



**ZENTRUM FÜR SOZIALE INNOVATION**

CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION

Ursula Holtgrewe, Nela Salamon, Wolfgang Haider (ZSI – Centre for Social innovation GmbH)

[holtgrewe@zsi.at](mailto:holtgrewe@zsi.at), [salamon@zsi.at](mailto:salamon@zsi.at), [haider@zsi.at](mailto:haider@zsi.at)

**Façonner les relations sociales dans le cadre de la numérisation du secteur des services – Atelier 1 : Les marchés des services**

19 octobre 2017 au siège central d'UNI Europa à Bruxelles

Vienne, avril 2018

Dieses Projekt ist von der EU-Kommission gefördert  
This project is being promoted by the EC Commission  
Ce projet est cofinancé par la Commission européenne  
Progetto sovvenzionato dalla Commissione Europea



ZSI-Zentrum für Soziale Innovation  
Linke Wienzeile 246, A-1150 Wien  
ZVR: 757405110

Tel.: +43 1 495 04 42  
Fax: +43 1 495 04 42 DW: 40

e-mail: [institut@zsi.at](mailto:institut@zsi.at)  
<http://www.zsi.at>

Bankverbindung: BankAustria Creditanstalt  
BLZ 12000, Kto. Nr. 684 137 409  
IBAN: AT69 1200 0006 8413 7409 BIC: BKAUATWW



**ZENTRUM FÜR SOZIALE INNOVATION**

CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION

---

ZSI-Zentrum für Soziale Innovation  
Linke Wienzeile 246, A-1150 Wien

Tel.: +43 1 495 04 42  
Fax: +43 1 495 04 42 DW: -40

e-mail: [institut@zsi.at](mailto:institut@zsi.at)  
<http://www.zsi.at>

Bankverbindung: Bank Austria  
BLZ 12000, Kto.-Nr. 684 137 409

## Table des matières

1	Introduction.....	4
2	Fiche d'information : Marchés européens des services (Ursula Holtgrewe) .....	6
2.1	Secteurs de services européens .....	6
2.2	Numérisation, initiatives politiques et points de vue des syndicats .....	6
2.3	Évolutions spécifiques aux secteurs .....	7
2.4	Plates-formes.....	7
2.5	Clients et marchés .....	8
2.6	Annexe.....	8
2.7	Bibliographie.....	10
3	Présentation 1 : Prof. Heike Jacobsen (Université de Brandebourg, BTU Cottbus) La prestation de services aux clients – Quel type de sociétés de services voulons-nous ? .....	12
4	Présentation 2 : Prof. Vassil Kirov (Académie bulgare des sciences et ETUI) : Numérisation et libéralisation des services – quelques aperçus des recherches universitaires.....	12
5	Groupes de travail .....	13
5.1	La prestation de services au bénéfice des clients – Quelles sociétés de services voulons-nous? 13	
5.2	Libéralisation numérique – quels changements dans la production de services ? .....	18
5.3	L'anticipation du changement par les syndicats .....	22
6	Plénière.....	22
7	Bibliographie.....	23

## 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 » dans votre secteur et dans 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.

Chacun des aspects du secteur des services a fait l'objet d'un atelier organisé par UNI Europa et destiné aux membres de syndicats nationaux concernés par le sujet.

Les **marchés des services** ont été abordés le 19 octobre dans les bureaux d'UNI Europa à Bruxelles ;

Les **marchés du travail dans le secteur des services** ont été traités le 11 décembre 2017 au siège de ver.di situé à Berlin ;

Enfin la question des **stratégies des entreprises et de l'organisation du travail** a été évoquée le 27 février 2018 au siège d'Unionen à Stockholm.

Ces ateliers ont consisté en deux présentations effectuées par des experts en sciences sociales spécialisés dans ce domaine d'étude, ainsi qu'en deux discussions réunissant les participants : d'abord en trois groupes restreints consacrés à certaines problématiques spécifiques à chaque sujet, puis en séance plénière. Les résultats de ces ateliers sont consignés dans le présent rapport. Les conclusions des groupes

de travail et des séances plénières permettent d'orienter le plan d'action en 10 points qu'UNI Europa est en train d'élaborer pour la conférence finale du projet qui se tiendra les 15 et 16 mai 2018 à Bruxelles. Les présentations et les fiches d'information liées à chaque projet, et les rapports du projet dans sa globalité sont disponibles ici : <https://unieuropaprojects.org/shaping-industrial-relations/>.

## 2 Fiche d'information : Marchés européens des services (Ursula Holtgrewe)

### 2.1 Secteurs de services européens

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 (voir Figure 1). 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 peut à la fois être considérée comme le pouvoir économique propre au secteur ou comme la cause de la réduction des effectifs des autres secteurs tels que les secteurs manufacturiers ou de la construction durant la crise. Derrière ces secteurs de service en pleine expansion, les services proposés dans les régions et les pays européens ont des profils variés (Holtgrewe et al. 2017) : des rapports insistent en effet sur la prédominance des petites et moyennes entreprises dans de nombreux secteurs de services dans les pays d'Europe du Sud et continentale. En Europe centrale et orientale, l'expansion du secteur des services provient dans une large mesure des investissements étrangers directs (IED). Les pays d'Europe centrale et orientale sont devenus des destinations privilégiées pour l'externalisation des TIC, des services aux entreprises et des fonctions de service à la clientèle, et ont été intégrés dans les chaînes de valeur mondiales. À l'inverse, les pays du Nord disposent dans le secteur des services de multinationales nordiques et étrangères, et le Royaume-Uni entend occuper le rôle de leader mondial dans le secteur du numérique en général, et plus particulièrement dans celui de l'innovation des services financiers, bien que les banques nordiques jouent déjà un rôle important dans ce domaine.

### 2.2 Numérisation, initiatives politiques et points de vue des syndicats

Les services étant déjà façonnés par la numérisation, nous retrouvons des disparités similaires à l'échelle nationale, régionale et sectorielle en ce qui concerne les infrastructures numériques et leurs utilisations. Les pays nordiques prennent systématiquement la tête des différents indices en matière de numérisation (voir Figures 2 et 3), et au Royaume-Uni, Londres apparaît comme une plaque tournante mondiale pour les startups fintech. Toutefois, le secteur du tourisme espagnol (et ceux des TIC et de la finance en Espagne) sont également très bien classés en ce qui concerne leur état de préparation à la conversion au numérique, et des villes comme Barcelone, Milan ou Turin figurent parmi les « villes intelligentes » en termes d'innovation numérique dans les secteurs public et privé (Holtgrewe et al. 2017). Dans l'ensemble, les pays d'Europe centrale et du Sud se situent au bas des 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). Dans l'ensemble des États étudiés, il existe des initiatives gouvernementales en faveur de la numérisation portant sur l'innovation, les infrastructures numériques et la réglementation. 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. Toutefois, en Europe orientale, centrale et du Sud, mais également au Royaume-Uni, ces initiatives sont très largement menées par l'État sans la participation des partenaires sociaux. Selon les experts et les syndicalistes, il existe une large gamme de points de vue adoptés, situés entre l'optimisme et le scepticisme à l'égard de la capacité des syndicats et des sociétés à façonner les technologies numériques. Ces opinions semblent résulter de la perception d'alliances fonctionnelles liées à la productivité et à la compétitivité, ainsi qu'à la situation respective du marché du travail national et sectoriel.

### 2.3 *Évolutions spécifiques aux secteurs*

La numérisation est généralement susceptible de favoriser la concentration au sein des secteurs des services et d'intensifier la concurrence. Les entreprises étendent leurs activités à différents secteurs, font face à de nouveaux concurrents perturbateurs ou visent à intégrer les chaînes de valeur et les chaînes commerciales. Dans de nombreux secteurs, nous ne savons pas clairement où le pouvoir et l'hégémonie de ces chaînes intégrées se concentreront. Les transferts d'un secteur à l'autre présentent également des défis pour les syndicats : la « fuite » des négociations collectives par le biais 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 ou l'« Internet des objets », ou encore la mise en réseau des applications, des fonctions et des entreprises en général (Daum, 2016). Les entreprises des autres secteurs tels que les banques visent vraisemblablement à imiter les stratégies des entreprises du secteur des TIC, convoitant des positions centrales ou dominantes au sein et au-delà de « leurs » chaînes de valeur (Forum économique mondial 2017). Dans les services postaux et la logistique, la robotique avancée et l'automatisation occupent une place centrale. La logistique prend à la fois en charge les fonctions de fabrication (logistique contractuelle) et de commerce. Les services postaux offrent également aux petits détaillants des services d'entreposage, des services d'exécution et des plates-formes d'achat complètes. Dans le secteur de la finance, la concentration, la réduction du nombre de succursales et l'établissement de stratégies générales de réduction des coûts se poursuivent dans de nombreux pays. Les banques coopèrent de plus en plus avec les start-ups fintech et investissent dans ces dernières pour intégrer leur innovation, mais sont confrontées à la concurrence excessive des grandes plates-formes TIC telles que Google ou Apple Pay et des startups de rupture. Le commerce électronique déplace les fonctions de la vente au détail vers la logistique, et exige de nouvelles exigences en matière de marketing et de communication en ligne. De plus en plus, les détaillants physiques nationaux et même locaux offrent à leurs clients la possibilité de réaliser leurs achats quel que soit l'endroit où ils se trouvent via leurs boutiques en ligne, et beaucoup d'entre eux explorent les modèles de vente hybrides associant vente physique et vente en ligne. 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. Dans le secteur audiovisuel public, les activités numériques propres des radiodiffuseurs sont fréquemment limitées par la réglementation. Comme pour les banques, la collaboration ou la concurrence avec des plates-formes et des distributeurs tels qu'Amazon ou Apple semble être controversée, puisqu'ils constituent des modèles variés dans des secteurs variés, mais ils exercent une pression considérable sur les coûts et la concurrence.

### 2.4 *Plates-formes*

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. 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 et al. 2015) et les travailleurs des plates-formes collaboratives présents dans les PECO semblent également être actifs sur les plates-formes internationales. 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 %. Cela incite nettement les travailleurs à favoriser le travail collaboratif en vue de gagner des revenus supplémentaires, au détriment des emplois réguliers et professionnels.

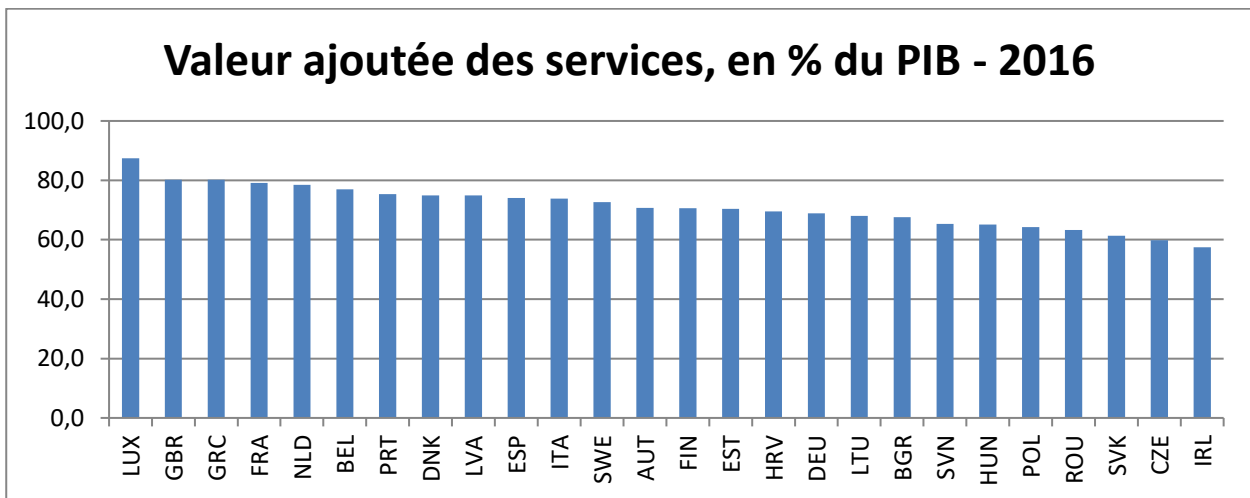
### 2.5 *Clients et marchés*

Les attentes et les besoins des clients continuent de jouer un rôle majeur dans la numérisation des services. En effet, leur utilisation des smartphones et de l'Internet mobile 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. Il serait possible d'affirmer que la numérisation est à la fois centrée sur la rationalisation de la consommation et sur la participation accrue des clients dans la création de valeur à travers la personnalisation de masse des produits et des services, tout leur offrant des rôles non rémunérés dans les domaines du marketing et du support client pour renforcer la « communauté » des entreprises. Certains observateurs y voient de vastes possibilités de croissance et, en effet, une satisfaction optimisée des besoins dans de nouveaux marchés riches en données, dans lesquels les biens et les services s'accompagnent d'une multitude d'informations et dans lesquels la surcharge d'informations est gérée par des assistants personnels d'achat artificiels et intelligents (Mayer-Schönberger et Range, 2017). D'autres soulignent les pertes possibles d'emplois rémunérés et l'éventuelle substitution des fonctions de service et de distribution par l'automatisation, la délocalisation et le travail de consommation non rémunéré. Staab (2017), par exemple, soutient que, de cette façon, les stratégies de numérisation sont susceptibles d'exacerber, et non de résoudre, le problème du retard de la demande privée et de la stagnation des salaires dans les économies plus riches (cf. OIT et al. 2014). D'une manière ou d'une autre, de nombreuses entreprises de services visent à étendre leurs chaînes de valeur en étendant le modèle du libre-service et en engageant davantage les clients dans la prestation de services hybrides numériques et analogiques. Leur intérêt 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 sur les données que les clients génèrent, intentionnellement ou non, devient précieux dans les domaines traditionnels des entreprises et des secteurs – et il constitue l'un des points 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 droits civils.

### 2.6 *Annexe*

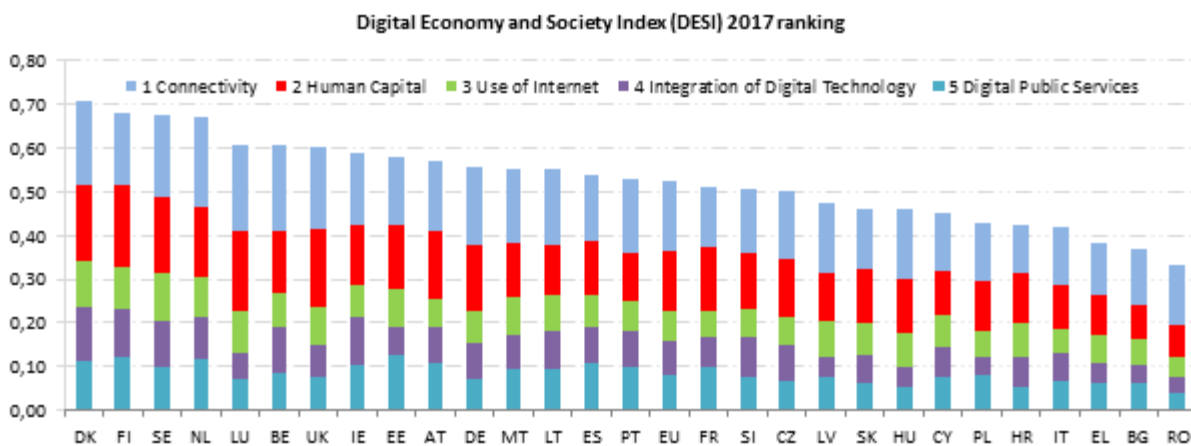
Figure 1 : Valeur ajoutée des services en % du PIB 2016





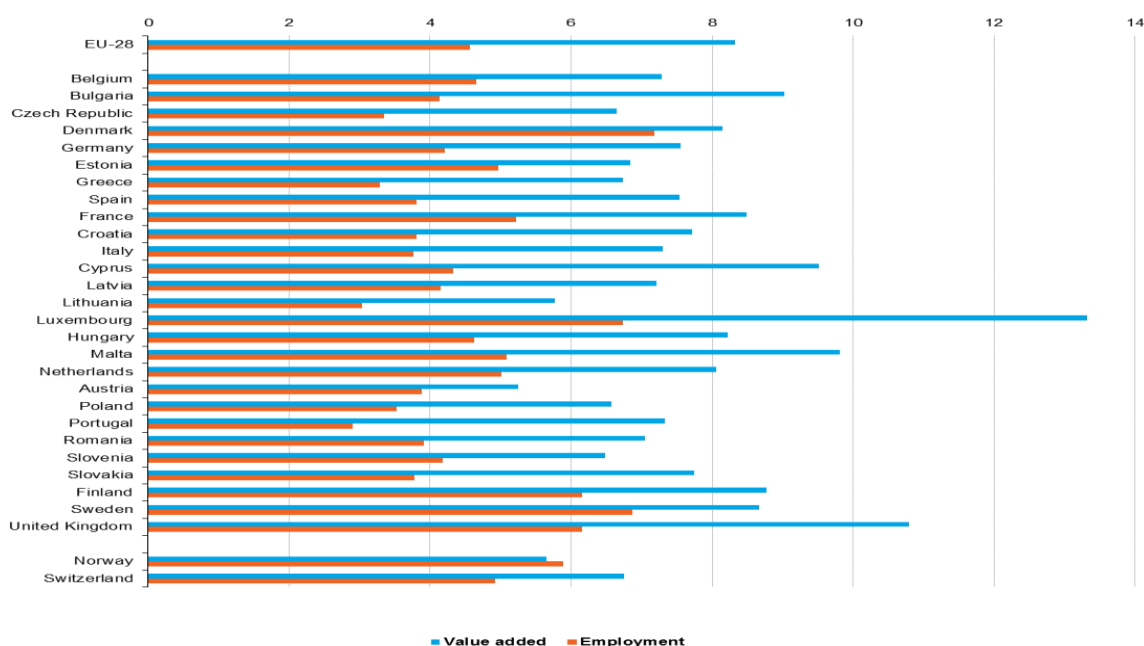
Source : <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NV.SRV.TETC.ZS>

Figure 2 : Classement 2017 - Indice relatif à l'économie et à la société numériques (DESI)



Source : Commission européenne (2017), <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

Figure 3 : Importance relative des services d'information et de communication (section J de la NACE)



Note: Ireland not available  
 Source: Eurostat (online data code: sbs\_na\_1a\_se\_r2)

Source : [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/9/9b/Relative\\_importance\\_of\\_Information\\_and\\_communication\\_service\\_statistics\\_%28NACE\\_Section\\_J%29%2C\\_2013.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/9/9b/Relative_importance_of_Information_and_communication_service_statistics_%28NACE_Section_J%29%2C_2013.png)

## 2.7 Bibliographie

Daum, M. (2016). *IT-Dienstleistungsbranche: Die Branche, ihre Unternehmen und Beschäftigten im Zentrum der digitalen Transformation*. Stuttgart: input Consulting. Extrait de <http://www.input-consulting.de/files/inpcon-DATA/download/IT-Branchenanalyse-INPOT-2016-final.pdf>

Holtgrewe, U., Gasparri, S., Ilsøe, A., Kirov, V., Ramioul, M., Sharma, A., ... Vereycken, Y. (2017). *Service Markets in Europe. Material for the UNI Europa workshop of the project „Shaping industrial relations in a digitising service economy“ on Service Markets, Brussels, October 19, 2017*. Bruxelles : UNI Europa Extrait de <http://unieuropaprojects.org/content/uploads/2017-10-19-zsi-report-en.pdf>

ILO, OECD, & World Bank Group. (2014). *G20 Labour Markets: Outlook, Key Challenges and Policy Responses. Report prepared for the G20 Labour and Employment Ministerial Meeting*. Melbourne: ILO, OECD, World Bank Group. Extrait de <https://www.oecd.org/g20/topics/employment-and-social-policy/G20-labour-markets-outlook-key-challenges-and-policy-responses.pdf>

Mandl, I., Curtarelli, M., Riso, S., Vargas, O., & Gerogiannis, E. (2015). *New forms of employment. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne*. Extrait de [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1461en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en.pdf)

Mayer-Schönberger, V., & Ramge, T. (2017). *Das Digital: Markt, Wertschöpfung und Gerechtigkeit im Datenkapitalismus*. Berlin : Econ.

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>

World Economic Forum. (2017). *Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment Of Disruptive Potential in Financial Services*. World Economic Forum. Extrait de [http://www3.weforum.org/docs/Beyond Fintech - A Pragmatic Assessment of Disruptive Potential in Financial Services.pdf](http://www3.weforum.org/docs/Beyond_Fintech_-_A_Pragmatic_Assessment_of_Disruptive_Potential_in_Financial_Services.pdf)

### **3 Présentation 1 : Prof. Heike Jacobsen (Université de Brandebourg, BTU Cottbus) La prestation de services aux clients – Quel type de sociétés de services voulons-nous ?**

Heike Jacobsen décrit les différentes dimensions des sociétés de services inclusives en Europe. Ces sociétés garantissent à tous les citoyens l'accès à des services à la fois de grande qualité et abordables, elles fournissent un travail et des emplois de bonne qualité dans les fonctions de service et rendent les entreprises de services européennes compétitives au niveau mondial. Il est important de noter que les services ne constituent pas uniquement des activités économiques : ils sont culturellement ancrés et socialement structurés dans le « triangle des services » bien connu d'une entreprise de services, des travailleurs des services et des clients ou utilisateurs du service (Jacobsen, 2010). En effet, les entreprises de service emploient des travailleurs de service qui interagissent avec des clients qui passent un contrat avec l'entreprise pour le service en question. Toutes ces relations peuvent être plus ou moins équilibrées. Elles englobent à la fois des intérêts et des normes, et à la fois des conflits et des consensus. Ils sont également ancrés dans des cultures de service et des structures et institutions sociales distinctes.

La numérisation a divers impacts sur ces différents acteurs et sur leurs relations. Ces relations étant façonnées et enracinées sur le plan social, la question est de savoir comment façonner ces impacts en vue d'obtenir des sociétés de service plus inclusives ?

La recherche sur les services distingue traditionnellement deux types de marges de développement : l'« industrialisation » des services et l'« innovation » des services (Gallouj, Weber, Stare, & Rubalcaba, 2015 ; Holtgrewe, 2015). Dans le cadre de l'industrialisation des services, les entreprises se font concurrence sur les économies d'échelle et l'efficacité. Elles externalisent les tâches et les fonctions, et fragmentent les services en modules standardisables. Pour les travailleurs, cela implique des licenciements, une fragmentation de la structure de l'emploi ainsi qu'une polarisation des compétences. Les clients font l'expérience de services « régressifs » de qualité élémentaire. Les bas prix sont obtenus en réduisant les interactions en face à face avec les employés du secteur des services. Si cela permet aux clients de trouver un choix d'offres de services similaires et concurrentes, cela permet également aux entreprises de regrouper des services standardisés en offres et structures de prix plus opaques.

Les innovations en matière de services améliorés numériquement utilisent des systèmes cyber-physiques qui soutiennent les employés dans la prestation de services et rendent les services « plus intelligents » à la fois sur le plan de l'automatisation et sur le plan de l'interaction. L'analyse de grandes mégadonnées peut éventuellement surmonter la distinction entre la production de masse et les services personnalisés de haute qualité en permettant la personnalisation de masse. Les services peuvent être fournis à l'échelle locale et gérés de manière centralisée, et de nouveaux acteurs, tels que les fournisseurs de plates-formes, apparaissent comme des concurrents des entreprises et des secteurs en place et peuvent perturber ces derniers. Du point de vue des utilisateurs, les plates-formes offrent des services nouveaux et simples à des prix abordables, fournissent des niveaux d'information plus élevés que les modèles alternatifs et intègrent de nouvelles pratiques et innovations sociales. L'aspect « personnalisation » peut soulever des questions de respect de la vie privée et de sécurité des données, tandis que la fourniture et l'utilisation des services peuvent entraîner de nouvelles inégalités sociales en termes de fractures numériques et de disparités spatiales.

### **4 Présentation 2 : Prof. Vassil Kirov (Académie bulgare des sciences et ETUI) : Numérisation et libéralisation des services – quelques aperçus des recherches universitaires**

Vassil Kirov a basé ses contributions sur ses récentes recherches concernant le travail faiblement rémunéré (Holtgrewe, Kirov, & Ramioul, 2015), le travail virtuel (Meil & Kirov, 2017) et la restructuration

du secteur financier (Kirov & Thill, 2018). En général, la part de l'emploi dans les services et la création de valeur dans les économies européennes augmentent, en raison de l'externalisation des services d'autres secteurs (sous-traitance), de l'économie de la connaissance et, en partie, du déclin de l'industrie. La libéralisation de certains services joue également un rôle crucial et doit être examinée conjointement avec la numérisation. Tout cela entraîne une certaine polarisation de la structure de l'emploi.

La libéralisation implique une expansion des services fournis par le marché, laquelle possédant surtout un impact négatif sur la qualité du travail, car les autorités publiques et les prestataires de services privés cherchent tous à réduire les coûts dans un contexte d'austérité. Là encore, les relations de pouvoir dans le triangle des services peuvent évoluer, et les travailleurs peuvent être perdants à mesure que les clients obtiennent plus de choix et des prix plus bas et que les directions des entreprises augmentent leur contrôle et leurs pressions.

Les impacts de la numérisation continuent d'être moins évidents, même si la numérisation existe depuis un certain temps dans de nombreux secteurs et fonctions de services. Il manque encore notamment des études détaillées sur la manière dont les technologies émergentes sont utilisées dans des contextes divers et spécifiques d'interactions de services, de professions et d'entreprises (Holtgrewe, 2014). Il est possible d'affirmer que les technologies numériques contribuent à la création d'un nouveau « précaire » (Standing, 2014), toutefois elles peuvent également transformer les emplois et requérir de nouvelles professions qualifiées et complémentaires pour réaliser leur potentiel. L'exemple de la restructuration et de la réduction des effectifs des banques européennes, lié à la fois à la numérisation et à la crise économique de 2008, montre que dans les pays où il est établi, le partenariat social a toutefois réussi à amortir les licenciements à grande échelle alors que, dans le cas de la Roumanie, même les banques européennes ont maintenu l'influence des syndicats et des comités d'entreprise européens à un niveau très limité (Kirov & Thill, 2018).

## 5 Groupes de travail

### 5.1 *La prestation de services au bénéfice des clients – Quelles sociétés de services voulons-nous?*

Dans le Groupe A, la première partie de la discussion s'est concentrée sur les tendances dans le secteur du **commerce de détail et de gros**. L'exemple de l'Allemagne a tout d'abord été évoqué. L'Allemagne compte environ trois millions de travailleurs dans le secteur du commerce de détail. Parmi eux, 1,1 million de personnes travaillent à temps partiel et 800 000 personnes ont des contrats de mini-jobs. Ce type de contrat de travail marginal est exonéré d'impôts et de sécurité sociale, et constitue un moyen bon marché d'adapter les niveaux de personnel aux différents niveaux de fréquentation de la clientèle. Les défis rencontrés dans le secteur du commerce de détail allemand sont principalement de nature structurelle, par exemple la libéralisation des heures d'ouverture et la concurrence des plateformes de commerce électronique comme Amazon sur lesquelles les clients peuvent faire leurs achats 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Le commerce électronique représente 2,6 % du PIB européen, mais le marché unique du commerce électronique n'est toujours pas très florissant, bien que l'UE tente d'encourager le commerce électronique transfrontalier. D'un point de vue européen, dans le secteur du commerce de gros, les plates-formes numériques apparaissent également comme de nouveaux concurrents influençant le processus de fixation des prix. Dans le commerce de détail, les sociétés de commerce électronique exercent une pression sur les détaillants analogiques traditionnels. De plus en plus, le commerce électronique s'étend aussi à celui des produits alimentaires, un segment en pleine croissance.

Cependant, la numérisation dans le secteur du commerce n'inclut pas uniquement le commerce électronique. Elle concerne également les secteurs du marketing, de la navigation in-store, des programmes de fidélité, de la réalité augmentée, du paiement mobile ou encore des caisses en libre-

service dans les magasins de détail. En ce qui concerne les systèmes de caisse en libre-service dans les magasins de détail, des tendances contradictoires peuvent être observées. Par exemple, il semblerait y avoir en Belgique un effet rebond, dans la mesure où le nombre de **caisses en libre-service** est déjà en chute libre au profit d'un retour aux caisses traditionnelles gérées par le personnel. Ce phénomène s'explique par différentes raisons : les caisses en libre-service nécessitent souvent une personne pour la sécurité ainsi qu'un employé supplémentaire chargé de s'occuper des clients qui ont besoin d'aide. Dans ces conditions, cette méthode ne s'avère pas plus efficace en termes de coûts. De plus, du point de vue des travailleurs, ces emplois sont souvent de moins bonne qualité et donc peu souhaitables. Par ailleurs, la question des caisses en libre-service n'est sans doute pas si importante pour les comités d'entreprise, puisque seulement 6 CEE sur les 33 interrogés dans le cadre d'une enquête réalisée par ver.di ont déclaré qu'il s'agissait d'un sujet important pour eux. La réponse la plus fréquemment formulée était la suivante : Je ne sais pas. Cela montre également que les syndicats sont confrontés à la difficulté de former les comités d'entreprise et les délégués syndicaux pour l'évaluation des innovations numériques et de les sensibiliser aux menaces, aux défis, mais aussi aux possibilités qu'elles représentent. En partant de cette discussion sur le commerce de détail et le libre-service, les participants ont entamé une discussion animée sur les différents aspects culturels liés au processus de numérisation et les changements que celui-ci apporte aux clients. Il a été souligné que les valeurs culturelles sont très importantes pour la forme concrète que prend la numérisation. Par exemple, en Suède, les systèmes de caisses en libre-service sont très courants dans le commerce de détail, à l'exception, par exemple, des magasins de vêtements : beaucoup de magasins d'alimentation, de magasins de meubles (par exemple Ikea) et d'entreprises similaires utilisent ont recours aux caisses en libre-service. Cela est également lié au paiement – plus ou moins – sans espèce répandu en Suède, dans la mesure où le paiement en argent liquide et l'utilisation de caisses en libre-service sont peu compatibles. D'autre part, dans les pays d'Europe du Sud, il existe des caisses en libre-service, mais la méthode traditionnelle domine toujours. Les jeunes sont habitués à la technologie et l'utilisent plus souvent et plus facilement. Par conséquent, la culture évolue et les clients plus âgés peuvent avoir besoin de s'habituer à ces changements.

Cependant, l'âge ne crée pas de telles différences en termes d'**attente chez les clients**. Dans le secteur financier en Suède, les jeunes disent vouloir de nouveau davantage d'interaction, bien qu'ils aient grandi avec le libre-service, notamment en ce qui concerne les investissements plus importants. Cette volonté met en évidence une dimension d'inégalité sociale et de classe dans les services à la clientèle : ceux qui peuvent se permettre un service personnalisé et des conseils individuels sont-ils les clients en ont-ils le plus besoin, et les clients devront-ils à l'avenir payer pour interagir avec un membre du personnel ?

Les données jouent un double rôle très important dans la restructuration des marchés des services : les entreprises se restructurent elles-mêmes et restructurent l'ensemble de l'économie. Une autre question importante est celle des **monopoles** : la numérisation tend à favoriser la création de monopoles par le biais d'effets de réseau, et l'énorme quantité de **données** recueillies et analysées par ces acteurs peut encore accroître les obstacles à l'accès au marché pour les concurrents. Concernant la propriété des données et la protection de la vie privée, il serait sage pour les syndicats de faire pression en faveur d'une législation stipulant que les entreprises ne peuvent conserver les données personnelles que pendant un certain temps. À long terme, cela pourrait également renforcer la position des employés. Toutefois, la collecte des données de contact des employés et des clients peut présenter un intérêt pour les syndicats. Dans le cadre des campagnes syndicales, la création d'alliances de marché avec les clients est une approche possible, en particulier en ce qui concerne les plates-formes. Si les syndicats avaient accès aux données d'une entreprise, leur communication avec les clients et le recrutement syndical seraient facilités. Les syndicats doivent ajuster leur forme de recrutement et trouver de nouvelles façons de

s'adapter à l'évolution du monde du travail, même si cela signifie abandonner les méthodes traditionnelles souvent axées sur le lieu de travail.

Par la suite, la discussion a porté sur la question des **nouvelles définitions du « travail » et du « travailleur »** à la lumière de la numérisation. Les participants ont fait état de différentes expériences nationales découlant des différents contextes législatifs en vigueur dans les différents pays. En Espagne, le problème consiste à savoir comment rappeler aux personnes employées selon des contrats de travail atypiques ou dans des secteurs de services hautement numérisés qu'elles sont elles aussi des travailleurs. Les travailleurs indépendants en particulier sont surtout considérés comme des entrepreneurs, mais ils sont eux aussi souvent confrontés aux problèmes classiques que rencontrent les travailleurs. En Grèce, la situation est similaire, mais il serait très utile du point de vue syndical d'adapter le droit du travail, par exemple en introduisant des directives visant à définir les travailleurs des plates-formes collaboratives et les travailleurs « numérisés » afin qu'ils bénéficient des mêmes droits que les travailleurs conventionnels. Dans le cas de la Suède, le secteur financier fait beaucoup de lobbying en faveur de « nouveaux types de travailleurs », bien que leurs régimes d'emploi ne soient pas si nouveaux. Il s'agit fondamentalement de la même relation employé-employeur qu'auparavant, avec les soi-disant travailleurs indépendants qui créent ou fournissent des services, souvent sans contrat. Les enjeux et les défis restent les mêmes qu'avant, seul l'environnement est numérisé.

Compte tenu de cette situation, différentes questions se posent d'un point de vue syndical : Les syndicats doivent avoir une image claire des travailleurs qu'ils souhaitent **recruter** : qui sont les nouveaux travailleurs et les travailleurs émergents non syndiqués et quel lien cela a-t-il avec la numérisation ? Comment les syndicats peuvent-ils recruter les personnes travaillant dans des conditions atypiques, par exemple à domicile ou sur des plates-formes ? Ces questions exigent de sortir des sentiers battus. En effet, les syndicats de services ne peuvent pas agir de la même manière que ceux du secteur manufacturier.

En Belgique, les syndicats commencent seulement maintenant à élaborer une **stratégie consacrée aux réseaux sociaux** pour tenter de sensibiliser plus efficacement les membres dans le secteur de l'entretien. Les membres du personnel d'entretien sont employés par des entreprises, mais sont très difficiles à atteindre dans la mesure où ils travaillent sur les sites des clients. Désormais, les syndiqués belges peuvent utiliser Facebook pour entrer en contact avec les syndicats par le biais de messages privés. Pour le syndicat, il s'agit d'un projet pilote dans lequel la numérisation joue un rôle dans l'organisation des syndicats eux-mêmes, dans un secteur qui n'est pas intrinsèquement « numérique ». Cela signifie que les syndicats doivent prendre en compte les besoins de leurs membres et écouter ce qu'ils ont à dire. Parmi les autres exemples de la numérisation des syndicats figurent les vidéos expliquant le droit du travail ainsi que les droits et obligations des travailleurs. Néanmoins, la combinaison avec les modes traditionnels de prestation de services des syndicats (en personne ou par téléphone) demeure importante.

Parmi les stratégies possibles pour les syndicats ayant fait l'objet de discussions intenses figure la réduction du temps de travail en association avec des activités de formation afin de renforcer les compétences des employés. Cela pourrait également constituer une stratégie de lutte contre le recul de l'emploi. Il s'agit là de questions pour lesquelles, dans de nombreux pays, les syndicats doivent s'impliquer davantage dans la définition du programme politique.

En guise de résumé de cette discussion, les participants ont identifié trois défis majeurs :

- Défi I : Mégadonnées : Comment les syndicats doivent-ils traiter les mégadonnées ? Comment les mégadonnées peuvent-elles être utilisées, et qu'est-ce que cela implique sur le lieu de travail ? Comment peuvent-elles être utilisées sur le lieu de travail, et comment peuvent-elles être utilisées à mauvais escient dans le cadre de la concurrence ?

- Défi II : Recrutement syndical : Comment les syndicats sensibilisent-ils les travailleurs employés selon des formes d'emploi différentes, souvent atypiques ? Il est également question de statut juridique : Une extension de la définition de l'employé est-elle nécessaire ?
- Défi III : Autonumérisation : Comment les syndicats peuvent-ils s'engager dans la numérisation ? Comment la numérisation peut-elle être utilisée pour renforcer les capacités des syndicats ?

Le groupe B a entamé sa discussion par l'exemple du **secteur financier** : les banques danoises se portent plutôt bien et commencent à s'écarter de la trajectoire de la banque « normale ». Elles font en effet des recherches sur les start-ups fintech et se sont déjà investies dans le développement de certaines entreprises. Du point de vue des syndicalistes, deux cas d'entreprises particulièrement intéressants ont été présentés. Ils mettent notamment l'accent sur les services bancaires personnels et constituent des modèles pour la prestation de services par le biais de partenariats et d'externalisations. La première, ERNIT, est une tirelire numérique ; il s'agit d'un outil financier visant à sensibiliser les enfants sur l'épargne et la « valeur des choses » – les utilisateurs peuvent y transférer de l'argent et les enfants peuvent se fixer des objectifs d'épargne et échanger entre eux. La seconde, SubHub permet aux utilisateurs de gérer leurs abonnements par l'intermédiaire de leur banque et en coopération avec Facebook. Si cette stratégie est traditionnelle en termes de réduction des coûts, elle vient s'ajouter à la « ligne supérieure » (chiffre d'affaires brut d'une entreprise).

La tendance générale veut que la numérisation et les solutions numériques soient surtout utilisées comme un exercice de **réduction des coûts** ; la stratégie globale ou le modèle économique pourrait se résumer à « moins de service et moins de valeur pour les mêmes consommateurs » – la valeur et le coût sont deux axes différents et le secteur financier ne se soucie pas de fournir une valeur ajoutée à ses clients. Toutefois, il ne s'agit pas du résultat de la numérisation elle-même, mais plutôt d'une question de stratégie – dans toute l'Europe, les participants constatent que les banques sont peu disposées à investir. Le secteur semble se développer davantage dans le sens d'un « rétrécissement » du champ de ses activités que d'une « spécialisation ». Pour les employés, cela signifie qu'une fois que votre créneau est absent, il en va de même pour votre emploi – surtout dans les grandes banques. Les « niches » peuvent être des entreprises séparées et pas seulement des unités commerciales. Les participants danois ont souligné le besoin de soutenir la transformation nécessaire de la main-d'œuvre tout en insistant sur la responsabilité sociale de l'employeur. Un projet d'amélioration des compétences mené par le syndicat dans le cadre de l'investissement travail-vie privée (financé par une convention collective selon laquelle les employeurs paient la formation et savent que les retours seront réinjectés dans l'entreprise) a été perçu comme le meilleur exemple pour rendre cette transformation possible. « Nous devrions être capables d'occuper au moins un emploi de plus que celui que nous avons et être flexibles », a déclaré un participant, et dans cette perspective, l'amélioration des compétences a été considérée comme un atout à la fois pour les employeurs et pour les employés.

Du point de vue bulgare, les syndicats doivent s'engager davantage dans le débat sur la **qualité des services**. L'expérience irlandaise a montré qu'au départ, les emplois ont été externalisés en Inde et en Pologne, afin de répondre aux besoins des clients en matière de flexibilité et de service 24 heures sur 24. Toutefois, en fin de compte, l'**externalisation** s'est avérée coûteuse et a mis à mal la qualité des services. Les Maltais ont connu une expérience similaire : il s'est révélé plus facile de ne pas diviser l'entreprise car, sinon, les questions de communication et de coordination seraient devenues un facteur à prendre en compte. Des mécanismes similaires s'appliquent lorsque les entreprises délocalisent et externalisent dans leur propre pays. Dans le secteur informatique français, l'externalisation et la fragmentation des fonctions innovantes de l'entreprise devient un problème pour les ingénieurs. En effet, le contenu de leur travail est en constante évolution. Parallèlement, les entreprises tentent d'acquiescer des start-ups et de trouver



des solutions pour étendre leurs activités en utilisant de jeunes entreprises. Cela entraîne des tensions dans le secteur en termes de sécurité de l'emploi et des capacités d'innovation : les jeunes entreprises reçoivent de gros investissements tandis que les grandes entreprises comptent des milliers d'employés – ce qui conduit à une concurrence inégale entre les deux segments du secteur. La délocalisation et l'externalisation peuvent également être affectées par la numérisation : la nécessité de fournir des services 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 peut être traitée de manière adéquate à l'aide de machines et de l'automatisation, mais là encore, la baisse de qualité des services peut redevenir un problème. Le représentant de la Suède a suggéré de mettre davantage l'accent sur la responsabilité individuelle des consommateurs en ce qui concerne le choix du service : l'exemple des différents choix qui s'offrent aux voyageurs en matière de compagnies aériennes et de vols dans le cadre de vacances ou de voyages d'affaire permet d'illustrer et de clarifier les enjeux de cette problématique.

La question de l'intérêt des clients pour la **qualité des services** a également été abordée. Le fait que les jeunes clients se plaignent également de la mauvaise qualité du service en raison de l'automatisation ou de la prestation de services à distance reste peu claire et fait l'objet d'une grande spéculation. Une étude anthropologique menée au Danemark sur la « Génération Z » a révélé que même les personnes nées après 1995 et 2010 veulent interagir avec un conseiller personnel dans le cadre des services financiers. L'interprétation qui en a été faite est la suivante : « Pour les personnes nées avec un iPad, le fait d'entretenir une relation personnelle est un atout. Elles veulent parler à quelqu'un de l'âge de leurs parents, de préférence une femme ('leur mère avec une voiture de fonction') ». Dans le secteur français de la vente au détail, il a été rapporté que les travailleurs de la partie la plus précaire du secteur vendent des marchandises qu'ils ne connaissent pas : leurs entreprises n'investissent pas dans leurs compétences et dans leurs connaissances car les consommateurs veulent « tout de suite au prix le plus bas » – ce qui suggère que les **choix de consommation** individuels affectent considérablement le renforcement des compétences et la qualité de l'emploi dans le secteur. La durabilité du système de production et des conditions de vie n'est pas intégrée dans le mode de penser des consommateurs et des citoyens et il existe une contradiction entre le bien commun et la demande des consommateurs. La mentalité consumériste se résume à l'idée que les possibilités technologiques doivent être utilisées au maximum – « si l'on peut acheter/avoir/ faire xxx, il faut absolument acheter/avoir/ faire xxx ». Depuis des années, le secteur financier danois n'est plus orienté vers le client. Pour les syndicats et les secteurs de services, il serait important de « commencer à parler du tableau d'ensemble, à sensibiliser le public et à créer des services un tant soit peu 'organiques' – la question au premier plan étant : quel type de marché du travail voulons-nous pour nos enfants ? – et mettre plus de poids sur le fait que les consommateurs sont également des citoyens ». L'une des mesures suggérées pour y parvenir consiste en un « certificat de travail décent » favorisant la transparence. De telles approches devraient informer les clients de l'inexistence de conventions collectives dans de nombreuses destinations de délocalisation. Elles utiliseraient la réputation numérique des entreprises et viseraient à relier les choix des consommateurs et leurs intérêts en tant que travailleurs.

Considérant à la fois la délocalisation et la numérisation, le groupe a constaté qu'une stratégie importante consisterait également à sensibiliser les gouvernements nationaux sur le fait que les secteurs de services constituent le principal moteur de la croissance en Europe. Il en va de même au niveau européen : en effet, il serait utile de coopérer avec la Commission [européenne] et notamment le Parlement [européen] puisque ces améliorations doivent être apportées en Europe, dans la mesure où, contrairement au secteur manufacturier, le secteur des services est difficilement délocalisable.

La numérisation (ainsi que les autres changements sociétaux entraînés par l'individualisation et la méfiance généralisée envers les institutions) augmente la nécessité pour les syndicats d'accroître leurs **efforts de recrutement** s'ils ne veulent pas être perçus comme insignifiants. Le fait de résoudre de

nouveaux problèmes avec des méthodes anciennes ne fonctionne pas – un nouveau dialogue est nécessaire et de nouveaux arguments doivent être formulés pour correspondre à cette nouvelle réalité. Par exemple, nous pourrions dès lors concentrer les efforts sur ce que les jeunes veulent obtenir à travers leurs emplois et sur ce que les organisations syndicales peuvent faire pour eux. L'une des manières de recruter de nouveaux membres serait de « vendre les syndicats comme les assurances automobiles – on n'en a peut-être pas souvent besoin, mais quand on en a besoin, cela s'avère bien utile ». Les syndicalistes français ont suggéré que les entreprises fortement numérisées – certaines ne possédant même pas de département des ressources humaines dans la mesure où ces fonctions sont externalisées – présentent elles aussi une occasion de recruter de nouveaux membres. Les syndicats peuvent fournir l'élément humain lorsqu'il s'agit de donner des informations, des conseils et surtout des orientations. Dans l'incubateur fintech de Copenhague, soutenu à la fois par le syndicat et l'association patronale, entre 30 et 32 start-ups louent des locaux dans le bâtiment syndical et élaborent des solutions pour faire de la « finance comme d'habitude » de manière standardisée, moins chère et plus efficace (« sans perturbateurs »). Le syndicat a essayé d'établir des contacts et de recruter de nouveaux membres dans ce domaine, car il s'agit du secteur qui crée de nouveaux emplois. Cependant, les conventions collectives ne semblaient avoir aucune importance pour les employés. Dans ce segment du secteur axé sur l'innovation, la forte demande de compétences en informatique est couverte par la main-d'œuvre immigrée et, dans le cadre du recrutement, l'argent a moins d'importance que les compétences. Cette situation a été considérée comme une évolution salariale quelque peu « malsaine », motivée par des pénuries de compétences plutôt que par la création de valeur, et difficile à intégrer dans la logique des négociations collectives, qui doivent tenir compte de l'évolution globale du secteur et des « emplois normaux ».

En résumé, en prenant en compte la **croissance** et la qualité des services, le groupe a estimé qu'à l'heure actuelle, la numérisation était utilisée dans un « modèle anti-croissance », dans lequel la principale application ne vise pas à améliorer la qualité ou à innover mais à réduire les coûts. Ni la technologie ni la croissance en elle-même n'est ou ne doit être une finalité sociétale, mais doit plutôt constituer un moyen de parvenir à un *concept de vie et de travail décents pour tous*. Toutefois, les mentalités actuelles doivent être prises en compte dans le récit syndical. Une définition simple de départ pourrait se caractériser par la croissance du nombre d'emplois et les emplois décents, complétés par les idées des membres au sujet de la qualité du travail et de la vie. Cela a été quelque peu controversé : certains participants ont plaidé en faveur d'une perspective économique plus traditionnelle qui, stratégiquement, en utilisant le « langage » et le jargon des employeurs, les incite à écouter davantage les syndicats. Toutefois, et sans surprise, la question de la croissance, de la durabilité et de la transformation de la société n'a toujours pas été résolue. Cela se traduit par la question épineuse de savoir comment les syndicats peuvent participer à la conception future d'une société nécessitant moins de travail humain ou devant redistribuer le travail au-delà des concepts conventionnels de création de valeur.

## 5.2 Libéralisation numérique – quels changements dans la production de services ?

Tout d'abord, le Groupe C a exploré les évolutions dans le **secteur des médias** qui a été affecté très tôt par la numérisation puisque ses produits pourraient bientôt être considérés comme immatériels. À partir des années 1990, la musique, les films et les vidéos ont été de plus en plus distribués de manière numérique au cours des différentes étapes de création des plates-formes. À l'heure actuelle, la production médiatique et « tout le reste » est numérisé et « on peut effectivement filmer et monter les vidéos, etc. sur un téléphone portable ». De manière quelque peu paradoxale, à mesure que s'opérait la décentralisation de la production, une concentration verticale et horizontale des médias et des acteurs de la distribution s'est effectuée. Les services médiatiques numériques étant désormais davantage disponibles et de meilleure qualité du point de vue des utilisateurs, ceux-ci ont eu des effets de réseau

qui ont entraîné cette concentration et exclu les acteurs de plus petite envergure. Dans la mesure où les principaux distributeurs tels que Netflix ou Amazon deviennent également des producteurs mondialisés, la variété culturelle et les identités culturelles peuvent également être menacées, et la diversité et la richesse culturelles, soit une « partie de notre richesse » (William Maunier) peuvent s'éroder.

Cette situation a eu un impact considérable sur les relations de travail : les contrats à durée indéterminée ont été de plus en plus remplacés par des contrats à durée déterminée et par le **travail indépendant**. Ces travailleurs sont difficiles à représenter pour les syndicats, car une plus grande partie de ce type de travail est effectuée à distance et est détachée d'une organisation du travail ou d'un employeur, et les travailleurs restent connectés, une fois encore, par le biais de réseaux virtuels. Les changements en termes de relations de travail sont en cours : si en France, par exemple, les travailleurs sous contrat à durée déterminée bénéficient par comparaison d'une bonne protection dans le secteur audiovisuel, cette dernière est compromise car les mêmes travailleurs créent de plus en plus leurs propres entreprises. Le secteur des jeux vidéo est encore plus virtualisé : les développeurs travaillent souvent de chez eux, ne voient jamais leurs patrons ni leurs collègues, et sont payés dans différentes devises. Dès lors, l'ensemble de la relation de travail, depuis la notion de collaboration, un lieu de travail, un salaire, une organisation ou une entreprise peuvent donc être considérés comme virtuels.

La prolifération du travail indépendant, jusqu'à présent dans des secteurs particuliers tels que les médias et les secteurs créatifs plus particulièrement (voir aussi le rapport sur l'Atelier 2 et (Vermeulen, Wilkens, Biletta, & Fromm, 2017)), exige certaines adaptations du droit du travail européen. À l'heure actuelle, les différents statuts posent un problème en termes d'obtention de nouveaux droits et il existe des distinctions et des définitions variées qui distinguent, par exemple, les « vrais » indépendants et les « faux » sur des critères tels que la dépendance à l'égard d'un client. La Cour de justice des Communautés européennes établit la distinction entre l'emploi et le travail indépendant en fonction de la subordination des salariés et non de la dépendance. Les syndicats des médias britanniques rapportent qu'au Royaume-Uni, le travail indépendant est essentiellement un statut fiscal. Dans le cas contraire, les droits des travailleurs sont les mêmes, d'où la conclusion de conventions collectives et l'inclusion des travailleurs free-lance.

Les définitions juridiques, les identités et les images que les travailleurs indépendants ont d'eux-mêmes (ainsi que des autres nouveaux types de travailleurs) peuvent rendre le recrutement syndical difficile. En outre, le remplacement de l'emploi par le travail indépendant soulève la question de la répartition des risques et des coûts, par exemple le coût de la formation ou de la sécurité sociale. Dans de nombreux pays, le droit commercial considère les travailleurs indépendants comme de petits concurrents et la négociation collective tombe alors sous le coup de l'interdiction des cartels. De nombreux travailleurs indépendants « ne pensent pas comme des patrons, mais ne sont pas forcément liés aux syndicats non plus », alors que leur habitus est davantage individualiste ou axé sur la profession. La perspective du travail indépendant varie également en fonction de l'âge des travailleurs : cette liberté peut être appréciée par les jeunes de 20 ans au début de leur carrière professionnelle, mais ce groupe de travailleurs peut sous-estimer le risque concernant les droits à pension et les modes de travail durables. Pourtant, en Belgique par exemple, quelques syndicats sont parvenus à recruter un certain nombre de travailleurs indépendants.

Toutefois, la numérisation est considérée comme susceptible d'accroître la **précarité** bien au-delà du groupe actuel formé par les travailleurs indépendants, et ce d'autant plus que l'emploi précaire a été institutionnalisé de manière générale au cours des dernières années. Cela certes créé de « nouveaux emplois », mais au détriment de la sécurité sociale, de la stabilité et de la possibilité de faire des projets d'avenir qui exigent un revenu prévisible. L'emploi précaire fait donc sortir de plus en plus de personnes

du champ des négociations collectives. Il sape les modèles sociaux nationaux s'appuyant sur des contributions à un système collectif différenciées par des statuts et des exemptions.

L'acquisition de nouvelles compétences numériques doit être envisagée dans le contexte d'une redistribution des **risques et des charges** pour les travailleurs. Les horaires de travail **flexibles** sont généralement favorisés, mais le fait d'être **toujours connecté et dépendant** d'appareils peut constituer une forme moderne d'esclavage. L'organisation du travail par projet a également changé : la gestion de projet informatique et l'étroite collaboration avec les clients étaient autrefois importantes et rendent le travail à la fois complexe et qualifié. À l'heure actuelle, les investissements dans les relations avec les clients sont moindres, et les projets sont fragmentés en petits travaux réalisés sous pression. Par conséquent, la numérisation semble étendre les modes de travail standardisés et sous pression à tous les niveaux de compétences.

Dans ce contexte, la demande de formation et de **mise à niveau des compétences** est quelque peu contradictoire : les bonds technologiques créent inévitablement des inadéquations sur les marchés du travail. Les ingénieurs diplômés dotés de compétences à jour ont encore des besoins en matière de formation, alors que les projets et les tâches sont fragmentés. Il est possible que la relation entre les compétences et les tâches devienne plus volatile. Il est clair que les syndicats ont un rôle à jouer pour assurer la formation et l'orientation, ainsi que pour garantir que les compétences améliorées sont reconnues et rémunérées.

Dans l'ensemble, le groupe a également constaté que l'investissement dans la numérisation vise à **réduire les coûts** et non à mieux servir les clients. Cela signifie que la qualité du service à la clientèle est menacée. Les clients ayant besoin de conseils personnels judicieux pourraient notamment perdre l'accès à ce service, comme c'est le cas, par exemple, dans les zones les plus pauvres où les succursales de banques ont fermé. Dans le cadre des services financiers, « les compétences sont un outil coûteux pour les banques » : toutefois, les clients pourraient devenir des alliés potentiels pour assurer la qualité du service. D'autre part, les clients se voient également attribuer des rôles nouveaux et supplémentaires par l'entreprise dans le cadre du contrôle de la qualité : les demandes continues d'évaluation et de commentaires augmentent la pression sur les travailleurs, et puisque les travailleurs sont régulièrement tenus de réclamer des évaluations, le respect et la dignité au travail sont également en jeu. Certains participants ont fait valoir que l'augmentation de l'efficacité ne se traduisait pas nécessairement par une baisse de la qualité du service. Dans le cas des centres d'appels, la question présentant un intérêt consiste à connaître la **répartition de la valeur** créée le long de la chaîne. Cependant, cette question devrait plutôt être la suivante : « **qui contrôle la chaîne et s'assure que l'algorithme prend 80 % de la réduction des coûts ?** ».

Concernant les différentes stratégies syndicales possibles, le groupe a convenu qu'il était urgent de **rendre les syndicats attrayants** et de montrer ce qu'ils pouvaient faire. L'objectif de leurs activités doit dépasser les intérêts (matériels). En effet, ils offrent également une plate-forme d'échange de vues sociales et un sens de la communauté et des relations sociales à une main-d'œuvre individualisée et fragmentée. Les jeunes impliqués dans les « nouvelles » relations de travail demandent aux syndicats : « que pouvez-vous faire pour nous ? ». Ils veulent des emplois sûrs, une certaine sécurité et des conseils, soit la même chose depuis des années. Toutefois, la situation a changé, et ces nouveaux contextes exigent de nouvelles solutions : « si nous (le syndicat) ne pouvons pas prouver que nous sommes modernes, alors nous ne sommes pas pertinents, or nous devons être modernes et pertinents ».

Le fait de s'attaquer aux problèmes que pose le travail indépendant fait partie intégrante du défi à relever. Ici, dans certains cas, la liberté d'association doit encore être réalisée, conformément à la convention de l'OIT, dans la mesure où les négociations collectives prévues pour les travailleurs indépendants peuvent

être considérées sur le plan juridique comme des cartels au niveau européen et dans de nombreux pays. En Irlande, le syndicat des acteurs a été poursuivi en justice pour une convention collective, mais celui-ci a gagné et créé une jurisprudence. En France, la CGT a indiqué qu'elle s'était trop concentrée sur son travail avec les salariés et qu'elle essayait de se repositionner. En France toujours, la CFDT a émis des propositions destinées aux travailleurs indépendants, mais les positions sont beaucoup plus variées et, selon elle, « il n'est pas facile de faire comprendre à cette clientèle qu'il peut être bénéfique de négocier collectivement ». En Italie, un contrat a été créé pour les salariés à temps partiel, travaillant également en tant qu'indépendants le reste du temps. En général, les syndicats ont de plus en plus besoin de recruter les travailleurs non traditionnels et de négocier également pour les travailleurs exclus. « Ce n'est pas la réalité que nous voulons, mais la réalité à laquelle nous devons faire face ».

Les syndicats doivent également étendre leurs réseaux et leurs alliances : grâce à un travail transnationalisé, ils doivent être **davantage internationaux** et établir des connexions à l'échelle mondiale. L'un des objectifs généraux des syndicats serait de se faire entendre au moment d'identifier **les emplois et les tâches devant être effectués par des humains**.

Afin de susciter l'engagement des clients, les **labels de qualité sociale** ont fait l'objet de discussions. Ceux-ci inciteraient les consommateurs à adopter un comportement approprié. Dans le secteur des médias, un tel label pourrait être attribué en fonction du respect des conventions collectives, de certaines règles sociales ou de la concurrence loyale. Le code de conduite d'IG Metall et l'évaluation de la qualité des plates-formes ont été mentionnés. Cependant, les choix des consommateurs sont connus pour être peu fiables et contradictoires : « tout le monde veut faire ses courses le dimanche, mais personne ne veut travailler le dimanche ».

Enfin, le groupe a abordé la question de la **réglementation** au niveau de l'UE et au niveau national. Cette question consiste à savoir dans quelle mesure la réglementation modifie le concept de **travail décent et de qualité**. À quel point celui-ci doit-il être adaptable dans l'environnement actuel, au sein duquel les secteurs des services reposent sur des conditions variées, le travail devient indépendant du lieu de travail et les professions peuvent évoluer ? En matière de fiscalité, la réglementation des plates-formes serait d'une grande simplicité car toutes les activités sont numérisées – en effet, la plus grande difficulté concerne l'accès à ces données. Les **services de livraison** tels que deliveroo (Espagne) doivent être considérés comme des employeurs car, en étant considérés comme des travailleurs indépendants, les travailleurs perdent leurs droits et leur accès à la sécurité sociale. Cette situation nécessite que les syndicats exercent une influence sur la politique publique gouvernementale, afin de s'assurer que les modèles économiques des plates-formes ne sapent pas tout simplement les emplois existants.

Il existe de nombreuses initiatives européennes consacrées au marché numérique, mais leur impact sur le marché du travail et le dialogue social est encore très limité, et pas nécessairement favorable. La création d'un **cadre européen répondant à ces questions** est extrêmement importante. Les syndicats pourraient avoir besoin d'élaborer un cadre de campagne afin d'aider les autorités publiques à définir le champ d'application des négociations nécessaires.

La réglementation aux différents niveaux doit être harmonisée, en tenant compte des normes en vigueur dans les différents pays : en effet, ce qui pourrait convenir dans un pays donné pourrait ne pas l'être dans un autre pays. Le socle de ce cadre consisterait à établir une **compréhension commune** de la nécessité pour les travailleurs de « mettre du pain sur la table », et d'adopter une approche prenant en compte l'ensemble de la chaîne de valeur et les relations toujours changeantes entre les centres et les périphéries dans les régions et dans les segments du marché du travail européen.

Le groupe a identifié les points de synthèse suivants :

- Plus de travailleurs indépendants, avec des restrictions sur les négociations (cartels)
- le besoin accru de formation et de renforcement continu des compétences
- l'érosion du contexte social du travail : solitude de l'employé de longue distance
- la standardisation et la prestation de services élémentaires – comment préserver la diversité
- réglementation : cadre habilitant au niveau de l'UE
- faire évoluer le statut juridique de travailleur « indépendant »
- rééquilibrer la relation et le partage des risques entre les « travailleurs indépendants » et les « employeurs » – alors que le modèle économique des plates-formes vise à externaliser l'ensemble des coûts.

### 5.3 *L'anticipation du changement par les syndicats*

Le groupe D s'est concentré sur les capacités des syndicats à anticiper le changement dans les environnements volatiles et toujours plus flexibles de la numérisation et de la transnationalisation. De manière générale, il a été considéré comme suffisamment important d'influencer la formation et l'apprentissage des travailleurs. Les syndicats doivent être impliqués dans les divers instruments et initiatives de prévision, notamment parce qu'ils peuvent apporter à ces efforts des connaissances distinctes au niveau sectoriel et de l'entreprise.

Les syndicats doivent également renforcer leur coopération et étendre leurs liens au-delà des frontières des pays, mais aussi des secteurs et des domaines organisationnels traditionnels, y compris en recrutant de nouveaux types de travailleurs, des travailleurs indépendants et free-lance jusqu'aux autres types de travailleurs mobiles et temporaires. Là encore, les syndicats des services sont dans une position clé pour aborder traiter du rôle des clients et des consommateurs dans le triangle des services.

## 6 Plénière

La discussion finale a porté sur la nécessité de créer un cadre juridique consacré à la numérisation, sur la question de la formation, de la reconversion et l'anticipation du changement, ainsi que sur les dimensions sociales de l'évolution des marchés de services.

Bien évidemment, la question de la **législation** n'affecte pas uniquement les partenaires sociaux, mais aussi les syndicats et leurs membres en leur qualité de citoyens et de membres de la société civile. La législation de l'UE sur le marché unique numérique doit accorder plus d'attention aux questions liées au travail et à la société dans laquelle les marchés numériques sont intégrés. Toutefois, cette législation doit maintenir un équilibre entre les besoins des employés et ceux des entreprises. La législation n'a pas toujours besoin d'être « nouvelle » – certaines règles et réglementations existantes peuvent être utilisées par les syndicats ou nécessiter une meilleure application. Parmi les questions clés concernant la réglementation figurent celles du statut des « travailleurs » et celle de la protection de la vie privée et des données. Les nouvelles formes d'emploi et le travail (indépendant) effectué sur les plates-formes collaboratives peuvent requérir une clarification du statut de « travailleur ». Le télétravail devenant de plus en plus fréquent, les travailleurs pourraient avoir besoin de nouveaux droits afin de façonner la flexibilité de leur travail en leur faveur. Et l'analyse des mégadonnées pose de nouveaux problèmes pour la protection des données dans la mesure où l'étendue et la portée des résultats peuvent affecter la vie privée de manière nouvelle. Cette situation est exacerbée par l'émergence des grands monopoles qui caractérisent les marchés numérisés. Parmi les questions liées à la fois à la réglementation et à l'innovation en matière de services figure celle du potentiel d'exploitation des mégadonnées pour le bien commun, et pas uniquement à des fins commerciales.

L'**apprentissage tout au long de la vie** et la formation continue ou intermittente sont essentiels pour assurer la participation continue des travailleurs dans les économies numérisées. À mesure que changent les environnements de travail, ceux-ci offrent aux travailleurs les prérequis pour pouvoir s'adapter et faire évoluer sa carrière, ainsi que pour atteindre la flexibilité fonctionnelle nécessaire. Cet objectif doit non seulement nécessiter certaines obligations, mais également des droits à la formation et à l'accès à celle-ci, y compris en termes de financement. Toutefois, la formation et l'apprentissage concernent également le lieu de travail : l'acquisition de nouvelles compétences (y compris les compétences non techniques et sociales) doit également être possible sur le lieu de travail et les lieux de travail doivent être réceptifs à ce type d'apprentissage. Les besoins de formation doivent tenir compte des besoins de divers groupes de travailleurs : en effet, les travailleurs les moins instruits peuvent avoir besoin d'une formation adaptée à leurs besoins et à leurs formes d'apprentissage. Ceux-ci doivent également faire face à la concurrence des travailleurs plus jeunes et plus diplômés. Les jeunes quant à eux peuvent avoir des besoins de formation moindres en ce qui concerne la manipulation quotidienne des technologies et des appareils numériques. Afin d'adapter et d'étendre les systèmes de formation générale et professionnelle à tous les niveaux de compétences, les syndicats et les partenaires sociaux doivent coopérer avec les institutions gouvernementales et européennes.

Dans la dimension du **changement social** et de l'évolution des relations de pouvoir dans les sociétés numérisées, les syndicats de services sont dans une position clé pour impliquer les personnes dans leurs multiples rôles en tant qu'employés, consommateurs et citoyens et pour établir de nouvelles alliances plus larges en faveur de sociétés de services de grande qualité, inclusives et durables. Cela est d'autant plus urgent au vu des multiples défis suivants, découlant de nombreuses raisons et pas uniquement de la numérisation en tant que telle : l'individualisation au travail face à l'évolution des relations et des lieux de travail traditionnels ; la baisse de confiance à l'égard des personnes et des institutions à mesure que les relations personnelles et les relations de long terme entre les clients et les employés des services se raréfient ; et les nouvelles lignes de polarisation et les « fractures numériques » entre les personnes qui s'engagent dans le monde numérique et celles qui ne s'y engagent pas.

## 7 Bibliographie

- Gallouj, F., Weber, M. K., Stare, M., & Rubalcaba, L. (2015). The futures of the service economy in Europe: A foresight analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, 94, 80–96.
- 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. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12025>
- Holtgrewe, U. (2015). Recherches sur les services tout au long du processus de service : Une étude d'ensemble visant à soutenir le projet politique d'UNI Europa concernant le secteur des services.
- 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.
- Jacobsen, H. (2010). Strukturwandel der Arbeit im Tertiärisierungsprozess. In F. Böhle, G. G. Voß, & G. Wachtler (Eds.), *Handbuch Arbeitssoziologie* (pp. 203–230). Wiesbaden: VS Verlag.
- Kirov, V. N., & Thill, P. (2018). The impact of crisis and restructuring on employment relations in banking: The cases of France, Luxembourg and Romania. *European Journal of Industrial Relations*, 095968011775204. <https://doi.org/10.1177/0959680117752047>

Meil, P., & Kirov, V. (Eds.). (2017). *Policy implications of virtual work*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.

Standing, G. (2014). *The precariat: the new dangerous class*. London, UK ; New York, NY: Bloomsbury.

Vermeulen, G., Wilkens, M., Biletta, I., & Fromm, A. (2017). *Exploring self-employment in the European Union*. Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne. Extrait de [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1718en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1718en.pdf)