, l'intelligence artificielle, le cloud (nuage informatique) ou encore les plates-formes. La robotique joue un rôle mineur dans le secteur des services. Les technologies de blockchain représentent un enjeu majeur dans le secteur financier et soulève la question de la collaboration dans les start-ups. Un délégué syndical finlandais cite d'autres exemples d'automatisation et de libre-service accrus dans les domaines matérialisés du secteur des services : libre-service dans les hôtels, caddies de supermarché intelligents, systèmes de surveillance électronique et drones intégrés aux procédures de gestion et sécurisation des installations.

Des consultants allemands auprès de ver.di considèrent la standardisation comme la suite logique de la numérisation et comme un prérequis à la numérisation. En effet, cette relation circulaire a été identifiée dans les processus de travail traditionnels par de nombreux chercheurs étudiant les lieux de travail. « *L'utilisation des TIC implique la standardisation de tous les processus* », et avant de procéder à leur complète automatisation, il est nécessaire que « *l'industrialisation s'étende au travail cognitif* ». Cela induit un appauvrissement des compétences ainsi que le transfert des connaissances et de l'expertise tacites vers les machines dans des secteurs tels que les services financiers, les TIC, la vente au détail et la logistique (Daum 2016 ; Roth, Zanker, Martinetz, & Schnalzer 2015). Là encore, cela accroît les possibilités d'étendre les services de livraison à distance, les délocalisations et la standardisation.

Un délégué syndical roumain observe que l'objectif des entreprises est de poursuivre le processus d'automatisation après avoir procédé à des délocalisations : « *[Les entreprises] examinent les types d'activités pouvant être automatisées au sein des entreprises. Ces missions sont bien souvent effectuées par des équipes de collaborateurs dont les fonctions portent des noms sophistiqués tels que « transformation excellence » ou encore « business excellence », mais leur rôle consiste à trouver des solutions pour éliminer les interventions humaines. Cela dépend beaucoup du type d'activité concerné, de la vision de la direction de l'entreprise, ou encore de la vitesse à laquelle elle souhaite mettre en œuvre cette automatisation – la question n'est pas de savoir si les entreprises procéderont à cette automatisation, mais QUAND elles le feront* » (SITT, RO).

La « servitisation » est évoquée par des délégués syndicaux, notamment par des délégués allemands et autrichiens, ainsi que par des représentants des employeurs du Danemark. Un représentant des employeurs danois évoque un exemple frappant : « *au lieu de vous vendre une [couette], on vous vend*

des informations concernant la qualité de votre sommeil. On vous vend alors un abonnement à des services comprenant une couette ainsi que des données concernant la qualité de votre sommeil, sa durée, votre température, des éventuels signes annonciateurs de maladie, etc. Les entreprises conçoivent actuellement des technologies et tentent de créer de nouveaux modèles économiques qui leur confèreraient un avantage au lieu de vous vendre un simple produit » (DKDI, DK).

Les questions relatives à la servitisation ont été principalement soulevées par des partenaires sociaux représentant également le secteur manufacturier et les services liés au secteur manufacturier. En Allemagne et en Autriche, ces services se concentrent majoritairement dans les secteurs manufacturiers. Des experts du syndicat autrichien GPA-djp rapportent qu'en effet, dans une initiative de discussion avec des membres de comités d'entreprise issus de différents secteurs représentés par le syndicat, les représentants du secteur étaient les plus virulents à l'égard de la numérisation, imaginant un futur où la « production deviendrait un service » et où les compétences seraient plus sophistiquées. Toutefois, si ce futur se matérialise, cela pourrait signifier que « *dans dix ans, les divisions des syndicats, telles que nous les connaissons, ne seront plus adaptées* ».

Au sein du secteur des services, l'intégration de services numérisés dans les secteurs existants semble être une stratégie équivalente à celle qui consiste à renforcer davantage les caractéristiques propres aux services. L'exemple du secteur des services financiers en Italie est parlant : à la suite de la crise financière, « *en 2009-2014, les banques ont uniquement cherché à réduire leurs coûts. ... Aujourd'hui, elles créent également de nouvelles entreprises, et se diversifient au-delà du secteur financier. Dans le secteur des assurances évidemment, le secteur fiscal, ..., l'immobilier : ... il s'agit désormais d'une chaîne dans laquelle les banques créent la possibilité de vendre une maison et d'accorder le prêt immobilier, puis d'aider les clients à résoudre l'ensemble des problèmes qu'ils peuvent rencontrer, notamment en matière d'impôts. Il s'agit alors d'une chaîne intégrative et, par conséquent, pour gérer une chaîne de valeur aussi importante, une banque doit avoir une taille conséquente* » (FABI, IT).

En effet, une telle stratégie d'intégration « latérale » de services opérée par les grandes entreprises pourrait réorganiser des secteurs ou des segments de secteurs entiers et renforcer davantage la volatilité des logiques sectorielles. Cette stratégie est similaire aux stratégies adoptées par les plates-formes, visant directement à atteindre le potentiel d'entreprise « superstar » ainsi qu'une situation de quasi-monopole. Ces stratégies ne sont pas uniquement adoptées par les cinq grandes entreprises du secteur des TIC, ni par les acteurs disruptifs plus récents tels qu'Uber et Airbnb. Elles constituent un équivalent plus progressif, mis en œuvre par certaines multinationales européennes de services. L'exemple d'IBM peut être interprété de la même manière. À l'origine fabricant de matériel informatique puis prestataire de services, IBM serait en train, d'après un délégué syndical soutenant le comité d'entreprise d'IBM, d'examiner la possibilité de faire un autre « pari sur l'avenir » stratégique, afin d'éventuellement transformer des secteurs et des marchés entiers :

- le développement de l'intelligence artificielle et de l'informatique cognitive (« Watson ») en tant que service « pour tout », possédant « l'ensemble des données » ainsi que la capacité de les analyser, et « si vous avez la moindre question, Watson sera le seul à pouvoir y répondre »,
- et l'élaboration d'une technologie de blockchain pour « tout connecter ensemble » et devenir « l'acteur qui dirige le système ».

L'expert estime que les principales limites à ce projet seront négligeables, et que les tâches de gestion et de coordination risquent de ne pas être épargnées : « *pourquoi Watson ne serait-il pas capable de mener un projet de gestion ?* » Toutefois, les experts prévoient des lacunes et des retards dans la mise en œuvre totale de l'intelligence artificielle nécessaire pour accompagner et / ou automatiser ces services. À l'heure actuelle, l'intelligence artificielle n'est pas totalement capable de tout apprendre par elle-même et elle ne sera certainement pas en mesure de créer un logiciel avant 30 ou 40 ans.

Ces arguments suggèrent des tensions accrues dans les services des marchés et dans les économies de service. Le potentiel d'avantages et d'innovation des services améliorés par la numérisation peut être altéré ou sous-développé si les marchés des services sont enfermés dans une logique de concentration à double-tranchant : d'une part, une « course vers le bas » dans le but de réduire les coûts à travers la productivisation et la marchandisation, et d'autre part une configuration des « entreprises superstars » et des plates-formes basée sur la philosophie selon laquelle le « vainqueur remporte la mise », motivée par les effets de réseau de ces dernières.

2.1.4 Évolutions spécifiques aux secteurs

Les documents de recherche et nos partenaires interviewés estiment que la numérisation, dans une large mesure, concentrera davantage les activités au sein des secteurs de services et accentuera la concurrence. Les entreprises étendent leurs activités à différents secteurs, font face à la concurrence de nouveaux arrivants et/ou visent à intégrer les chaînes de valeur et les chaînes commerciales. La concentration de cette puissance et de cette hégémonie dans ces chaînes intégrées n'est pas toujours claire. Les transferts d'un secteur à l'autre présentent également des défis pour les syndicats : la « fuite » des négociations collectives découlant de l'externalisation et la concurrence entre syndicats dans certains domaines organisationnels, fréquemment compensées par une collaboration accrue.

Le secteur des TIC est évidemment central et tend à concentrer ses activités dans les technologies émergentes telles que les mégadonnées, l'informatique en nuage, la sécurité, l'« Internet des objets », ou encore la mise en réseau des applications, des fonctions et des entreprises en général (Daum 2016). L'exemple d'IBM illustre l'une des positions centrales des principaux fournisseurs de technologie dans de nombreuses chaînes de valeur qui s'étendent sur plusieurs secteurs et fonctions. En outre, les entreprises des autres secteurs telles que les banques visent vraisemblablement à imiter les stratégies des entreprises du secteur des TIC (Forum économique mondial 2017). Toutefois, cette situation pourrait être compensée par une certaine incertitude à l'égard de certaines technologies. Un représentant syndical français au sein du fournisseur de services informatiques Atos observe ce phénomène dans les technologies de blockchain : « *nos clients essaient le blockchain. [Je] ... ne suis pas tout à fait sûr que les résultats seront très probants mais, avec ce genre d'outils, personne ne sait à quoi ressemblera le prochain modèle économique. Nous sommes donc en quelque sorte dans un état de 'pré-préparation'. Les effets seront peut-être positifs ou négatifs pour le secteur des TIC ou pour l'entreprise Atos elle-même, mais également pour les clients actuels. La préparation à l'intérieur de l'entreprise implique de renforcer l'agilité de l'entreprise, de revoir les compétences professionnelles et numériques et de transformer la main-d'œuvre* » (CFDT, France). Dans le secteur des télécommunications, la migration des services de téléphonie vers des protocoles IP, passant du « *matériel au logiciel* » (Danskmatal DK), modifie l'intégralité des profils professionnels et accroît, à travers les plates-formes numériques, la part des offres en libre-service pour les clients.

Les services postaux et la logistique sont immédiatement affectés par la numérisation : en effet, la robotique avancée et l'automatisation y occupent une place centrale. La logistique prend à la fois en charge les fonctions de fabrication (logistique contractuelle) et de commerce. En ce qui concerne les services postaux, l'envoi de lettres est en déclin dans la plupart des pays numérisés, toutefois en Allemagne et au Danemark, cette baisse d'activité est largement compensée par une hausse de la livraison de colis liée au e-commerce. Dans ces deux pays, les services postaux proposent également des services d'entreposage et de gestion de commande, ainsi que des plates-formes d'achat offrant aux petits commerçants un accès au marché en ligne. Curieusement, la branche de la Deutsche Post AG dédiée au service à la clientèle a étendu ses offres de services à un nouveau service permettant d'établir en toute sécurité l'identité des titulaires de compte à travers des chats en ligne ou vidéo pour ses services bancaires ou assimilés (Daum, Holtgrewe, Schörpf, & Nocker 2018) – cet exemple illustre la manière dont les services peuvent continuer à résoudre les complexités et les incertitudes de la numérisation.

Le commerce électronique déplace les fonctions de la vente au détail vers la logistique, et exige de nouvelles compétences en matière de marketing et de communication en ligne. Les exemples d'Amazon, d'Universal ou de Zalando sont omniprésents dans l'étude de la numérisation dans l'e-commerce. Les formes hybrides d'e-commerce et de commerce traditionnel sont en pleine expansion, plus connus sous le nom de services « multicanaux » ou « omnicanaux », et permettant d'effectuer des achats presque partout. Parmi les exemples de ce type de modèle économique figure notamment la plate-forme de vente de vêtements Zalando qui propose des services de livraison ainsi que des services de conseil dispensés en personne par des stylistes, complétant ainsi les services clients multicanaux de l'entreprise. En outre, les fabricants ont eux aussi commencé à ouvrir des boutiques d'exposition en plus de leurs boutiques en ligne, renforçant ainsi la verticalisation du commerce (voir Roth et al. 2015). Toutefois, la projection des activités de l'e-commerce en fonction de sa récente expansion nous pousse à nous demander dans quelle mesure l'ensemble des transitions possibles ont déjà été réalisées (Eichmann, Nocker, & Adam 2016). Les ventes transfrontalières représentent un défi pour les secteurs nationaux et les pays, en particulier pour les petits pays. Les syndicats doivent dès lors ajuster la portée des accords collectifs ainsi que l'accès à des emplois stables et de bonne qualité pour les professions émergentes des secteurs de la logistique et de la livraison. En effet, ces métiers sont de plus en plus flexibles et ajustés en fonction de la demande des clients, toutefois, ils font face à des contraintes de coûts liées au fait qu'ils représentent la dernière étape avant le client final.

Dans le secteur de la finance, la concentration se poursuit, et la réduction du nombre de succursales et l'établissement de stratégies générales de réduction des coûts sont mis en place dans de nombreux pays. Les banques de taille plus modeste, les banques d'épargne et les coopératives de crédit subissent des pressions. Dans toute l'Europe, les banques coopèrent de plus en plus avec des start-ups fintech et investissent dans ces dernières pour intégrer leurs capacités d'innovation. Le syndicat danois du secteur financier (Finansforbundet) fait désormais cause commune avec l'association bancaire Finance Danmark et la ville de Copenhague pour devenir pro-actif dans ce domaine. Ensemble, ils dirigent le Copenhagen Fintech Lab qui met à la disposition de 100 entrepreneurs fintech des espaces de bureaux au sein du siège du syndicat, leur permettant ainsi d'interagir et de communiquer avec les futurs précurseurs du secteur bancaire (Ilsøe 2017a). Si les banques italiennes coopèrent également avec les entreprises Internet de premier plan qui proposent des services de paiement (tels que Paypal et ApplePay), les banques allemandes se montrent bien souvent plus sceptiques à l'égard de ce type de coopération (Roth et al. 2015). Dans le secteur des assurances, l'intelligence artificielle est déjà une « *question cruciale* », selon les consultants allemands du syndicat ver.di. Toutefois, « *la technologie de pointe nous permettrait de créer des systèmes informatiques selon des structures prédéterminées ... [des systèmes] qui fonctionnent de manière autonome – nous n'en sommes pas encore là.* » En effet, les services financiers allemands « *aimeraient disposer d'une technologie plus avancée* ».

Les médias quant à eux font face depuis un certain temps à des bouleversements liés à l'apparition de nouvelles plates-formes numériques et chaînes de distribution, ciblant notamment le jeune public. Paradoxalement, à mesure que la numérisation entraînait une décentralisation de la production, nous assistons à une concentration verticale et horizontale des médias et des acteurs de la distribution. Dans le secteur audiovisuel public, les activités numériques propres aux radiodiffuseurs sont fréquemment limitées par la réglementation. Les grandes multinationales Internet se disputent l'accès au contenu multimédia et sa redistribution, depuis la création de nouveaux canaux de distribution jusqu'à leurs propres productions (Dolata 2015). Pour les médias conventionnels et les sociétés d'édition, comme pour les banques, la collaboration ou la concurrence avec les plates-formes et les distributeurs tels qu'Amazon ou Apple semble être controversée, dans des mesures diverses selon les secteurs, toutefois, ils exercent une pression considérable sur les coûts et la concurrence.

2.1.5 Plates-formes présentes sur le marché

Le potentiel de rupture des plates-formes et leur régulation sont au cœur des débats sur la numérisation. L'utilisation des plates-formes réelles de travail collaboratif pour les services professionnels à distance et les micro-tâches reste limitée en Europe, puisqu'elles génèrent actuellement entre 0,4 % (Belgique) et 1-1,4 % (Espagne) du PIB. Pourtant, un pourcentage non négligeable de travailleurs européens (Europe de l'Ouest) (environ 10-15 %) auraient déjà fait l'expérience du travail collaboratif, même si la plupart d'entre eux n'y ont recours que sporadiquement pour obtenir des revenus supplémentaires (Gasparri & Tassinari 2017 ; Haider et al. 2018 ; Huws, Spencer, Syrdal, & Holts 2017). Dans les pays d'Europe centrale et orientale où les revenus sont plus faibles, aucune donnée n'ont été recensées, mais certaines plates-formes nationales ont été identifiées (Mandl, Curtarelli, Riso, Vargas, & Gerogiannis 2015) et les travailleurs des plates-formes collaboratives présents dans les PECO semblent également être actifs sur les plates-formes internationales (Kirov 2017). Un membre du syndicat croate des télécommunications HST explique également : « *De nombreux ingénieurs, des jeunes voire des étudiants, travaillent sur différentes plates-formes pour des clients étrangers. Il s'agit pour nous d'une évolution spécifique au secteur des TIC* » – toutefois, les syndicats n'ont que très peu de contact avec ce groupe de travailleurs, qui ont tendance à se considérer comme des travailleurs indépendants.

En Belgique, en Espagne et au Royaume-Uni, des associations professionnelles sont en train de voir le jour. Si certaines initiatives politiques nationales et européennes visent à apaiser les inquiétudes liées à la fiscalité et aux cotisations de sécurité sociale des plates-formes, d'autres visent à stimuler ce secteur : la Belgique représente un exemple frappant de libéralisation politique en faveur des secteurs « numériques » de l'économie : jusqu'à 5 000 euros, les revenus provenant d'un travail non professionnel sur des plates-formes certifiées ne sont taxés qu'à hauteur de 10 % (Haider et al., 2018). Cela incite nettement les travailleurs à favoriser le travail collaboratif en vue de gagner des revenus supplémentaires, au détriment des emplois réguliers et professionnels. Au Royaume-Uni, le rapport Taylor sur les nouvelles formes d'emploi propose un nouveau statut professionnel pour les travailleurs des plates-formes, « entrepreneur indépendant », (Sharma 2018) tandis que la plupart des syndicats ont tendance à favoriser des approches plus inclusives (Dølvik & Jesnes 2017 ; Haake 2017 ; Tassinari & Maccarrone 2017).

Certains délégués syndicaux soulignent que toutes les plates-formes ne sont pas, par définition, hostiles à la réglementation. Une représentante du syndicat suédois Sveriges Ingenjörer signale que les plates-formes peuvent également encourager l'innovation et la résolution de problèmes dans le secteur des services : « Pour certaines, le non-respect des règles en vigueur et le contournement des formes de responsabilité sociales font partie intégrante de leurs modèles économiques, mais d'autres plates-formes ont pour mission de résoudre un problème et, par conséquent, ne souhaitent pas avoir la réputation de mauvais employeurs. *Il y a des bonnes et des mauvaises plates-formes.* » Elle évoque une plate-forme suédoise de mobilité dont l'objectif vise à diminuer la pollution dans les centres-villes, et « *qui a annoncé dès le départ qu'elle ne voulait pas devenir un nouvel Uber – elle a contacté le syndicat des travailleurs des transports afin de conclure un accord avec lui une fois l'entreprise créée* ». De même, par le biais de sa plate-forme chargée d'évaluer les plates-formes de travail collaboratif, le syndicat allemand IG Metall a identifié certaines règles et conditions favorables aux travailleurs. La plate-forme de test de logiciels Testbirds (Deva & Wasza 2016) et la plate-forme de services de création et de design Jovoto font notamment partie des bons élèves. Il semblerait que les plates-formes plus spécialisées proposant des missions destinées aux travailleurs qualifiés ou quasi-professionnels offrent également les meilleures conditions d'emploi et s'intéressent davantage à la réglementation de ce segment, afin de garantir des règles du jeu équitables.

2.1.6 Clients

Dans les secteurs bancaire, du commerce et des télécommunications et dans de nombreux autres services, la numérisation induit un transfert du « travail » vers les clients et les consommateurs. En effet,

l'automatisation du travail entraîne bien souvent des services en libre-service. L'utilisation des smartphones et de l'Internet mobile par les clients est essentielle pour la prestation de services en ligne. Même les secteurs des services personnels, du marketing, des réservations, de l'information et de la réputation impliquent de plus en plus souvent des services basés sur des plates-formes numériques. Un représentant syndical belge résume avec justesse la situation : « *Nous faisons le travail de la banque mais nous devons payer la banque pour en avoir le droit* ». En effet, une étude montre qu'une grande part de la numérisation des services consiste à rationaliser la consommation (Staab 2017) dans un contexte de marchés saturés. Toutefois, l'auteur de cette étude estime qu'il est peu probable que ce transfert constitue une future source de croissance économique durable pour les sociétés européennes si, dans le même temps, l'automatisation de ces services compromet les sources de revenus nécessaires à cette consommation.

Le libre-service numérisé couvre également l'ensemble des activités de standardisation et de servitisation. En Finlande, par exemple, les caddies numérisés s'appuient sur les divisions du travail établies dans les grands supermarchés et les centres commerciaux et disposent d'informations supplémentaires pour proposer des offres spéciales personnalisées. Les travailleurs interviewés ont élaboré différents scénarios pour conseiller leurs clients. Il existe par exemple le libre-service via l'Internet mobile, comme c'est le cas dans les sociétés « sans argent liquide » des pays nordiques, où même les petites transactions peuvent être effectuées par carte bancaire ou application mobile. On observe également une transition des services d'assistance et de conseil sophistiqués à la clientèle vers des services de conseil de client à client par le biais des réseaux sociaux et des plates-formes privées. Le fait de fournir des renseignements complets sur des produits ne relève plus uniquement des fonctions des vendeurs en magasin (ou des départements marketing et conception web des fournisseurs de produits ou encore des sociétés de conseil). Cette fonction est transférée aux systèmes de classement et de notation, par lesquels des clients jugent eux-mêmes les produits achetés (Eichmann et al. 2016). Le rôle du conseiller clientèle est alors automatisé à travers l'utilisation des chatbots et des avatars : « *Hier encore, j'ai assisté à une démonstration d'avatar, une personne qui n'existe pas mais qui a répondu à un client. Et son élocution était parfaite. Même le contenu des propos de l'IA [intelligence artificielle] était parfait. Le client a été servi par une machine, mais cette machine avait un visage et une voix, et a été capable de le conseiller dans des choix très complexes* » (FABI, IT).

Néanmoins, les attentes et les exigences des clients continuent de jouer un rôle dans les services numérisés. En Europe méridionale notamment, les délégués syndicaux remarquent que les clients continuent de privilégier les contacts en face à face. « *L'enjeu social est plus important que l'enjeu financier : les clients italiens, grecs et espagnols veulent encore pouvoir se rendre dans une succursale, parler à une personne physique et non à une intelligence artificielle, et veulent pouvoir partager leurs émotions* », explique le délégué de FABI. Dans les centres de services et les centrales d'appels chargés d'interagir avec les clients pour toutes les questions qui ne sont pas traitées par les services en libre-service (en ligne), l'envie de « parler à quelqu'un » est loin de se dissiper.

Parfois, cette préférence est associée à une clientèle plus âgée : « *Notamment les personnes âgées qui ont de l'argent, tandis que les jeunes n'ont pas d'économies et ont des difficultés à trouver un emploi* » (FABI, IT). Cette situation est observée au Danemark, un pays numérisé, et au Royaume-Uni. Dans ces deux pays, les initiatives politiques concernant l'« inclusion numérique » auxquelles participent des banques, des entreprises informatiques, le NHS et des organisations caritatives visent à doter les enfants, les personnes isolées et les groupes vulnérables (tels que les personnes handicapées, sans abri ou incarcérées) de compétences numériques afin de leur offrir un meilleur accès aux services numérisés (Sharma 2017) et, par conséquent, de faciliter davantage la numérisation. D'autre part, l'expert de la FABI entrevoit également des possibilités d'alliances avec des clients, dans le cas où leur intérêt pour des produits et des services fiables et de bonne qualité est aligné avec les intérêts des travailleurs.

Dans tous les cas, l'extension du libre-service et la participation accrue des clients dans la prestation hybride et analogue de services se poursuivent. Ces évolutions répondent aux objectifs de nombreuses entreprises de services désireuses d'étendre leurs chaînes d'activité – mais le contact avec la clientèle et la participation des clients restent également des domaines de concurrence. L'intérêt des entreprises pour le contrôle de multiples interfaces clients peut limiter l'externalisation et la délocalisation des fonctions de service dans les services financiers, le commerce ou les télécommunications. Ainsi, le contrôle des données générées par les clients, intentionnellement ou non, devient précieux dans les domaines traditionnels des entreprises et des secteurs – et il constitue un point de tension dans les luttes de pouvoir en cours et émergentes entre les différentes entreprises, les différents secteurs et, surtout, entre les différents intérêts de la société civile en matière de protection de la vie privée et des libertés civiles.

2.2 Politiques relatives aux services et évaluations des délégués syndicaux

Il existe, dans l'ensemble des États étudiés, des initiatives gouvernementales en faveur de la numérisation portant sur l'innovation, les infrastructures numériques et la réglementation (Grass & Weber 2016). Toutefois, en Europe orientale, centrale et du Sud, ces initiatives sont très largement menées par l'État sans la participation des partenaires sociaux (Gasparri & Tassinari 2017 ; Kirov 2017). Au Royaume-Uni, de nombreux comités et initiatives sont mis en œuvre par des responsables politiques et des dirigeants d'entreprise (Sharma, 2017). Ce n'est que dans les pays nordiques et dans certains pays d'Europe continentale que l'on trouve un éventail plus large d'initiatives et de discussions bipartites ou tripartites. Ce type d'initiatives aborde la question de la numérisation au sens large, ainsi que celle de la sécurité sur le lieu de travail, de l'apprentissage tout au long de la vie, de la sécurité sociale (y compris pour les travailleurs indépendants), de l'innovation et de la perturbation des marchés, et de la réglementation de l'économie de plate-forme (Grass & Weber 2016 ; Haider et al. 2018 ; Ilsøe 2017a, 2017b).

2.2.1 Variantes régionales des politiques liées aux services

Dans les pays du Nord, ces politiques s'inscrivent dans une large mesure dans les formes établies de partenariat social. Les employeurs et les syndicats sont convaincus que ces modes de négociation et de recherche de consensus peuvent être maintenus.

En Allemagne et en Autriche, le discours politique sur la numérisation est dominé par le terme « Industrie 4.0 », qui a fini par être traduit à travers l'Europe. De grandes entreprises de technologie, des sociétés de conseil et des associations professionnelles ont réuni différents exemples de processus de restructuration d'entreprises et de secteurs ainsi que différents exemples d'utilisations de la technologie numérique selon une vision quelque peu floue de la production en réseau à l'échelle mondiale et régionale, soutenue et coordonnée par des réseaux de capteurs et d'intelligences artificielles. Les critiques considèrent davantage cette évolution comme un exercice de marketing politique et de définition d'ordre du jour, que comme une révolution technologique au sens strictement historique (Pfeiffer 2017). En effet, bon nombre des évolutions technologiques étudiées dans cette section existent depuis bien plus longtemps, et leur apparition a été beaucoup plus progressive. Toutefois, l'« Industrie 4.0 » a déclenché en Allemagne un débat tout aussi cohérent sur la numérisation et ses impacts au plus haut niveau politique, dans lequel les syndicats ont réussi à s'imposer. Les syndicats allemands ver.di et IG Metall sont notamment parvenus à attirer l'attention sur les implications de la numérisation pour les employés. Le nom de « Arbeit 4.0 » (« Travail 4.0 ») couvre à la fois le secteur manufacturier et le secteur des services. En Allemagne et en Autriche, le débat est résolu à aborder la question des nouvelles possibilités offertes par les technologies numériques. Les organisations syndicales et les experts proches des syndicats sont tout à fait conscients des risques que celles-ci impliquent pour la cohésion sociale, l'équité de la distribution, la vie privée et le bien-être (Jürgens, Hoffmann, & Schildmann 2018 ; Streissler-Führer 2016 ; ver.di 2015). En effet, elles exigent en permanence un « façonnement » (« Gestaltung ») sociétal adapté aux utilisations des technologies numériques ainsi que des efforts politiques pour veiller à ce que les utilisateurs bénéficient des avantages qu'elles peuvent comporter. Un représentant du syndicat autrichien GPA-djp explique :

« *La phase de peur et d'agitation est terminée, on s'interroge maintenant sur les points nécessitant une intervention et une réglementation* ». Pourtant, certains représentants allemands et autrichiens interviewés remarquent également que les débats politiques peuvent s'avérer « *un peu dangereux* » dans un contexte de lutte contre le « *lavage de cerveau néolibéraliste* » des responsables politiques de tous bords. Un observateur, convaincu des potentiels de perturbation de la numérisation, y voit une certaine ignorance délibérée : « *C'est comme si tout le monde mettait un point d'honneur à ne plus réfléchir* » (ver.di, DE).

Dans les pays du Nord et du Sud, des syndicats soulignent que l'intérêt politique s'est considérablement accru au cours des dernières années. En Espagne notamment, le débat se concentre majoritairement sur la robotisation, bien qu'il vise à « *mettre à niveau l'ensemble de l'économie* » et à trouver de nouvelles solutions pour sortir le pays de sa structure à faible valeur ajoutée caractérisée par l'emploi précaire : « *Ce débat est très présent car il se rapporte directement à l'instabilité du travail en Espagne, où la rotation des emplois est très élevée et où les travailleurs pauvres sont un phénomène répandu* », expliquent les délégués syndicaux de CO.OO. En Italie, en Espagne et au Portugal, les syndicats luttent également contre leur propre exclusion et mettent en œuvre leurs propres initiatives, portant fréquemment des noms similaires à « *Travail 4.0* », et souvent menées en collaboration avec d'autres syndicats (Gasparri & Tassinari 2017).

En Europe centrale et orientale, la plupart des initiatives politiques visent à soutenir les investissements dans le secteur des TIC. La Roumanie, par exemple, offre aux entreprises du secteur des TIC des réductions en matière de cotisations sociales – une solution également envisagée en Croatie. En Croatie, les partenaires sociaux ont entamé des discussions qui n'ont, pour l'instant, pas suscité un grand intérêt de la part du gouvernement : « *En général, ils n'écourent pas* », révèle un représentant du syndicat HST. En outre, le point de vue du syndicat des télécommunications est parfois ignoré dans la mesure où ce dernier n'est représenté que dans le cadre d'un dialogue tripartite à travers leur fédération syndicale. Toutefois, des groupes de travail plus spécifiques, au sein desquels le syndicat est représenté à part entière, ont été établis. En Roumanie, la situation est similaire en raison de la séparation du segment des services commerciaux délocalisés du reste de l'économie : « *malheureusement, la numérisation n'est pas un sujet de discussion quotidien en Roumanie. Ses impacts et ses effets négatifs potentiels sur le secteur « star » de l'économie roumaine ne le sont pas non plus – le problème est peut-être inconnu (ce dont je doute), mais il est dans tous les cas ignoré, 'il faut laisser cette question aux entreprises, aux travailleurs et à tous les autres' (SITT, RO)*.

Les délégués syndicaux des pays d'Europe continentale et méridionale, mais aussi de Belgique et de Finlande, soulignent le fait que les débats sur la numérisation et les évolutions politiques ont lieu dans un contexte de politiques gouvernementales résolument antisyndicales. « *En Espagne, la démocratie n'a toujours pas franchi les portes des entreprises et il n'y a pas de modèles de codécision comme en Allemagne ou en Autriche. Il n'y a pas cette culture qui consiste à impliquer les parties prenantes* », affirme les délégués de CO.OO interviewés. En France, les syndicats font face à la politique du gouvernement Macron, qui élimine actuellement deux des trois représentants du personnel obligatoires. « *Par exemple, chez Atos en France, cela signifie que 658 représentants des travailleurs élus vont tout simplement disparaître. Au sein de l'entreprise, la structure du syndicat, bien évidemment composé de membres élus, va disparaître, ce qui n'augure rien de bon pour l'avenir des syndicats des entreprises privées au cours des prochaines années* ». En outre, les négociations sur les conditions de travail seront certainement déléguées au niveau de l'entreprise.

2.2.2 Optimistes et sceptiques : opinions globales des délégués syndicaux

Les opinions des délégués syndicaux et des experts varient en ce qui concerne le degré de perturbation véritable et continue, par opposition aux évolutions technologiques progressives. Les évolutions lentes qui finissent par atteindre un « *point de basculement* » dans le cadre d'un changement disruptif

constituent une possibilité évoquée par un expert de ver.di au sein d'IBM. Il existe tout un éventail de points de vue depuis l'optimisme jusqu'au scepticisme en ce qui concerne les capacités des syndicats et sociétés à « façonner » (« Gestaltbarkeit ») les technologies numériques, et ces points de vue reflètent à la fois les différents contextes régionaux et nationaux et les contextes sectoriels et professionnels.

Les pays nordiques seraient les plus optimistes (Söderqvist 2017). La numérisation y est plus avancée et aurait apparemment été « normalisée », dans la vie quotidienne et dans les partenariats sociaux mais, paradoxalement, il n'en va pas nécessairement de même pour le secteur des TIC. « *Nous ne perdons pas beaucoup de temps à parler de la manière dont nous pourrions empêcher l'automatisation et la numérisation puisqu'elles sont déjà présentes et qu'elles ne le seront pas moins dans les prochaines années. Au contraire, elles seront encore plus présentes et nous devons faire face à leurs conséquences. Nous allons devoir doter nos membres des qualifications nécessaires pour s'adapter à ces nouvelles tendances* », explique le représentant de Danskmetal. Le délégué de Danish Industry ajoute : « *Il est établi que les robots et la numérisation améliorent nos lieux de travail, et les rendent plus sûrs et compétitifs* ».

Le représentant de Sveriges Ingenjörer prévoit d'ores et déjà l'optimisme modéré des pays nordiques et des ingénieurs : « *L'Homme et la machine coopéreront davantage et de nouveaux emplois verront le jour, en mêlant les compétences d'une façon inédite. Nos membres ingénieurs ne sont pas inquiets. En dehors de cela, il faudra renforcer les compétences de l'ensemble de la main-d'œuvre – il y aura moins d'emplois faiblement qualifiés* ». Dans un contexte géographique et institutionnel pourtant différent, le représentant croate de HST a une opinion similaire : « *Le fait que nous travaillions dans les télécommunications nous donne la possibilité de savoir ce qu'il se passe avant tout le monde. Donc nous n'avons pas peur. Oui, les choses changent, mais ce n'est pas nécessairement dangereux. Nous pouvons nous adapter. Nous ne sommes pas si réfractaires à la numérisation. Mais d'autre part, nous attendons également des employeurs qu'ils accordent davantage d'attention au volet social. On ne peut pas numériser le travail sans s'occuper des travailleurs. Nous devons trouver une sorte de compromis sur ce point.* »

Malgré leur volonté affichée de façonner les technologies numériques, les syndicats germanophones se montrent plus ambigus ou signalent de manière explicite que des efforts soutenus sont nécessaires. « *La numérisation offre bien sûr de grandes chances de renforcer l'autonomisation des travailleurs – des horaires de travail moins lourds et davantage de temps libre* », concède un consultant de longue date auprès de ver.di. « *Toutefois, en attendant de telles solutions progressistes, jusqu'à présent – et rien empêche la situation d'évoluer – les conditions de leur mise en œuvre se dégradent* ». Les experts du syndicat autrichien GPA-djp insistent sur l'ambition du syndicat de participer au façonnement de l'ensemble des évolutions numériques, depuis la protection des données et des compétences jusqu'aux nouveaux régimes d'emploi. – « *Les risques doivent être identifiés, mais les phénomènes de précarisation ne sont pas inéluctables* » (GPA-djp, AT). Pourtant, l'organisation syndicale observe que les opinions des membres des comités d'entreprise varient considérablement selon les secteurs.

Il semblerait que les services financiers soient quelque peu polarisés : en Italie, le secteur semble s'être extrait de la logique de rationalisation et de réduction des coûts, et cherche à créer de nouvelles entreprises et à intégrer la chaîne de valeur des services financiers, malgré des perspectives d'emploi incertaines. Le syndicat FABI est convaincu de pouvoir suivre le rythme de ces évolutions, qui seront certainement ralenties par l'insistance des clients préférant les contacts en face à face. En Autriche, la réduction des coûts et les restructurations en cours dans le secteur rendent les membres des comités d'entreprise plus défaitistes, comme le rapportent les experts de GPA-djp. Les travailleurs des services proches du secteur manufacturier ou du secteur manufacturier lui-même entrevoient davantage de possibilités d'innover ou de faire de la production un « service ». Dans les secteurs social et des soins, leurs opinions semblent dépendre de leurs modes respectifs d'organisation du travail. Le secteur des TIC

peut offrir un certain soutien en termes de documentation et permettre de garder du temps pour l'interaction avec les clients ou renforcer le contrôle et le suivi du travail.

Le représentant de SITT, un syndicat roumain spécialisé dans le recrutement de travailleurs du segment des services commerciaux délocalisés, émet quelques réflexions quant aux échéances et aux tensions entre les évolutions sectorielles, politiques et régionales : « *Pour moi, cela dépend de la vitesse à laquelle nous pouvons renforcer et améliorer les compétences des travailleurs. Il s'agit du premier point. Deuxièmement, cela dépend de la capacité ou de l'incapacité de la gestion locale de ces pays [d'Europe centrale et de l'Est] à rassembler et à créer de nouveaux emplois, ou à impliquer les travailleurs récemment qualifiés dans des activités à plus forte valeur ajoutée. Les sempiternels mensonges colportés à propos de la numérisation – 'oui, des emplois seront détruits mais de nouveaux emplois seront créés' – je n'en doute pas mais je ne vois pour l'instant aucun résultat. Plus important encore, je me pose la question de savoir QUAND ces emplois seront créés* ».

Pour faire face à ces défis, les syndicats interviewés considèrent être relativement bien préparés. La vitesse, la collaboration avec d'autres syndicats, aux niveaux national et international, la commande de recherche et l'expérience sont des atouts. Les syndicats du sud de l'Europe insistent sur la rapidité avec laquelle ils suivent les évolutions récentes : « *Il semblerait que la vitesse soit très élevée. Cette tension évolue très rapidement et, selon moi, seuls quelques syndicats seront capables de réagir à la vitesse adéquate. Parce que, désormais, nous avons tous les outils et les instruments pour réagir* ». Le capital social lié à la coopération avec d'autres syndicats, aux niveaux national et international, est un élément crucial – notamment et surtout dans un environnement où la numérisation s'effectue plus lentement que dans les secteurs précurseurs. L'organisation syndicale CO.OO estime également que son axe de recherche est un atout : « *Nous sommes également une organisation qui met en œuvre des travaux d'enquête et nous sommes l'une des seules organisations à travailler de la sorte. En particulier dans le domaine des plates-formes numériques, ce qui nous permet de garder une longueur d'avance dans ce processus* ».

L'expert de Sveriges Ingeniörer examine le modèle nordique : « *Nous sommes fiers du modèle nordique et du modèle suédois, mais nous avons oublié la manière de communiquer à ce sujet ainsi que ce qui doit être préservé pour maintenir ce modèle tel qu'il est. Nous apprécions la flexibilité que nous confère l'absence de réglementation des marchés et des conditions de travail, et nous sommes ravis que les syndicats et les employeurs discutent et s'accordent entre eux. Toutefois, afin de préserver la légitimité de ce modèle, le recrutement syndical est crucial. Si les travailleurs ne deviennent pas des membres, nous échouons. Il s'agit par conséquent d'une question essentielle et nous devons sensibiliser les jeunes à ce sujet. Peut-être que je suis trop optimiste, mais j'ai l'impression que les gens sont en train de se rendre compte que l'économie de marché ne tient pas toutes les promesses qu'elle avait faite* ».

Ainsi, les opinions des syndicats convergent quant à la nécessité de mener des efforts politiques soutenus en vue de maintenir une base d'affiliés, d'accéder à une base d'affiliés en pleine transition ainsi que pour permettre aux employeurs et aux entreprises d'assumer eux-mêmes la responsabilité d'adapter les compétences et les dispositions sociales et relatives aux conditions de travail liées à la numérisation, ainsi que le façonnement des évolutions numériques conformément aux normes des sociétés européennes.

Cela pousse certains syndicats à examiner les changements organisationnels au sein de leur propre organisation. Le syndicat autrichien GPA-djp a regroupé les responsabilités de gestion de la numérisation et de l'innovation en un seul poste au sein de son comité exécutif. Celui-ci étudie la possibilité de mettre en place des modèles agiles ou évolutifs pour le syndicat lui-même. Son objectif est de relever le niveau de qualification des comités d'entreprise afin qu'ils puissent cogérer les changements organisationnels de « leurs » entreprises et discuter de « l'emploi décent » de manière participative avec leurs membres « *même si, en tant que syndicat, il peut y avoir des totales contradictions ... l'approche paternaliste doit prévaloir, il n'y a pas de bonne ni de mauvaise méthode* ». Le syndicat a également pour objectif de co-

concevoir avec les employeurs des expériences en ce qui concerne le temps de travail, les nouvelles formes d'organisation du travail, etc. Des accords collectifs peuvent permettre des clauses introductives dans le cadre d'expériences sociales s'étendant sur une période fixe, accompagnées et appuyées par des études : *« Après deux ans par exemple, nous pourrions savoir ce qu'un modèle d'heures de travail facultatif signifie réellement, ce que des équipes autonomes signifient, ce que cela implique réellement pour la performance économique, la qualité des emplois, la rotation des postes et le nombre de congés maladie et, par la suite, ces éléments pourraient être adaptés. »* (GPA-djp, AT).

2.2.3 Comment les syndicats abordent ces variations

Nous avons également demandé aux délégués syndicaux leur opinion concernant cette importante variété d'approches et de points de vue nationaux et sectoriels. Une représentante de Sveriges Ingenjörer présente l'un des consensus fonctionnels globaux possibles : *« Il s'agit de la numérisation, du renforcement des compétences, de la manière dont il est possible d'offrir de meilleures possibilités d'emploi aux personnes, de la manière dont les entreprises prennent leur responsabilité pour une société plus inclusive et durable. Nous avons de nombreux points communs. Nous sommes conscients que la Suède est souvent perçue comme arrogante et autosuffisante avec le fantastique modèle dont nous disposons, et qui fonctionne si bien avec notre faible niveau de chômage, etc. Et si je pense que la coopération internationale est si importante, c'est parce qu'elle nous fait prendre conscience des différences et elle constitue un facteur clé pour mieux comprendre pourquoi cela ne fonctionne pas de la même manière partout et comment nous pouvons nous entraider à travers de bons exemples »*.

Son collègue danois insiste davantage sur une certaine asymétrie : *« Lorsque nous discutons avec nos collègues européens, nous partageons beaucoup de nos connaissances, mais nous profitons peu de leurs connaissances car ils manquent d'expérience. Ils font face à notre situation avec une grande crainte. À vrai dire, j'ai discuté avec un collègue de [Continental Europe] de notre système d'identification électronique et il s'est montré très sceptique. Il s'inquiétait à propos de la surveillance, mais ce n'est pas comme ça que la société danoise considère ce système. Elle le considère comme un service »* (Danskmetal, DK).

Pour notre informateur au sein du syndicat italien FABI, la principale différence réside dans la vitesse de la numérisation : *« Je vois que les pays nordiques avancent dans la bonne direction et que la numérisation y est très rapide. En Italie, les syndicats progressent très bien mais la numérisation n'est pas aussi rapide. Nous sommes bien placés, même par rapport aux pays nordiques. C'est surtout une question de rapidité ... Au bout d'un moment, la solution créée par les pays du Nord doit copier la solution créée par les pays du Sud. Nous devons fusionner ces deux solutions différentes car je pense que deux solutions différentes émergeront de ces deux extrémités de l'Europe. Au niveau européen, à un moment donné, il nous faudra une solution commune »*.

En pratique, à l'échelle transnationale, les délégués syndicaux abordent la question de la réglementation européenne, du rôle des comités d'entreprise européens et des avantages d'une coopération globale. Un expert autrichien de GPA-djp propose un *« Livre blanc européen sur le Travail 4.0 »* dans lequel la *« Commission européenne devrait être davantage impliquée »* dans la mesure où les questions liées au travail ne sont pas suffisamment abordées. Le syndicat CO.OO souhaiterait que le mouvement syndical européen soit davantage activiste : *« Au niveau européen, le mouvement syndical doit non seulement se définir lui-même comme une institution d'échange, mais également comme un instrument actif visant à défendre les droits des travailleurs. Il doit non seulement constituer une plate-forme de dialogue mais aussi un instrument d'action »*.

2.2.4 Les syndicats et les grandes questions : la redistribution

Les syndicats germanophones sont ceux qui abordent également des questions plus vastes et macroéconomiques, et qui établissent des liens avec les débats actuels de la gauche sur le « post-

capitalisme » (Mason 2015) et la manière dont les politiques progressistes peuvent relancer un certain « discours » sur l'avenir. Les experts de ver.di explorent la possibilité de redistribuer les gains générés par l'automatisation et les « dividendes numérisés » entre les secteurs : « *Nous devons envisager la redistribution, la manière dont nous devons gérer les gains escomptés provenant de la numérisation et voir dans quelle mesure ceux-ci doivent être redistribués vers les services nécessaires sur le plan social et qui ne peuvent aisément se subordonner à la logique du marché* ». C'est-à-dire les secteurs des soins, des services sociaux et de l'enseignement. « *La question est de savoir comment organiser cette redistribution – nous devons sortir des sentiers battus et systématiquement trouver des réponses qui peuvent être écartées si elles ne fonctionnent pas pour des raisons idéologiques ou économiques – pour mettre la main sur des dividendes numériques, il vous faudrait être actionnaire* ».

À cet égard, les délégués syndicaux s'accordent sur un ensemble d'approches possibles et sur des débats plus visionnaires : traditionnellement, les problématiques de la « taxation des robots » et de l'économie de plate-forme font uniquement l'objet de discussions au sein des partis socio-démocrates. Le consultant auprès de ver.di a suggéré une approche selon laquelle les employés seraient responsables de la rénovation des modèles d'actionnariat – toutefois, si les employés des secteurs à forte valeur ajoutée sont les seuls à en profiter, cette approche pourrait exacerber les distributions inéquitables des gains. Enfin, les penseurs du libéralisme qui se sont penchés sur la question des TIC (Lanier 2013 ; Mayer-Schönberger & Ramge 2017) suggèrent de rémunérer les citoyens consommateurs pour les données qu'ils fournissent aux entreprises, qui utilisent ces données comme des « matières brutes » pour de nouveaux services et modèles économiques.

2.3 Conclusions : des éléments pour constituer un discours commun sur les services ?

Dans le cadre de la recherche d'une vision ou d'un discours spécifique aux services, une perspective particulière de la servitisation peut présenter un intérêt pour les syndicats des services. Si la technologie numérique ne fonctionne pas par elle-même ou de manière automatique, mais nécessite des innovations complémentaires pour fonctionner sur les plans social et organisationnel, des services doivent fournir ces innovations complémentaires : « Les services commerciaux et organisationnels à haute intensité de connaissances joueront un rôle essentiel pour traduire le potentiel des nouvelles technologies en des résultats commerciaux et en une amélioration du bien-être des travailleurs. L'identification et la résolution des problèmes des utilisateurs finaux et commerciaux seront au cœur des activités d'innovation » (Gallouj et al. 2015, p.6).

Ces auteurs soulignent la contribution des services dans la création de valeur économique et dans la résolution des défis sociétaux tels que la numérisation elle-même, l'évolution démographique et la durabilité : « que l'innovation soit technologique ou non, environnementale ou socio-économique, les services jouent un rôle actif dans la production d'innovations, non seulement les services visant à résoudre ou réparer les dégâts infligés à l'environnement ou au bien-être socio-économique des individus, mais aussi les services préventifs et proactifs (enseignement des populations, formation liées aux normes et aux labels environnementaux, etc.) » (p.18).

Traditionnellement, la mission de fournir des biens publics relève dans l'esprit collectif des services du secteur public et des services d'intérêt général. Toutefois, la libéralisation des services et l'individualisation des modèles de consommation entraînent un changement des divisions du travail entre l'État, le secteur privé et les ménages. Cela signifie que cet argument peut être étendu aux fonctions de nombreux services du secteur privé.

Cette perspective sur l'innovation des services suggère des solutions, malgré les inquiétudes actuelles concernant la numérisation et l'automatisation. À mesure que des services se spécialisent dans l'atténuation de la complexité et de l'incertitude (Jacobsen 2013, 2017), ceux-ci présentent un fort potentiel de résolution de problèmes et pourront certainement relever certains défis commerciaux et sociétaux. Ainsi, de nouvelles possibilités peuvent émerger. La condition requise est que les acteurs

politiques, commerciaux et de la société civile parviennent à diriger les investissements et les intérêts vers des services profondément sociaux qui associent utilité sociale et viabilité commerciale. Gallouj et al. (2015), par exemple, suggèrent l'idée d'un « supermarché en tant que bien public », qui fournirait des biens éthiques et durables ainsi que des conseils et des orientations aux consommateurs et qui pourrait également servir de lieu d'interaction et pas seulement de consommation. Les auteurs qui se sont consacrés à l'innovation des services et à la « servitisation » voient des possibilités croissantes de créer des services de qualité et de reconfigurer les marchés des services ancrés dans les sociétés de services. À l'instar des délégués syndicaux et des représentants des employeurs nordiques que nous avons interviewés, ils conviennent que de telles approches requièrent un soutien politique dédié et multi-niveaux qui, comme les chaînes de valeur des services émergents, s'étend au-delà des domaines politique et social.

Si nous ne poursuivons pas dans cette voie, les économies numérisées pourraient imposer leurs propres contraintes à la croissance de la productivité : Autor et al. (2017) indiquent que l'émergence des « entreprises superstars » et des marchés dans lesquels « le vainqueur remporte la mise », notamment dans les secteurs high-tech, ralentit la diffusion des innovations technologiques par l'économie. Le « ralentissement de la diffusion technologique entre les entreprises de pointe et les entreprises à la traîne résulte de la manière dont les entreprises leaders peuvent protéger leurs avantages, et contribue à ralentir la croissance de la productivité agrégée » (p.23).

Les stratégies des cinq géants du web (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) pourraient notamment constituer un obstacle à l'extension et à l'innovation des services à dimension sociale : les effets de réseau dans les services aux consommateurs basés sur Internet sont à double sens dans la mesure où les consommateurs, mais également les annonceurs et les fournisseurs de contenu, se tournent vers ces plates-formes qui disposent d'une grande base d'utilisateurs et de consommateurs. Dolata (2015) avance que ces entreprises favorisent également les stratégies d'innovation internes étroitement contrôlées et confidentielles – en dehors des activités telles que le développement d'applications dans lesquelles les produits externes sont intégrés, une fois encore, à des interfaces étroitement contrôlées. Par leur simple poids, leur puissance économique mais aussi leur omniprésence, ces entreprises modifient l'équilibre des pouvoirs dans de nombreux secteurs de services – toutefois, elles peuvent également être vulnérables face à la perturbation des marchés, dans la mesure où les comportements des consommateurs et les pratiques Internet évoluent.

Pour les syndicats, cette configuration est difficile à gérer : ils ont des intérêts ainsi que des bases d'affiliés dans certaines entreprises de services existantes qui font face à des pressions pour se numériser et se mondialiser, et qui devront peut-être délocaliser certaines de leurs activités vers des pays ou des secteurs à plus faibles coûts de production. Certaines entreprises en position stratégique peuvent étendre leurs services à de nouveaux domaines et devenir des « superstars ». Pourtant, ces mêmes entreprises ne sont pas toujours les mieux placées pour élaborer les innovations de services qui s'avèrent essentielles pour façonner la numérisation de manière à atteindre les objectifs sociétaux – même si les entreprises en place font des efforts considérables pour innover leurs services. Mais au-delà de ces places fortes, les syndicats, en tant que membres de la société civile, ont également intérêt à relever certains défis sociétaux et à créer des avantages sociétaux. Si le potentiel futur de création d'emplois et de valeur ajoutée des services réside dans ces enjeux, les syndicats ne peuvent pas se permettre de ne pas participer aux autres aspects de l'innovation sociale et des services présentant un potentiel intéressant.

Ainsi, notre analyse suggère de s'inspirer de la nature innovante des services : les technologies numériques doivent s'intégrer à leur environnement social et organisationnel afin de livrer tout leur potentiel. Les services, et les connaissances, la créativité et l'empathie à l'égard des travailleurs des services constituent les innovations complémentaires indispensables pour atteindre cet objectif. Ces innovations permettent également d'aborder les défis et le potentiel qui ne peuvent pas être résolus de

manière numérique. En ce sens, le rôle des services est indispensable dans une économie numérisée. Toutefois, la prestation de services peut entraîner une standardisation, une externalisation et une déqualification des travailleurs, ainsi que des configurations de monopole asymétriques compromettant ces potentiels.

Même dans ce bref aperçu des connaissances des syndicats et des chercheurs, nous constatons que les défis des syndicats du secteur des services ne sont pas résolus par une vision dichotomique. Le fait de se concentrer sur des « nouveaux » ou des « anciens » affiliés, sur l'optimisme ou le pessimisme à l'égard de la technologie, sur le renforcement collectif des compétences ou sur un revenu minimum universel ne sera pas adapté. Nous ne savons pas si ces nombreuses expériences dans le secteur des services représentent différentes positions sur une trajectoire convergente ou différentes positions sur plusieurs chemins sinueux qui pourront converger ou diverger, dans la mesure où il est fort probable que les différences régionales, culturelles et sectorielles persistent. Toutefois, ces expériences sont liées, et les personnes interviewées et les participants aux ateliers de ce projet les lient de plus en plus consciemment.

3 Marchés du travail dans le secteur des services et relations d'emploi en Europe

3.1 Numérisation et emploi en Europe

Selon les prévisions, la numérisation aura de grands impacts sur les modèles d'emploi, dans des mesures différentes : le nombre et la distribution des emplois, leurs exigences en matière de niveaux de qualification, et l'évolution des contrats de travail (et de services). Les négociations collectives et la représentation des intérêts continuent de reposer principalement sur l'hypothèse de relations de travail « normales », avec un employeur, un lieu de travail habituel, des contrats de travail permanents (à temps plein) et des qualifications et des profils professionnels clairs. Toutefois, de nombreux emplois, notamment les emplois récemment créés, ne correspondent plus à ce modèle, et le secteur des services dans sa globalité réunit un nombre plus important d'emplois polarisés et atypiques. Dans certains secteurs et dans certaines régions, les syndicats représentent traditionnellement les travailleurs indépendants et les autres employés atypiques (par exemple dans les médias, l'enseignement et les agences de travail intérimaire), négocient en leur nom (Haake 2017 ; Pernicka 2005) et aident les travailleurs à accéder à la profession, notamment en publiant des cartes de presse (Aubert-Tarby, Escobar, & Rayna 2018). Pourtant, les solutions existantes ne sont pas forcément appliquées au-delà de ces domaines à mesure que de nouveaux types de contrats de travail voient le jour (Mandl, Curtarelli, Riso, Vargas, & Gerogiannis 2015) et des contrats libéralisés se répandent à travers les secteurs et les domaines organisationnels. La difficulté consiste à étendre les négociations collectives et la représentation des intérêts aux « nouveaux » types de travailleurs émergents, tels que les travailleurs des plates-formes collaboratives (dans des degrés variés et en exigeant un soutien politique), et/ou à revigorer « l'emploi 4.0 » de manière inclusive.

Toutefois, certains problèmes peuvent s'avérer moins compliqués qu'il n'y paraît au premier abord : par exemple, Martin Risak suggère de réglementer le travail effectué sur les plates-formes au sein de l'UE, dans la mesure où ce travail est souvent d'ordre transnational, de manière à ce que la présomption légale par défaut soit celle d'un contrat de travail entre la plate-forme et ses travailleurs. Cette réglementation pourrait être réfutée par la plate-forme si les critères correspondant au travail professionnel ou indépendant s'appliquent (Risak 2018). Les nombreuses fonctions d'un employeur, qui peuvent être plus ou moins diversifiées dans le travail de plate-forme (à la manière du travail intérimaire et d'autres services effectués dans les locaux des clients), peuvent être subdivisées entre les clients et la plate-forme, mais son statut par défaut serait clarifié.

La variété des évaluations concernant l'évolution de l'emploi dans les organisations syndicales européennes peut s'expliquer par les variations de performances économiques aux niveaux national et régional, de systèmes de relations professionnelles et de spécificités sectorielles qui alimentent les expériences des experts interviewés. Parmi les points de consensus des différents experts figurent la

nécessité de réglementer et de façonner la flexibilité en faveur des travailleurs, la nécessité de mettre à niveau les qualifications, d'améliorer les reconversions professionnelles, et de conserver et étendre l'influence des syndicats et des partenaires sociaux dans les initiatives liées aux compétences et à la formation. Les délégués syndicaux s'accordent également sur le fait que les entreprises ne doivent pas être libérées de leur responsabilité d'investir dans la main-d'œuvre.

3.1.1 Chômage technologique ou émergence de nouveaux emplois ?

Le débat nécessaire sur les questions de travail et d'emploi décents et durables dans les économies de services numérisés a été quelque peu éclipsé par la question du nombre d'emplois dans les économies numérisées. La célèbre étude de M. Frey et M. Osborne (Frey & Osborne 2013) estime que 47 % des emplois américains sont susceptibles d'être automatisés. Les applications de leur méthodologie aux pays européens a indiqué des prévisions similaires voire plus élevées (Bowles 2014). L'argument de ces auteurs *consistait* à dire que les nouvelles avancées des domaines de l'informatique, de l'intelligence artificielle, de la reconnaissance vocale et schématique, de l'analyse de données, etc. permettront bientôt l'automatisation des tâches qui résistaient à l'automatisation (tels que la conduite de voiture, les diagnostics médicaux, la traduction, etc.). Toutefois, ces pronostics ont tendance à confondre emplois et tâches : les emplois consistent généralement en des ensembles de tâches plus ou moins susceptibles d'être automatisées, tandis que les tâches peuvent évoluer dans un même emploi ou être transférées à un autre emploi, et ce quel que soit le niveau de qualification de l'emploi. Les emplois de service routiniers contiennent voire augmentent les parts de tâches non routinières (telles que la documentation dans le secteur des soins ou la *coordination des équipes dans les hiérarchies horizontales du secteur de l'entretien*), et les tâches routinières telles que les tâches administratives empiètent sur les emplois professionnels (Fernández-Macías, Hurley, & Bisello 2017 ; Huws 2016). Les analyses basées sur les tâches, et non sur les emplois, donnent ainsi lieu à des pronostics moins extrêmes. Arntz et al. Ainsi, (Arntz, Gregory, & Zierahn 2016) estime que seul 9 % du travail réalisé aux États-Unis est automatisable, et entre 6 % (Corée, puis Estonie et Finlande) et 12 % (Allemagne et Autriche) dans les autres pays de l'OCDE. Selon un expert autrichien, « ces effets sont facilement compensés par des horaires de travail moins lourds » (GPA-djp, AT). Ces auteurs et les sociologues du travail Sabine Pfeiffer et Anne Suphan (Pfeiffer & Suphan 2015) insistent sur le contenu et les compétences axées sur la collaboration, l'interaction et la résolution de problèmes de nombreux emplois considérés comme routiniers. D'une part, le mélange de tâches constitue un obstacle à l'automatisation simpliste. D'autre part, même si les emplois sont interactifs ou axés sur la résolution de problèmes, ils ne sont pas pour autant protégés des efforts d'automatisation plus systémiques – si par exemple le contenu consacré à la résolution de problèmes est transféré aux clients par le biais du libre-service.

Des éléments de preuve recueillis à travers nos entretiens montrent des évaluations variées en ce qui concerne l'impact de la numérisation et de l'automatisation sur le marché du travail. L'expérience nordique/scandinave répond à certaines caractéristiques : faible taux de chômage, niveau de qualification élevé ainsi qu'un marché du travail très dynamique, dans lequel les embauches sont plus nombreuses que les licenciements. Les personnes interviewées issues des syndicats et des organisations patronales considèrent toutes que la numérisation garantit davantage les emplois et la compétitivité qu'elle ne les met en danger – conformément à la vision du monde selon laquelle « l'homme et la machine coopéreront et de nouveaux emplois verront le jour, mêlant les compétences de manière inédite » (Sveriges Ingenjörer, SE). Au Danemark mais aussi en Allemagne, la numérisation est également perçue comme une réponse inévitable voire bénéfique aux pénuries de personnel. « Nous n'aurons pas à notre disposition la main-d'œuvre dont nous avons besoin si nous ne numérisons pas et n'automatisons pas. Ainsi, au Danemark, les gens n'ont peur ni de la numérisation, ni de l'automatisation. Ils la perçoivent comme une nécessité. » (Danskmetal, DK). Si certains emplois disparaissent, d'autres emplois changent de natures et de nouveaux emplois émergent. La principale difficulté dans cette opinion réside dans la nécessité de

recycler ou d'améliorer les compétences des travailleurs. Les personnes interviewées provenant des pays du Nord ont confiance dans le fait que leurs pays et leurs partenaires sociaux disposent pour la plupart des instruments en place pour atteindre cet objectif, notamment au niveau sectoriel (voir ci-après). Les experts du syndicat allemand ver.di pointent du doigt les frictions occasionnées même si le nombre total de destructions d'emplois est limité : « Bien sûr, il n'est pas toujours possible d'anticiper les [tâches] ou les catégories professionnelles qui vont disparaître, ni les effectifs qui seront ajoutés ailleurs, ni la manière dont vous pourrez réussir à recruter des personnes et améliorer leurs compétences ».

En dehors de l'Europe du Nord, les inquiétudes sont davantage spécifiques aux différents secteurs. Comme nous l'avons vu précédemment, les syndicats représentant les professions du secteur de l'ingénierie sont pour la plupart plus confiants. En Espagne, les secteurs des télécommunications et des médias ont drastiquement réduit leurs effectifs. Dans le secteur de la vente au détail, les témoignages sont inégaux. Certaines destructions d'emplois peuvent être compensées par une augmentation des postes axés sur la clientèle : « À l'avenir, il est probable que le rôle des vendeurs en magasin devienne davantage consultatif, et que ces derniers fournissent des avis et des recommandations aux clients » (PAM, FI).

À l'heure actuelle, le secteur financier semble subir le plus grand nombre de destructions de poste. Les délégués syndicaux italiens de FABI observent également ces pertes d'emplois dans les emplois hautement qualifiés et dans les emplois de siège du secteur bancaire, mais ont néanmoins confiance en la capacité de gérer ces évolutions grâce aux départs en retraite anticipés (payés par un fonds sectoriel) et aux requalifications dans la mesure où, depuis quelques temps, les banques ont cessé d'embaucher de jeunes employés. À long terme, les nouveaux emplois permettent ou non de compenser les pertes d'emplois toutefois, selon les prévisions, ceux-ci seront créés dans des domaines très différents des secteurs de la technologie, de l'analyse des données, du marketing et des médias – ainsi, il pourrait être difficile pour les syndicats avec un profil professionnel clair d'accéder aux nouveaux types d'employés plus transdisciplinaires. Le syndicat irlandais FSU constate l'émergence de nouveaux emplois due aux nouvelles réglementations bancaires nécessitant davantage de travail dans le domaine de la conformité. Toutefois, les transferts depuis les bureaux des succursales vers ces fonctions plus centralisées sont souvent difficiles à mettre en place. Selon les experts de GPA-djp, les services financiers autrichiens possèdent le plus grand nombre de membres de comités d'entreprise « déprimés ». « *Ils ont le plus grand nombre de scénarios à risque, parlent de chômage massif avec une grande véhémence et sont en faveur d'un revenu minimum indexé sur les besoins de chacun.* » L'un des problèmes rencontrés par l'Autriche réside dans le fait que, dans les secteurs bancaires bien organisés, les revenus sont bien supérieurs à ceux que les travailleurs pourraient gagner s'ils étaient mutés vers des postes similaires dans des secteurs différents, tels que celui de la vente au détail. Dans ce domaine, la reconversion professionnelle ne fournit aucune solution pour apaiser ces inquiétudes.

Si, la plupart du temps, le secteur de la logistique est considéré comme très vulnérable face aux pertes d'emplois, un délégué syndical belge assiste à une croissance du secteur dans la région, dans la mesure où il crée de plus en plus de nouveaux emplois pour les travailleurs faiblement qualifiés : « *En revanche, la plupart de ces emplois sont hautement qualifiés, ce qui nous convient car, dans la société dans son ensemble, les personnes faiblement qualifiées ont du mal à trouver un travail. Aussi, Nike est un bon exemple illustrant le fait que les personnes dépourvues d'un niveau de qualification élevé ont des chances de trouver du travail. ... Les gens pensent que les robots vont dominer le monde, et ce sera le cas ; mais en ce qui concerne le secteur de la logistique, il est préférable pour les entreprises que des personnes soient là car elles sont plus flexibles que les ordinateurs. ... C'est une surprise pour moi aussi mais c'est la réalité.* ». Un expert du syndicat autrichien GPA souligne les risques des évolutions sectorielles causées par l'e-commerce : « *il est important que les organisations syndicales participent au façonnement de la nature et de la qualité des nouveaux emplois émergents et s'assurent que les accords collectifs efficaces et déjà mis*

en place sont appliqués » (GPA-djp, AT) – ce qui, dans le secteur de la logistique, a tendance à être moins favorable que dans celui du commerce.

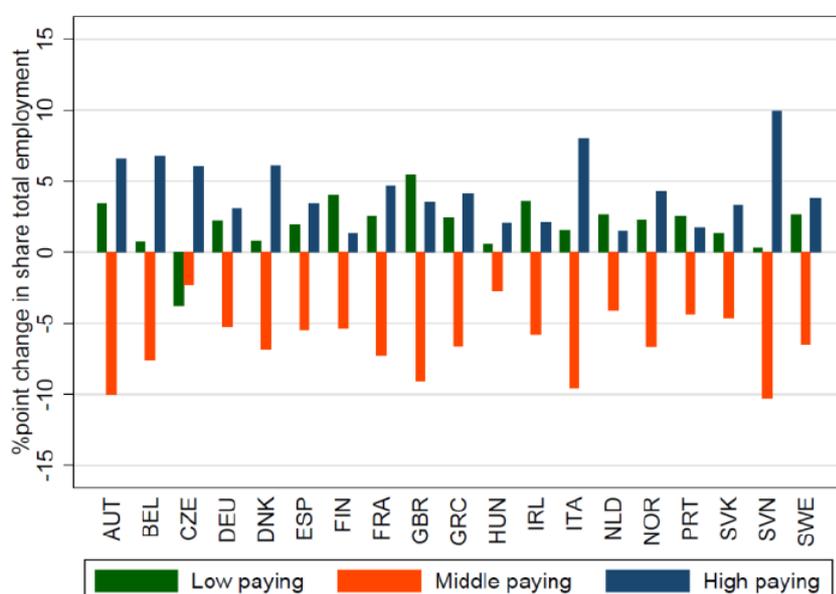
Le secteur roumain des services commerciaux délocalisés, dominé par les multinationales, oscille de façon précaire entre la récente croissance des emplois (due à la réduction des coûts mais aussi aux pénuries de personnel des autres pays ayant mené à ces délocalisations) et les évolutions actuelles dans les modèles de délocalisation. Les salaires ayant augmenté, les entreprises explorent de nouvelles options en matière d'automatisation et de délocalisation : « *En général, nous payons le prix de notre propre succès ... de nouveaux emplois arrivent ici en raison de la pénurie de personnel et parce que les salaires ont augmenté très rapidement – peut-être plus rapidement que la vitesse à laquelle les activités de ces emplois augmentent en termes de tâches et de travail à effectuer. Ainsi, pour le même emploi, vous paieriez peut-être 20-25 % plus cher que ce que vous auriez payé avant, et cela a évidemment des conséquences sur les projets en cours.* » (SITT, RO). Toutefois, ni les entreprises ni les responsables du pays n'ont exploré de solutions pour créer des emplois plus stables avec une plus grande valeur ajoutée, ni étudié les domaines de croissance potentielle tels que l'Internet des objets ou le secteur énergétique. Si la déréglementation des marchés du travail a contribué à créer un segment hautement qualifié à croissance rapide, celui-ci a été, dans une certaine mesure, enfermé dans un état de dépendance à l'égard des stratégies de restructuration des multinationales qui ne semblent plus favorables face à l'automatisation et aux délocalisations accrues.

3.1.2 Creusement des marchés du travail : emplois moyennement rémunérés et polarisation

Bien avant les débats actuels sur la numérisation, une polarisation du marché du travail a été observée sur les marchés du travail américain et européen. Celle-ci a modifié les modèles de relation établis entre la technologie et les marchés du travail : les évolutions technologiques biaisées par les compétences impliquent que la technologie se substitue au travail peu qualifié et améliore la productivité du travail hautement qualifié, ce qui entraîne une mise à niveau des compétences. Toutefois, depuis les années 2000, les économistes du travail notent sur le marché du travail une part croissante d'emplois faiblement et hautement rémunérés au détriment des emplois moyennement qualifiés (figure 1). Ce phénomène a été nommé « évolution technologique biaisé par la routine », et l'on suppose désormais que les TIC remplacent le travail routinier effectué par les employés moyennement qualifiés, tandis que la part de postes hautement qualifiés et de postes à haute intensité de travail non routiniers mais faiblement rémunérés (notamment dans le secteur des services à la personne) augmente. La mise à niveau, accompagnée d'une certaine polarisation, a été observée en Europe depuis les années 2000, et la crise a clairement exacerbé cette polarisation. Cette polarisation s'est accrue dans de nombreux pays européens, malgré les différents modèles de polarisation qui ne correspondent pas nécessairement aux différents régimes de marché du travail. En général, la part d'emplois fortement rémunérés a davantage augmenté mais, selon les analyses de Goos et al. et de Breemersch et al., certains pays voient une hausse du nombre d'emplois faiblement rémunérés (Breemersch, Damijan, & Konings 2017 ; Goos, Manning, & Salomons 2014). Les pays nordiques ont tendance à détenir des parts élevées et toujours croissantes d'emplois fortement rémunérés ainsi que des parts inférieures à la moyenne d'emplois moyennement rémunérés. Cette observation est appuyée par une étude de Maczulskij et Kauhanen (Maczulskij & Kauhanen 2017), montrant que les travailleurs finlandais exerçant des professions moyennement rémunérées en déclin parviennent pour la plupart à trouver des emplois fortement rémunérés. L'Allemagne et l'Autriche ont toujours des parts supérieures à la moyenne d'emplois moyennement rémunérés (associés aux doubles systèmes de formation professionnelle en cours dans ces pays), tout comme l'Italie et le Portugal (Goos et al. 2014). Les pays du Sud ont des parts plus élevées d'emplois faiblement rémunérés, mais ils n'ont pas connu d'augmentations disproportionnées du nombre d'emplois faiblement rémunérés au cours des dernières années.

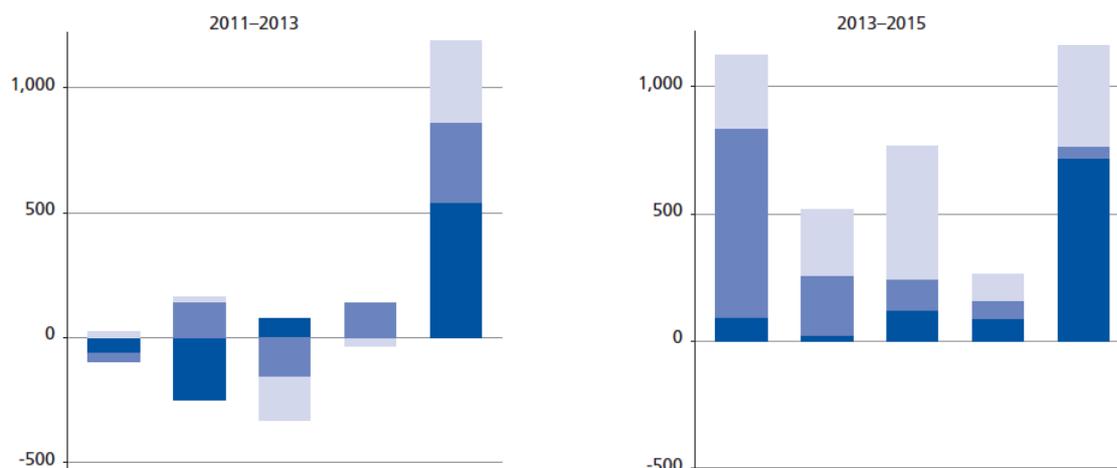
La polarisation de l'emploi se concentre dans les services, alors que l'industrie manufacturière a connu une plus grande mise à niveau des compétences. Entre 1997 et 2007, l'immobilier et les services aux entreprises figurent parmi les secteurs connaissant la plus forte croissance et comptent parmi les plus polarisés d'Europe (Breemersch et al. 2017 p.7). L'hôtellerie, le commerce et les services financiers ont également des parts combinées élevées d'emplois faiblement et hautement rémunérés. Les analyses les plus récentes réalisées par Eurofound (Fernández-Macías et al., 2017) couvrent les années 2011-2017 et trouvent des limites à une polarisation accrue sur la dernière période étudiée (Figure 2). La croissance de l'emploi reste concentrée dans les services, et les services du secteur privé continuent d'afficher une évolution polarisée. À partir de 2013, l'emploi augmente à nouveau dans les professions moyennement et faiblement rémunérées, et repart surtout à la hausse dans les services publics, c'est-à-dire les domaines de la santé et de l'éducation. Toutefois, le nombre d'emplois « normaux » n'augmente que dans les professions fortement rémunérées.

Figure 2 : Hétérogénéité de la polarisation à travers les pays européens 1997-2007



Source : Breemersch et al. 2017, p. 6

Figure 3 : Évolution de l'emploi (en milliers) par quintile d'emploi-salaire et par groupe du secteur des services, UE, 2011 T2–2015 T2.



Source : Fernández-Macías, Hurley, Bisello 2017, p.18. Bleu foncé : travail à haute intensité de connaissance dans le secteur privé. Bleu moyen : travail à faible intensité de connaissance. Bleu clair : travail à haute intensité de connaissance dans le secteur public.

Outre la technologie, la polarisation s'explique par la mondialisation et la délocalisation (principalement dans l'industrie manufacturière, Goos et al. 2014), par l'offre de compétences (D. H. Autor, 2015), ainsi que par la demande des consommateurs, notamment en ce qui concerne les services. L'argument avancé ici est que les travailleurs mieux rémunérés peuvent se permettre de consacrer plus de temps et de main-d'œuvre à des services (personnels) à forte intensité de main-d'œuvre (Cirillo 2016). Cela a récemment mené Goos et al. à calculer un multiplicateur, suggérant que, dans les régions high-tech d'Europe, un emploi high-tech « crée » jusqu'à cinq emplois non high-tech dans le secteur des services, et que les régions à la traîne jusqu'à présent pourraient accélérer leurs investissements dans les emplois high-tech. Toutefois, les discussions ont tendance à se concentrer sur les services à la personne tels que les coiffeurs, les entraîneurs de fitness ou les baristas (Berger & Frey 2016) – des emplois connus pour leurs conditions de travail précaires. Si cet argument est valable, l'évolution des économies régionales selon un scénario de « services personnels high tech plus » risquerait de faire émerger un marché du travail très polarisé. Pour éviter cela, les politiques de développement régional doivent équilibrer les investissements en R&D et les investissements dans des infrastructures publiques plus larges qui favorisent les emplois moyennement qualifiés et accordent de l'importance à la qualité des emplois peu rémunérés du secteur des services.

Au cours de nos entretiens, les délégués syndicaux abordent peu la question de la polarisation en tant que telle, dans la mesure où leurs affiliés occupent principalement des postes à des niveaux de qualification élevés ou moyens. Les évolutions des marchés globaux du travail nationaux ne se reflètent pas nécessairement dans les secteurs individuels ou au niveau des entreprises. Le secteur des télécommunications est une exception. Le représentant croate de ce secteur voit la polarisation comme le résultat d'un déclasserement des emplois de niveau intermédiaire des secteurs des services et du conseil clientèle : « *Dans le même temps, vous avez raison, il y a un vide au niveau intermédiaire. Certains emplois ont disparu. Certains conseillers en magasin ne sont plus utiles car vous pouvez trouver toutes les informations nécessaires sur Internet. Il s'agit d'un processus continu et non d'un processus rapide, donc il faut du temps. Toutefois, les employeurs font pression pour que nous embauchions des travailleurs peu qualifiés. Selon nous, certaines compétences sont encore nécessaires, mais la question est de savoir si les employeurs sont encore prêts à les payer au même prix qu'avant. Ce n'est pas tant une question de compétences qu'une question de salaires pour rémunérer des connaissances ou des compétences* » (HST,

HR). Ces observations correspondent à la récente analyse du secteur allemand des centres d'appels et de services (Daum et al. 2018). Si Deutsche Telekom Services met en œuvre des initiatives sophistiquées pour améliorer les compétences de ses propres employés et développer davantage ce service en général, les travailleurs des centres d'appels et de services délocalisés restent enfermés dans des emplois faiblement rémunérés et voient leurs perspectives d'évolution de carrière limitées. Ainsi, la polarisation peut également être vue comme le résultat direct des restructurations d'entreprises dans un contexte de délocalisation et de numérisation, dans lequel les travailleurs doivent gérer des transitions technologiques complexes tandis que les gains prévus sont de plus en plus hors de portée de la majorité d'entre eux (voire section 0).

En dehors de ce point, la plupart des représentants interrogés ont abordé les questions des modèles de compression des effectifs, des nouvelles stratégies émergentes de recrutement et – point plus central – l'évolution des emplois précaires et atypiques qui impacte négativement non seulement la qualité des emplois mais aussi les capacités des syndicats à mener des actions. À ce stade de notre enquête, un représentant du syndicat autrichien GPA-djp interrogé voit un obstacle au projet des syndicats de façonner la numérisation : « *nous ne devons pas façonner la précarisation, nous devons l'enrayer* ».

3.2 Restructuration et recomposition des effectifs

Les restructurations menées par les entreprises ne sont pas directement liées à la numérisation. Elles sont indissociables de la pression exercée par les actionnaires pour réduire les coûts, des marchés saturés, de la diminution des revenus et des pressions générales liées à la concurrence. Dans le secteur des télécommunications par exemple, les marchés libéralisés et les restructurations en cours donnent lieu depuis les années 1990 à des vagues continues de restructuration, de rationalisation et de recomposition de la main-d'œuvre. Cela signifie également que les organisations syndicales ont acquis une expérience considérable en matière de négociation de plans sociaux et d'indemnités de licenciement. Les possibilités de mener à bien ces négociations sont bien évidemment subordonnées aux dispositions de chaque pays en matière de protection de l'emploi (ou de l'absence d'une telle protection).

3.2.1 Stratégies de recrutement des entreprises et réponses des syndicats

En France, les entreprises françaises du secteur de l'informatique veulent notamment se débarrasser des ingénieurs plus âgés : « *les entreprises considèrent leurs coûts trop élevés et contournent la nécessité d'améliorer les compétences des travailleurs et de les reconverter – des initiatives très coûteuses dont le succès n'est pas garanti pour tous les travailleurs – tous les employés du secteur informatique ne peuvent pas évoluer* » (CFDT, FR). Jusqu'à présent, dans ce secteur, la rationalisation des effectifs fait l'objet de peu de négociations. En Allemagne, en Autriche mais aussi en Croatie, la réglementation sur la protection de l'emploi requiert que les licenciements répondent à des critères sociaux et de sélection ainsi que la participation des comités d'entreprise. En outre, des accords collectifs spécifiques établissent des fonds consacrés à la requalification, tels que les « *Arbeitstiftungen* » autrichiennes et autres services de conseil et de requalification éventuels. Pour les consultants de ver.di, les accords collectifs existants sont toutefois « *trop légers* » et contiennent « *uniquement la petite promesse que l'entreprise s'occupera de vous* » (consultants auprès de ver.di, DE). La Croatie dispose d'exigences légales similaires à l'Allemagne et à l'Autriche en matière de protection de l'emploi, mais les employeurs dérogent très souvent aux règles : « *Le fait est que la plupart des employeurs ne connaissent pas bien la marche à suivre et qu'ils ne respectent pas tous les critères définis par la loi. Il y a eu des poursuites judiciaires dans le secteur des télécommunications car l'entreprise avait décidé que les résultats de la gestion du rendement devaient constituer un critère pour évaluer un travailleur. Le problème est qu'elle a considéré ce critère comme un critère de mesure, et non comme un critère supplémentaire. Par conséquent, ils ont identifié les travailleurs à licencier en fonction de cette gestion des performances. Et cela n'était pas conforme à la loi croate.* »

Par contraste, le marché du travail libéralisé de la Roumanie ne rencontre aucun obstacle au licenciement : « *Sachez que les licenciements coûtent peu cher en Roumanie (je dirais même que leur coût est proche de zéro), qu'ils sont faciles à mettre en place par les dirigeants d'entreprise. Rien que pour cela, [nous] souffrons peut-être davantage que d'autres pays. Dans les pays tels que la Roumanie, qui connaissent l'intervention de la Troïka et des codes du travail très souples et pro-employeurs, vous pouvez licencier des gens en un clin d'œil sans avoir à payer la moindre indemnité* » (SITT, RO).

Néanmoins, les syndicats roumains et croates négocient actuellement des accords prévoyant des formations complémentaires pour compenser, voire prévenir les licenciements. Chez Croatian Telecom, dans le cadre du licenciement prévu de 300 travailleurs, le syndicat HST a négocié un accord selon lequel les travailleurs concernés doivent bénéficier d'un programme d'enseignement gratuit reposant sur une bourse payée par leurs entreprises respectives. « *La réponse des travailleurs n'a pas été très enthousiaste, mais a suscité l'accueil auquel nous nous attendions. À l'avenir, dans des cas similaires, nous ferons en sorte que cette condition fasse partie intégrante des négociations* » (HST, HR).

Le syndicat roumain SITT entend adopter une initiative mise en œuvre par Deutsche Telekom en Allemagne pour assurer des formations et prévenir les licenciements¹ en Roumanie. L'entreprise, en collaboration avec ver.di, a suggéré d'établir un congé de formation à temps partiel. Les travailleurs réduiraient ainsi leur temps de travail de 50 % pour participer à un programme de formation continue certifié. En ce qui concerne le temps de formation, l'entreprise paie 10 % du salaire tandis que l'État prend en charge 20 % du salaire pendant un à quatre ans. Afin de motiver davantage les travailleurs, la sécurité de l'emploi au-delà de la période de formation pourrait faire l'objet de négociations dans le cadre de l'établissement d'accords collectifs. « *Du point de vue du travailleur, c'est une bonne idée. C'est une situation gagnant-gagnant. Nous attendons encore les retours de nos homologues allemands. Si les résultats sont positifs en Allemagne, nous essaierons éventuellement de la mettre en œuvre. Nous avons informé les syndicats des activités de nos collègues allemands et leurs réactions ont été très positives. Nous attendons désormais d'en informer le gouvernement* » (SITT, RO).

Le FABI italien dispose d'un fonds sectoriel de préretraite et de reconversion professionnelle. On s'attend à ce que cela fonctionne grâce à la transition massive qui est prévue pour les années à venir puisqu'heureusement les banques n'ont pas embauché de nouveaux employés au cours de la dernière décennie : « *À vrai dire, il y a un blocage dans la transition générationnelle, ce qui a permis aux banques de ne licencier aucun travailleur de plus de 40 ans. Cette interdiction est toujours d'actualité. Les banques n'embauchent pas beaucoup de gens, à l'exception de spécialistes, mais ils sont peu nombreux ... Ainsi, dans dix ans, le système bancaire réunira des travailleurs très âgés, ce qui permettra également d'améliorer le mécanisme puisque les travailleurs partiront à la retraite, et je pense que les banques commenceront bientôt à embaucher des jeunes* » (FABI, IT).

Dans la mesure où il n'est pas prévu que ce système s'étende aux autres secteurs (et l'Italie a un problème bien connu de chômage chez les jeunes), cet expert entrevoit deux stratégies possibles pour le pays dans son ensemble : une « stratégie défensive » qui comprendrait un revenu minimal pour les travailleurs affectés par la numérisation, ce qui aurait éventuellement comme effet négatif d'exclure définitivement les bénéficiaires du marché du travail, et une stratégie plus préventive de l'« Industrie 4.0 » introduite en 2017. Selon cette dernière stratégie, l'État participerait à offrir une formation aux travailleurs affectés avant que ceux-ci ne soient licenciés.

¹ https://tk-it-nrw.verdi.de/++file++594240c8af089875906c85a0/download/17%2006%2015%20MI_Bildungsteilzeit.pdf

Certains délégués syndicaux constatent que des entreprises procèdent à des compressions d'effectifs de manière prématurée, indépendamment des gains réels découlant de l'automatisation ou de la productivité. Dans ce cas, la numérisation joue un rôle plus ou moins virtuel : elle accroît les attentes des directeurs en ce qui concerne d'éventuelles économies, et ce bien avant que ces technologies ne fonctionnent. Par la suite, un décalage apparaît entre les réductions de personnel et le fait que la mise en œuvre effective de ces nouvelles technologies nécessite encore une part considérable de travail humain. Ces besoins sont temporairement ou non couverts grâce au recours à des travailleurs plus précaires. En Allemagne, les compressions d'effectif sont souvent effectuées à travers les départs en retraite partiels des travailleurs plus âgés et mieux rémunérés, toutefois « *ils restent nécessaires, et [les entreprises] ne s'en rendent compte qu'une fois les vagues de licenciements amorcées. Ces travailleurs sortent alors de leur retraite partielle pour réintégrer les effectifs permanents, parfois dans le cadre de contrats de travail à temps-partiel négligeables, dans un contexte où la numérisation a été surestimée, tout comme les capacités des départements informatiques des entreprises* » (ver.di, DE). Dans le secteur croate des télécommunications, les travailleurs licenciés au cours des dernières années ont été remplacés par des travailleurs moins chers et plus précaires : « *Il n'y a pas de lien direct avec la numérisation. La numérisation fait partie du quotidien. Le problème est que la charge totale de travail reste inchangée. Par exemple, à l'heure actuelle, les effectifs de Croatian Telecom comptent au total 2 500 étudiants et travailleurs intérimaires. Cela représente près de 40 % de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise. Et ceux-ci ne sont pas couverts par les conventions collectives. La raison pour laquelle nous gardons ces travailleurs est qu'un certain travail physique est encore nécessaire. Quelqu'un doit raccorder les fils. Cela signifie que le travail depuis un canal de travail vers un autre canal de travail. Ainsi, vous ne réduisez pas le travail qui doit être effectué, mais la somme de travail initiale* » (HST, HR).

Là où des postes sont préservés grâce à la transition vers les nouvelles technologies, ce contexte de transition peut limiter l'attention accordée par les comités d'entreprise aux potentiels de l'automatisation : « *Notamment lorsque des nouvelles technologies numériques sont introduites. Au début, elles ne fonctionnent pas vraiment. Par exemple, [dans le secteur des télécommunications], la migration IP de l'ensemble des entreprises clientes a entraîné le mauvais fonctionnement de nombreux produits. Les nouveaux produits n'existent pas encore, et cela a augmenté encore davantage la charge de travail. Et les travailleurs et les membres des comités d'entreprise entrevoient mal le potentiel de l'automatisation puisque, dans un premier temps, elle accroît le niveau de stress et l'intensité du travail ... Ils se disent que leur part de travail augmentera de toutes façons et ne pensent pas vraiment aux conséquences de la mise en œuvre de cette technologie* » (ver.di, DE).

3.2.2 Pyramides des âges et travail précaire

Dans le cadre de ces entretiens, durant lesquels la question de la restructuration et de l'évolution de la main-d'œuvre au niveau de l'entreprise, nous avons identifié certains modèles distincts, observables sur l'ensemble des marchés du travail nationaux. Dans un contexte paradoxal de réduction des effectifs et de création de nouveaux emplois, les délégués syndicaux ont montré que l'âge joue un rôle crucial : les employés plus âgés sont remplacés par des employés plus jeunes, notamment en vue d'accéder à des nouvelles compétences pour un prix moins élevé. On assiste alors à une augmentation des statuts professionnels précaires et de la déqualification. Cette situation complexe dépend des marchés du travail respectifs, des besoins en matière de compétences pour l'emploi en question et de la disponibilité des différents types de travailleurs plus jeunes et plus précaires.

Tandis qu'elle licencient leurs membres du personnel plus âgés, les entreprises françaises d'informatique embauchent des cohortes de jeunes diplômés : *Les entreprises considèrent qu'elles doivent embaucher des jeunes ingénieurs, à peine sortis de l'université ou des écoles d'ingénieurs. Par la suite, la plupart d'entre eux quitteront l'entreprise après 3-5 ans et l'entreprise gardera les meilleurs, sans quoi l'entreprise serait obligée de leur offrir une augmentation etc., et ce n'est pas ce qu'elles veulent. Ils sont par la suite*

remplacés par des ingénieurs plus jeunes. Pour les clients, le fait que vous soyez un jeune ingénieur ne change rien, et la situation est relativement bien acceptée par les jeunes ingénieurs – car Atos fait tout son possible pour entretenir son image favorable de bon employeur à l'extérieur et sur les réseaux sociaux. Les jeunes intègrent Atos pour avoir une bonne référence sur leur CV. (CFDT, FR). Cela suggère que les jeunes cohortes de travailleurs high-tech bénéficient, sur le marché du travail, de meilleures offres et de meilleures possibilités que leurs collègues plus âgés. Les plaintes du secteur des TIC quant à des pénuries de personnel (voir section 0) seraient exacerbées par ces stratégies de recrutement. En particulier dans un contexte de chômage élevé chez les jeunes, les travailleurs anticipent apparemment ces discontinuités en considérant davantage leur premier emploi et leur emploi junior comme des tremplins. Nous observons également cette réaction chez les travailleurs détachés croates du secteur de l'ingénierie des télécommunications. Les fabricants d'équipement détachent les travailleurs dans des pays où la rémunération est plus élevée tels que l'Allemagne et l'Autriche : « le problème, c'est que ces travailleurs perçoivent des salaires croates ainsi qu'une petite compensation pour leur séjour à l'étranger. ... Nous [le syndicat] leur avons demandé comment nous pouvions les aider et comment faire progresser leur situation. Mais leur réaction a été la suivante : vous savez, c'est juste un autre point sur mon CV, je dois le faire même si cela implique d'être moins bien payé. C'est un investissement pour l'avenir. Ils nous demandaient essentiellement de ne pas intervenir » (HST, HR).

Dans le secteur croate des télécommunications, les travailleurs temporaires et les étudiants ne sont pas couverts par les conventions collectives et les cotisations de sécurité sociale. Le syndicat croate mène une campagne pour régulariser le statut professionnel des étudiants : « Parce qu'il arrive que des étudiants travaillent des années pendant leurs études et, plus tard, une fois qu'ils ont leur diplôme en poche, ils entrent sur le marché du travail et ces années de travail ne sont ni reconnues ni prises en compte. Ils commencent alors leur vie professionnelle comme des débutants sans expérience. Par conséquent, nous venons de suggérer au gouvernement de modifier la loi afin que les étudiants soient considérés comme des travailleurs réguliers et que leurs cotisations restent les mêmes. Jusqu'à présent, les étudiants contribuaient également à ce régime de retraite » (HST, HR). La question du travail intérimaire est plus complexe car, juridiquement, le syndicat ne peut négocier des conventions collectives pour l'ensemble du secteur des agences intérimaires, il peut en revanche négocier pour chaque entreprise individuellement. Toutefois, ses résultats sont limités en raison de la réticence des travailleurs intérimaires à se syndicaliser : « Ils ont relativement peur de rejoindre le syndicat. Ils estiment que cela pourrait réduire leurs chances de renouveler leur contrat. Ils affirment souvent qu'ils nous soutiennent et nous apprécient, mais qu'ils ne souhaitent pas devenir des affiliés. ... Le problème est qu'en Croatie, le chômage des jeunes est plus élevé. Par conséquent, ils sont prêts à accepter tous les types d'emplois. Et les travailleurs intérimaires se disent : « je suis le dernier maillon de la chaîne, mais au moins je suis dans la chaîne » (HST, HR).

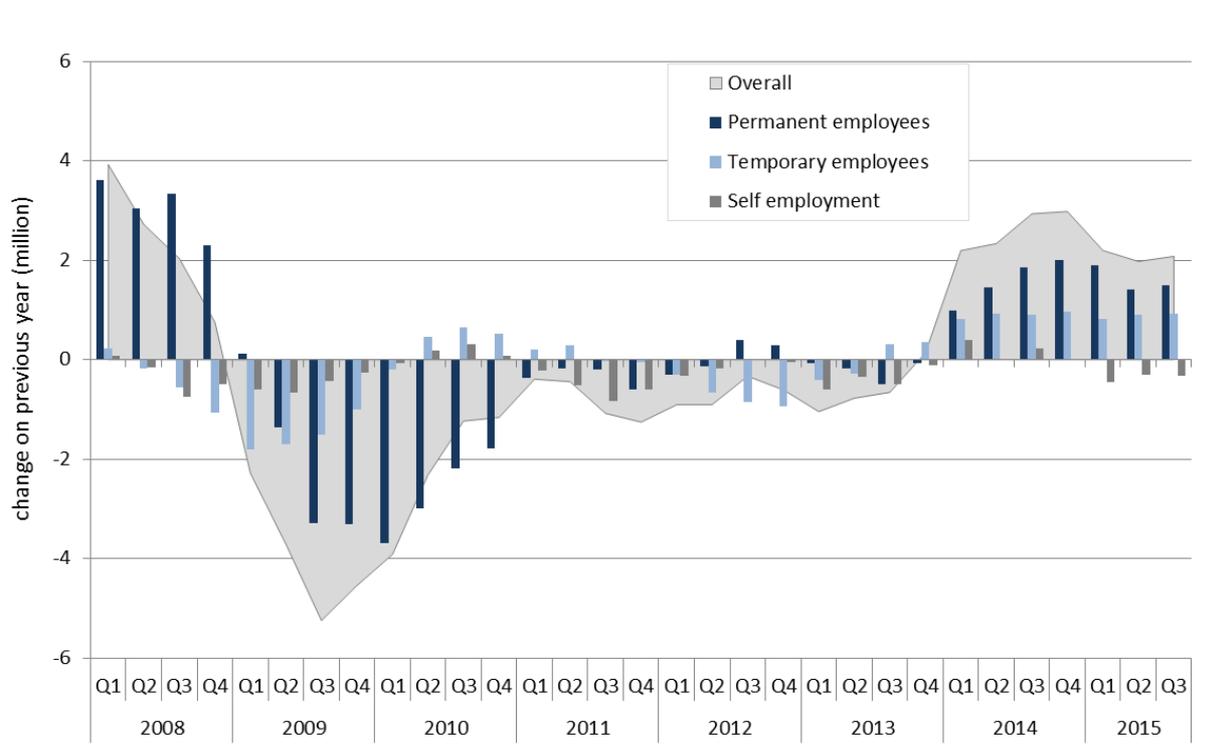
3.3 Emploi atypique

3.3.1 Travail indépendant et précarité

Pendant et après la crise, l'emploi atypique a augmenté dans toute l'Europe, et l'emploi permanent n'augmente de nouveau que depuis 2014 (Figure 3) – toutefois, ses niveaux ne sont pas revenus aux niveaux d'avant la crise, et la part de l'emploi temporaire a encore augmenté. Toutefois, nous n'assistons pas à une croissance nette du travail indépendant. Depuis 2000, il stagne à environ 15 % à travers l'UE, mais ses contours sont en train de changer : de plus en plus, les travailleurs indépendants sont présents dans le secteur des services et ne comptent aucun employé. Un quart des travailleurs indépendants en solitaire couverts par les CEE déclare n'avoir aucune alternative professionnelle. La part des travailleurs indépendants à temps partiel sans employé est passée de 1,7 % de l'ensemble de la main-d'œuvre en 2002 à 2,4 % en 2015. Le travail indépendant est une forme de travail dont les revenus et les conditions de travail sont polarisés. La récente étude d'Eurofound sur le travail indépendant estime qu'un travailleur indépendant sur quatre est vulnérable du fait de sa dépendance économique vis-à-vis d'un ou de quelques

clients, de sa faible autonomie et de sa vulnérabilité financière (Vermeulen, Wilkens, Biletta, & Fromm 2017). Cela n'indique pas une prolifération globale du nombre de (faux) travailleurs indépendants mais, clairement, l'ensemble des travailleurs indépendants ne sont pas devenus des entrepreneurs de manière délibérée.

Figure 4 : Évolution de l'emploi permanent, temporaire et indépendant, UE 28 2008-2015



Source : Eurostat, Commission européenne 2016, p.30.

Les délégués syndicaux notent que, dans de nombreux pays européens, l'emploi atypique est très répandu dans les nouveaux contrats de travail. En Espagne, d'après les représentants de CO.OO « *la numérisation favorise le travail temporaire et la rotation des travailleurs à travers de nouveaux systèmes de gestion des services* », en mettant l'accent sur le travail à temps partiel involontaire et en renforçant la fragmentation du travail (Recio, Moreno-Colom, & Godino 2015). En Finlande, plus de 50 % des nouveaux contrats de travail d'une durée inférieure à un an sont temporaires (PAM, FI), et la part des femmes concernées est considérablement plus élevée que celle des hommes. En Allemagne, un tiers des nouveaux arrivants sur le marché du travail ne signe qu'un contrat à durée déterminée. Dans les secteurs allemands de la vente au détail, de la logistique et de la sécurité, les contrats à temps partiel marginaux (subventionnés par le biais de réductions fiscales ou de cotisations de sécurité sociale moins élevées) ont proliféré et sont utilisés de manière très flexible, au point de s'apparenter à du « travail à la demande ». Dans le secteur chimique belge, seuls les travailleurs hautement qualifiés sont embauchés sur la base de contrats permanents à durée indéterminée. Tous les autres travailleurs sont embauchés via un sous-traitant dans le cadre d'un contrat temporaire. La Belgique semble s'être fait une spécialité de créer des exonérations fiscales et de sécurité sociale pour le travail « supplémentaire » très flexible (voir section 0). Le pays a introduit une réduction fiscale sur les « emplois secondaires » du secteur des services pour les travailleurs dont la principale activité représente 80 % de leur temps de travail total, et gagnant jusqu'à 500 euros ou 9,60 euros de l'heure avec leur second emploi. Les délégués syndicaux étaient opposés à cette décision mais « *c'est vraiment dommage, et c'est un désastre pour la sécurité sociale car ces emplois n'y contribuent pas. Mais les gens apprécient cette mesure car elle leur permet de gagner 500 euros de plus par mois.*

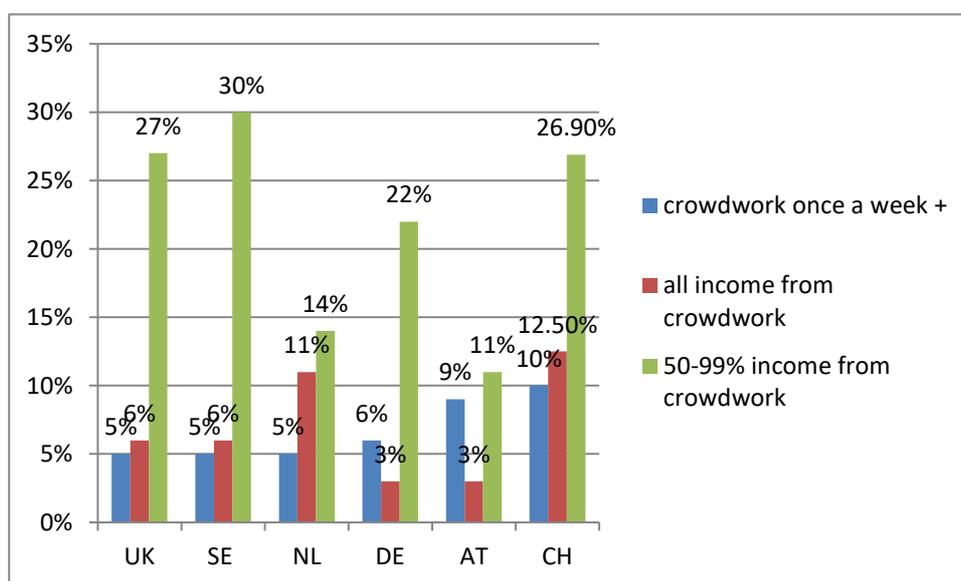
Nous avons organisé des grèves et des manifestations, et nous avons bien sûr fait pression, mais aujourd'hui en Belgique nous avons un gouvernement de droite qui poursuit sa ligne politique » (BBTK, BE).

Toutefois, ce représentant interviewé cite un exemple spécifique d'entreprise dans laquelle le travail flexible a fait l'objet d'une négociation collective, qui semble être favorable aux travailleurs : le centre logistique de Nike a non seulement embauché des travailleurs faiblement qualifiés, mais aussi permis aux travailleurs de travailler le week-end sur la base du volontariat : « *certaines personnes ne travaillent que le samedi / dimanche pour le commerce en ligne car cette activité est en pleine essor et, le week-end, les clients ont plus de temps pour faire des achats en ligne ... Et si ces personnes veulent travailler le week-end alors je ne peux qu'être d'accord. Ces personnes travaillent pour Nike le samedi et le dimanche et, le reste de la semaine, ils travaillent pour un autre employeur, mais c'est leur responsabilité. ... Vous travaillez 12 heures par jour et vous êtes payé pour une semaine entière » (BBTK, BE).*

3.3.2 Les plates-formes en tant que formes d'emploi et de non-emploi

Les nouvelles formes d'emploi et les formes d'emploi atypiques créent un contexte dans lequel il convient de prendre en compte le travail mené sur les plates-formes numérique, fournissant des services dématérialisés ou physiques. Le travail « à la demande », dont les emplois et les revenus sont discontinus, est également présent dans d'autres formes d'emploi, notamment dans les secteurs du commerce et des soins (Mandl et al. 2015). Dans de nombreux domaines du secteur des services, les clients conditionnent les contrats de travail et les conditions de travail, et les travailleurs sont de plus en plus directement exposés aux volatilités du marché. Le travail qualifié, responsable et exigeant des femmes du secteur des services à la personne en particulier est souvent considéré à tort comme une extension des charges et tâches ménagères, et non comme un « véritable » emploi (Holtgrewe 2016).

Figure 5 : Parts du travail collaboratif parmi les travailleurs collaboratifs des différents pays



Source : Huws et al. 2017 a et b.

Une série d'études récentes menées par Ursula Huws et ses collègues, et commandée par la FEPS et UNI Europa, fournit quelques éléments d'information sur les véritables chiffres, malgré la portée moyenne de ces enquêtes en ligne : Jusqu'à présent, le travail sur les plates-formes collaboratives consiste essentiellement en un travail « supplémentaire » et non en une source régulière d'emploi. Une minorité non négligeable des membres interrogés ont déclaré avoir cherché du travail sur les plates-formes de

travail collaboratif, mais que peu d'entre eux en avait trouvé. Seuls 5 % des sondés britanniques, suédois et néerlandais, 6 % des sondés allemands, 9 % des sondés autrichiens et 10 % des sondés suisses travaillent sur une plate-forme sur une base hebdomadaire. Entre 3 % et 12,5 % (une part exceptionnelle correspondant aux travailleurs suisses) de travailleurs des plates-formes perçoivent l'ensemble de leurs revenus grâce au travail collaboratif. Entre 11 % (Autriche) et 30 % (Suède) des sondés déclarent gagner plus de la moitié de leurs revenus par le biais des plates-formes.

Ainsi, à l'heure actuelle, le travail sur les plates-formes reste une activité mineure en Europe, et les expériences ambitieuses menées par exemple chez IBM voici quelques années semblent être suspendues. Néanmoins, à mesure que les personnes et les entreprises acquerront de l'expérience avec les services basés sur des plates-formes, leurs utilisations deviendront plus claires et seront envisagées de manière plus proactive. Certaines utilisations de ces plates-formes pourraient compléter la numérisation de manière quelque peu ironique : en effet, le clickwork visant à identifier ou compléter des images et la reconnaissance vocale pourraient combler certaines lacunes dans des tâches que l'intelligence artificielle ne peut prendre en charge pour le moment. Le fait de surmonter la difficulté que représente « la dernière étape » jusqu'au client ou au consommateur final n'est pas seulement un enjeu pour les secteurs du e-commerce et de la livraison de nourriture, il l'est également pour l'installation d'une multitude de capteurs, de routeurs et d'équipements physiques standardisés liés à l'Internet des objets. Pour toutes les tâches physiques faisant l'objet d'une forte demande, les entreprises de technologie imaginent déjà l'utilisation qu'elles pourraient faire des travailleurs des plates-formes.

À l'heure actuelle, les représentants syndicaux confirment la pertinence limitée des plates-formes dans leurs marchés du travail respectifs – mais les plates-formes ne relèvent peut-être pas de leur domaine d'expertise. En Espagne, le travail des plates-formes semble également affecter les tâches fortement qualifiées, telles que les services de traduction, l'ingénierie et le conseil juridique. Dans les pays nordiques, les services nationaux semblent être en pleine expansion. En Croatie, certains des jeunes groupes d'étudiants et d'ingénieurs TIC mobiles et hautement qualifiés semblent trouver du travail sur des plates-formes étrangères. Néanmoins, ce groupe de travailleurs collaboratifs se considèrent davantage comme des entrepreneurs que comme des employés.

Du point de vue des entreprises, le travail de plate-forme semble principalement utilisé pour les activités marginales ou dans une mesure limitée, ce qui signifie également qu'aucune concurrence immédiate n'est perçue entre les employés et les travailleurs des plates-formes. En Croatie, le recours à ces travailleurs est transnationalisé et se concentre dans le secteur des TIC : « *de nombreux fournisseurs et intégrateurs de TIC, petites entreprises et start-ups utilisent différents types de plates-formes, même certains développeurs et ingénieurs logiciels situés en dehors de la Croatie* » (HST, HR). En Allemagne, « *chez IBM ... des centaines de tâches devraient être assignées sur des plates-formes. Même si, au cours des dernières années, la Deutsche Bank a proposé trois projets sur Jovoto [une plate-forme créative] auxquels des free-lancers ont participé, dans l'immédiat, les employés ne se montrent pas inquiets et le comité d'entreprise ne cherche pas à examiner la situation de plus près* » (ver.di, DE). Ainsi, le fait que le travail sur les plates-formes ne se répand pas aussi rapidement que ce que laissaient présager les prévisions il y a quelques années, ne doit pas totalement détourner l'attention des syndicats et des responsables politiques de la nécessité d'étendre les réglementations du marché du travail aux nouvelles formes d'emploi.

3.4 Compétences et formation

La littérature s'accorde largement sur les exigences de compétences attendues dans le secteur des services numérisés. Les compétences en TIC sont considérées comme essentielles, mais dans une plus large mesure, les travailleurs auront besoin, en plus des compétences en TIC et dans les autres technologies, des compétences suivantes : résolution de problèmes, créativité, collaboration et interaction (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Même les compétences en TIC très recherchées doivent de plus en plus être complétées par ce type d'aptitudes.

3.4.1 Pénuries de personnel dans le secteur des TIC et les solutions pour les combler

Dans l'UE 27, le nombre de diplômés en TIC a diminué par rapport au sommet atteint dans de nombreux pays en 2005-2006, notamment dans les programmes professionnels ou préprofessionnels ainsi que dans l'enseignement supérieur du premier degré. Cette diminution se concentre dans des pays aussi différents que le Royaume-Uni, la Belgique, la Roumanie et l'Italie, tandis que certains pays d'Europe de l'Est et l'Autriche observent une augmentation de 50 %.² Le manque de professionnels en TIC attendu d'ici 2020 est actuellement estimé à quelque 756 000 travailleurs, dont 226 000 à des postes de direction (Hüsing, Korte, & Dashja 2015). En effet, les délégués syndicaux indiquent que le secteur des TIC enregistre des pénuries dans des pays différents tels que le Danemark, la France, la Roumanie et la Suède. Les différences régionales peuvent également expliquer cette situation, dans la mesure où les régions rurales comptent moins de travailleurs disponibles. Comme nous l'avons vu précédemment, le fait que les entreprises concentrent leurs efforts de recrutement sur les jeunes diplômés n'arrange certainement pas la situation. Un représentant de Sveriges Ingenjörer interrogé remarque que le marché ne semble pas réagir comme prévu : « Cette année, les salaires [rapportés dans l'enquête menée auprès des affiliés du syndicat ont légèrement augmenté mais, en dehors de cela, malgré toutes les discussions sur les pénuries, ces dernières n'ont pas entraîné de hausses de salaires équivalentes. Nous supposons donc que les entreprises achètent leurs compétences sur d'autres marchés. »

Le secteur roumain des TIC reflète cette situation, dont les conséquences sont similaires : « les derniers chiffres révèlent une pénurie de 20 000 spécialistes des TIC – cela compromet évidemment les éventuels projets existants de développement des activités à forte valeur ajoutée. Nous essayons de faire tout notre possible – par exemple en impliquant des femmes de tout âge dans les TIC, en essayant d'inciter des personnes issues des départements économiques et des lignes de production à prendre des emplois débutants dans les TIC, ou en essayant d'être aussi créatifs que possible afin d'accroître le nombre de travailleurs disponibles » (SITT, RO). Toutefois, ces démarches sont contrecarrées par l'émigration et la fuite des cerveaux. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène : l'apparent enfermement du secteur roumain des TIC dans des activités à faible valeur ajoutée susceptibles d'être délocalisées et automatisées (voir section 0), les attentes irréalistes des entreprises en matière de réduction de coûts ainsi que les cultures de travail souvent hiérarchiques et sous pression : « Malgré la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur, il ne faut pas s'imaginer que les travailleurs employés par ces entreprises sont traités décemment ». En résumé, « Au lieu de trouver des solutions pour utiliser la main-d'œuvre de manière plus efficace, ou pour ramener sur le territoire des activités à forte valeur ajoutée et utiliser les travailleurs dont elles disposent déjà, les entreprises réduisent drastiquement leur nombre de projets et licencient des travailleurs » (SITT, RO).

Tout cela, en plus de la persistance des pénuries de main-d'œuvre, suggère des tensions autour des compétences qui ne peuvent être simplement comblées par le nombre de jeunes diplômés en sciences et en ingénierie, ni par les initiatives de formation continue. Les délégués suédois et roumain interviewé relève une certaine hypocrisie dans ce débat : « Les entreprises veulent plus d'ingénieurs et se plaignent des pénuries, mais elles ne sont pas prêtes à payer pour ça » (SI, SE). « Dès que l'on parle de numérisation, on imagine qu'elle va de pair avec la reconversion professionnelle et la formation. Mais, en réalité, une fois que vous avez essayé l'automatisation et que vous avez constaté à quel point elle est efficace en termes de coût, vous ne voyez plus l'intérêt de reconvertir les travailleurs. En particulier dans un pays où les licenciements ne coûtent rien ou presque. Pourquoi les entreprises investiraient-elle dans des re formations si elles peuvent licencier les travailleurs ? Et si, à un moment, de nouveaux projets requièrent

2 http://euskillsparorama.ec.europa.eu/docs/AnalyticalHighlights/ICTProfessionals_en.pdf

des compétences à forte valeur ajoutée, elles peuvent tout simplement embaucher de nouveaux travailleurs si ceux-ci sont disponibles » (SITT, RO).

De manière ironique, le pays compte un exemple de centre de formation appartenant à une entreprise et ayant fourni de compétences durables aux travailleurs. Ce centre a néanmoins fermé ses portes à la suite d'une série de fusions et d'acquisitions : « L'Université de l'entreprise [nom de l'entreprise] possédait son propre bâtiment rempli de classes et accueillait ses propres formateurs, spécialisés dans différents langages de programmation et technologies, etc. J'y ai appris énormément de choses, bien plus qu'à l'école. Aujourd'hui ce centre est fermé depuis des années. Bon nombre de mes amis me disent 'Je cherche à embaucher 5-10 personnes formées dans notre université pour un nouveau projet, car je sais que je peux compter sur eux', et je me dis que le bon modèle se trouve juste sous leurs yeux et que nous en avons la preuve. Pourquoi ne recommencent-ils pas ? »

3.4.2 Évolution des compétences en général

Le comportant des entreprises visant à se plaindre ouvertement des besoins de compétence et à sous-investir de plus en plus le renforcement des compétences n'est pas propre au secteur des TIC. Au-delà du vaste consensus sur la nécessité d'améliorer les compétences, nous observons un large éventail de lacunes et d'obstacles dont les raisons sont multiples : les intérêts divergents des travailleurs et des employeurs, les échéances divergentes et les murs institutionnels, par exemple entre le système éducatif général et les exigences croissantes et court-termistes en matière de compétences, et les inégalités persistantes en matière de formation et d'enseignement.

En règle générale, l'accès à la formation est connue pour suivre l'Effet Matthieu, selon lequel les personnes dans les meilleures situations sont les plus favorisées : les travailleurs hautement qualifiés et bénéficiant de la sécurité de l'emploi profitent davantage des programmes de formation. Par exemple, si près de la moitié des employés permanents ont accès à la formation en cours d'emploi, seuls 32 % des salariés sous contrats à durée déterminée et 19 % des indépendants y ont accès (Vermeulen et al. 2017). Cela indique que la prolifération de l'emploi précaire et atypique met gravement en danger l'investissement en capital humain par les entreprises et les sociétés.

Les délégués syndicaux et les employeurs conviennent de la nécessité d'améliorer les compétences dans leur ensemble, mais également d'accélérer l'ensemble des changements. « L'agilité deviendra essentiel » (CFDT, FR), et « la demande de formation supplémentaire et d'évolution professionnelle continue augmente car l'évolution technologique est très rapide – notre carrière entière ne peut pas reposer sur un bon enseignement des bases, nous devons nous maintenir à jour, bien plus qu'avant » (SI, SE). Étant donné que les TIC sont de plus en plus utilisées en dehors du secteur des TIC, les qualifications et les compétences « transdisciplinaires » devraient gagner de l'importance : « Pour toutes les tâches qui ne peuvent être quantifiées, il nous faut des personnes efficaces et qualifiées sachant également maîtriser la technologie, sans quoi nous allons connaître un scénario à la Matrix », explique un expert de ver.di. Les pronostics liés aux « mégadonnées » et à l'Internet des Objets etc. suggèrent qu'ils remettent en question les divisions du travail établies entre la technologie et les autres domaines. Cela pourrait également entraîner un changement de direction concernant les compétences en TIC, au-delà de la traditionnelle distinction effectuée entre les qualifications en TIC et les compétences des utilisateurs. Ainsi, des compétences en TIC plus avancées pourraient être davantage mises à la disposition des travailleurs dotés d'expérience et de qualifications dans les champs d'application des TIC, y compris les travailleurs plus âgés et les travailleurs aux carrières discontinues.

Toutefois, les capacités de prévision des nouveaux besoins émergents ne sont pas distribuées de manière homogène. Les partenaires sociaux des pays nordiques, mais aussi le syndicat espagnol CO.OO estiment avoir les capacités nécessaires et que les changements anticipés pourront rapidement se traduire par des mesures de formation adéquates. Le syndicat FABI a mis en œuvre sa propre initiative, établissant un

« nouveau modèle bancaire » et la formation correspondante, bloquée par les employeurs : « *pour le moment, seules quelques banques sont intéressées par notre projet. Mais le système bancaire dans son ensemble ne va pas assez vite pour cela* » (FABI, IT). Le syndicat allemand ver.di et le syndicat autrichien GPA-djp affirment que les entreprises doivent élaborer leur propre planification stratégique en matière de besoins de qualifications et de formation. Pourtant, ils expriment quelques incertitudes quant aux capacités des entreprises à effectuer ce type de planification : « *on aimerait pouvoir prédire l'avenir et savoir à quoi ressembleront les secteurs dans 10 ou 15 ans, mais les entreprises elles-mêmes ne le savent pas ou ne partagent pas leurs connaissances, ce qui rend les prévisions très difficiles* », expliquent les experts de ver.di. Il existe notamment une différence claire entre le fait de « ne pas savoir » et de « ne pas partager ses connaissances ». Cette différence peut être exacerbée quand, dans un contexte de « mégadonnées », les capacités d'évaluation des changements liées à la planification stratégiques de l'avenir sont concentrées dans les entreprises privées et les sociétés de conseil. Dans une telle situation, les États, les institutions du marché du travail, les chercheurs et les partenaires sociaux peuvent rencontrer des difficultés à maintenir leurs bases de connaissances ainsi qu'un discours public et démocratique sur l'impact de la numérisation.

Néanmoins, l'expert autrichien de GPA-djp souligne en particulier la nécessité d'adopter une approche holistique pour gérer le changement : « *la numérisation implique une gestion du changement et, à l'avenir, les compétences adéquates devront être encouragées et les départements HR deviendront plus importants, même si la technologie semble prendre le dessus dans ces fonctions. C'est en tout cas ce que disent les entreprises. Est-ce que les partenaires sociaux diraient cela dans leurs discours politiques ? Je pense plutôt qu'ils affirmeraient que les employés ne sont pas suffisamment qualifiés* ».

Les pays du Nord rapportent que leur système d'amélioration des compétences professionnelles, mené par les partenaires sociaux sur une base sectorielle est suffisamment agile pour affronter les changements. En Suède, « le fleuron du modèle suédois » consiste en un modèle géré par les partenaires sociaux et offrant des formations, du mentorat et du soutien dans le cadre de la recherche d'un emploi aux travailleurs licenciés par des entreprises couvertes par une convention collective. Ce système « *fonctionne extrêmement bien, tout le monde en est satisfait, mais il est réservé aux personnes précédemment employées par une entreprise à titre permanent* » (SI, SE). Les travailleurs embauchés via des agences intérimaires ou non couverts par des conventions collectives en reste exclus, ce qui est considéré comme un problème si la part de travail précaire et de travail indépendant augmente. Au Danemark, la formation continue est également prise en charge par les partenaires sociaux : « *Au Danemark, notre système éducatif est très flexible. Il est conçu de manière à ce que les partenaires sociaux soient toujours les seuls à définir les différents contenus des formations éducatives. Dès que nous avons identifié un manque de compétences, nous pouvons faire approuver un programme de formation par le Ministère de l'éducation dans un délai de six semaines* » (DKDI, DK). Les négociations collectives prévoient également des fonds sectoriels pour les congés de formation annuels, dans le cadre desquels les participants sont rémunérés à hauteur de 85-100 % de leur salaire. Certains de ces fonds sont également redistribués vers les travailleurs non qualifiés. En Allemagne, jusqu'à présent, les congés de formation à temps partiel sont mis en œuvre dans des accords collectifs dans le secteur des assurances et chez Deutsche Telekom. Et Ver.di, IG Metall ainsi que le syndicat des enseignants GEW souhaitent inscrire cette mesure dans la législation (ver.di, IG Metall, & GEW 2017). Toutefois, les représentants syndicaux s'attendent à des difficultés en ce qui concerne le déploiement de ces dispositions dans d'autres conventions collectives, dans la mesure où la disponibilité des méthodes d'apprentissage en ligne peut faire de l'ombre aux autres méthodes.

Les délégués syndicaux des pays nordiques notent que les liens entre les (re)formations et le système éducatif général pourraient être renforcés. L'enseignement universitaire continue de reposer sur des études à temps plein sur une période de trois à cinq ans, et le passage d'un mode d'apprentissage à l'autre est difficile. Le représentant de Danskmetal interviewé indique qu'à l'heure actuelle, au Danemark, « *si*

vous possédez une formation universitaire, vous ne pouvez pas bénéficier d'une formation pédagogique financée par des fonds publics » alors qu'aujourd'hui *« les affiliés doivent associer qualification universitaire et formation professionnelle »*. Nous faisons par conséquent tout notre possible pour modifier la législation afin que cette transition soit possible ». Les représentants syndicaux considèrent généralement que la formation continue est plus efficace lorsqu'elle se déroule à proximité de l'entreprise et du lieu de travail, et lorsque les partenaires sociaux sont davantage impliqués dans les formations dispensées : *« vous ne pouvez pas simplement compter sur le système éducatif. Cela peut prendre 20 ans avant qu'il ne montre des résultats »* (GPA-djp, AT).

Dans plusieurs pays, malgré le consensus politique sur les améliorations des compétences, les modèles de formation continue gérés par les partenaires sociaux ou à l'échelle sectorielle sont désormais exposés à la concurrence du secteur privé. En Espagne, les experts de CO.OO expliquent : *« Le syndicat a depuis bien longtemps pour mission d'orienter le travail, et nous avons notre propre espace depuis lequel nous réalisons des enquêtes sur la question des nouvelles qualifications nécessaires. Nous sommes également très qualifiés pour l'enseigner »*. Auparavant, les fonds publics étaient disponibles pour ces formations, qui étaient prévues par les conventions collectives. *« Mais aujourd'hui, ce système est sur le marché. Tout le monde peut proposer un programme de formation et, jusqu'à la réforme du travail, ce système était étroitement lié à l'établissement de conventions collectives. Aujourd'hui ce n'est plus le cas. Un système important pour ce segment intermédiaire a été privatisé et affaibli »* (CO.OO, ES). Au Danemark, des fonds publics étaient également alloués à la formation continue. Toutefois, certaines contraintes juridiques favorisent les formations entièrement financées par le secteur privé, telles que les certifications de plates-formes informatiques en situation de monopole de Microsoft ou Cisco par exemple : *« la loi indique que le contenu d'un cours déjà dispensé par une entreprise privée ne peut être dispensé par un programme financé en partie par des fonds publics. En conséquence, certains de nos membres ne reçoivent pas la formation dont ils ont probablement besoin car les entreprises privées exploitent leur situation pour augmenter leurs prix »* (Danskmetal, DK). En France, le gouvernement prévoit d'allouer une plus grande part des fonds sectoriels de formation à la formation des chômeurs, et d'obliger les entreprises à proposer des formations à leurs propres employés. Toutefois, en interne, les formations proposées sont menacées de réduction des coûts et de délocalisation : *« aujourd'hui dans une entreprise du monde moderne, la tentation pour les entreprises de délivrer des certificats de formation gratuits, émis par Google ou d'autres fournisseurs en ligne, est un problème. Par ailleurs, lorsque vous utilisez des compétences externes, vous n'avez pas à payer pour leur formation »* (CFDT, FR). Afin d'assurer la transférabilité des compétences, la France a introduit un « compte personnel d'activité » numérique visant à garantir que les travailleurs peuvent conserver leurs droits sociaux et leurs avantages quel que soit leur emploi ou leur statut professionnel. Grâce à leur activité en tant qu'employés ou indépendants, ou grâce à des bourses accordées par le gouvernement en fonction des besoins, par exemple dans des faibles niveaux de qualification, les citoyens collectent des points qui peuvent être utilisés dans le cadre d'activités de formation, d'un soutien financier pour créer une entreprise ou d'un congé en raison d'obligations familiales ou d'engagements sociaux. Les points sont conservés même en cas de changement de statut professionnel de la personne concernée, ainsi elle peut profiter de ces avantages dans des périodes professionnelles moins stables (Grass & Weber 2016). Pour le moment, au printemps 2018, les résultats de cette initiative ne sont pas encore clairs.

Du point de vue des travailleurs, les travailleurs peu qualifiés sont souvent sous-représentés dans les mesures de formation. Ces derniers ont moins d'expérience en termes d'apprentissage formalisé et attendent moins de ces avantages, en particulier dans un contexte de chômage élevée dans la priorité des travailleurs est de gagner leur vie. Dans les emplois pénibles ou effectués selon des horaires de travail atypiques, le temps nécessaire à l'apprentissage peut également être une contrainte. Les travailleurs faiblement qualifiés ne sont pas les seuls touchés. Les délégués syndicaux reconnaissent que les travailleurs doivent assumer une certaine part de responsabilité, et s'investir et s'engager dans des projets

de formation continue. Toutefois, ils craignent que les exigences des formations n'empiètent sur le temps libre des travailleurs. Tout d'abord, ces formations pourraient exclure les travailleurs ayant des charges et des responsabilités en dehors de leur travail. Deuxièmement, les syndicats s'interrogent quant aux capacités des travailleurs à suivre ces formations : « *En Allemagne, à travers l'ensemble des secteurs des services, le travail supplémentaire représente quatre heures de travail en plus par semaine. Nous avons l'impression que davantage de travail doit être accompli dans les mêmes délais et que les travailleurs ne considèrent pas nécessairement leurs objectifs de performance comme réalistes. Voilà le cadre dans lequel les formations doivent se dérouler* » (ver.di, DE). « *Le fait que nous travaillons 8-9 heures par jour, que nous ayons une famille ou un enfant dont nous devons nous occuper ne suffit pas – maintenant nous devons trouver du temps pour nous faire progresser tous les 2-3 ans* ». *C'est impossible. Pour moi, le problème principal, c'est que les entreprises n'investissent pas dans la requalification de notre personnel* » (SITT, RO). Enfin, les délégués syndicaux insistent sur le fait que les entreprises bénéficiant des améliorations de compétences ne doivent pas être exonérées des responsabilités de formation et d'investissement dans le capital humain.

À mesure que la formation professionnelle et la formation continue s'accélèrent et doivent répondre rapidement aux changements de besoins, les environnements d'apprentissage numériques et les nouvelles approches d'apprentissage (ex. : simulateurs) devraient à l'avenir jouer un plus grand rôle dans la formation et l'apprentissage sur le lieu de travail. Pourtant, les délégués interviewés s'interrogent sur la qualité de ces formations. Pour les entreprises, il peut être tentant et moins onéreux de proposer des cours à distance en auto-apprentissage, et ces cours peuvent s'avérer plus efficaces pour les sujets circonscrits si une base de compétences est déjà en place. Il est possible que le potentiel des formations virtuelles de grande qualité et des formations hybrides mises en œuvre à proximité du lieu de travail soit encore sous-exploré. L'un des délégués interviewés affirme que, pour être capable d'accomplir plusieurs tâches complexes, un enseignement en face à face est nécessaire, et que son syndicat a recueilli des preuves pour en attester : « *Dans le secteur informatique en particulier, si vous voulez apprendre la programmation, vous avez besoin de formateurs, de directions et [...] d'activités – ce n'est pas quelque chose que l'on apprend en une soirée* » (SITT, RO). Le syndicat roumain SITT a d'ailleurs mené une expérience visant à évaluer les perspectives des personnes formées en ligne et des personnes ayant bénéficié d'une formation en face à face sur le marché du travail : « *Nous avons essayé d'obtenir des statistiques et avons [simulé] des entretiens d'embauche – lorsque des personnes ont acquis les principales compétences nécessaires via une plate-forme en ligne ou à l'école, ou grâce à d'autres types d'apprentissage en classe, les personnes qui s'en sortent le mieux sont presque toujours celles qui ont assisté à des cours en classe ou qui ont reçu une formation à l'école. L'entreprise préférerait ces personnes à celles qui ont acquis leurs connaissances par des processus d'apprentissage virtuels. En interne, [l'entreprise] encourage les formations réalisées intégralement via des méthodes en ligne. Vous voyez en quoi cela est hypocrite ?* ».

3.5 Conclusions : l'amélioration des compétences est-elle menacée ?

En résumé, les défis que représentent la numérisation pour les marchés du travail ne sont pas récents. Du point de vue du marché du travail, la numérisation est susceptible d'exacerber la tendance actuellement observée à la polarisation, à l'emploi précaire et aux marchés du travail volatiles. En effet, ses effets sont difficiles à distinguer de ceux de la transnationalisation et des restructurations d'entreprises. L'opinion des représentants syndicaux concernant l'impact sur l'emploi dans sa globalité varie en fonction de leur marché du travail respectif. Dans les pays nordiques, la constellation « marchés du travail solides et soutien apporté à la reconversion professionnelle et à l'amélioration des compétences » devrait se maintenir. Dans les télécommunications et les services financiers, les syndicats jouissent déjà d'une expérience considérable en matière de gestion des réductions d'effectifs et des restructurations mises en place par les entreprises. Au-delà du recours aux départs en retraite anticipé, les initiatives favorables consistent principalement en des investissements dans la reconversion professionnelle et l'amélioration

des compétences. Idéalement, ces initiatives sont mises en place pour empêcher les licenciements et favoriser la création de futurs emplois dans l'entreprise elle-même ou dans le secteur mais, à l'heure actuelle, elles visent surtout à compenser les licenciements. Dans les pays où des fonds sectoriels n'ont pas été établis, de nouvelles dispositions mises en œuvre entre les partenaires sociaux, les entreprises et l'État et visant à débloquer des financements mixtes peuvent s'avérer nécessaires dans le cadre, par exemple, de congé de formation à temps partiel. En effet, les syndicats des pays d'Europe du Sud-Est entendent étendre ces initiatives à travers les différents pays.

Toutefois, le lien entre la réduction des effectifs menée par les entreprises et l'automatisation n'est pas évident. Nous observons dans les entreprises une tendance à remplacer les travailleurs plus âgés et plus chers par des travailleurs plus jeunes qui peuvent s'attendre à une carrière professionnelle moins stable. En effet, certaines réductions d'effectifs semblent prématurées, dans la mesure où les gains de productivité générés par l'introduction de nouvelles technologies ne se sont pas encore matérialisés. Les frictions et les retards entraînés par le recours à des technologies immatures dans un environnement de travail en sous-effectif sont par la suite susceptibles d'être transférés aux travailleurs. Ils contribuent ainsi à l'intensification du travail évoquée à la section 0.

Ces éléments d'information montrent également un recours accru au travail précaire. Dans le secteur des services, cette pratique est relativement répandue puisque les niveaux d'effectifs sont étroitement ajustés à la demande de la clientèle. Toutefois, des formes plus récentes d'emploi atypique, telles que les formes diverses de travail « à la demande », s'ajoutent aux emplois de travail à temps partiel ou à durée déterminée conventionnels. Dans plusieurs pays, les jeunes travailleurs et leur premier emploi sont particulièrement menacés de précarité. L'utilisation des plates-formes s'inscrit dans ce contexte. Pour l'heure, leur utilisation n'est pas très fréquente et constitue rarement une source de revenus principale mais la situation pourrait évoluer, notamment dans les pays et les régions où le taux de chômage est très élevé et où les perspectives de carrière sur le marché du travail sont limitées.

Dans ce contexte, les syndicats, les décideurs politiques et les organisations patronales conviennent de la nécessité d'améliorer les compétences et de créer des systèmes de formation continue plus dynamiques et réactifs. Toutefois, ce discours ne se traduit pas nécessairement par des investissements concrets dans le capital humain. La formation et la reconversion professionnelle reste davantage accessibles aux personnes hautement qualifiées et aux personnes employées de manière permanente dans des secteurs bien organisés. En outre, les délégués syndicaux s'inquiètent de ce que, de plus en plus, les efforts et les investissements soient transférés aux employés à l'échelle individuelle, dans des secteurs où les heures supplémentaires et les charges de travail élevées mettent déjà à mal l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'existence des formations et de l'apprentissage en ligne peut accentuer ce problème, dans la mesure où elle conforte les employeurs dans l'idée qu'une formation peut être dispensée à moindre coût. Une fois ces éléments de preuve rassemblés, il apparaît clairement que la formation et l'enseignement professionnels risquent de souffrir d'un sous-investissement de la part des entreprises et des sociétés. Les nombreuses plaintes exprimées quant aux pénuries de compétences, notamment dans les secteurs high-tech, pourraient dans une certaine mesure s'expliquer par le comportement de entreprises elles-mêmes, dans la mesure où les employeurs concentrent leurs efforts de recrutement sur les jeunes diplômés dans une perspective à court terme. De nombreuses entreprises devront déployer des efforts considérables pour faire preuve d'introspection et se tourner vers un mode de gestion des ressources humaines stratégique et durable.

4 Stratégies d'entreprise, organisation du travail et numérisation

Les stratégies d'entreprise de transnationalisation et de restructuration des chaînes de valeur sont étroitement liées à l'organisation du travail et à la qualité de l'emploi. Elles déterminent également l'impact de la numérisation étant donné que les technologies numériques ne définissent pas directement

l'organisation de travail. Il est largement admis que les technologies numériques peuvent être mises en œuvre de plusieurs manières :

- permettre une « autonomie responsable » et un « apprentissage discrétionnaire », ainsi que le renforcement des capacités des travailleurs et de la collaboration,
- ou favoriser une réglementation et un contrôle stricts, ainsi que la déqualification et la fragmentation (Hirsch-Kreinsen 2014 ; Lorenz 2015).

En général, les syndicats nordiques et continentaux, forts de leurs traditions très diverses de conception du lieu de travail et d'innovation, mettent l'accent sur les possibilités en matière de méthodes de travail « intelligentes » et responsabilisantes, de flexibilité dans l'intérêt des travailleurs mais aussi des entreprises, ainsi que sur l'interaction et la collaboration étroites soutenues par la technologie. Il existe des exemples impressionnants d'apprentissage discrétionnaire et d'organisation du travail participatif, par exemple au sein de la Deutsche Telekom et d'autres entreprises du projet « Crowd and Cloud » (Bormann 2017a). Cependant, dans les contextes national et sectoriel, caractérisés par la marchandisation et la concurrence fondée sur les coûts, le transfert de ces modèles pionniers peut s'avérer de plus en plus difficile.

Afin d'évaluer et d'influencer les effets de la numérisation, les syndicats ont raison d'explorer les possibilités de façonner la numérisation de manière favorable et beaucoup d'entre eux se sont engagés sur cette voie. Ils doivent cependant être conscients du contexte et des contraintes des stratégies d'entreprise qui s'étendent au-delà de l'entreprise individuelle, ainsi que des chaînes de valeur et des réseaux de production et de livraison de services. Cela peut accroître les tensions entre les principaux représentants et la main-d'œuvre plus périphérique. À mesure que les entreprises qui dominent le secteur ou la chaîne de valeur réalisent des bénéfices plus élevés et améliorent leur position (D. Autor, Dorn, Katz, Patterson, & Van Reenen 2017), elles peuvent et souhaitent toujours investir dans des pratiques exemplaires d'organisation du travail. Transposer ces modèles dans d'autres parties de l'économie peut s'avérer plus difficile et demande des efforts spécifiques de la part des partenaires sociaux et des décideurs politiques.

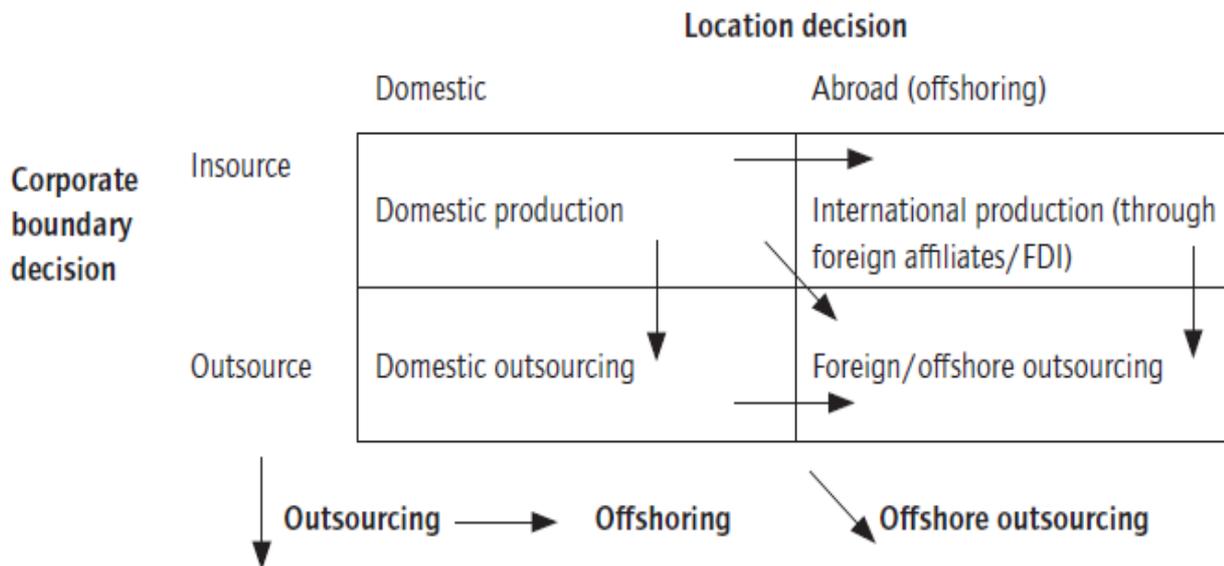
4.1 Externalisation, délocalisation et transnationalisation

L'externalisation et la transnationalisation des fonctions de service ont eu lieu dans plusieurs directions (Figure 1) et en plusieurs vagues. Les services dématérialisés dans le domaine des TIC et diverses fonctions génériques d'appui ou à fort contenu en connaissances ont été externalisés auprès de prestataires de services offshore ou délocalisés auprès de filiales détenues en propre. Les services matérialisés ont été externalisés au niveau national. La numérisation est principalement considérée comme un catalyseur de l'externalisation et de la restructuration étant donné qu'elle permet de fournir de plus en plus de services à distance ou de gérer de cette manière les services matérialisés. En ce sens, la « *numérisation a mis un turbo sur la mondialisation* » (SI, SE), étendant la concurrence transnationale non seulement aux segments des travailleurs peu qualifiés mais aussi aux travailleurs hautement qualifiés (par exemple, les ingénieurs, développeurs de logiciels, conseillers financiers, etc.).

4.1.1 Numérisation et externalisation

La numérisation, combinée à l'externalisation et à la délocalisation, crée de nouvelles formes de travail et de nouveaux types d'emploi qui peuvent de plus en plus affecter des fonctions professionnelles et hautement qualifiées. Ce processus d'externalisation et de transnationalisation réduit la marge de manœuvre des syndicats, dans la mesure où ceux-ci « *perdent leur positions fortes et peuvent ne pas être assez rapides dans les nouveaux domaines.* » (ver.di, DE).

Figure 6 : Externalisation et délocalisation – terminologie



Source : (Drahokoupil, 2015), p.11

La plupart des éléments d'information concernant l'externalisation et la délocalisation indiquent une standardisation et une pression accrue ainsi qu'une moins bonne autonomie des tâches externalisées en dehors de l'entreprise ou de son pays d'origine. La réduction de coûts semble être la motivation la plus courante, mais la disponibilité de travailleurs qualifiés, les exigences de qualité et les besoins de coordination peuvent constituer des facteurs limitants. Des cas de collaboration transnationale et d'autonomie responsable existent également, mais sont moins fréquemment rapportés (Hardy & Hollinshead 2016).

4.1.2 Éléments de preuve des syndicats sur l'externalisation et la délocalisation

Les descriptions de l'externalisation varient en fonction des perspectives nationales et sectorielles des délégués. Dans la plupart des cas, la numérisation est censée faciliter et stimuler l'externalisation et la délocalisation, mais des tendances inverses peuvent également être observées. Certains délégués interviewés considèrent que la numérisation et les plates-formes réduisent les coûts de transaction et, par conséquent, favorisent davantage l'externalisation et la délocalisation. D'autres affirment que ces coûts sont à la fois élevés et imprévisibles et que l'automatisation est davantage susceptible de remplacer la délocalisation : « *Peut-être que les services de nettoyage sont externalisés mais tout ce qui a trait au cœur d'activité des entreprises consomment de plus en plus de données et les entreprises devront revoir leurs stratégies. Avec la convergence croissante de la fabrication et des services dans l'ensemble des secteurs, toutes les activités sont plus axés sur la clientèle et les clients, et leurs données, deviennent des vaches à lait* », explique un expert du syndicat autrichien GPA-djp. Dans la mesure où le potentiel commercial des données agrégées des clients devient central, les entreprises auront certainement intérêt à conserver leurs départements analytiques et leur expertise en interne, bien que de grands fournisseurs de services commerciaux élaborent et proposent ces services à leurs clients.

Tout indique que l'externalisation nationale a eu pour effet principal de réduire les salaires et de dégrader les conditions d'emploi. Une récente étude allemande basée sur les relevés de sécurité sociale a permis de démontrer cette observation dans l'ensemble du marché du travail allemand : l'externalisation de services généraux tels que le nettoyage, la restauration, la sécurité et la logistique a baissé les salaires de ces professions de 10 à 15 %. Depuis les années 1980, l'externalisation des services représentait à elle seule 10 % de la hausse des inégalités salariales (Goldschmidt & Schmieder 2015). En effet, l'externalisation de services vers des fournisseurs de services généraux explique en partie l'expansion des

secteurs de services à travers l'Europe au cours des dernières décennies (Holtgrewe, Kirov, & Ramioul 2015). Cette caractéristique est propre à l'ensemble des secteurs de services étudiés et n'est pas un phénomène nouveau.

Dans les cas d'externalisation nationale, les normes d'emploi et de salaires peuvent être maintenues au-delà des exigences légales à la condition que les modalités de transfert fassent l'objet d'un accord collectif sur le lieu d'origine de l'activité et que la représentation des intérêts existe ou soit rapidement transférée vers l'entreprise de destination. Le fournisseur d'énergie allemand E.ON offre un exemple frappant : ses activités informatiques ont été externalisées vers T-Systems et HP et l'accord de transfert permettait de protéger les normes d'emploi pendant cinq ans. Chez T-Systems, ces normes ont été rapidement transposées dans les conventions collectives de l'entreprise, sans que cela nuise à l'intérêt des travailleurs. HP ne disposait d'aucune convention collective spécifique à l'entreprise et, au terme de ces cinq ans, cette protection a été suspendue, et certains travailleurs ont vu leurs conditions se détériorer (ver.di, DE).

La délocalisation et l'externalisation transnationales des TIC, des services commerciaux généraux et des services clients sont en constante évolution. La pénétration de marchés en expansion et l'accès à de nouvelles forces de travail jouent un rôle crucial, au même titre que la réduction des coûts. En Espagne, le grand opérateur de télécommunications Telefónica, grâce à sa branche mobile Movistar, consolide sa position en Amérique latine et assoit son rôle de leader du marché dans les pays hispanophones. En 2014, l'entreprise danoise DTC a installé un centre d'appels et de services de langue danoise dans la ville allemande de Flensburg, située juste de l'autre côté de la frontière³, où le personnel coûte 30 % de moins et où des travailleurs de langue danoise sont disponibles. L'entreprise a également délocalisé un centre d'appels à Londres, géré par la multinationale du service client Sitel. Cette entreprise a embauché des étudiants de langue danoise souhaitant vivre et travailler à l'étranger, une démarche qui s'est montrée inefficace : « De nombreux clients n'ont pas été satisfaits et cela s'est avéré trop coûteux. DTC a entamé une procédure pour rapatrier l'ensemble des effectifs qu'elle avait délocalisés ». « De nombreuses compétences ont été perdues dans ce processus, car l'ensemble des travailleurs danois expérimentés ont été licenciés et remplacés par de jeunes travailleurs danois non qualifiés, qui n'ont eu que quelques semaines pour se familiariser avec les produits » (Danskmetal, DK). De la même manière, les entreprises multinationales de prestation de services regroupent des services clients multilingues dans des villes telles que Lisbonne ou Athènes, en espérant compter sur des jeunes travailleurs mobiles souhaitant faire carrière dans le marketing international (Holtgrewe & Schörpf 2017).

Concernant le secteur informatique, une étude récente commandée par UNI a montré que la délocalisation et l'externalisation sont devenues plus « systémiques ». Les entreprises dominantes conservent un contrôle stratégique sur la gouvernance et l'intégration et délocalisent même les anciennes fonctions clés telles que la R&D, l'architecture logicielle et le développement plus complexe. Les fonctions générales dématérialisées ont été concentrées dans de grands centres de services partagés ou, dans le cas des télécommunications, des centres opérationnels de réseaux (Holtgrewe & Schörpf 2017). À partir de 2000, en Europe centrale et orientale (Hardy & Hollinshead 2016), et après la crise de 2007 dans des pays d'Europe du sud comme le Portugal et la Grèce sont devenus des destinations de délocalisation.

Toutefois, les délégués croates et roumains interviewés du secteur des télécommunications et du secteur des services délocalisés constatent que cette situation est en train d'évoluer. Dans ces pays, la croissance du segment des services commerciaux délocalisés stagne. En Croatie, « IBM est le seul exemple de création d'emplois réussie en Croatie. D'autres multinationales gardent des chiffres plus ou moins stables. Elles ne

³ <https://www.shz.de/lokales/flensburger-tageblatt/wer-daenisch-kann-ist-klar-im-vorteil-id6642636.html> visited May 5, 2018

réduisent pas vraiment le nombre de travailleurs, mais elles n'embauchent pas non plus. Les chiffres du secteur des télécommunications, en particulier, sont relativement stables. »

L'expert du syndicat roumain SITT explique : « *au cours des deux dernières années, nous avons observé un virage par rapport au modèle précédent ... Par l'exemple, l'ensemble des activités européennes se concentraient plus ou moins dans des centres délocalisés situés dans des pays périphériques, notamment en Europe de l'Est. Non seulement en Roumanie, mais en République tchèque, nous assistons à une transition vers le nouveau modèle, qui s'accompagne d'une baisse du nombre de personnes embauchées dans ces centres. Ainsi, dans les pays un peu plus chers tels que la Slovaquie ou la République tchèque, [l'emploi] diminue et dans les pays encore attrayants du point de vue des coûts, on observe une augmentation très lente voire nulle du nombre d'emplois. ... Nous sommes actuellement en train de négocier une refonte similaire du modèle en place au sein de [un grand fournisseur de services externalisés] et, sur 120 postes situés dans la ville de T., seuls 30 postes seront maintenus à T. La grande majorité d'entre eux seront délocalisés vers l'Inde et que le reste des activités seront effectuées par des outils numériques ».*

Il conclut : « *l'externalisation n'est qu'une étape vers l'automatisation, mais concrètement, les entreprises apprécient plus ou moins le numérique car il est plus rentable et n'a pas besoin de jours de congés ou de congés maladie. Toutefois, les technologies entièrement basées sur le numérique n'inspirent pas encore totalement confiance. C'est pourquoi les entreprises proposant des solutions d'externalisation ... essaient de combiner les deux méthodes de manière à ce que cela soit acceptable pour le client ».* Parmi les raisons pour lesquelles les prestataires de services regroupent davantage leurs services en Inde (et éventuellement dans d'autres destinations de délocalisation telles que les Philippines) figure certainement l'anticipation d'une automatisation accrue : dans les unités de plus grande envergure, les prestataires de services peuvent davantage transférer les travailleurs d'un projet à l'autre. Les fournisseurs de services de back-office sont à l'origine de ce changement, suivis de près par les services informatiques.

Bien évidemment, la rapidité de cette évolution est considérable et soulève des questions quant à la durabilité de la politique consistant à mettre l'accent sur les investissements étrangers directs à grande échelle dans les secteurs de services des PECO et des pays d'Europe du Sud. Les services à forte intensité de connaissances disponibles sur le marché transnational ne font pas nécessairement « progresser la chaîne de valeur » vers des activités à plus forte valeur ajoutée (Dossani & Kenney 2003). Ils peuvent en effet enfermer l'économie de service d'un pays dans des fonctions qui, par définition, sont mobiles. Ainsi, les emplois créés peuvent donc être temporaires si la direction des entreprises et les politiques locales ne parviennent pas à assurer la transition vers des types d'emploi plus durables : « *Je suis peut-être un peu pessimiste, mais c'est parce que nous en attendions davantage du secteur. Et la Roumanie est un pays qui n'a pas réussi à exploiter le savoir-faire apporté par les entreprises multinationales pour créer ses propres start-ups. Certaines ont tout de même vu le jour, mais nous aurions pu en faire plus. ... J'ai vu trop de personnes coincées dans les multinationales, dans cette zone de confort, elles pensaient que ce modèle durerait toujours, jusqu'à ce que surviennent les premiers licenciements. Dans une certaine mesure, nous commençons à sortir de cette illusion ».*

Tant au niveau national que transnational, la possibilité (ou la menace) de la délocalisation met sous pression le travail et les travailleurs (Autor et al. 2017 ; Doellgast et al. 2016). Dans les destinations européennes de délocalisation, les travailleurs et les syndicats considèrent certainement que leurs conditions de travail ne sont pas si mauvaises par rapport aux entreprises locales ou nationales. Ils sont néanmoins frustrés car ils ont l'impression que leur salaire stagne et reste bloqué vers le bas, et qu'ils manquent de perspectives. Par ailleurs, les entreprises examinent de manière plus proactive les marchés mondiaux en quête de potentiels d'emploi et de nouvelles sources de talents. IBM, par exemple, explore le marché africain pour de futures activités, car le travail à distance permet d'embaucher des travailleurs contractuels du monde entier, sans devoir délocaliser les locaux de l'entreprise.

4.1.3 Relocalisation

De récentes analyses sur les restructurations (particulièrement axées sur le secteur industriel) suggèrent certaines possibilités de relocalisation (Hurley, Storrie, & Peruffo 2016). En effet, dans les secteurs postal et des télécommunications, des exemples de services clients relocalisés dans leur pays d'origine pour se rapprocher du client final ont été rapportés, notamment dans le secteur allemand des centres d'appels et de services (Daum et al. 2018). Les témoignages de preuve recueillis à travers nos entretiens confirment une tendance faible mais néanmoins observable, selon laquelle les entreprises de certaines régions d'Europe relocalisent certains de leurs services. Au Danemark, en Espagne et en Italie, des délégués syndicaux rapportent que des banques, des vendeurs au détail et des prestataires de services sont en train de remettre en question leur décision de délocaliser. Toutefois, cela va souvent de pair avec l'automatisation des fonctions les plus standardisées et avec le remplacement de ces dernières par des services en libre-service basés sur Internet. En règle générale, les questions de la qualité de la production des services, de l'intensité des données consommées par certains services et les exigences de la clientèle semblent constituer des facteurs essentiels et participant à cette tendance. Pourtant, dans d'autres cas, la qualité semble être un facteur négligeable pour les entreprises procédant à des externalisations. Les entreprises « *n'en ont vraiment plus rien à faire* » (SITT, RO), dans la mesure où leurs clients et elles ont appris à gérer ou subir l'absence de qualité de la production des services.

Une tentative italienne visant à réglementer la délocalisation mérite d'être évoquée : les centres d'appels sont souvent délocalisés vers l'Albanie ou la Roumanie. Récemment, une loi a été promulguée obligeant les représentants des services clients à informer les clients de leur situation géographique. L'effet escompté était de relocaliser certains services clients, dans le cas où les clients préféreraient traiter avec des services clientèle présents sur le territoire national. Toutefois, cela ne signifie pas nécessairement une augmentation du nombre d'emplois en Italie, si ces services sont remplacés par des services en libre-service ou si l'option d'automatiser les services d'appels est envisagée. Toutefois, le délégué de FABI interviewé souligne qu'il peut y avoir des écarts entre les possibilités de reconnaissance vocale automatique en anglais et celles des autres langues. Dans l'ensemble, le lien entre externalisation et délocalisation d'une part, et numérisation d'autre part n'est pas déterministe. Cela peut constituer un argument en faveur de la relocalisation de la production de services, mais cela pourrait également rendre les services délocalisés ou externalisés plus gérables, contrôlables et prévisibles.

4.1.4 Les plates-formes : des destinations d'externalisation ?

En règle générale, la numérisation est principalement considérée comme un catalyseur d'externalisation et de restructuration étant donné qu'elle permet de fournir de plus en plus de services à distance ou en ligne. Les plates-formes peuvent être considérées comme une extension de ce processus, offrant des possibilités supplémentaires d'externalisation aux niveaux national et transnational. Dans une « économie de plate-forme », les entreprises sont censées composer une grande partie de leur chaîne de valeur à partir d'une gamme de services généraux basés sur des plates-formes et sur le nuage informatique. Les plates-formes font appel à des travailleurs isolés et très précaires, supposés être des travailleurs indépendants, pour des projets précis ou des petits modules de travail (« clickwork »). Du point de vue de l'organisation du travail, les tâches doivent être circonscrites et expliquées de manière très détaillées, sans quoi les travailleurs risquent de perdre du temps et de commettre des erreurs inhérentes aux descriptions de tâches imprécises. C'est pourquoi de nouvelles chaînes de valeur émergent autour des plates-formes, des entreprises intermédiaires se spécialisant dans la décomposition des problèmes des clients en tâches spécifiques (Lehdonvirta & Ernkvist 2011).

Ainsi, les plates-formes sont conçues de manière à accroître davantage le contrôle et le pouvoir des clients, et à transférer des risques supplémentaires vers les travailleurs. Du point de vue de la chaîne de valeur, l'utilisation des plates-formes s'inscrit dans le cadre d'une tendance continue de « marchandisation » et de concurrence accrue entre les entreprises, les travailleurs et les segments du marché du travail,

observée sur une période plus longue dans les services non basés sur des plates-formes. Les entreprises continuent d'externaliser les risques vers les travailleurs et les sous-traitants (Greer & Doellgast 2017).

Comme d'aucuns le savent, IBM a tenté la première de recourir au travail collaboratif pour ses tâches de développement logiciel standard par le biais de son programme « Liquid » mis en place en 2010. Il s'agissait à la fois d'une plate-forme de crowdsourcing interne et externe (Elance), regroupant des bases de données standardisées à l'échelle mondiale pour l'évaluation des compétences et des performances, les descriptions de projets, les outils de gestion de projets et les normes comptables. Les comités d'entreprise et les syndicats n'ont pas été les seuls à s'opposer à cette initiative : les chefs de projet étaient également réticents à l'idée de mettre en œuvre ce programme (Kawalec & Menz 2013). À l'heure actuelle, ces efforts semblent avoir été abandonnés. Un expert de ver.di observe aucun signe permettant d'affirmer que l'entreprise poursuit ce projet et, en effet, le programme a bien failli nuire à l'image de l'entreprise en tant qu'employeur. L'outil interne d'évaluation et de réputation de l'entreprise (« Bluepoints ») n'a pas non plus été un franc succès, mais « *cela peut être rattrapé plus rapidement* ». Le fournisseur de services informatiques français Atos a actuellement recours au travail collaboratif, « *davantage pour des tâches d'assistance que pour le cœur d'activité de l'entreprise* » et comme une option à moyen terme : « *Atos tente de résoudre l'ensemble des problèmes d'un même client en recourant à la technologie. Mais aujourd'hui, nous travaillons selon une organisation mondiale encore trop immature pour étendre l'utilisation de ce type de plates-formes. Les entreprises ne pensent pas à organiser les plates-formes internes comme l'a fait IBM par exemple* ». Dans le cas d'Atos, le modèle économique repose sur une approche intégrée des services de TIC, qui nécessiterait des efforts de gestion considérables si ces services devaient être effectués par des travailleurs de plate-forme.

En résumé, l'utilisation encore restreinte des plates-formes peut s'expliquer par trois raisons. Premièrement, l'utilisation globale du travail collaboratif nécessiterait un certain niveau de standardisation des processus et des lots de travail (modularisation), un objectif encore difficile à atteindre aujourd'hui (Holtgrewe 2014). Le réassemblage et la coordination des tâches effectuées sur les plates-formes requièrent des efforts de gestion accrus et génèrent des coûts de transaction considérables. Là encore, les besoins et les attentes des clients pourraient limiter les initiatives trop ambitieuses des entreprises de prestation de services. En outre, les marchés du travail du secteur des technologies de nombreux pays offrent actuellement aux jeunes ingénieurs hautement qualifiés tant convoités d'autres possibilités que celle de travailler sur des plates-formes collaboratives. Enfin, les stratégies basées sur les plates-formes limitant le rôle des entreprises à des activités de médiation, de consolidation des marques et de contrôle stratégique des relations clients peuvent faire courir aux entreprises le risque d'être devancées par les plates-formes elles-mêmes. Tout cela pourrait expliquer pourquoi, à l'heure actuelle, les entreprises abordent la question du travail collaboratif avec une certaine hésitation. Toutefois, ces arguments font écho à aux arguments concernant la délocalisation en général, et mettant l'accent sur les problèmes de qualité et les coûts de transaction éventuels. Dans le cas de l'externalisation vers l'étranger, nous constatons que les prestataires de services commerciaux ont récemment adopté des stratégies d'automatisation agressives qui, lorsqu'elles fonctionnent et sont acceptées par les clients, sont susceptibles de modifier considérablement l'ensemble du modèle mondial de délocalisation. De la même manière, les utilisations aujourd'hui limitées du travail collaboratif ne sont peut-être que temporaires. Mais la situation pourrait évoluer si, dans un avenir plus lointain, les stratégies d'automatisation requièrent une charge de travail moins élevée ou des tâches différentes, et si elles facilitent la modularisation des tâches à forte intensité de travail restantes.

4.2 Organisation du travail

Les technologies numériques ne déterminent pas directement l'organisation du travail. Il est largement admis qu'elles peuvent être mises en œuvre de différentes manières : permettre une « autonomie responsable » et un « apprentissage discrétionnaire », ainsi que le renforcement des capacités des

travailleurs et de la collaboration, ou favoriser une réglementation et un contrôle stricts, ainsi que la déqualification et la fragmentation (Hirsch-Kreinsen 2014 ; Lorenz 2015). Ces deux démarches sont également considérées comme « la voie royale » et la « voie honteuse » de l'organisation du travail. Des économistes californiens de l'innovation John Zysman et Martin Kenny résumant ainsi les deux logiques sous-jacentes : « D'une part, les travailleurs sont-ils considérés comme des atouts dont la compréhension et les connaissances peuvent être renforcées et perfectionnées ? Ou les travailleurs sont-ils simplement des coûts qui doivent être contenus ? » (Zysman & Kenney 2017).

4.2.1 Formes convergentes de l'organisation du travail

En dehors de ces initiatives, plusieurs éléments de preuve portent à croire que des modèles convergents d'organisation du travail numérisée existent dans l'ensemble des secteurs et des niveaux de compétences. Les travailleurs dotés d'un niveau de connaissances élevé occupant des postes dans les entreprises, les universités ou à titre d'indépendants reconnaîtront les caractéristiques du travail décrites par Ursula Huws comme le « logged labour ». Dans une large mesure, ce type de travail s'applique également aux fonctions à fort niveau de connaissances dans lesquelles le travail est subdivisé, de plus en plus effectué à la demande et régi par des outils technologiques de planification et de coordination : « *la notion de 'logged' se traduit dans ses trois sens : le travail est 'découpé' en unités standardisées, 'connecté' en ligne et 'enregistré' pour analyse ultérieure. ... Chaque unité de production se situe au sein d'une hiérarchie plus importante de coordination gérée électroniquement.* Et ces unités, qui sont soumises à des pressions pour faire baisser les prix, cherchent à minimiser ces derniers en externalisant le plus de travail possible vers les utilisateurs ou le niveau hiérarchique inférieur » (Huws 2016).

Ce « logged labour » implique des degrés considérables de tâches en libre-service, effectuées à la fois par les consommateurs et les travailleurs : « *Vous avez besoin d'une base de données regroupant les coordonnées de tout le monde ? Ne gaspillez pas d'argent en embauchant un opérateur de saisie de données. Faites plutôt en sorte que l'ensemble des utilisateurs remplissent un formulaire en ligne contenant leurs coordonnées. Vous devez vous assurer qu'un projet sera achevé à temps ? Faites en sorte que tous les membres d'équipes enregistrent leurs heures de travail au fur et à mesure, et introduisez des pénalités en cas de manquement aux objectifs fixés. Les transactions peuvent prendre quelques minutes voire quelques secondes seulement, mais si on multiplie cela à travers l'ensemble de l'économie, le fait que tout le monde réserve ses billets en ligne, achète ses courses en ligne, mette à jour son profil et enregistre ses propres heures de travail permet d'économiser des millions de dollars en salaires non rémunérés, et s'ajoute à la charge cyberbureaucratique de « travail de consommation » non rémunéré nécessaire pour fonctionner au quotidien » (ibid.)*

L'interaction entre les différents modes d'organisation du travail dans les services et la logique du « logged labour » se reflète dans les différentes problématiques associées aux technologies numériques du point de vue des travailleurs et des syndicats de tous secteurs confondus. Le travail à distance, la charge de travail et l'évaluation de la performance comptent parmi les domaines de l'organisation du travail abordés par les délégués interviewés.

4.2.2 Travail à distance et équilibre entre vie privée et vie professionnelle

La flexibilité mise en place dans l'intérêt des travailleurs est principalement associée à la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ici, la possibilité de travailler à domicile ou à distance en utilisant les technologies numériques et les méthodes de communication peut faire gagner du temps de déplacement et permettre d'adapter les horaires de travail aux situations et aux préférences personnelles des travailleurs. Toutefois, le travail à distance est étroitement lié à des heures de travail plus longues (souvent non rémunérées), au « travail sans frontières », au stress et aux risques sanitaires et psychosociaux dus à l'isolation. À travers l'Europe, les délégués syndicaux sont bien conscients que les affiliés sont généralement en faveur des options de travail à domicile, mais que celles-ci comportent

également des inconvénients : « *D'une part, cela permet de réduire les coûts et le temps perdu durant les trajets entre le domicile et le travail, mais d'autre part, cela profite également aux travailleurs car ils s'épargnent des trajets. C'est aussi plus simple d'un point de vue organisationnel. Mais cela pourrait également être un problème pour les travailleurs dans la mesure où il n'y a plus de séparation entre le travail et la vie privée. Cela pourrait déséquilibrer la vie professionnelle. C'est un premier point. En outre, le travail à domicile comporte un élément social. Cela signifie que vous n'avez pas de collègues. Que vous ne pouvez pas leur parler. Cela accroît le niveau de stress* » (HST, HR).

Cette observation est confirmée par un récent rapport d'Eurofound (Messenger et al. 2017). Ce rapport constate qu'à travers l'UE, quelque 17 % des travailleurs travaillent à distance. La majorité d'entre eux (10 %) travaillent occasionnellement de chez eux, par exemple en prenant un jour hebdomadaire de télétravail. 5 % occupent des fonctions « très mobiles », travaillant depuis différents sites et / ou en voyageant, et 3 % d'entre eux travaillent régulièrement depuis leur domicile. Les parts du télétravail varient considérablement entre les pays, avec le Danemark, la Suède et les Pays-Bas en tête de classement (30 % et plus) tandis que les pays d'Europe de l'Est et du Sud stagnent à 10 % ou moins. Les professionnels, les directeurs, les travailleurs possédant des niveaux de connaissances élevés et les hommes rapportent en général un nombre plus élevé de tâches mobiles tandis que, dans plusieurs pays, les femmes travaillent plus régulièrement depuis leur domicile. Dans la plupart des pays (à l'exception du Royaume-Uni), les heures de travail des télétravailleurs et des travailleurs mobiles utilisant les TIC sont plus longues que celles des travailleurs non mobiles. Les heures de travail particulièrement longues (au-delà de 48 heures par semaine) sont plus fréquentes. Apparemment, le fait de répondre aux e-mails et aux appels téléphoniques en dehors des heures de travail régulières ou prévues par le contrat de travail explique dans une large mesure ce travail supplémentaire. La plupart de ces activités sont informelles et non rémunérées.

C'est ce que les sociologues et les délégués syndicaux allemands appellent le « travail sans frontières » („entgrenzte Arbeit“), qu'ils estiment nuisible pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Une récente étude allemande sur l'augmentation de la disponibilité des travailleurs grâce à la technologie mobile révèle que les travailleurs intérimaires ne doivent pas être écartés des négociations sur les limites du travail (Menz 2017). Cependant, les travailleurs ont tendance à fixer des limites aux exigences de leur travail, surtout après une crise de surcharge de travail ou d'épuisement professionnel. Afin de réduire les exigences liées à la disponibilité des travailleurs, des analyses concernant les exigences concrètes et les modes d'organisation du travail sont nécessaires. Les différentes solutions visant à résoudre les problèmes fondamentaux doivent comporter des interventions dans l'organisation du travail : une redistribution des responsabilités, une redéfinition des interfaces clients et une amélioration des compétences en vue de renforcer les capacités de résolution de problèmes (p.42). La transnationalisation du travail joue également un rôle dans le travail mobile : « *Vous travaillez toute la journée et partout à travers le monde* », explique un expert de Sveriges Ingenjörer. Dans les cas où le travail est réparti sur plusieurs fuseaux horaires et qu'il nécessite encore une certaine coordination, les réunions en ligne prolongent la journée de travail. Dans de tels contextes, le travail à domicile est à la fois un problème et une solution, ou encore un « moindre mal » : pour certains travailleurs, les réunions en ligne tôt le matin ou tard le soir et les communications par e-mail ont moins d'impact sur l'organisation et la qualité de leur vie quotidienne, que de très longues journées passées au bureau.

Néanmoins, les représentants syndicaux s'inquiètent quant au stress et aux risques psychosociaux et, concernant les impacts sur la santé, Messenger et al. concluent : « *Les résultats suggèrent que la santé et le bien-être de ces travailleurs [mobiles] doivent être améliorés en réduisant l'intensité du travail, en garantissant un soutien de la part de collègues et des directeurs et en éliminant la nécessité, pour les employés, de travailler fréquemment durant leur temps libre* » (Messenger et al. 2017, p.40).

Jusqu'à présent, une part considérable de télétravail ne fait l'objet d'aucune réglementation formelle au niveau de l'entreprise ou au niveau sectoriel, mais fait l'objet d'un consensus tacite. En toute logique, les délégués syndicaux proposent une meilleure réglementation et une meilleure application, afin de veiller à la protection des intérêts des travailleurs et à ce que les entreprises ne fuient pas leurs responsabilités en matière de qualité de l'emploi. Parmi les solutions possibles figurent d'éventuelles inspections des lieux de travail à domicile pour garantir les normes de santé et sécurité, l'établissement de plages horaires fixant la disponibilité ou l'indisponibilité des travailleurs et, plus généralement, l'obligation de documenter le temps de travail. Les experts de ver.di résumant : « *vous devez exploiter tous ces potentiels car c'est ce que veulent les travailleurs mais vous avez besoin de cadres et de règles pour protéger les travailleurs, et auxquels ils peuvent se raccrocher pour pouvoir dire 'stop' lorsque cela est nécessaire* ».

4.2.3 Charge de travail et intensité du travail

La charge de travail croissante compte parmi les principales problématiques liées aux évolutions de l'organisation du travail dues à la numérisation. La réglementation de l'intensité du travail et de la charge globale du travail est d'une importance cruciale, notamment en ce qui concerne la santé et le bien-être des travailleurs. Même les formes de travail autonomes et responsables de l'économie numérique sont de plus en plus mises sous pression en raison de la demande croissante, des besoins importants de collaboration dématérialisés dans différents fuseaux horaires, et des possibilités de communication mobile (Messenger et al. 2017). Ainsi, le travail à distance ne représente qu'un seul des multiples changements apportés par les possibilités numériques. Là encore, celles-ci peuvent être utilisées de manière à permettre une flexibilité axée sur les travailleurs, un pouvoir discrétionnaire ainsi qu'une amélioration de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Wajcman 2015), mais cela requiert des conditions générales favorables. Plus important encore, les pressions liées au « travail sans frontières » et à la disponibilité permanente ne constituent pas seulement un problème pour les travailleurs hautement qualifiés et bien payés. Les groupes de travailleurs jouissant d'un pouvoir discrétionnaire limité, comme les nettoyeurs ou leurs supérieurs directs sont également touchés. Leur travail en lui-même est effectué sur les sites des clients et ne peut être dématérialisé, toutefois, il est nécessaire de compenser les faibles effectifs et les exigences imprévisibles des clients avec une flexibilité ad hoc, souvent organisée par téléphone portable, et cela peut s'apparenter à du « travail à la demande » (Sardadvar & Holtgrewe 2017). Les délégués syndicaux évoquent l'augmentation des absences dues aux pressions psychosociales ou à des maladies, observées dans de nombreux pays européens.

Les accords d'entreprises, signés par exemple en Allemagne, en Espagne et en France⁴, ont pour but de réglementer la disponibilité des travailleurs et d'établir un droit à la déconnexion des appareils électroniques. Ils obligent la direction et les collègues à respecter ces droits, ceux-ci devant par conséquent envoyer leurs messages ultérieurement. Il est envisagé de mettre techniquement en œuvre ces mesures à l'aide de fenêtres pop-up qui, en soirée, rappellent ces règles aux expéditeurs d'e-mails. Ces initiatives doivent prendre en compte les interactions complexes des politiques d'entreprise et les habitudes de travail flexibles et diversifiées des travailleurs dans différentes situations de la vie. Depuis 2017, la France a mis en place un « droit à la déconnexion » légal : les entreprises de plus de 50 travailleurs sont tenues de fixer des « heures de connexion » convenues avec les représentants des travailleurs.⁵

⁴ <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/france-first-company-level-agreement-on-digital-transformation-signed-at-orange>

⁵ <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/spain-axa-recognises-workers-right-to-turn-phones-off-out-of-working-hours>

La charge de travail semble être cruciale pour une utilisation des technologies numériques favorables aux intérêts des travailleurs. Celle-ci peut neutraliser les avantages liés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à la flexibilité des travailleurs. Toutefois, les comités d'entreprise ont une influence limitée dans ce domaine. Les experts de ver.di estiment avoir une vision claire des sujets liés à l'intensité de travail, la performance et la santé, mais leur influence est limitée : *« nous avons une idée assez justes des déséquilibres, des analyses pertinentes et de ce que nous pouvons appliquer sur le lieu de travail. Mais dans de nombreux domaines, nous ne disposons pas des instruments nécessaires pour l'emporter avec les comités d'entreprise »*.

4.2.4 Évaluation des performances, contrôle du travail et suivi

L'utilisation des technologies numériques, les délocalisations et la possibilité d'impliquer les clients dans les procédures de suivi de la qualité accroissent les possibilités de suivi et d'évaluation des performances systématiques. Cette situation est devenue un véritable problème pour les syndicats qui tentent de protéger les normes de l'emploi, à mesure que la pression augmente et que la concurrence entre les travailleurs s'intensifie et se mondialise avec des impacts négatifs sur la vie privée et le bien-être psychosocial.

Bien sûr, certaines utilisations du suivi de la performance sont pertinentes pour coordonner le travail, identifier les besoins de formation ou pour fournir aux syndicats des informations pour appuyer leurs négociations. En effet, les systèmes de suivi peuvent être configurés de manière à privilégier ces utilisations favorables. Des experts de ver.di sur le « travail décent » présentent un exemple parlant : dans le secteur des services techniques, les informations concernant la localisation des techniciens peut être utilisée pour limiter les temps de trajet et planifier le travail de manière plus efficace. Toutefois, ce traçage généralisé pourrait être trop intrusif. La solution consiste à vérifier la localisation dans une zone où les données sont protégées, seulement lorsque cela est nécessaire. *« Si vous avez un problème quelque part, je peux voir qui se trouve à proximité. Je peux ensuite localiser environ trois personnes et voir qui a les capacités adaptées. Aucune autre donnée n'est publiée »*.

Par ailleurs, les délégués syndicaux évoquent principalement l'évaluation des performances en termes d'objectifs de ventes dans les secteurs bancaire et des télécommunications. Dans la longue tradition tayloriste répandue dans le secteur industriel, les objectifs inatteignables et en évolution constante constituent des défis à relever, notamment dans les marchés saturés des secteurs croates des télécommunications : *« Nous observons que différentes entreprises n'ont pas de valeur ni de norme standard pour le travail attendu. Les entreprises modifient leurs normes d'une période d'observation à l'autre. ... La productivité peut être accrue, par exemple grâce à la numérisation, à l'amélioration des services, etc., mais le problème, c'est que l'augmentation des objectifs est bien plus intense que celle de la productivité »* (HST, HR). Pour augmenter leurs chiffres de ventes, les banques italiennes subissent également des pressions, exercées par le biais d'un accord national fixant des objectifs atteignables et des sanctions en cas d'échec : *« parfois, en fin de journée, les travailleurs reçoivent des e-mails qui leur mettent la pression pour le lendemain. Nous gérons ce système au niveau national. Toutefois, les petites banques sont les principales concernées alors qu'il est plus facile à mettre en place dans les grandes banques »* (FABI, IT).

Toutefois, les objectifs de vente, les systèmes d'évaluation des performances et la pression accrue ne sont pas des phénomènes récents dans le secteur des services. La numérisation permet un suivi plus intense de manière réursive : tout d'abord, les outils numériques facilitent directement le traitement des données liées aux performances et, deuxièmement, sur les lieux de travail numérisés, des données de plus en plus variées générées pourraient être utilisées pour évaluer les performances. Une récente étude britannique sur les technologies et les techniques de gestion des performances révèle que dans les années 2010, les évaluations annuelles de performance sont remplacées par des modes de contrôle continu, des utilisations de différentes données quantitatives et qualitatives prises en charge par des outils

numériques et par des retours d'information plus fréquents. Là encore, l'évaluation de la réputation numérique et les retours d'appréciation mutuels jouent également un rôle essentiel, et limite le rôle des gestionnaires de performance dans la mesure où, désormais, les collègues et les clients effectuent l'évaluation. L'auteur suggère que cela a pour effet de faciliter, pour la direction, les licenciements dus à de mauvaises performances, notamment dans le cadre du licenciement de la main-d'œuvre britannique vieillissante : « L'avènement de la gestion continue des performances entraîne un renforcement accru du contrôle des performances, facilitant non seulement l'application de sanctions à tout moment, mais redonnant confiance aux employeurs quant à l'apparente robustesse des éléments d'évaluation subjectifs » (Williams & Beck, 2018, p.33). Cela ne signifie pas que les données sont simplement standardisées et que des algorithmes prennent les décisions, mais que la direction des entreprises acquiert un plus grand pouvoir discrétionnaire pour pondérer et interpréter ces données. Il convient d'envisager la manière dont les syndicats peuvent utiliser leurs droits de codécision pour protéger la vie privée et la protection des données dans les pays où il ont une grande influence, et lorsque les sources de données se multiplient. Si les syndicats venaient à accroître leur influence dans ce domaine crucial, une plus grande transparence sera nécessaire en ce qui concerne la productivité et la charge de travail. « *S'il n'y a pas de transparence sur la manière dont la technologie affecte mon travail, cela constitue un obstacle à la négociation d'accords collectifs* », affirme les experts espagnols de CO.OO. Les dispositions du RGPD pourraient offrir certaines possibilités, mais l'application de la transparence et des droits existants dans un contexte de complexité technologique accrue pourrait se révéler un combat continu.

Le représentant roumain de SITT interviewé observe une utilisation quelque peu cynique de la gestion des performances dans un contexte où un nouveau type de services procède à des délocalisations et à des automatisations : « *Les entreprises demandent aux travailleurs de trouver des solutions pour numériser et automatiser leurs propres emplois. Ces tâches sont plus ou moins prises en compte dans les mesures de performance. Combien d'idées avez-vous eues pour diviser / automatiser votre travail ?* ».

4.3 Initiatives des syndicats consacrées à l'organisation du travail

4.3.1 Point contesté : réduction du temps de travail

À mesure que la numérisation montre son potentiel d'automatisation et d'intensification du travail, la question du temps de travail se pose. Toutefois, celle-ci a uniquement été abordée dans nos entretiens par les délégués syndicaux allemands, autrichiens et belges. En Autriche, les employeurs font pression pour une plus grande flexibilité, favorisant les heures de travail plus longues. L'expert de GPA-djp commente : « *les nouvelles technologies pourraient permettre à tout le monde de travailler un peu moins. Elles devraient enfin nous soulager, pourtant le employeurs nous disent : 'maintenant, nous pouvons enfin travailler avec une plus grande flexibilité, et le travail des individus fait partie intégrante des intérêts de la machine. Cela n'a rien à voir avec les ordinateurs en tant que tels, mais cela constitue une véritable lutte des classes* », car les employeurs, qui suivent peut-être la théorie marxiste de la valeur-travail (Mason, 2015), ont pour objectif de faire fonctionner les machines plus longtemps à mesure que la productivité augmente. Le syndicat allemand des services ver.di élabore actuellement une position commune sur la réduction du temps de travail afin de faire progresser cette question, mais les experts sont conscients qu'en pratique, elle s'avère difficile à mettre en œuvre, notamment dans les secteurs où les plaintes concernant des pénuries de personnel sont nombreuses. Les travailleurs préfèrent les jours de congé à un raccourcissement du temps de travail hebdomadaire, car ce dernier est plus difficile à mettre en place. Un délégué du syndicat belge BBTK interviewé résume ses préoccupations : dans le cas d'horaires de travail plus courts, « *les travailleurs subissent surtout des pressions plus fortes car la productivité augmente et qu'ils disposent de moins de temps qu'avant pour effectuer davantage de travail. Parce que si nous inscrivons dans une convention collective que nous réduisons les heures de travail de 36h/semaine à 35h/semaine, personne n'embauchera une personne supplémentaire, alors que les travailleurs devront travailler plus dur pour faire leur travail et compenser l'heure chômée* ».

4.3.2 Pratique syndicale : soutien aux comités d'entreprise

Dans la pratique syndicale quotidienne, le travail préparatoire des comités d'entreprise est essentiel pour exercer une influence sur les conditions de travail et l'organisation du travail, pour se tenir à jour sur des questions émergeant sur le lieu de travail et pour rester en contact étroit avec les affiliés. Inversement, les délégués syndicaux allemands, autrichiens et français soulignent que les comités d'entreprise ont besoin d'un soutien croissant de la part du syndicat, car les sujets qu'ils ont à traiter prolifèrent. La sécurité de l'emploi, l'amélioration des compétences, la santé, la sécurité et la vie privée sont tous des sujets affectés par numérisation et la restructuration du travail, et se complexifient par la même occasion. La prise de décision et la planification des directions d'entreprise sont de plus en plus effectuées à l'échelle transnationale et au-delà des frontières des entreprises dans des chaînes de valeur étendues. Toutefois, les droits de codécision et de consultation sont régis par le code national du travail et continuent de présupposer des lieux de travail, des emplois et des contrats de travail conventionnels et circonscrits. Le syndicat autrichien GPA-djp élabore actuellement une stratégie de qualification des membres des comités d'entreprise pour cogérer de manière proactive le changement organisationnel en faveur des travailleurs. Le syndicat entend fournir des informations, améliorer les compétences et proposer des outils et des mesures pour renforcer la préparation numérique des entreprises. En effet, le syndicat crée actuellement un instrument appelé « Digi-check » visant à évaluer la préparation numérique des entreprises en termes d'organisation du travail, « avec pour question centrale celle du bon modèle d'organisation du travail, et pas seulement celle des bonnes compétences, afin de considérer l'entreprise comme une entité organique et non comme un ensemble d'individus dotés de compétences différentes ». Cette approche est élaborée en étroite coopération avec des comités d'entreprise et une société de conseil, et pourrait être déployée dans d'autres pays de l'UE. Apparemment, tous les comités d'entreprise ne sont pas enthousiasmés par les nouvelles initiatives du syndicat. L'expert observe une certaine « mentalité de fortification » des comités d'entreprise dans certains secteurs autrichiens, qui mettent davantage l'accent sur la protection des droits existants. En outre, le syndicat vise également à accroître son soutien aux travailleurs dans les entreprises sans comité d'entreprise, par exemple dans les services de création, de conseil ou de publicité.

En Allemagne et en Autriche, la vie privée et la protection des données relève de droits de codécision relativement puissants de comités d'entreprise et, dans les entreprises à forte intensité de données, ces derniers absorbent une part considérable des capacités des membres des comités d'entreprise. Toutefois, l'utilisation accrue de la technologie numérique accroît la complexité et rend l'utilisation de ces droits plus difficile, d'autant plus que la codécision affecte uniquement l'introduction de nouveaux systèmes informatiques – une étape pendant laquelle des décisions clés sont prises et les adaptations peuvent être difficiles et coûteuses à réaliser. Un projet ambitieux du comité d'entreprise de Deutsche Telekom Service visant à concevoir des services à la clientèle numérisés de manière participative (Bormann 2017b). Les participants au projet ont établi une nouvelle procédure, pilotée depuis 2017 selon un accord-cadre d'entreprise. Le comité d'entreprise est informé dès que possible quant aux nouveaux systèmes ayant un impact sur les employés. Si les compétences ou les tranches de salaire changent ou si des systèmes sont utilisés pour mesurer les performances, le comité d'entreprise est impliqué dès la phase de planification. « Les membres des comités d'entreprise n'approuvent plus le système informatique finalisé mais sont impliqués de manière créative durant tout le processus » (Bormann 2017, traduction UH).

En France, les syndicats combattent la décision du gouvernement Macron de réduire le nombre de représentants syndicaux dans les entreprises. « Cela signifie que les syndicats devront réinventer la façon dont ils évoluent aujourd'hui - parce qu'aujourd'hui, le nombre de syndicats [et d'affiliés] est fortement déterminé par le travail réalisé au sein de l'entreprise, les délégués syndicaux autour des organes de décision et tous les membres élus, et ce périmètre sera considérablement réduit, ainsi, les syndicats devront réfléchir aux conséquences de tout cela. L'aide apportée par les syndicaux aux délégués syndicaux présents dans les entreprises devra être drastiquement modifiée et renforcée » (CFDT, FR).

Toutes ces approches visent à renforcer les capacités des comités d'entreprise à intervenir de manière proactive. Ceux-ci endossent les rôles de codécisionnaires et de gestionnaires, qui pourraient s'inscrire dans des approches d'innovation du lieu de travail et d'innovation libre, visant à engager la créativité et le potentiel d'innovation des employés dans l'innovation des produits et des processus. Toutefois, cela exige des cultures d'entreprise et d'innovation déjà favorables, un objectif potentiellement difficile à atteindre dans les segments du secteur des services plus conflictuels, sous pression et axés sur la clientèle. Les politiques antisyndicales, menées notamment en Espagne et en France, compromettent également ces utilisations innovantes des idées et de la créativité des travailleurs et des membres de comités d'entreprise.

4.3.3 Pratique syndicale : recrutement syndical, négociation et lutte

La cogestion participative et proactive ne peut pas constituer l'unique approche des syndicats pour aborder la numérisation. L'intensification du travail, les salaires peu élevés, l'inégalité salariale et la réduction des effectifs menés par les entreprises exigent toute la gamme d'actions collectives, et les délégués interviewés présentent une série d'exemples et de scénarios dans lesquels le succès des négociations stimule le recrutement syndical. Même les délocalisations réalisées par l'entreprise peuvent constituer des occasions stratégiques pour le syndicat. Le représentant du syndicat français CFDT interviewé souligne que la délocalisation des RH fait du syndical le seul interlocuteur physiquement présent des employés : « *Aujourd'hui, dans l'entreprise, les délégués syndicaux peuvent plus facilement et plus rapidement répondre aux questions des employés, notamment si les RH sont incarnées par un service en ligne, fourni par une équipe située en Europe de l'Est, ou en Espagne ou au Portugal. Nous avons la chance de pouvoir aider les travailleurs dans une entreprise où plus aucun humain n'est disponible* ».

Le syndicat allemand ver.di a rencontré un succès considérable en termes de recrutement syndical, en ayant notamment résisté au projet de réduction d'effectifs entrepris en 2017 par la branche allemande d'IBM, et qui n'était pas prévu par la convention collective. Sur les 1 000 emplois devant être supprimés, 300 employés ont accepté une indemnité de départ, et sur les 600 employés restants, 300 d'entre eux ont poursuivi l'entreprise en justice. 150 de ces employés ont été soutenus par ver.di, qui a formé ses agents de protection juridique, et par des manifestations et de la publicité. Ver.di a remporté l'ensemble de ces poursuites, et l'entreprise a fait appel. « *Ils ont tout simplement fait le dos rond et dit : 'vous avez gagné'* », affirme le négociateur au sein de ver.di, qui rapporte des bons résultats en termes de recrutement syndical au sein de l'entreprise, puisque le syndicat a triplé voire quadruplé sa base d'affiliés.

Dans un environnement plus hostile dans lequel la reconnaissance d'un syndicat au sein d'une entreprise nécessite une densité syndicale de 50 %, le syndicat roumain SITT est parvenu à établir une convention collective dans la filiale roumaine d'une grande entreprise de prestation de services informatiques. « *Et dire que, lorsque nous avons entamé les négociations, un seul directeur s'est déplacé – le directeur des RH. Il n'était pas du tout préparé, il n'avait même pas de stylo et s'est contenté de nous demander 'Qu'est-ce que vous voulez ?'. Nous avons commencé comme ça, et le fait que nous sommes parvenus à leur faire signer un accord comportant une somme d'argent plus élevée a été une véritable victoire* ». Cette arrogance initiale de la direction reflétait une culture de travail et d'entreprise basée sur la pression et une hiérarchie rigide : « *il n'y a ni coopération ni décence dans cette relation, ... il y a cette classe privilégiée au sein de l'entreprise et tous les autres, soumis à des pressions dus aux systèmes de gestion des performances ... vous ne pouvez pas imaginer à quel point les travailleurs subissent des pressions et sont harcelés psychologiquement dans ce type d'entreprises* ». Cet accord a néanmoins été conclu « *trois avant le début d'une grève* ». Cet accord aurait pu être encore plus favorable, ce qu'aurait préféré le délégué interviewé, mais il a été accepté par la majorité des travailleurs. Outre ces résultats immédiats, la plus grande réussite du syndicat a été de « *probablement mettre en place une tradition syndicale, car nous avons accompagné les travailleurs à chaque étape, ... tout a été décidé par un vote, et ... Je dirais que notre plus grande victoire a été ... de transformer la culture de l'entreprise, et nous observons des résultats* ».

depuis lors. ... Les gens ont compris comment il était possible de se battre pour un accord collectif, et je dis aujourd'hui à l'entreprise que l'ensemble des travailleurs possèdent le manuel pour arriver à leurs fins ». La direction continue de se montrer hostile et exploite le système d'évaluation des performances pour contre-attaquer : « tout ce qu'ils ont fait c'est attaquer les responsables syndicaux, en leur attribuant les niveaux de performance les plus faibles – maintenant, nous sommes en conflit avec eux – ils sont clairement discriminés ... Les responsables syndicaux ne bénéficient d'aucune protection, quel que soit le type d'activité syndicale. Par conséquent, chaque personne que vous voyez mener des activités syndicales dans une entreprise privée, en particulier dans une entreprise multinationale située en Roumanie, a volontairement décidé de se sacrifier ».

Bien sûr, ces exemples contrastés pourraient venir s'ajouter aux combats mieux connus au sein d'Amazon, menés *en partie* à l'échelle transnationale (Ruckus 2016) et par de nombreuses autres parties toutefois, dans le cadre de cette étude, ces exemples s'avèrent plus parlants. Ces exemples sont relativement polarisés : la représentation des intérêts bien établie dans un bastion syndical tel que Deutsche Telekom permet un projet participatif exhaustif, innovant à la fois le service à la clientèle et les capacités et les pouvoirs du comité d'entreprise. En France, les syndicats combattent la réduction de leur présence dans les entreprises, mais le délégué interviewé considère néanmoins le retrait de la direction des ressources humaines des entreprises comme une occasion d'action ironique, qui nécessitera un soutien et des capacités syndicales accrues. Ici, le mantra « en faire plus avec moins » s'applique directement à la pratique des syndicats. Inversement, le syndicat roumain SITT, dans un secteur de services délocalisés qui stagne et dans un environnement politique et managérial résolument antisyndical, a remporté quelques succès en termes à la fois de recrutement syndical et de négociations collectives, et n'hésite pas à se montrer reconnaissant du soutien que lui a apporté UNI Europa. Ainsi, ce contraste est relativement emblématique de l'hétérogénéité des secteurs de services et du paysage européen des relations professionnelles – mais il nous rappelle également que ces situations hétérogènes sont intimement liées à la structure des services numériques transnationalisés. La forme de cette structure est par conséquent influencée par les conflits, les négociations et l'action collective menés sur tout le spectre et à ses extrémités.

4.4 Conclusions

En explorant les stratégies des entreprises et l'organisation du travail, nous constatons à quel point les problématiques de marchés des services, de marchés du travail et de stratégies d'entreprise sont imbriquées : la standardisation améliorée numériquement favorise les services modularisés, permettant de nouvelles divisions du travail entre les entreprises, la restructuration continue des chaînes de valeur et la recomposition des effectifs. Tout cela a des impacts sur l'organisation du travail et sur les possibilités des entreprises et des travailleurs interconnectés à exploiter les possibilités numériques en vue d'organiser le travail de manière plus autonome et flexible.

En ce qui concerne l'externalisation et la délocalisation, les liens avec la numérisation sont néanmoins complexes. Les récentes destinations de délocalisation de services dans les pays d'Europe du Sud-Est rapportent la stagnation des services commerciaux délocalisés et les stratégies d'automatisation agressives (associées à une consolidation accrue en Inde) mises en œuvre par les prestataires de ces services. Dans les pays d'origine, les clients de services commerciaux remettent parfois en question leurs stratégies de délocalisation et souhaitent recourir à l'automatisation pour relocaliser et réintégrer certains services. Les problèmes de gestion et de qualité et les coûts de transaction semblent jouer un rôle crucial dans ce domaine. Le contrôle des données clients constitue également un problème et semble être un point contesté entre les clients et les fournisseurs de services. Dans ce contexte, les plates-formes sont utilisées de manière quelque peu hasardeuse, principalement pour des tâches circonscrites et relativement secondaires, mais la situation pourrait de nouveau évoluer.

Dans ce contexte où les travailleurs et les unités d'entreprise sont en concurrence avec les « machines » et le libre-service effectué par les clients, l'organisation du travail est sous pression. Dans une large

mesure, les charges de travail et les tensions s'intensifient, et les technologies numériques permettent un contrôle de la gestion et une évaluation des performances plus précis. Cette mode d'évaluation peut sembler plus « objectif » que les évaluations effectuées par des personnes, mais la multiplication des sources de données laisse le champ libre à des évaluations plus arbitraires et opaques. Pour garantir et utiliser leurs droits de codécision et de consultation, les comités d'entreprise requièrent des compétences considérables et une certaine circonspection, et les syndicats sont conscients de leur rôle consistant à porter assistance aux travailleurs. Néanmoins, même dans les environnements hostiles et déréglementés, nous avons remporté des victoires en matière de négociation collective.

Le travail peut toutefois être organisée de manière à autonomiser les travailleurs de manière autodéterminée, ou de manière à limiter le contrôle de la direction et le « travail sans frontières », si la représentation des intérêts existe au sein de l'entreprise et qu'elle dispose des instruments juridiques pour influencer l'organisation du travail. Certaines initiatives consacrées à l'organisation du travail visent à protéger les conditions des travailleurs telles que le « droit à la déconnexion », tandis que d'autres initiatives utilisent les techniques de services et d'innovation sociale pour re(créer) des emplois axés sur l'avenir. Toutefois, ces deux types d'initiatives – au même titre que les victoires syndicales remportées dans des contextes plus conflictuels – laissent le champ libre à certaines alternatives et pourraient entraîner des changements supplémentaires spécifiques aux entreprises ainsi que des cultures et des modes de travail plus larges. L'une des percées syndicales nous ramène au discours des services évoqué dans la section 0 : dans le secteur des services en particulier, les travailleurs, les machines et les consommateurs ne peuvent pas simplement être mis en compétition. Afin de fournir et d'innover les services et de créer par la même occasion des externalités positives, ces derniers doivent également collaborer. Comme nous l'avons vu, ni la numérisation ni les politiques actuelles, ni les stratégies des marchés et des entreprises ne sont susceptibles de fournir automatiquement des services de qualité dans ce sens. Par conséquent, les syndicats peuvent se trouver dans l'obligation de réconcilier les différents points de vue décrits dans ce rapport et issus des différentes places fortes syndicales établies, les nouvelles initiatives ainsi que les acteurs compétents qui les entreprennent.

5 Bibliographie

- acatech. (2015). Smart Service Welt. Umsetzungsempfehlungen für das Projekt Internetbasierte Dienste für die Wirtschaft. Abschlussbericht.
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 189). Paris: OECD. Retrieved from http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-risk-of-automation-for-jobs-in-oecd-countries_5j1z9h56dvq7-en
- Aubert-Tarby, C., Escobar, O. R., & Rayna, T. (2018). The impact of technological change on employment: The case of press digitisation. *Technological Forecasting and Social Change*, 128, 36–45. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.10.015>
- Autor, D., Dorn, D., Katz, L. F., Patterson, C., & Van Reenen, J. (2017). *The fall of the labor share and the rise of superstar firms*. Cambridge, Mass.: MIT/NBER. Retrieved from <https://economics.mit.edu/files/12979>
- Autor, D. H. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>
- Berger, T., & Frey, C. B. (2016). *Digitalisation, Jobs and Convergence in Europe: Strategies for Closing the Skills Gap*. Oxford: Oxford Martin School. Retrieved from https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/SCALE_Digitalisation_Final.pdf
- Bormann, S. (2017a). *Wie Betriebsräte den digitalen Wandel gestalten. Erfahrungen mit dem Projekt P.A.K.T. 2020 im Kundenservice der Telekom*. Berlin: ver.di. Retrieved from <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5a79bcdae58deb52c24dce5f/download/Fact-Sheet%20Nr.%204.pdf>
- Bormann, S. (2017b). *Wie Betriebsräte den digitalen Wandel gestalten. Fallstudie über das Projekt P.A.K.T. 2020 im Kundenservice der Telekom*. Berlin: ver.di. Retrieved from https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5a79bdf356c12f02212d8fa2/download/Studie_PAKT%202020_final.pdf
- Bowles, J. (2014). The computerization of European jobs.
- Breemersch, K., Damijan, J. P., & Konings, J. (2017). *What Drives Labor Market Polarization in Advanced Countries? The Role of China and Technology*. VIVES discussion paper 61. Leuven: VIVES. Retrieved from <https://feb.kuleuven.be/VIVES/publicaties/discussionpapers/DP/dp2017/vives-discussion-paper-61-labor-market-polarization>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age. Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York, London: Norton. Retrieved from <http://www.worldcat.org/oclc/867423744>
- Cirillo, V. (2016). Employment Polarisation in European industries. *International Labour Review*. <https://doi.org/10.1111/ilr.12033>
- Daum, M. (2016). *IT-Dienstleistungsbranche: Die Branche, ihre Unternehmen und Beschäftigten im Zentrum der digitalen Transformation*. Stuttgart: input Consulting. Retrieved from <http://www.input-consulting.de/files/inpcon-DATA/download/IT-Branchenanalyse-INPUT-2016-final.pdf>
- Daum, M., Holtgrewe, U., Schörpf, P., & Nocker, M. (2018). *Call- und Service-Center im Wandel: Konsolidierung der Kundenservice-Dienstleistungen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

- Deva, S., & Wasza, V. (2016). Testbirds - software testing solutions in the crowdsourcing industry. In Wobbe, Werner, Bova, Elva, & Dragomiresco-Gaina, Catalin (Eds.), *The digital economy and the single market* (pp. 66–64). Brussels: Foundation for European Progressive Studies. Retrieved from <http://www.feps-europe.eu/assets/4200c007-f19f-4aec-be49-1789d5804674/book-feps-hd-okpdf.pdf>
- Doellgast, V., Sarmiento-Mirwaldt, K., & Benassi, C. (2016). Contesting Firm Boundaries. Institutions, Cost Structures, and the Politics of Externalization. *ILR Review*, 69(3), 551–578. <https://doi.org/10.1177/0019793915624088>
- Dolata, U. (2015). Volatile Monopole. Konzentration, Konkurrenz und Innovationsstrategien der Internetkonzerne. *Berliner Journal für Soziologie*, 24(4), 505–529. <https://doi.org/10.1007/s11609-014-0261-8>
- Dølvik, J. E., & Jesnes, K. (2017). *Nordic labour markets and the sharing economy*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers. <https://doi.org/10.6027/TN2017-508>
- Dossani, R., & Kenney, M. (2003). Went for Cost, Stayed for Quality? Moving the Back Office to India.
- Drahokoupil, J. (2015). Introduction. In J. Drahokoupil (Ed.), *The outsourcing challenge. Organizing workers across fragmented production networks* (pp. 9–21). Brussels: European Trade Union Institute.
- Eichmann, H., Nocker, M., & Adam, G. (2016). *Trendanalysen zu Entwicklungen im Online-Handel und Folgewirkungen auf Beschäftigungsstrukturen in Österreich. Forschungsbericht im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte Wien*. Wien: FORBA. Retrieved from https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/studien/Online-Handel_2017.pdf
- Fernández-Macías, E., Hurley, J., & Bisello, M. (2017). *What do Europeans do at work? A task-based analysis: European Jobs Monitor 2016*. Luxemburg: Publications Office of the EU. Retrieved from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1617en.pdf
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation.
- Gallouj, F., Weber, K. M., Stare, M., & Rubalcaba, L. (2015). The futures of the service economy in Europe: A foresight analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 94, 80–96. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.06.009>
- Gasparri, S., & Tassinari, A. (2017). *Shaping industrial relations in a digitalising services industry: regional report for Central and Eastern Europe*. Vienna: ZSI. Retrieved from <http://unieuropaprojects.org/content/uploads/2018-02-21-regional-report-southern-europe.pdf>
- Goldschmidt, D., & Schmieder, J. F. (2015). *The rise of domestic outsourcing and the evolution of the German wage structure. NBER Working Paper 21366*. Cambridge, Mass.: NBER. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w21366.pdf>
- Goos, M., Manning, A., & Salomons, A. (2014). Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring. *American Economic Review*, 104(8), 2509–2526. <https://doi.org/10.1257/aer.104.8.2509>
- Grass, K., & Weber, E. (2016). *EU 4.0 – The Debate on Digitalisation and the Labour Market in Europe. IAB_discussion paper 39/2016*. Nuremberg: IAB. Retrieved from http://doku.iab.de/discussionpapers/2016/dp3916_en.pdf

- Greer, I., & Doellgast, V. (2017). Marketization, inequality, and institutional change: Toward a new framework for comparative employment relations. *Journal of Industrial Relations*, 59(2), 192–208. <https://doi.org/10.1177/0022185616673685>
- Gummesson, E., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 8–22. <https://doi.org/10.1108/17566691011026577>
- Haake, G. (2017). Trade unions, digitalisation and the self-employed – inclusion or exclusion? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(1), 63–66. <https://doi.org/10.1177/1024258916679580>
- Haider, W., Holtgrewe, U., Ramioul, M., Salamon, N., & Vereycken, Y. (2018). *Shaping industrial relations in a digitalising services industry: regional report for Continental Europe*. Vienna: ZSI. Retrieved from <http://unieuropaprojects.org/content/uploads/2018-02-23-regional-report-continental-europe.pdf>
- Hardy, J., & Hollinshead, G. (2016). ‘Clouds’ in the Desert? Central and Eastern Europe and Ukraine in the New Division of Labour for Business Services and Software Development. In J. Flecker (Ed.), *Space, Place and Global Digital Work* (pp. 83–104). London: Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-48087-3>
- Hirsch-Kreinsen, H. (2014). Wandel von Produktionsarbeit - ‘Industrie 4.0’. *WSI-Mitteilungen*, 67(6), 421–429.
- Holtgrewe, U. (2014). New new technologies: the future and the present of work in information and communication technology. *New Technology, Work and Employment*, 29(1), 9–24.
- Holtgrewe, U. (2015). *Services research along the service process. An overview study to support UNI Europa’s services policy project*. Wien: FORBA. Retrieved from <http://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/2016/06/FORBA-study-Service-Research-Report.pdf>
- Holtgrewe, U. (2016). Working in the low-paid service sector: What is to be learned from the analogue world? In Wobbe, Werner, Bova, Elva, & Dragomiresco-Gaina, Catalin (Eds.), *The digital economy and the single market* (pp. 93–110). Brussels: Foundation for European Progressive Studies. Retrieved from <http://www.feps-europe.eu/assets/4200c007-f19f-4aec-be49-1789d5804674/book-feps-hd-okpdf.pdf>
- Holtgrewe, U., Kirov, V., & Ramioul, M. (Eds.). (2015). *Hard work in new jobs. The quality of work and life in European growth sectors*. Houndmills, London: Palgrave.
- Holtgrewe, U., & Schörpf, P. (2017). *Understanding the impact of outsourcing in the ICT sector to strengthen the capacity of workers’ organisations to address labour market changes and to improve social dialogue*. Vienna: FORBA/ZSI. Retrieved from http://www.forba.at/data/downloads/file/1251-FB_10_2016_Final_Report.pdf
- Hurley, J., Storrie, D., & Peruffo, E. (2016). *ERM annual report 2016: Globalisation slowdown? Recent evidence of offshoring and reshoring in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the EU. Retrieved from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1652en.pdf
- Hüsing, T., Korte, W. B., & Dashja, E. (2015). *E-skills in Europe 2020. Trends and forecasts for the European ICT professional and digital leadership market*. Bonn: empirica. Retrieved from http://eskills-lead.eu/fileadmin/lead/working_paper_-_supply_demand_forecast_2015_a.pdf

- Huws, U. (2016). Logged In. The new economy makes it harder than ever to untangle capitalism from our daily lives. *Jacobin*, (June 1, 2016). Retrieved from <https://www.jacobinmag.com/2016/01/huws-sharing-economy-crowdsourcing-uber-workers/>
- Ilsøe, A. (2017). *Shaping industrial relations in a digitalising services industry: the Nordic case*. Vienna: ZSI. Retrieved from <http://unieuropaprojects.org/content/uploads/2018-02-21-regional-report-northern-europe.pdf>
- Jacobsen, H. (2013). Social research on services and service work in Germany - from the 'service gap' to service professionals. In W. Dunkel & F. Kleemann (Eds.), *Customers at work. New perspectives on interactive service work* (pp. 17–39). Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Jacobsen, H. (2017, October). *The provision of services to customers - what kind of service societies do we want? Contribution to the*. Presented at the UNI Europa Workshop: Service Markets. Shaping Industrial Relations in a Digitalising Services Industry, Brussels.
- Jürgens, K., Hoffmann, R., & Schildmann, C. (2018). *Let's transform work! Recommendations and proposals from the Commission on the Work of the Future*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Retrieved from https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_376.pdf
- Kawalec, S., & Menz, W. (2013). Die Verflüssigung von Arbeit. Crowdsourcing als unternehmerische Reorganisationsstrategie – das Beispiel IBM. *AIS-Studien*, 6(2), 5–23.
- Kirov, V. (2017). *Shaping industrial relations in a digitalising services industry: regional report for Central and Eastern Europe*. Vienna: ZSI. Retrieved from <http://unieuropaprojects.org/content/uploads/2018-02-21-regional-report-northern-europe.pdf>
- Lanier, J. (2013). *Who owns the future?* New York: Simon & Schuster.
- Lehdonvirta, V., & Ernkvist, M. (2011). Knowledge map of the virtual economy. Converting the virtual economy into development potential.
- Lorenz, E. (2015). Work Organisation, Forms of Employee Learning and Labour Market Structure: Accounting for International Differences in Workplace Innovation. *Journal of the Knowledge Economy*, 6(2), 437–466. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0233-4>
- Maczulskij, T., & Kauhanen, M. (2017). *Where do workers from declining routine jobs go and does migration matter? Working Papers 314*. Helsinki: Labour Institute for Economic Research. Retrieved from http://www.labour.fi/?wpfb_dl=4494
- Mandl, I., Curtarelli, M., Riso, S., Vargas, O., & Gerogiannis, E. (2015). New forms of employment.
- Mason, P. (2015). *PostCapitalism: A Guide to Our Future*. London: Allen Lane.
- Mayer-Schönberger, V., & Ramge, T. (2017). *Das Digital: Markt, Wertschöpfung und Gerechtigkeit im Datenkapitalismus*. Berlin: Econ.
- Menz, W. (2017). *Erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit. Ausprägungen, Belastungen, Handlungsstrategien*. München: ISF. Retrieved from http://www.isf-muenchen.de/pdf/Erweiterte_arbeitsbezogene_Erreichbarkeit.pdf
- Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G., & Wilkens, M. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg, Geneva: Publications Office of the EU, ILO. Retrieved from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf

- Pernicka, S. (2005). The Evolution of Union Politics for Atypical Employees: A Comparison between German and Austrian Trade Unions in the Private Service Sector. *Economic and Industrial Democracy*, 26(2), 205–228.
- Pfeiffer, S. (2017). Industrie 4.0 in the Making – Discourse Patterns and the Rise of Digital Despotism. In K. Briken, S. Chillias, M. Krzywdzinski, & A. Marks (Eds.), *The New Digital Workplace. How Technologies Revolutionise Work* (pp. 21–41). Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Pfeiffer, S., & Suphan, A. (2015). The Labouring Capacity Index: Living Labouring Capacity and Experience as Resources on the Road to Industry 4.0. Working Paper 2015 #2.
- Recio, A., Moreno-Colom, S., & Godino, A. (2015). Out of sight: Dimensions of working time in gendered occupations. In U. Holtgrewe, V. Kirov, & M. Ramioul (Eds.), *Hard work in new jobs. The quality of work and life in European growth sectors* (pp. 189–207). Houndmills, London: Palgrave.
- Risak, M. E. (2018). *Fair working conditions for platform workers. Possible regulatory approaches at the EU level*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. Retrieved from <https://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/14055.pdf>
- Roth, I., Zanker, C., Martinetz, S., & Schnalzer, K. (2015). *Digitalisierung bei Logistik, Handel und Finanzdienstleistungen. Technologische Trends und ihre Auswirkungen auf Arbeit und Qualifizierung*. Stuttgart: ver.di Landesbezirk Baden-Württemberg.
- Ruckus, R. (2016). Confronting Amazon. *Jacobin*, 2016(3). Retrieved from <http://jacobinmag.com/2016/03/amazon-poland-poznan-strikes-workers>
- Sardadvar, K., & Holtgrewe, U. (2017). Flexibilität mit Grenzen: Büroreinigung im Modus des Gebens und Nehmens. *SWS-Rundschau*, 57(2), 211–231.
- Sharma, A. (2017). *Digitalisation of the Service Industries in the United Kingdom*. Vienna: ZSI. Retrieved from <http://unieuropaprojects.org/content/uploads/2018-02-21-regional-report-uk.pdf>
- Söderqvist, F. (2017). A Nordic approach to regulating intermediary online labour platforms. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(3), 349–352. <https://doi.org/10.1177/1024258917711375>
- Staab, P. (2017). The consumption dilemma of digital capitalism. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(3), 281–294. <https://doi.org/10.1177/1024258917702830>
- Streissler-Führer, A. (2016). *Digitalisierung, Produktivität und Beschäftigung. Erstellt für Bundeskanzleramt*. Wien. Retrieved from https://www.digitales.oesterreich.gv.at/documents/22124/30428/Studie_Digitalisierung,+Produktivit%C3%A4t+und+Besch%C3%A4ftigung/4fa3af4d-bc03-416c-87a0-33f2707ac88f
- Tassinari, A., & Maccarrone, V. (2017). The mobilisation of gig economy couriers in Italy. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(3), 353–357. <https://doi.org/10.1177/1024258917713846>
- Toivonen, M. (2015). Opportunities and challenges in Finish service business. In *Service Economy Revolution and Digitalisation - Finland's Growth Potential* (pp. 68–109). Helsinki.
- ver.di. (2015). *'Good work' and good services in the digital world. Resolution of the 4th Federal Congress of the United Services Union ver.di, September 2015*.
- ver.di, IG Metall, & GEW. (2017). *Weiterbildung reformieren. Sechs Vorschläge, die wirklich helfen*. Berlin/Frankfurt am Main. Retrieved from https://www.deutscher-weiterbildungstag.de/wp-content/uploads/2017/11/2017-10_Weiterbildung-reformieren.pdf

- Vermeulen, G., Wilkens, M., Biletta, I., & Fromm, A. (2017). *Exploring self-employment in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the EU. Retrieved from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1718en.pdf
- Wajcman, J. (2015). *Pressed for time. The acceleration of life in digital capitalism*. Chicago: The University of Chicago Press. Retrieved from <http://www.worldcat.org/oclc/874902027>
- Williams, G., & Beck, V. (2018). From annual ritual to daily routine: continuous performance management and its consequences for employment security. *New Technology, Work and Employment*, 33(1), 30–43. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12106>
- World Economic Forum. (2017). *Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment Of Disruptive Potential in Financial Services*. World Economic Forum. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/Beyond_Fintech_-_A_Pragmatic_Assessment_of_Disruptive_Potential_in_Financial_Services.pdf
- Zysman, J., & Kenney, M. (2015). Where will work come from in the era of the cloud and Big Data? Will escaping the commodity trap be our undoing? BRIE Working Paper 2014-6.
- Zysman, J., & Kenney, M. (2017). Intelligent Tools and Digital Platforms: Implications for Work and Employment. *Intereconomics*, 52(6), 329–334. <https://doi.org/10.1007/s10272-017-0699-y>