



ZENTRUM FÜR SOZIALE INNOVATION

CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION

Ursula Holtgrewe, Wolfgang Haider (ZSI – Zentrum fuer Soziale Innovation GmbH)

holtgrewe@zsi.at, haider@zsi.at,

Définir les relations sociales dans le cadre de la numérisation du secteur des services – Atelier 3 : stratégies d’entreprise et organisation du travail

27 février 2018 au siège d’Unionen, à Stockholm

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
<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
<http://www.zsi.at>

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

Table des matières

1	Introduction.....	4
2	Fiche d'information : Stratégies d'entreprise et organisation du travail en Europe (Ursula Holtgrewe)	5
2.1	Les stratégies d'entreprise, l'organisation du travail et la numérisation.....	5
2.2	Externalisation et transnationalisation	5
2.3	Organisation du travail	6
2.4	Annexe.....	7
2.5	Bibliographie.....	9
3	Présentation 1 : Prof. Jane Hardy, Université du Hertfordshire, Londres : Économie politique internationale	11
4	Présentation 2 : Dr Ursula Holtgrewe, ZSI – Zentrum fuer Soziale Innovation GmbH, Vienne : Façonner les relations sociales dans un secteur tertiaire en pleine phase de numérisation – défis et opportunités pour les partenaires sociaux. Recherches.	12
5	Groupes de travail	14
5.1	Groupe de travail 1 : Entreprises opérant à l'échelle transnationale	14
5.2	Groupe de travail 2 : Les nouvelles formes d'organisation du travail.....	14
5.3	Groupe de travail 3 : chaînes d'approvisionnement internationales.....	17
6	Plénière.....	19
7	Discussions finales	20
8	Bibliographie.....	21

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/>.

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 : Stratégies d'entreprise et organisation du travail en Europe (Ursula Holtgrewe)

2.1 *Les stratégies d'entreprise, l'organisation du travail et la 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 », le renforcement des capacités des travailleurs et la collaboration
- ou favoriser une réglementation et un contrôle stricts, la déqualification et la fragmentation (Hirsch-Kreinsen, 2014 ; Lorenz, 2015).

Afin d'évaluer et d'influencer les effets de la numérisation, les syndicats explorent les possibilités de façonner la numérisation de manière favorable. 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 (Autor et al., 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.

2.2 *Externalisation et transnationalisation*

L'externalisation et la transnationalisation des fonctions de services ont eu lieu en plusieurs vagues et dans plusieurs directions (Figure 1) : transnationalisation des services dématérialisés en informatique et diverses fonctions administratives ou à fort contenu en connaissances par délocalisation-externalisation ou utilisation de filiales contrôlées offshore, et externalisation sur le territoire national des services matérialisés. L'externalisation des services à des fournisseurs généraux s'inscrit en effet dans l'expansion du secteur des services à travers l'Europe de ces dernières dizaines d'années (Holtgrewe et al., 2015). 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 même les services qui dépendent de la localisation. Dans une économie de plate-forme, les entreprises sont en mesure de composer en grande partie leur chaîne de valeur à partir d'une gamme de services généraux basés sur des plateformes et sur le nuage informatique. Cependant, les stratégies basées sur les plateformes qui se concentrent sur l'intermédiation, la consolidation de la marque et le contrôle stratégique des relations clients peuvent faire courir le risque aux entreprises qui utilisent ces plateformes d'être perturbées.

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 (Holtgrewe & Schörpf, 2017). Les fonctions générales qui dépendent de la localisation sont actuellement consolidées dans de grands centres de services partagés ou, dans le cas des télécommunications, des centres opérationnels des réseaux. À partir de 2000, en Europe centrale et orientale (Hardy & Hollinshead, 2016), et après la crise de 2007. Les pays d'Europe du sud comme le Portugal et la Grèce sont devenus des destinations de délocalisation.

Dans les services externalisés, les clients ont une influence considérable sur l'organisation et les conditions de travail – ce qui pose des défis en matière de droits des Comités d'entreprise et de leurs possibilités de codétermination ou de participation. Par exemple, un fournisseur transnational de services destinés aux centres d'appel et de service examiné par Daum et al. (Daum et al., 2018) permet à ses clients de décider, à la discrétion des travailleurs, de la formulation et la résolution de problèmes ainsi que des incitants. D'autres prestataires de services dépendent de processus et des contrôles stricts généralement standardisés. Dans tous les cas, les clients du secteur tendent à préférer une réglementation et un contrôle plus stricts et à conserver les modes internes de contact avec les clients les plus responsabilisants.

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., 2015 ; Doellgast et al., 2016). Dans les destinations de délocalisation en Europe, les travailleurs et les syndicats considèrent peut-être que leurs conditions de travail ne sont pas mauvaises par rapport aux entreprises locales ou nationales mais sont frustrés car ils ont l'impression que les salaires restent bloqués à un niveau peu élevé et stagnant et que les travailleurs manquent de perspectives.

2.3 *Organisation du travail*

Bien que la technologie numérique ne détermine pas l'organisation de travail, tous les secteurs et tous les niveaux de compétences présentent des modèles d'organisation du travail numérique convergents reconnaissables. Ursula Huws décrit cela comme étant du « logged labor » : « la notion de « logged » se traduit dans ses trois sens : le travail est « découpé » en unités standardisés, « connecté » en ligne et « enregistré » pour analyse ultérieure. Il ne s'agit pas simplement de la substitution d'un type de communication à un autre. Il s'agit d'un symptôme externe d'une restructuration majeure du travail : la manifestation d'un modèle sous-jacent où les tâches sont standardisées, ce qui leur permet d'être cordonnées et contrôlées de façon systématique. Chaque unité de production se situe au sein d'une hiérarchie plus importante de coordination gérée électroniquement. Et ces unités, qui subissent une pression pour faire baisser les prix, cherchent à les réduire par une externalisation maximale vers ses utilisateurs ou le niveau inférieur de la hiérarchie » (Huws, 2016).

Réaliser les possibilités d'autonomisation qu'offre la numérisation nécessite donc des efforts spécifiques. Les syndicats nordiques et continentaux, forts de leurs longues traditions de conception du lieu de travail et d'innovation, mettent l'accent sur les possibilités en matière de méthodes de travail « intelligentes » et responsabilisantes et de flexibilité dans l'intérêt des travailleurs mais aussi des entreprises. Il existe des exemples impressionnants d'apprentissage discrétionnaire et d'organisation du travail participatif, par exemple au sein de la Deutsche Telekom (Suriano, 2017) ou d'autres entreprises du projet « Crowd and

Cloud »¹. Cependant, dans le contexte national et sectoriel, caractérisé par la marchandisation et la concurrence fondée sur les coûts, le transfert de ces modèles pionniers peut s'avérer de plus en plus difficile (Daum et al., 2018 ; Greer & Doellgast, 2017).

Même les formes de travail autonomes et responsables de l'économie numérique sont mises sous pression en raison de la demande croissante, des besoins importants de collaboration dans les zones dématérialisées et dans le temps et des possibilités de communication mobile (Messenger et al., 2017). Celles-ci peuvent être utilisées de manière à permettre une flexibilité axée sur les travailleurs, un pouvoir discrétionnaire et une amélioration de l'équilibre vie privée-vie professionnelle (Wajcman, 2015 ; Menz, 2017) mais cela demande des conditions générales favorables. Les pressions liées au travail sans limite et à la disponibilité permanente ne constituent pas seulement un problème pour les travailleurs hautement qualifiés et bien payés. Elles surviennent également au sein de groupes de travailleurs dont le pouvoir et la latitude sont limités, comme les nettoyeurs et leurs responsables qui ont besoin de compenser le manque de personnel par une flexibilité adéquate mise en place à l'aide de téléphones portables (Sardadvar & Holtgrewe, 2017).

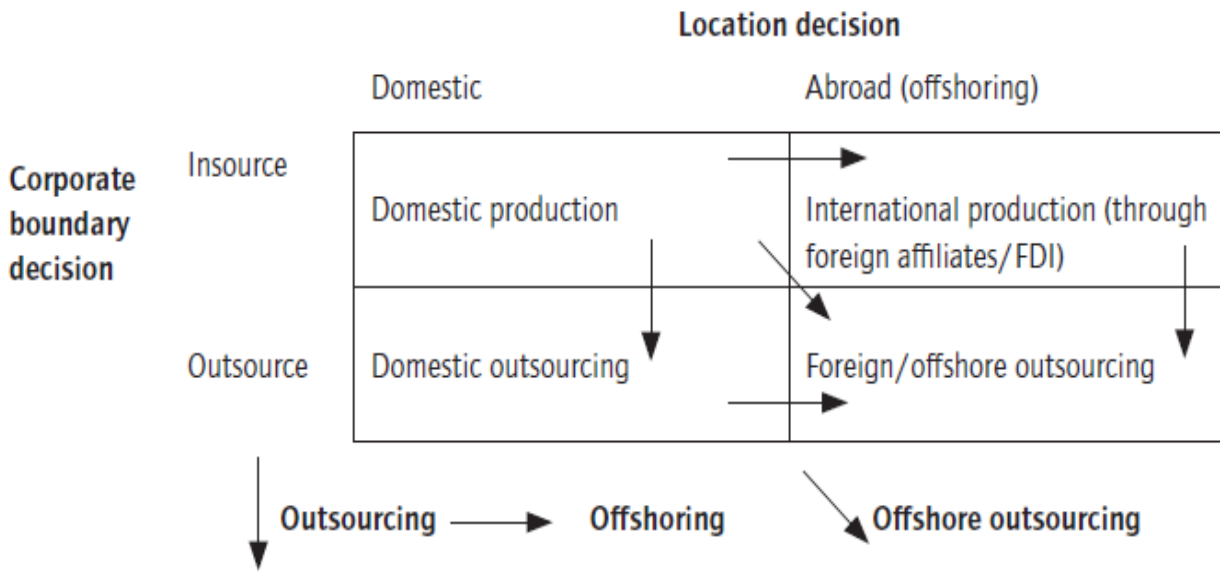
De récents accords d'entreprises, par exemple en Allemagne et en France², ont pour but de régler la disponibilité des travailleurs et d'établir un droit à la déconnexion des appareils électroniques. Ils obligent la direction et les collègues à respecter ces droits, qui doivent alors par exemple envoyer leurs messages à un autre moment. Il est envisagé de mettre techniquement en œuvre ces mesures à l'aide de fenêtres pop-up qui, en soirée, rappellent les 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 – et elles peuvent ne pas facilement s'adapter aux segments les plus axés sur les clients et les plus sous pression du secteur des services.

2.4 Annexe

Figure1 : Externalisation et délocalisation – terminologie

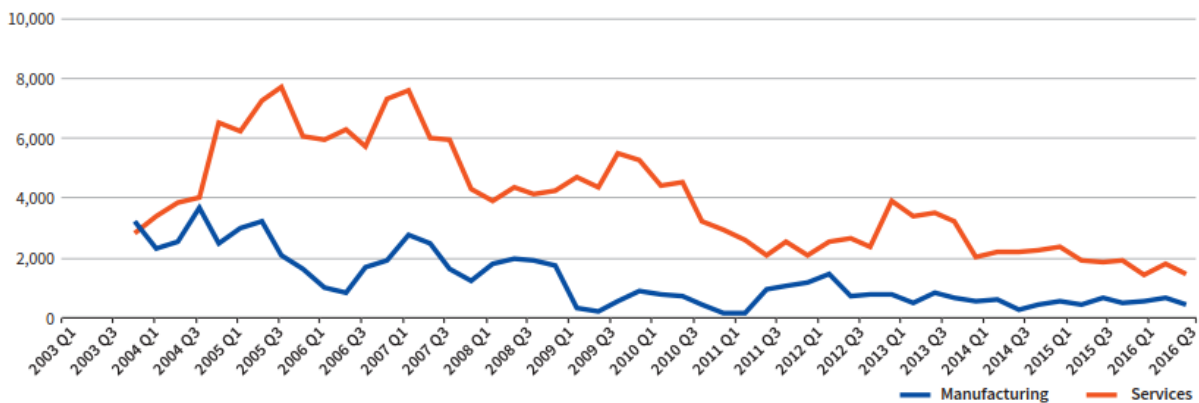
¹ <http://cloud-und-crowd.de/>

² <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/france-first-company-level-agreement-on-digital-transformation-signed-at-orange>



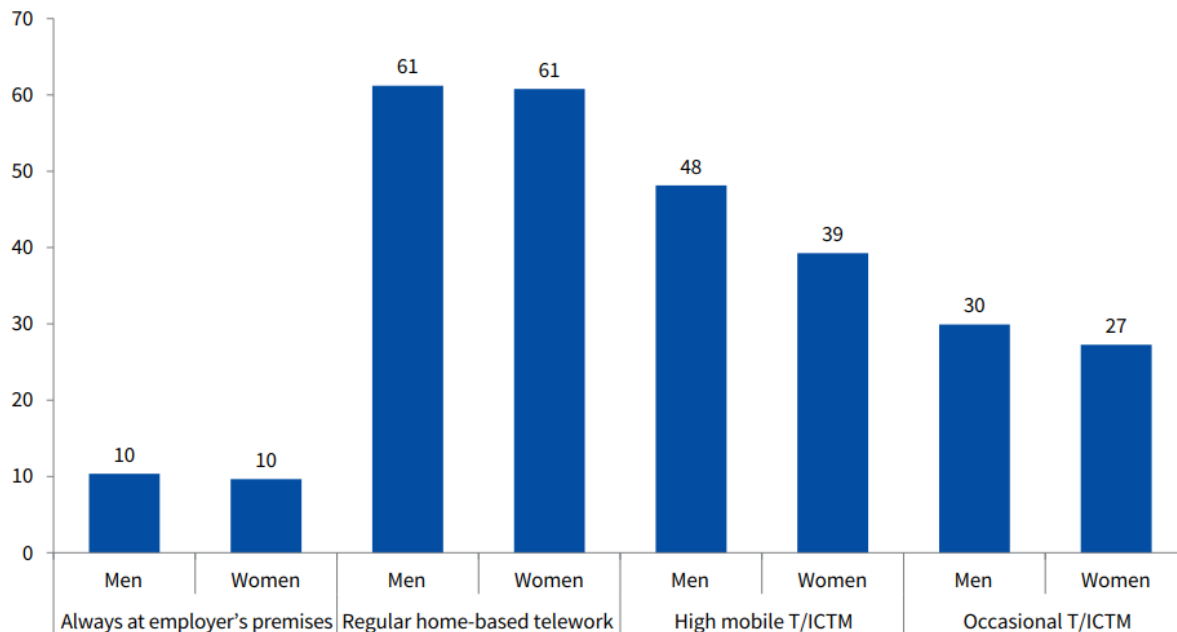
Source : (Drahokoupil, 2015), p. 11

Figure2 : Pertes d’emplois annoncées en raison de la délocalisation dans les secteurs de la fabrication et des services 2003 - 2016



Source : European Restructuring Monitor, Hurley et al. 2016, p. 28

Figure 3 : Employés qui travaillent tous les jours ou plusieurs fois par semaine pendant leur temps libre pour répondre à la demande, par type de travail à distance/télétravail et sexe dans les 28 États membres de l'UE en %



Source : Messenger et al. 2017, p. 31 based on European Working Conditions Survey 2015

2.5 Bibliographie

- 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. Extrait de <https://economics.mit.edu/files/12979>
- Daum, M., Holtgrewe, U., Schörpf, P., & Nocker, M. (2018). *Call- und Service-Center im Wandel: Konsolidierung der Kundenservice-Dienstleistungen*. Düsseldorf Hans-Böckler-Stiftung.
- 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>
- Drahokoupil, J. (2015). Introduction In J. Drahokoupil (Ed.), *The outsourcing challenge. Organizing workers across fragmented production networks* (pp. 9–21). Bruxelles : Institut syndical européen
- 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>
- 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). Londres : 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., Kirov, V., & Ramioul, M. (Eds.). (2015). *Hard work in new jobs. The quality of work and life in European growth sectors*. Houndmills, Londres : Palgrave.
- Holtgrewe, U., & Schörpf, P. (2017). « *Comprendre l'impact de l'externalisation dans le secteur des TIC pour renforcer la capacité des organisations de travailleurs à faire face à l'évolution du marché de l'emploi et à améliorer le dialogue social* » Vienne FORBA/ZSI. Extrait de http://www.forba.at/data/downloads/file/1251-FB_10_2016_Final_Report.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). Extrait de <https://www.jacobinmag.com/2016/01/huws-sharing-economy-crowdsourcing-precarious-uber-workers/>
- 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>
- Menz, W. (2017). *Erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit. Ausprägungen, Belastungen, Handlungsstrategien*. München: ISF. Extrait de 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. Extrait de https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf
- Suriano, G. (2017). Kundenservice 4.0. Das Zukunftsprojekt P.A.K.T. 2020. Beitrag zum Werkstattgespräch 'Call- und Service-Center im Wandel', ver.di Bundesverwaltung, Berlin, 23. Januar 2017. Extrait de <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte/cloud-und-crowd/++co++b7f6a0ee-e6ca-11e6-b220-52540066e5a9>

3 Présentation 1 : Prof. Jane Hardy, Université du Hertfordshire, Londres : Économie politique internationale

Jane Hardy a récemment présenté des données relatives aux services externalisés et délocalisés en Europe centrale et orientale, qui se basent sur son travail (Hardy, 2017 ; J. Hardy & Hollinshead, 2016) et une enquête récente de l'Association polonaise des leaders des services aux entreprises (Górecki, 2017). Les pays d'Europe centrale et orientale, et la Pologne en particulier, sont devenus des destinations de délocalisation à faible coût pour les services aux entreprises, informatiques et logistiques.

Jane Hardy a tout d'abord introduit le concept de chaîne de valeur internationale qui examine les liens entre les différentes entreprises, les différents pays et groupes de travailleurs à mesure que les produits et services sont de plus en plus produits à l'échelle transnationale. L'externalisation signifie la sous-traitance d'une tâche à une autre entreprise, la délocalisation signifie la délocalisation de l'entreprise dans un autre pays et la délocalisation-externalisation signifie la sous-traitance à une autre entreprise dans un autre pays. Ces modes de restructuration sont de plus en plus différenciés à mesure que la direction trouve de nouvelles possibilités, que davantage de travail peut être effectué à distance et que la répartition du travail peut être approfondie. La délocalisation de services a une influence sur les fonctions dématérialisées, par exemple, dans les centres d'appel et de service, l'informatique, le soutien général aux entreprises et les services médicaux ou l'édition. Dans les pays vers lesquels s'opère la délocalisation, les salaires se situent souvent au-dessus de la moyenne nationale. Pour les syndicats, les pertes d'emplois dans les pays d'origine et l'intensification de la concurrence constituent des défis car la délocalisation peut entraîner les pays dans une « course vers le bas » et même les entreprises bien syndicalisées dans leur pays peuvent éviter les syndicats dans leur pays de délocalisation.

Les pays d'Europe centrale et orientale sont devenus des destinations de délocalisation pour les services aux entreprises principalement après 2000, quand les gouvernements ont commencé à donner des incitants financiers. À partir de 2014, d'importants acteurs comme Amazon et Uber ont également commencé à investir dans ces régions. Actuellement, la Pologne compte quelque 198 000 emplois dans des services délocalisés (ce chiffre a doublé entre 2013 et 2017), qui se concentrent à Cracovie, Varsovie et Wrocław et s'étendent à d'autres villes. La République slovaque compte quelque 30 000 emplois dans et en périphérie de Bratislava, Brno, et Kosice, et la République tchèque quelque 75 000. La Hongrie en compte 40 000 dans des services aux entreprises à Budapest (et un plus long passé dans le développement de logiciels). La Bulgarie et la Roumanie sont également en train de devenir des destinations de délocalisation, alors que leur nombre est en baisse en Europe occidentale, par exemple en Espagne ou en Irlande.

En Pologne, quelque 30 % des services délocalisés viennent des États-Unis, suivis par l'Allemagne avec 19 % et les autres pays nordiques et de l'UE, mais aussi de filiales des spécialistes indiens d'externalisation, Wipro ou Infosys. Les secteurs concernés sont l'informatique, la finance et la comptabilité, les services à la clientèle et les services d'appui, et un tiers des centres d'affaires proposent des services dans 10 langues ou plus. Les employés sont surtout des universitaires diplômés, ont en moyenne 31 ans et 54 % sont des femmes, qui restent toutefois sous-représentées aux postes de direction. 10 % des travailleurs sont étrangers, 40 % sont ukrainiens, puis espagnols et italiens. Dans le service à la clientèle, le salaire s'élève à 760-950 EUR à des postes subalternes. Les nouveaux arrivants en informatique gagnent entre 959 et 1450 EUR. Quelque 25 % des entreprises de services délocalisées ont rapporté un chiffre d'affaires annuel de 16-20 %.

La délocalisation crée donc de l'emploi dans les pays respectifs. Les entreprises donnent également des formations et des possibilités d'évolution qui peuvent se répercuter sur les entreprises locales. Certaines

entreprises parviennent à actualiser leurs services à l'aide de fonctions à haute valeur ajoutée. D'un autre côté, les services externalisés ne sont parfois pas assez liés avec les économies locales, sont susceptibles de réduire leur offre de main-d'œuvre qualifiée et se limitent souvent aux capitales. Les travailleurs hautement diplômés peuvent souvent rester bloqués à des postes peu qualifiés et fortement réglementés. Étant donné que les investissements sont déterminés par les coûts et que les entreprises ont acquis de l'expérience dans la délocalisation, les emplois peuvent être exposés à une nouvelle délocalisation.

Pour les syndicats, la situation constitue clairement un défi : La menace des délocalisations affaiblit leur position lors des négociations dans les pays d'origine. Dans de nombreux pays de délocalisation d'Europe centrale et orientale, les syndicats tendent à être relativement faibles, en particulier dans le secteur privé. Récemment, des initiatives ont toutefois vu le jour au sein des services délocalisés et de nouveaux syndicats ont émergé et de nouveaux efforts de syndicalisation ont été entrepris. Des exemples de bonnes pratiques existent donc.

Jane Hardy aborde spécifiquement l'exemple d'Amazon en Pologne. L'entreprise a ouvert les trois premiers entrepôts du pays, qui en compte à présent cinq, pour fournir ses services sur le marché allemand et européen. Les travailleurs sont payés 3 EUR par heure, le salaire mensuel s'élevant à 480 EUR environ (auquel s'ajoute les bonus). Les travailleurs intérimaires constituent la moitié de la main-d'œuvre, 65 % des pics d'activité. Deux des entrepôts sont représentés par Solidarnosc et un est syndicalisé par le syndicat populaire IP (= Inicjatywa Pracownicza), constitué d'un nouveau type de jeunes militants. Alors que Solidarnosc est lié à ver.di (Allemagne) par UNI Global, IP est lié aux militants populaires des 3 entrepôts allemands et est parvenu à organiser une action de ralentissement lorsque les travailleurs d'Amazon en Allemagne sont entrés en grève.

Jane Hardy a suggéré des stratégies qui accroissent également la pression des clients, en particulier lorsque les services aux consommateurs sont impliqués. Elle a conclu que les chaînes de valeur à échelle internationale et les possibilités qu'offre la communication mondiale demandent des syndicats qu'ils pensent différemment, forment de nouvelles alliances et développent la solidarité à plusieurs niveaux : international, institutionnel et local.

4 Présentation 2 : Dr Ursula Holtgrewe, ZSI – Zentrum fuer Soziale Innovation GmbH, Vienne : Façonner les relations sociales dans un secteur tertiaire en pleine phase de numérisation – défis et opportunités pour les partenaires sociaux. Recherches.

Ursula Holtgrewe a donné un aperçu de la partie « recherches » du projet, puis un aperçu des sujets des stratégies d'entreprise et de l'organisation de travail en lien avec la numérisation. Ces sujets sont clairement liés entre eux : La numérisation permet et améliore les possibilités de restructuration du travail, de le coordonner et de le gérer de façon dématérialisée et peut donc favoriser l'externalisation et la délocalisation. Les syndicalistes s'attendent principalement à une concentration continue et une concurrence mondiale. Les fonctions commerciales peuvent être consolidées ou transférées à d'autres secteurs (par exemple, de la vente à la logistique, de la fabrication aux services aux entreprises) et, dans les cas extrêmes, les entreprises peuvent être en mesure de composer en grande partie leur chaîne de valeur à partir d'une gamme de services généraux basés sur des plateformes et sur le nuage informatique. Étant donné que les travailleurs des chaînes de valeur étendues doivent collaborer et coordonner leur travail, nous ne pouvons pas être sûrs de ce qu'engendre l'interaction de l'automatisation complète et de la restructuration. Plusieurs scénarios sont possibles : une perturbation des secteurs, la modularisation ou l'émergence des nouveaux intermédiaires.

La transnationalisation et la restructuration de la chaîne de valeur ont des répercussions sur l'organisation du travail : lorsque les services sont externalisés, les clients ont généralement leur mot à dire sur l'organisation du travail ainsi que la qualité de l'emploi (Holtgrewe 2018). D'un côté, pour la plupart des services externalisés, les clients préfèrent un travail plus réglementé et un contrôle strict. De l'autre côté, les clients importants font en sorte que les exigences relatives au risque et à la flexibilité se répercutent sur leurs prestataires de services. L'externalisation et la transnationalisation améliorées par la numérisation permettent donc d'augmenter le nombre d'options et d'opportunités pour les responsables et posent des défis habituels aux comités d'entreprise et syndicats : externalisation vers des secteurs et régions moins syndicalisés, main-d'œuvre nouvelle ou difficile à atteindre, distribution spatiale, influence sur les clients et exigences du marché.

Bien que la technologie numérique ne détermine pas l'organisation de travail, tous les secteurs et tous les niveaux de compétences présentent des modèles d'organisation du travail numérique convergents reconnaissables. Ursula Huws décrit cela comme étant du « logged labor » : « Chaque unité de production se situe au sein d'une hiérarchie plus importante de coordination gérée électroniquement. Et ces unités, qui subissent une pression pour faire baisser les prix, cherchent à les réduire par une externalisation maximale vers ses utilisateurs ou le niveau inférieur de la hiérarchie » (Huws, 2016). Malgré ces caractéristiques largement répandues, il est sensé d'établir une distinction entre le « bon chemin », une organisation de travail de haute qualité, et le « mauvais chemin », une réglementation stricte (qui se fait de plus en plus à l'aide de systèmes numériques), une réduction des coûts et la pression. Amazon en constitue un exemple notoire. Les nouvelles technologies numériques offrent également des possibilités de méthodes de travail collaboratives et autodéterminées de haute qualité qui créent des opportunités d'apprentissage et donnent des moyens aux travailleurs. Une telle implication des travailleurs peut être essentielle au développement de services innovants aux personnes et aux entreprises. Cependant, façonner la numérisation dans cette voie demande des efforts conscients et délibérés de la part des partenaires sociaux et de l'État – et, avec la transnationalisation améliorée par la numérisation, ces efforts doivent s'étendre au-delà des régimes d'innovation nationaux. À la discrétion des entreprises, les améliorations de l'organisation du travail peuvent se concentrer sur les entreprises qui parviennent à obtenir une plus grande valeur ajoutée ET ont une représentation syndicale importante.

La numérisation de l'organisation du travail soulève plusieurs questions :

- Si l'apprentissage tout au long de la vie et la mise à niveau des compétences sont des réponses évidentes à la numérisation, l'organisation du travail détermine dans quelle mesure les travailleurs peuvent réellement utiliser leurs nouvelles et anciennes compétences et s'ils ont la marge pour se développer et améliorer leur travail.
- L'utilisation croissante de quantités de données et de technologies basées sur l'intelligence artificielle soulève des questions sur la protection des données et la confidentialité : comment préserver les droits civils et la codétermination, comment adapter les règles et les normes à des utilisations de données plus ouvertes et davantage fondées sur le nuage ?
- Quand le travail se dématérialise de plus en plus et peut être effectué chez soi, sur la route ou sur les sites des clients : comment les travailleurs peuvent-ils tirer profit d'une telle flexibilité ? Le choix du lieu de travail et le « droit à la déconnexion » font l'objet d'un débat, mais la surcharge de travail et les cultures de travail « sans limite » restreignent l'effet positif de telles initiatives.
- Étant donné le rôle que jouent, dans les services, les clients et les chaînes de valeur qui s'étendent à travers les entreprises, la question qui se pose est de savoir comment conserver et adapter les normes du travail bien fait tout au long de ces chaînes.

5 Groupes de travail

5.1 *Groupe de travail 1 : Entreprises opérant à l'échelle transnationale*

Ce groupe s'est penché sur les plateformes et les autres entreprises opérant à l'échelle transnationale et a conclu que les plateformes indépendantes ou syndicales peuvent s'avérer utiles pour aborder le travail sur plateformes:

- Le problème avec les plateformes telles qu'Airbnb, foodora etc. est que ce ne sont pas des agences intérimaires qui agissent de la même façon que des employés avec un département RH : elles se présentent plutôt comme de simples intermédiaires. Les travailleurs sur plateformes n'ont pas la possibilité de communiquer entre eux< donc, une plate-forme indépendante devrait être créée pour qu'ils puissent communiquer, discuter de leurs problèmes, échanger leurs opinions et des informations et s'organiser.
- Il est nécessaire de renforcer la coopération syndicale de manière transnationale. Citons par exemple la lutte de ver.di en faveur d'une convention collective avec Amazon. Une coopération plus intense avec les syndicats d'autres pays est nécessaire et est d'un grand soutien. Une autre piste à explorer est la création de plateformes syndicales pour partager les bonnes pratiques et les actions collectives.
- Les syndicats doivent faire preuve de créativité pour trouver de nouveaux services à destination des jeunes, surtout des indépendants. Il s'avère que les syndicats ne leur offrent pas encore de bons services et ils doivent donc trouver de nouvelles manières de s'adresser à eux.

5.2 *Groupe de travail 2 : Les nouvelles formes d'organisation du travail*

Dans le deuxième groupe de travail, différentes approches de modification de l'organisation de travail et de nouvelles formes de représentation des travailleurs ont fait l'objet de discussions basées sur les expériences de la France et la Belgique (en raison de la composition du groupe). Au début, les discussions se sont concentrées sur les changements dans la main-d'œuvre régulière dus à la numérisation. Les participants ont partagé des expériences tirées des médias, des services postaux et d'autres domaines et proposé différents scénarios de développement de l'emploi. Le nombre total d'employés devrait baisser dans les domaines comme l'administration et les services d'appui où les fonctions de soutien sont numérisées et automatisées. Simultanément, de l'emploi se crée dans d'autres domaines et les descriptions de fonctions, plutôt que de disparaître, se modifient. De nouvelles formes de travail peuvent également demander de nouvelles séries de compétences qui ne sont souvent pas suffisamment développées au sein de la main-d'œuvre, particulièrement parmi les travailleurs les plus âgés. C'est pourquoi les syndicats doivent multiplier leurs efforts lorsqu'ils cherchent à identifier les domaines qui demandent des mesures de formation supplémentaires et doivent aussi soutenir activement leurs membres dans leurs activités de formation.

La télévision et les services postaux français discutent de l'externalisation du travail. Cette externalisation représente diverses menaces pour le travail et les droits des travailleurs étant donné que les travailleurs envoyés vers un fournisseur de services externe sont susceptibles d'avoir un statut différent de leur situation de départ. Les syndicats doivent être conscients de ce processus et s'assurer qu'il ne mène pas à la détérioration des conditions de travail. Les entreprises comptent de moins en moins de salariés permanents. À la place, les emplois sont externalisés ou délocalisés, et ce également pour accroître la flexibilité des entreprises. Lorsque les travailleurs eux-mêmes sont externalisés pour travailler en tant

qu'indépendants, ils perdent en partie leur protection et leur sécurité sociale. Ils deviennent plus vulnérables aux stratégies d'entreprise, particulièrement quand ils dépendent d'un seul client.

Les stratégies syndicales doivent être adaptées à la situation et faire appel à une stratégie de communication ciblée et avisée pour inclure les travailleurs dans un dialogue sur les défis liés au perfectionnement des compétences et à la protection des droits dans de nouveaux domaines émergents. Cela est lié à l'acquisition des informations nécessaires pour négocier des conventions collectives adaptées aux différents groupes de travailleurs. Comblar les lacunes en termes de connaissances qui existent au sein des syndicats est essentiel pour être en mesure de fournir des résultats largement acceptés au long des négociations.

De plus en plus de travailleurs travaillent depuis leur domicile ou de façon mobile. Il s'agit d'une tendance importante au sein de la main-d'œuvre. Cette nouvelle méthode de travail est très populaire auprès de certains groupes, par exemple les personnes qui s'occupent d'une autre personne chez eux. Du point de vue des syndicats, le travail mobile est parfois perçu d'un œil très critique, même s'il est évalué positivement par les travailleurs eux-mêmes. Le travail mobile soulève des questions relatives à l'équilibre vie privée-vie professionnelle, la santé et la sécurité et les assurances. Bien que les syndicats n'aient pas défini de point de vue commun, la représentation des questions liées au travail mobile dans les conventions collectives demande une plus grande attention. Seules certaines professions ont réglementé leur approche du travail mobile dans les conventions collectives. Les autres professions sont donc exposées à des conventions inégales entre travailleurs et employeurs, en faveur de ces derniers. Les syndicats doivent être conscients de cette situation et des besoins des membres et traiter le travail mobile en fonction. En outre, des problèmes concernant la juridiction du travail mobile peuvent survenir. Par exemple, dans les régions frontalières ou au sein d'une main-d'œuvre très mobile, les travailleurs peuvent travailler de chez eux ou d'un autre pays, auquel cas il est nécessaire de déterminer quelle juridiction s'applique.

En termes de modification du contenu du travail, il est important de garantir un filet de sécurité sociale pour ceux qui ne relèvent pas d'une convention collective. La présence des syndicats devrait décliner dans ses nouveaux domaines de travail et les situations d'emploi atypiques. Les investissements dans la formation spécialisée sont donc cruciaux à la fois pour les membres des syndicats et les syndicats eux-mêmes. L'organisation des syndicats doit s'adapter au nombre croissant de personnes qui travaillent en dehors et aux limites du cadre d'emploi traditionnel pour qu'ils soient plus inclusifs. Cela inclut des modifications de contrats étant donné que les contrats à durée indéterminée sont de moins en moins courants et les contrats temporaires de plus en plus nombreux. S'il est vrai que cela peut créer de l'emploi supplémentaire, de nombreux emplois temporaires ne sont pas de haute qualité et sont clairement moins protégés que les contrats à durée indéterminée habituels. Les syndicats doivent garantir une représentation correcte des travailleurs concernés par ce type de relations contractuelles. Il en va de même pour le travail indépendant, qui constitue un problème urgent, surtout dans le secteur français des médias. Si les indépendants bénéficient des conventions collectives et sont protégés par la loi, à savoir le droit à un certain salaire, il est nécessaire de mettre en place une structure juridique relative à ces conventions collectives pour définir précisément leur statut juridique.

L'importance du travail basé sur les plateformes et réparti entre plusieurs activités est un autre point qui a été débattu. Cela comprend à la fois des travailleurs non qualifiés aux tâches répétitives et les travailleurs hautement ou professionnellement qualifiés, qui ont parfois leur propre entreprise. Ces deux groupes peuvent proposer leurs compétences sur les plateformes ou organiser leur travail entre plusieurs activités, comme le montre l'industrie du jeu vidéo. Si le travail réparti entre plusieurs activités est considéré comme un phénomène relativement limité en France et en Belgique, un exemple spécifique

tiré des services postaux français a été partagé lors des discussions : les services postaux ont acheté une entreprise de livraison qui gère une plate-forme numérique pour contacter directement les cyclistes qui travaillent en tant que coursiers et se chargent des livraisons. La question pour les syndicats est donc de savoir comment représenter ces coursiers de manière appropriée sans compromettre leur obligation de servir les intérêts des travailleurs des services postaux qu'ils représentent. Il serait nécessaire de les représenter de manière équitable tout en proposant des services et des processus novateurs aux clients des services postaux. À cette fin, il est inutile de créer un statut distinct pour les travailleurs collaboratifs. Ceux-ci devraient simplement être classés parmi les travailleurs et inclus dans la législation existante.

Concernant la représentation des travailleurs au niveau de l'entreprise et le rôle futur des négociations collectives, les participants ont repris un point soulevé dans la présentation de Jane Hardy sur la représentation au sein des chaînes de valeur. Créer une loi du travail qui inclut à la fois les entreprises et tous les employés actifs dans une chaîne de valeur pourrait être une option intéressante pour s'adapter à de nouvelles évolutions dans le secteur des services. Les conventions collectives ne devraient pas se concentrer sur une entreprise ou un secteur mais plutôt cibler plusieurs entreprises/secteurs en fonction de la nature spécifique des chaînes de valeur en question. S'axer sur les chaînes de valeur permet d'inclure tous ceux qui participent à la création de valeur. Les syndicats seraient en mesure de tenir les entreprises responsables au cas où elles ignoreraient les droits des travailleurs dans le cadre de processus complexes d'externalisation, de délocalisation ou de création de nouvelles relations contractuelles. Étant donné que les structures traditionnelles de création de valeur ont évolué et que les entreprises créent de la valeur de multiples façons (par exemple en diversifiant leurs gammes de produits), les syndicats doivent faire de même. Les problèmes de communication et d'harmonisation entre les syndicats, qui surviennent en raison de cette diversification des activités de l'entreprise, pourraient être atténués en accroissant la représentation au long des chaînes de valeur.

Pour que les syndicats soient en mesure de faire face à ces défis de manière adéquate, il est nécessaire d'effectuer des transformations. Un nouveau cadre doit être établi pour inclure les technologies, outil central d'organisation et de communication. De nouvelles stratégies adaptées aux différentes situations doivent être créées étant donné que la numérisation diffère en fonction du secteur. Cela inclut l'objectif de s'engager de manière proactive dans la numérisation de la procédure législative et de faire des syndicats une partie intégrante de la procédure législative relative aux questions de numérisation liées au travail dans toute l'Europe. Les tendances à l'individualisation des négociations de contrats, qui ont un effet négatif sur la qualité du travail, doivent être contrées par des approches qui cherchent des solutions collectives et garantissent les droits collectifs sans ignorer les besoins individuels. Il s'agit d'un problème pour les partenaires sociaux dans leur ensemble : les organisations patronales doivent être abordées à un certain moment dans les débats pour définir des stratégies communes.

Si l'on résume les discussions, trois domaines principaux ont été identifiés par participants et demandent une attention spécifique des syndicats :

- Identifier les professions qui disparaissent, se modifient et apparaissent faciliterait le travail des syndicats puisque cela permettrait de faciliter leurs négociations avec les entreprises concernant les nouvelles initiatives de formation au niveau de l'entreprise et du secteur.
- Étendre les droits sociaux tout au long de la chaîne de valeur : les syndicats doivent apporter une valeur ajoutée à tous les types d'employés et examiner les modes d'emploi flexibles (le travail réparti entre plusieurs activités, le travail indépendant, etc.), mais aussi élaborer des méthodes d'évaluation des évolutions de la chaîne de valeur, si possible avec les employeurs.

- Repenser l'organisation syndicale de manière à dépasser les limites définies par les contrats – adapter l'organisation syndicale au nouvel environnement de travail numérisé est essentiel pour pouvoir trouver des solutions collectives adéquates aux nouveaux défis du secteur des services.

5.3 *Groupe de travail 3 : chaînes d'approvisionnement internationales*

Ce groupe s'est penché sur la suggestion de Jane Hardy de chercher à nouer des alliances avec les clients pour influencer les chaînes d'approvisionnement internationales. Il a été démontré que l'externalisation de certains services au fournisseur le moins cher compromettrait la qualité des services. Cette baisse de qualité peut s'avérer particulièrement néfaste dans les services où la confiance est essentielle, comme la finance. Parfois, lorsqu'elles décident d'externaliser ou de délocaliser, les entreprises en sous-estiment le coût et surestiment leur épargne, et ignorent les efforts visant à gérer et contrôler le fournisseur de services. La passation des marchés publics compte quelques exemples d'accords sur des marchandises issues du commerce équitable (principalement dans la fabrication). Dans le secteur des services, cela pourrait entraîner l'instauration de critères de « bonne rémunération comparée » et d'autres normes à développer.

Concernant la délocalisation vers l'Europe centrale et orientale, il est souvent inutile d'avancer que les postes externalisés sont une mauvaise chose alors que les salaires des services externalisés sont supérieurs à ceux que paient les entreprises actives au niveau national. Les arguments devraient dès lors viser à rendre les emplois résilients et adaptables pour contrer le fait que les entreprises recherchent continuellement une option moins coûteuse.

Viser une plus grande résilience du travail et de l'emploi s'applique aux marchés du travail des services en général et semble être plus aisé dans les segments hautement qualifiés et peu qualifiés. Garantir la résilience des emplois moyennement qualifiés dans les secteurs les plus affectés à la fois par l'externalisation et la numérisation semble être le défi le plus important (par exemple dans le secteur des banques et assurances), d'autant plus que ces groupes constituent la base traditionnelle des syndicats.

D'autres arguments invoquent la productivité des services en Europe occidentale et orientale, mais il est difficile de repérer les différences.

La transnationalisation et l'externalisation peuvent également engendrer de nouveaux risques pour la protection des données (tant des travailleurs que des clients) lorsque les postes de ressources humaines, d'appui et administratives sont externalisées, délocalisées ou encore gérées dans le nuage informatique. Cette réflexion contient un « élément protectionniste » mais des violations ont eu lieu, en particulier à mesure que les chaînes de valeur se sont allongées et les relations d'externalisation multipliées.

La numérisation affecte également la communication des syndicats et des conseillers d'entreprise avec leurs membres réels et potentiels. Les entreprises peuvent être en mesure d'entraver la communication entre les travailleurs et leurs organisations ou de fournir leurs propres moyens de recourir à la « manipulation mentale » et de cibler leurs messages, ce qui crée des « pratiques antisyndicales à une nouvelle échelle ». Les syndicats ont donc besoin d'excellentes compétences en communication à tous les niveaux, à la fois pour poursuivre leurs propres stratégies et « apprendre à connaître leur ennemi ». Syndicats et travailleurs ont également besoin de lieux sûrs pour communiquer. La question est de savoir

dans quelle mesure leurs propres outils³ et les « technologies du personnel » devraient être développés et quel est le lien avec l'utilisation des réseaux sociaux.

Les acteurs, nouveaux et émergents, en concurrence avec les syndicats posent également problème, en particulier dans le domaine du travail indépendant et (potentiellement) sur plate-forme. La SMART (= Société Mutuelle pour Artistes), un prestataire de services coopératif pour les travailleurs indépendants,⁴ agit en tant qu'employeur pour les travailleurs indépendants en Belgique et leur apporte un soutien administratif, leur propose des assurances et leur des conseils relatifs au travail créatif et à l'économie collaborative. La coopérative s'est étendue rapidement et emploie actuellement quelque 170 personnes en Belgique. Les syndicats belges ont essayé de collaborer avec elle mais ils trouvent généralement cela difficile. Il existe clairement un élément de concurrence même si l'initiative s'adresse à une base quelque peu différente, mais certains syndicats ont également pour objectif de donner des conseils et de fournir certains services aux membres indépendants ou potentiels. Dans le contexte politique européen, la SMART semble bénéficier d'une nouveauté additionnelle en termes d'innovation sociale et de nouvelles formes de travail. Les syndicats doivent quant à eux naviguer entre les intérêts et les attentes de leurs membres « anciens » et « nouveaux » (potentiels) et s'inquiètent de la dévaluation de leurs avancées en matière de sécurité sociale, de protection sociale et de développement des compétences. Ils reconnaissent toutefois le défi de gagner du terrain et de légitimer leurs revendications sur les nouveaux marchés du travail et partagent des idées quant à des plates-formes démocratisées gérées ou approuvées par des syndicats ou des bureaux d'embauche virtuels.

L'externalisation « conventionnelle » pose différents défis. Les cas dans lesquels une unité déjà syndicalisée est entièrement externalisée vers une autre entreprise (par exemple dans les télécommunications) sont des cas faciles pour les syndicats. Les cas où il règne une concurrence existant entre les syndicats, les départements sectoriels des syndicats ou encore, les groupes membres sont plus difficiles à gérer. Souvent, la question n'est pas d'obtenir les mêmes conditions à l'endroit où les services sont délocalisés qu'à celui d'où ils viennent, mais plutôt des conditions équitables. Toutefois, « il est impossible de défendre un emploi en Suède alors qu'il peut être effectué ailleurs pour moins cher » – même si une étude réalisée pour UNI a montré à quel point les avis sur un protectionnisme plus important ou des approches de recyclage professionnel varient au sein de l'Union européenne (Holtgrewe & Schörpf, 2017). Dans certains pays, il existe des fonds sectoriels ou nationaux pour le recyclage professionnel des travailleurs touchés par la délocalisation ou l'automatisation, mais d'autres initiatives visant les entreprises soumises à la transnationalisation devraient se pencher sur les systèmes fiscaux et de sécurité sociale (payer les impôts là où le travail est effectué et quid de la croissance des bénéfices due à l'externalisation ?).

Recréer les systèmes de relations industrielles qui assument les fonctions des systèmes nationaux ne semble actuellement pas réaliste. La question fondamentale de la transnationalisation est de savoir comment renforcer les syndicats dans ce contexte, détériorer les normes, les avancées et les positions de pouvoir dans les segments plus solides. Sous un jour légèrement différent, cela soulève la question de l'accent mis par les syndicats sur la main-d'œuvre principale et la base plutôt que sur les « cas

³ Au cours des dernières années, une série de projets européens dans le cadre de « l'innovation sociale numérique » ont créé des outils visant la syndicalisation, le débat public et la création de politiques (voir par exemple Bria & Primorsig, 2015).

⁴ www.smart-eu.org

spécifiques » d'employés sur les plateformes, les faux indépendants, etc. Il semble que les syndicats ne peuvent pas vraiment les ignorer mais sont confrontés à des asymétries d'information puisque ni les plateformes ni leurs « employés » ne s'intéressent beaucoup aux syndicats.

La connaissance et la conscience des syndicats sur « ce qui se produit » est un autre point. Outre les changements radicaux, certains emplois sont délocalisés plus progressivement. Cette fuite progressive d'emplois est pratiquement impossible à contrôler. Les problèmes d'opacité ne sont effectivement pas l'apanage des syndicats. Par exemple, si IBM réduisait l'horizon de sa planification à long terme de cinq à trois ans, tous les acteurs seraient dans l'incertitude – mais cela ne les place pas sur un pied d'égalité étant donné que certains acteurs (comme IBM) ont un plus grand pouvoir de création de conditions qui s'imposent alors aux autres et peuvent donc transmettre les risques liés à cette incertitude aux employés, sous-traitants et clients.

En abordant cette série de changements, il semble risqué tant de surestimer les forces perturbatrices que de les sous-estimer étant donné qu'elles se recoupent de façon quelque peu imprévisible, avec des changements plus progressifs et des constances qui peuvent être plus fiables que prévu. Des idées de bon sens fondamental du syndicalisme, d'une part, et une réglementation vigoureuse, d'autre part, sont venues à l'esprit du groupe : « Des collègues qui décident ensemble de ce qui leur convient », l'idée d'organisation collective et démocratique peut et devrait toujours constituer la voie à suivre. La réglementation, par exemple « toutes les données européennes traitées par Google doivent rester sur le territoire européen », peut toutefois s'avérer difficile à appliquer puisque les l'utilisation d'information s'effectue de plus en plus dans le nuage informatique.

6 Plénière

Il a été demandé aux groupes de travail et aux rapporteurs de donner leurs conclusions sous la forme de points afin de contribuer au plan d'action en 10 points qu'élabore UNI Europa.

Le groupe 1 (« Transnationalisation ») a tiré les conclusions suivantes :

- Étant donné que les travailleurs de plateformes sont généralement isolés et n'ont pas la possibilité de communiquer entre eux, une plate-forme devrait être créée pour qu'ils puissent discuter de leurs problèmes et s'organiser.
- Améliorer la coopération des syndical au niveau transnational. La lutte de ver.di en faveur d'une convention collective avec Amazon a provoqué une hausse du nombre de membres dans les centres de distribution d'Amazon et a favorisé la collaboration avec les syndicats en Pologne, en France et au Royaume-Uni. Il reste nécessaire de renforcer la collaboration étant donné que mener une telle lutte au niveau national serait inefficace. Les plateformes syndicales d'information et d'échange pourraient contribuer à partager et étendre les bonnes pratiques qui fonctionnent.
- Les syndicats doivent faire preuve de créativité pour trouver de nouveaux services et de nouvelles offres à destination des jeunes ainsi que de nouvelles manières de les impliquer.

Le groupe 2 (« Les nouvelles formes d'organisation du travail ») a souligné les points suivants :

- Manières de repérer les professions qui disparaissent, se modifient et apparaissent, de prévenir les pertes d'emplois et d'encourager les changements autonomes. De nouvelles opportunités d'amélioration des formations et de développement des compétences au niveau de l'entreprise et du secteur doivent être négociées avec les organisations patronales.

- Les syndicats devraient s'orienter sur les chaînes de valeur et se pencher sur les modes d'emploi flexibles en jeu (travail réparti entre plusieurs activités, travail indépendant, etc.) tout au long de la chaîne de valeur. Identifier les parties prenantes à la chaîne de valeur demande une certaine méthodologie, à développer si possible en collaboration avec les employeurs.
- Les syndicats doivent avoir le courage de changer leur propre structure organisationnelle. Puisque la mondialisation et la numérisation effacent les frontières physiques, ils doivent commencer à réfléchir à une manière de s'organiser qui transcende les frontières contractuelles. Définir les nouveaux concepts de travail comme le travail réparti entre plusieurs activités, le travail indépendant, etc. Qui achètent les services offerts ? Nous avons besoin d'une sorte de plateforme où échanger des bonnes pratiques et bénéficier des leçons déjà tirées. Réviser la législation pour éviter les cartels.

Le groupe 3 (« chaînes d'approvisionnement internationales ») a suggéré les éléments suivants :

- Examiner les chaînes de valeur, définir clairement les chaînes de valeur et d'approvisionnement, trouver des méthodologies et décider desquelles utiliser.
- La délocalisation n'est pas considérée comme un problème en soi mais la question qui rassemble pays d'origine et pays d'accueil est de savoir comment rendre les emplois plus résilients.
- Améliorer l'échange d'informations entre les syndicats sur les bonnes pratiques en matière de syndicalisation, d'amélioration de la coopération et de l'efficacité. Pour ce faire, des outils en ligne devraient être envisagés. Cela pourrait comprendre des réponses aux questions des « anciens » et des « nouveaux » membres, ainsi qu'une collaboration avec des partenaires « tiers » qui associent la société civile et des associations de consommateurs ou de nouvelles initiatives portant sur de nouvelles formes de travail.

7 Discussions finales

Base des syndicats

D'un côté, comment les syndicats gardent-ils la mainmise sur le noyau central de la main-d'œuvre ? Comment stabilisons-nous le nombre de nos membres et comment les rendons-nous plus résilients ? D'un autre côté, comment s'adresser aux travailleurs sur plateformes ? Quelles priorités les syndicats définissent-ils ? Sans oublier la question de la concurrence : les syndicats doivent garder l'œil sur les autres organisations qui se penchent sur les questions en matière d'emploi et de sécurité sociale pour les nouveaux types de travailleurs ou d'indépendants.

Une approche possible est une dépendance résolument universaliste aux méthodes « traditionnelles » mais persistantes : travailler ensemble pour identifier les besoins des travailleurs, se concentrer sur la protection sociale de tous ceux qui travaillent. Ne pas se laisser perturber ou distraire par la technologie et la « nouveauté » des types d'emplois.

Coopération, information et apprentissage mutuel des syndicats :

Les syndicats estiment qu'ils doivent améliorer leur coopération, échanger des informations, des bonnes pratiques, etc., si possible à l'aide de plans d'action concrets. Les secteurs devraient partager leurs expériences sans s'attendre à des solutions universelles mais il est possible d'apprendre des différents secteurs et entreprises.

Les échanges d'informations ont progressivement commencé au niveau européen mais des améliorations sont encore possibles, notamment en ce qui concerne les échanges officieux. Des instruments sont nécessaires pour garantir le flux de communication, potentiellement par l'intermédiaire d'UNI. Nous

devons mettre au point des outils pour échanger des informations. Ceux-ci peuvent aussi inclure un soutien dans le cadre de contacts officiels. Autre suggestion : un site Internet qui présente différents exemples tirés de nos pays, ce qui serait complémentaire à nos réunions.

Pour les travailleurs du secteur du divertissement, il a été proposé de créer un réseau propre car, parfois, ce groupe de travailleurs ne sait pas vers où se tourner pour trouver des informations et du soutien. Sensibilisation par le biais de différents canaux et réseaux sociaux (par exemple, Facebook) mais prévoir des espaces propres, protégés et confidentiels.

Externalisation et délocalisation

La transnationalisation et l'expansion des syndicats à travers les chaînes de valeur ne devraient pas être considérées comme une « aide au développement » désintéressée : étant donné que la main-d'œuvre est forcée d'entrer en concurrence à travers les pays, les segments du marché du travail et les secteurs, ces activités sont très intéressées et essentielles pour prévenir ou limiter les courses vers le bas et la détérioration indirecte des normes.

Outre les structures de représentation et de codétermination établies, il est nécessaire, pour aborder les chaînes de valeur, d'adopter des approches de base et ascendantes afin d'aider les travailleurs à s'organiser, même s'ils ne se trouvent pas au même endroit.

Quand des services sont externalisés, les syndicats doivent avoir le droit de dialoguer avec un partenaire responsable au sein de l'entreprise externalisée. Les syndicats doivent savoir comment l'entreprise agit (transparence).

Tous les types de clients jouent un rôle dans l'organisation du travail, en particulier dans les services externalisés. Si le client est une entreprise, comment les syndicats peuvent-ils s'attribuer au rôle de clients ? Par exemple : sensibiliser la population aux conditions de travail (comme les campagnes pour des vêtements propres dans le secteur de la fabrication), instaurer des normes « équitables » pour la passation des marchés publics, être en contact et coopérer avec les organisations de protection des consommateurs et la société civile. À mesure que les systèmes de classement et de notation gagnent de l'importance, les syndicats devraient en faire usage (suivant l'exemple de Turkopticon).

8 Bibliographie

Bria, Francesca, and Federico Primosig. 2015. 'Internet as Common or Capture of Collective Intelligence. Seminar Proceedings'. http://dcentproject.eu/wp-content/uploads/2015/06/D3.3-Annex-Internet-Identity-Seminar_annex.pdf.

Górecki, J. (2017). Business Services Sector in Poland 2017. Association of Business Services Leaders. Extrait de <https://www.everestgrp.com/wp-content/uploads/2017/07/Business-Services-Sector-in-Poland-ABSL-2017-min.pdf>

Hardy, J. A. (2017). (Re)conceptualising precarity: institutions, structure and agency. *Employee Relations*, 39(3), 263–273. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2016-0111>

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). Londres : Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-48087-3>

Holtgrewe, U., & Schörpf, P. (2017). « Comprendre l'impact de l'externalisation dans le secteur des TIC pour renforcer la capacité des organisations de travailleurs à faire face à l'évolution du marché de l'emploi

et à améliorer le dialogue social » Vienne FORBA/ZSI. Extrait de http://www.forba.at/data/downloads/file/1251-FB_10_2016_Final_Report.pdf

Holtgrewe, U. (2018). Company Strategies and Work Organisation in Europe. Factsheet for the UNI Europa workshop of the project „Shaping industrial relations in a digitising service economy“ on Service Employment, Stockholm, February 27, 2018. Vienne ZSI. Extrait de <http://unieuropaprojects.org/content/uploads/2018-02-15-factsheet-work-organisation-and-company-strategies.pdf>