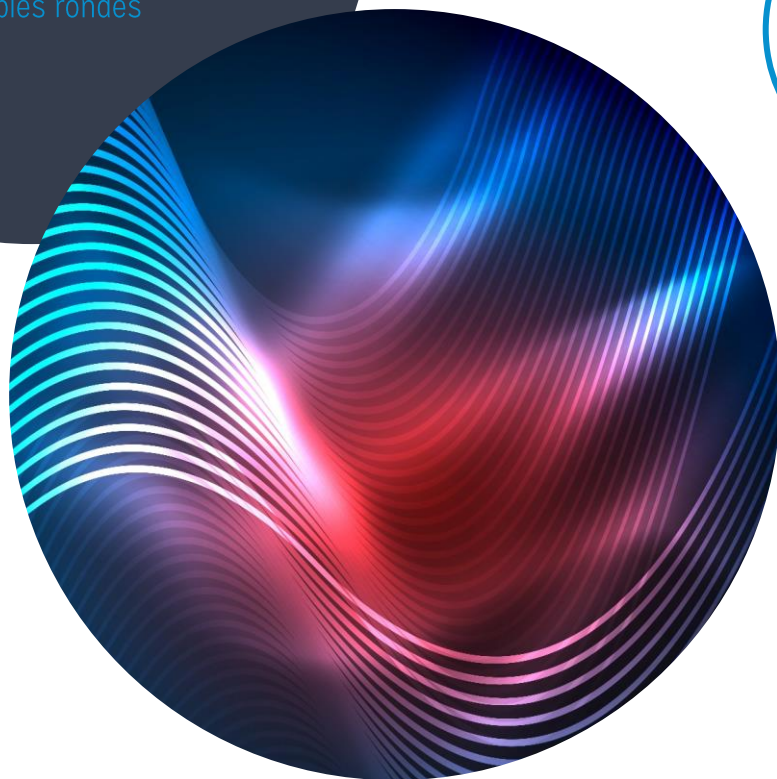


CONCLUSIONS

Tables rondes



LE NUMERIQUE ET LES PARTENAIRES SOCIAUX

Michel Albertijn **tempera**



Le CESER en quelques mots...

Le Conseil Economique, Social et Environnemental Régional, appelé CESER est issu de la loi de 1972 portant création des Régions.

Assemblée consultative, il s'agit de la deuxième institution régionale, formant avec le Conseil régional « LA REGION AUVERGNE-RHONE-ALPES »

Le CESER a pour principale mission d'informer et d'éclairer le conseil régional sur les enjeux et conséquences économiques, sociales et environnementales des politiques régionales, et de contribuer au suivi et à l'évaluation des politiques publiques.

L'assemblée du CESER Auvergne-Rhône-Alpes compte 190 conseillers issus de 4 collèges, représentant :

- Les entreprises et activités professionnelles non salariées
- Les organisations syndicales de salariés
- Des organismes et des associations
- Des personnalités qualifiées (choisies et nommées par le Préfet de région).

Proposés par leur organisme d'origine et nommés par le Préfet pour un mandat de 6 ans, ils constituent la société civile organisée.

Le CESER émet des avis (saisines), des contributions (autosaisines), et intervient dans de nombreux domaines tels que l'emploi, l'innovation, la transition énergétique, la formation, la recherche, le sport, les finances, ou tout autre thème sur lesquels il lui semble opportun de se prononcer.

Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes puise sa force dans les valeurs de la diversité, de l'écoute et de l'échange. Cette richesse lui permet de rendre des avis décisifs, fruit d'un travail collectif.



PREFACE

par Michel-Louis PROST, Chef de Mission

Lorsque le SERV (institution équivalente à notre CESER auprès de la Région Flandres, basée à Bruxelles) nous a contactés début 2018, nous avons été immédiatement motivés pour participer au projet présenté. En effet, comment ne pas être sensibles au thème de l'étude envisagée : « **Le Numérique et les Partenaires Sociaux** » ?


Il s'agissait, ni plus ni moins, de confronter les réflexions et les expériences de partenaires de la société civile, issus de cinq pays européens différents : l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France et la Tchéquie.

Et le champ du projet, très complet, visait à structurer une vision du numérique permettant d'en tirer des pistes d'actions les plus opérationnelles possibles, à usage des participants. Les thèmes à aborder couvraient pratiquement toute l'étendue du sujet :

- Les compétences sociales, la formation,
- La politique de l'emploi (et la prévention des nouvelles inégalités),
- La politique économique et de l'innovation (et le rôle des partenaires sociaux),
- Le dialogue social et la numérisation des pratiques.

Nous nous sommes donc engagés fortement dans ce projet dès juin 2018, en y représentant la France. Nos quatre Collèges s'y sont impliqués, en participant à l'une ou l'autre des quatre tables rondes qui ont structuré le travail.

Après plusieurs mois de travail et de « tables rondes » dans chacun des cinq pays participants, un document final a été rédigé fin 2019. Nous l'avons traduit en français et c'est ce document que vous avez en main.



Il contient bien une somme très importante de « bonnes pratiques » et de pistes prometteuses pour nous accompagner, toutes et tous, sur le « chemin du numérique ».

Que nous soyons employeurs, salariés, professions libérales, associations, universitaires, nous sommes tous concernés par les informations très opérationnelles qui sont ici rassemblées.

Vous l'aurez compris, il ne s'agit pas de technique informatique, mais bien de la façon d'intégrer au mieux la numérisation de notre quotidien (professionnel ou privé) afin d'en tirer « le meilleur » pour le dialogue social au quotidien. C'est donc réellement un guide à exploiter très vite.

Comme moi, vous relèverez que, finalement, les problèmes à résoudre et les solutions innovantes sont les mêmes dans nos cinq pays européens participants. Nous faisons tous face aux mêmes défis... La pratique intensive du numérique pendant le confinement de début 2020 (provoqué par la crise sanitaire liée à la COVID-19) et qui s'est mise en place de manière importante dans la majorité des pays européens, accélère la nécessité impérieuse de trouver des réponses opérationnelles à ces défis.

Ce fut un projet enrichissant et j'espère que vous prendrez autant de plaisir à en lire les résultats que les équipes du CESER et moi-même avons pris à y contribuer.

Bonne lecture !

Sommaire

PRESENTATION	9
1. La vision commune des partenaires sociaux	12
2. Les nouvelles questions que soulève la numérisation pour les partenaires sociaux	12
3. Les deux formes de numérisation	13
4. Le dialogue social comme outil de déploiement de la numérisation dans les environnements de production existants	14
5. Les plateformes, sources de défis majeurs	14
6. L'économie de plateformes, un acteur singulier du marché du travail	15
7. Une réflexion peu aboutie sur l'économie de plateformes	15
8. Numérisation et politiques régionales	16
9. Une attention particulière portée aux PME	16
10. L'importance de la formation	17
11. Numérisation et droit du travail	18

12.	La réflexion aboutie du SERV et des partenaires sociaux sur la numérisation	19
13.	Une attention particulière portée aux échanges entre les organes de concertation régionaux	20
14.	La numérisation a des effets essentiellement positifs	20
	Annexes : rapports des quatre tables rondes	21
	Table ronde 1	22
	Les compétences	22
1.	Les expériences des pays partenaires	22
2.	La numérisation pour limiter les erreurs	23
3.	Compétences requises : anticiper ou réagir ?	23
4.	Un service informatique de taille limitée	24
5.	Les compétences sociales sont-elles si cruciales ?	24
6.	Intégrer systématiquement les compétences sociales aux formations techniques	25
7.	Favoriser la formation tout au long de la vie	25
8.	Les partenariats	25
9.	La peur de l'informatique	26
10.	De nouvelles méthodes et de nouveaux supports de formation	26
11.	Rendre la formation plus intéressante	27

Table ronde 2	28
La politique de l'emploi	28
1. En route vers la numérisation	28
2. Prévenir les nouvelles inégalités	29
3. Un faible taux de chômage et une forte croissance, sources d'opportunités	30
4. Les bonnes pratiques d'autres pays	31
Table ronde 3	34
La politique économique et d'innovation	34
1. Les régions assument pleinement leur rôle	34
2. La numérisation, source de disruption des activités traditionnelles	35
3. Une attention particulière portée aux PME	36
4. Des technologies axées sur l'humain pour une numérisation réussie	37
5. Le rôle des partenaires sociaux	38

Table ronde 4	40
Le dialogue social	40
1. Introduction	40
2. La stratégie d'innovation régionale de Valence	40
3. Numérisation et dialogue social	41
4. Les bonnes pratiques des entreprises	43
5. Les bonnes pratiques des régions	44
6. Conclusions	45

PRESENTATION

par Michel Albertijn

tempera

La numérisation et les partenaires sociaux flamands – La numérisation ouvre d'extraordinaires possibilités pour la Flandre. Le numérique est présent dans presque tous les aspects de notre société : logement, emploi, santé, mobilité, etc. Selon les experts, la transformation numérique sera plus rapide, de plus grande ampleur et plus complexe que toutes les transformations sociales ayant jamais existé.

Les partenaires sociaux flamands ont conscience des possibilités qu'offre la numérisation, mais aussi des menaces qu'elle comporte. En 2017, « la numérisation et la robotisation » constituaient l'une des deux grandes problématiques abordées par le SERV, le Conseil économique et social de Flandre. En conséquence, les partenaires sociaux du SERV ont longuement échangé sur la numérisation et ont convenu d'une série de mesures.

Au fil des discussions, il est devenu de plus en plus évident qu'il était aussi difficile que complexe d'élaborer des politiques. La numérisation est un processus rapide qui prend parfois des directions inattendues. S'il est important sur le plan social d'établir des politiques d'accompagnement, c'est toutefois un exercice complexe et à l'issue incertaine.

Apprentissage mutuel – À l'instar de la Flandre, d'autres régions et pays sont traversés par cette profonde révolution technologique. La technologie n'a pas de frontières.

D'autres régions et partenaires sociaux sont donc également confrontés aux mêmes problématiques. C'est partant de ce constat que le SERV a commencé à se renseigner sur les expériences et bonnes pratiques d'autres pays dans le cadre d'un projet d'échange. Ce projet invite huit régions européennes à échanger de manière approfondie sur la manière dont les partenaires sociaux peuvent entamer des réflexions spécifiques sur la numérisation.

Ce projet d'échange a été mis au point avec l'objectif explicite d'un « apprentissage mutuel ». Les régions participantes partagent un intérêt pour la concertation sociale à travers des structures de concertation régionales très développées. Par ailleurs, chaque partenaire international continue à mener ses propres projets socio-économiques en matière de numérisation. Tout cela permet de créer un cadre de référence commun pour optimiser l'échange d'idées et d'initiatives.

Échange de connaissances entre huit régions européennes – Le SERV a noué un partenariat avec les acteurs suivants en

Allemagne, en République tchèque, en France et en Espagne :

- ▶ *Sächsische Bildungsgesellschaft für Umweltschutz und Chemieerufe (SBG)*, en Saxe, en Allemagne. Le SBG est un centre de formation en apprentissage appartenant à un réseau d'entreprises. Il est principalement axé sur la formation et les nouvelles technologies.
- ▶ *Qualifizierungsförderwerk Chemie (QFC)*, en Saxe-Anhalt, en Allemagne. Le QFC est un centre de formation qui, bien qu'il soit affilié au syndicat IG BCE (syndicat allemand des mines, de la chimie et de l'énergie), entretient des liens avec l'organisation patronale Nordostchemie.
- ▶ *Merseburger Innovations- und Technologiezentrum (MITZ)* en Saxe-Anhalt, en Allemagne. Le MITZ stimule le développement économique de la région de Saxe-Anhalt et coopère avec le think tank Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung (Centre de politique structurelle et de développement économique).
- ▶ *Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung (GIB)*, en Rhénanie du Nord-Westphalie, en Allemagne. La GIB est une institution majeure dans la politique d'emploi du gouvernement régional.
- ▶ *Asociace samostatných odborů (ASO)*, en République tchèque. L'ASO est un grand syndicat qui coordonne un projet national

tchèque sur la numérisation et le dialogue social, en collaboration avec un autre syndicat et deux organisations patronales.

- ▶ *Conseil économique, social et environnemental régional (CESER)*, en Auvergne-Rhône-Alpes. Le CESER est un organisme consultatif sur les questions économiques, sociales et environnementales de la région. La région Auvergne-Rhône-Alpes investit massivement dans l'innovation et la recherche.
- ▶ *Comité Econòmic i Social de la Comunitat Valenciana (CES)*, en Espagne. Cela fait longtemps que la ville de Valence a recours au dialogue social et élabore ses politiques en concertation avec les partenaires sociaux. La région est membre du Réseau des régions européennes pour la recherche et l'innovation (ERRIN).

Quatre ateliers – À l'automne 2018 et au printemps 2019, les représentants et partenaires sociaux des huit régions se sont réunis lors de quatre ateliers pour échanger sur la numérisation et le dialogue social. Ces ateliers, axés sur des thématiques données, ont abordé successivement les effets de la numérisation sur :

- ▶ les compétences (les 4 et 5 juin 2018 à Dresde) ;
- ▶ la politique de l'emploi (les 27 et 28 novembre 2018 à Prague) ;

- la politique économique et d'innovation (les 19 et 20 mars 2019 à Lyon) ; et
- le dialogue social (les 9 et 10 avril 2019 à Valence).

Tous les ateliers étaient structurés de la même manière. Des intervenants locaux de haut niveau ont expliqué comment leur région faisait face à la problématique concernée : choix et résultats de politiques, incertitudes et degré d'implication des partenaires sociaux dans le processus. Les réflexions d'autres régions ont alimenté le débat à chaque atelier.

65 présentations — Les quatre ateliers ont rassemblé 65 présentations. Ces présentations ont exposé, sous différents angles, des expériences et idées en matière de numérisation. Les intervenants avaient par ailleurs des profils variés : décideurs politiques, universitaires, représentants de partenaires sociaux, dirigeants d'entreprises, etc. La majorité des présentations sont disponibles sur le site internet du projet à l'adresse digitalfasttrack.eu.

Visites d'entreprises et d'études — Chaque atelier était complété par des visites d'entreprises présentant des exemples pratiques de numérisation. Les organisations et entreprises suivantes ont été visitées :

- InfraLeuna GmbH (Leuna, en Allemagne)
- Merseburger Innovations- und Technologiezentrum (Mersebourg, en Allemagne)
- Exceeding Solutions (Mersebourg, en Allemagne)

- Hochschule Merseburg (École supérieure de Mersebourg, en Allemagne)
- Toyota Peugeot Citroën Automobile (Kolín, en République tchèque)
- Centre de Recherche & Innovation de Solvay (Saint-Fons, en France)
- AXEL'ONE Analysis et unités pilotes d'IFPEN (Solaize, en France)
- Colorker (Xilxes, en Espagne)

Document préparatoire à l'élaboration des politiques Numérisation et concertation sociale

— Le SERV a complété les ateliers et les visites d'entreprises d'un rapport sur la numérisation et la concertation sociale (Bruxelles, avril 2019). Ce rapport a été rédigé dans le cadre de ce projet Social partners on the digital fast track. Il identifie des initiatives de divers partenaires sociaux européens en matière de numérisation. Il est synthétique et complet et cite des exemples de mesures prises par les partenaires sociaux à différents niveaux politiques, à l'échelle nationale et internationale. Ce rapport complète ainsi les échanges approfondis sur la manière dont les régions font face à la problématique abordée dans chaque atelier.

À propos de ce rapport — Un rapport présentant les messages-clés de chaque atelier a été établi pour chaque table ronde. Ces rapports sont concis et synthétiques. Leur longueur étant limitée, le contenu des interventions et les nuances apportées par chaque intervenant manquent quelque peu de précision. Ces rapports parviennent

toutefois à saisir la dynamique et les points-clés de chaque atelier. Ils sont joints en annexe à ce rapport final et disponibles sur le site internet du projet.

Tandis que ces rapports spécifiques présentent uniquement le contenu de chaque atelier, le présent rapport récapitule l'intégralité du processus ainsi que les principaux enseignements tirés des présentations, visites d'entreprises et discussions.

1. La vision commune des partenaires sociaux

Une information ressort clairement des quatre ateliers : les partenaires sociaux des différents pays ont, sur le fond, une vision commune de la numérisation et des évolutions technologiques. Les partenaires sociaux d'Allemagne, de France, de République tchèque, d'Espagne et de Flandre réfléchissent de manière constructive à la numérisation et aspirent à accompagner et réguler les évolutions technologiques au moyen de la concertation sociale. Ils n'ont pas fixé de principes ni pris fermement position.

Cette volonté constructive se retrouve chez les représentants à la fois des employeurs et des salariés. Les participants aux différentes tables rondes avaient peu de désaccords ou de divergences fondamentales. La vision du rôle des partenaires sociaux dans la numérisation est étonnamment unanime. Sans savoir à quelle organisation ou entreprise appartenait un orateur, il était

difficile de déterminer s'il représentait une organisation patronale ou un syndicat.

2. Les nouvelles questions que soulève la numérisation pour les partenaires sociaux

L'ampleur et l'impact de la numérisation sont tels qu'ils soulèvent des questions totalement nouvelles dans le cadre du dialogue social. La question complexe du statut des travailleurs des plateformes en est un exemple. Ces derniers effectuent des missions pour le compte de plateformes. Ils travaillent généralement à temps partiel ou en intérimaire. Les plateformes considèrent ces travailleurs comme des indépendants tandis que ceux-ci se perçoivent rarement comme tels, mais souvent plutôt comme des salariés. Leur statut semble ne cocher aucune case existante.

Le sujet du droit à la déconnexion a été également abordé à plusieurs reprises. Il désigne le droit pour les salariés de ne pas être disponible par communication électronique en dehors de leurs horaires de travail. La communication numérique a rendu cette disponibilité instantanée possible. Certaines entreprises exigent de leurs salariés qu'ils soient disponibles à tout moment, ce que nombre d'entre eux acceptent. La disponibilité constante que permet le numérique brouille la frontière entre vie professionnelle et vie privée.

Le statut des travailleurs des plateformes et la déconnexion sont deux exemples de cette nouvelle donne qui, sur le plan du dialogue social, soulèvent de grandes questions totalement nouvelles : un nouveau statut

sur le marché du travail et un débat de fond sur la pression mise sur les travailleurs et leur disponibilité. La numérisation crée de nouveaux problèmes qui appellent des solutions complexes.

Les ateliers semblent indiquer que les partenaires sociaux en Europe ont peu progressé à l'heure actuelle. Pour faire court, les syndicats et les organisations patronales sont pour le moment relégués au rang de simples spectateurs des nombreux changements qui s'opèrent autour d'eux. Les (quelques) exemples d'initiatives et de mesures politiques prises provenaient presque sans exception d'entreprises. Il n'y a pas d'accords sectoriels ou nationaux, tout comme dans les entreprises « classiques ». Les initiatives intéressantes sont souvent le fait d'entreprises qui sortent du modèle habituel, telles que la chaîne de supermarchés espagnole Consum, qui est une coopérative.

3. Les deux formes de numérisation

Le terme « numérisation » englobe une multitude de technologies et de nouveaux modèles organisationnels. Toutefois, les quatre ateliers et les visites d'entreprises qui ont suivi ont permis de définir, au regard du dialogue social, deux formes de numérisation étonnamment homogènes.

La première rassemble des exemples résolument innovants et fascinants qui illustrent toutes les possibilités que peut offrir la numérisation. C'est l'univers des start-ups et des plateformes. Ces

entreprises sont à l'initiative de technologies totalement nouvelles ou de services disruptifs. Cette forme de numérisation, qui repose sur la créativité et les technologies, est source de nombreuses attentes mais également d'anxiété. Elle soulève des questions fondamentales, auxquelles les partenaires sociaux n'ont que peu répondu jusqu'à présent.

Plusieurs intervenants ont souligné le fait que la portée de ces entreprises était limitée à l'heure actuelle. Leurs activités prennent certes de plus en plus d'ampleur mais leur poids économique est pour le moment limité et leur modèle économique n'est en aucun cas généralisé. C'est ce qu'a expliqué un intervenant qui a ajouté, en plaisantant, que nous devrions peut-être nous focaliser sur les couvreurs et les chauffeurs de camions car ce sont des personnes dont les entreprises ont besoin aujourd'hui.

La seconde forme de numérisation identifiée lors des ateliers est celle que l'on retrouve dans les entreprises des secteurs, entre autres, de la chimie et de l'assemblage de voitures qui intègrent la numérisation à leurs processus de production existants. Ces entreprises se « numérisent ». Cette forme de numérisation diffère radicalement, par son échelle et son approche, des exemples cités précédemment. Ces entreprises modifient un processus de production déjà existant. La numérisation se fait alors progressivement, par le biais de l'amélioration de sous-processus.

Les exemples de numérisation dans les entreprises et les secteurs « classiques » cités étaient rarement sujets à controverses ou révolutionnaires. La numérisation

présentée au cours des visites d'entreprises ou des tables rondes n'est pas véritablement une révolution mais plutôt une évolution qui se traduit par une modification, étape par étape, du processus de production existant. Les entreprises ont recours à la numérisation pour renforcer et accélérer le processus de production et en contrôler plus d'étapes par exemple. Ce sont des améliorations notables, mais d'ampleur limitée.

4. Le dialogue social comme outil de déploiement de la numérisation dans les environnements de production existants

La numérisation fait son entrée dans de nombreuses entreprises. Si elle prend parfois la forme d'une innovation majeure qui transforme le processus de production à grande échelle, elle se traduit bien plus souvent par une évolution plus indirecte, par exemple par l'ajustement d'un service ou d'un poste de travail. Les salariés sont alors soumis à une modification de la nature de leur travail et de leurs conditions de travail. Les intervenants ont été peu nombreux à invoquer des changements profonds de leur entreprise. Les modifications des conditions de travail et de la concertation sociale sont restées gérables et constituent essentiellement une évolution sur le long terme. La numérisation change certes les activités des salariés mais transforme rarement leur statut ou leur temps de travail.

Rien ne porte à croire que les partenaires sociaux ne peuvent faire face aux effets de cette forme de numérisation. L'évolution de la nature des activités, l'acquisition de compétences ou encore l'impact des changements dans l'organisation du travail sont des problématiques qui font l'objet d'une concertation sociale depuis plusieurs dizaines d'années dans les entreprises mais aussi à l'échelle des secteurs ou au niveau national. Seul changement notable : les partenaires sociaux se sont rapprochés au cours des dernières décennies pour définir un cadre pour la numérisation.

5. Les plateformes, sources de défis majeurs

La question nouvelle de l'économie de plateformes – des entreprises qui offrent des services et constituent des intermédiaires entre l'offre et la demande, sans fournir ces services elles-mêmes – est bien plus complexe.

L'économie de plateformes est un modèle économique disruptif pour le dialogue social. D'un point de vue concret, c'est une nouvelle activité économique qui prend la forme d'un modèle de travail différent mais plus largement, l'économie de plateformes crée un nouveau statut pour les travailleurs. À l'heure actuelle, les travailleurs des plateformes sont dans une zone grise : ils travaillent à temps partiel et sont relativement libres de choisir leurs horaires mais ils sont dépendants de la plateforme qui leur offre du travail.

Le fait que toutes les entreprises de plateformes n'aient pas la même vision et ne fonctionnent pas de la même manière ne simplifie pas les choses. Ces entreprises ne peuvent être réduites à un seul concept économique. Certaines sont particulièrement dominantes sur le marché. Le service de chauffeurs Uber, qui impose ses tarifs, en est l'archétype. D'autres entreprises jouent exclusivement le rôle d'intermédiaires. C'est le cas des plateformes pour freelances telles qu'Upwork qui font simplement se rencontrer l'offre et la demande de travail temporaire spécialisé.

6. L'économie de plateformes, un acteur singulier du marché du travail

Les plateformes ciblent un segment singulier du marché du travail. Elles proposent du travail à temps partiel, des conditions de participation flexibles, le choix des horaires de travail, des emplois accessibles aux groupes défavorisés, des missions qui peuvent commencer rapidement mais également être annulées rapidement, etc.

L'ensemble constitue une offre différente sur le marché du travail. Les plateformes pourraient donc devenir des acteurs majeurs sur le marché, à la fois en termes de volume (nombre de travailleurs) mais également de positionnement, en recrutant des personnes issues de groupes défavorisés sur le marché. Il est difficile de savoir dans quelle mesure ces entreprises

sont et deviendront des acteurs majeurs du marché du travail. Voilà une bonne raison pour les partenaires sociaux de prêter attention à l'économie de plateformes.

7. Une réflexion peu aboutie sur l'économie de plateformes

À l'issue des quatre ateliers, il est apparu que la réflexion des partenaires sociaux sur l'économie de plateformes était loin d'être aboutie. Le sujet a été régulièrement abordé au cours des présentations et les intervenants exprimaient toujours la même idée, à savoir le fait que les plateformes n'entrent pas dans les cases des modèles existants. On ne parvient pas à s'accorder sur le statut des travailleurs : salariés ou indépendants ? On ne sait pas si une plateforme peut être considérée comme un employeur. Les travailleurs des plateformes doivent-ils acquérir des droits sociaux ? Si oui, comment ? Quel dialogue social pour l'économie de plateformes ? Les règles de sécurité et de santé sont-elles applicables ? Autant de grandes questions qui se posent et dont la liste s'est allongée au fil des différents ateliers. Tous les intervenants se sont toutefois arrêtés au constat. Aucun n'a pu définir une méthode à suivre. Aucune piste de solution n'a été présentée.

Le débat sur le dialogue social et l'économie de plateformes ne fait que commencer. Et il porte sur des questions essentielles : les partenaires sociaux échangent entre eux et avec les plateformes pour savoir quelle organisation représente quel acteur. Cela s'explique en grande partie par le fait que les

plateformes ne se considèrent pas nécessairement comme des employeurs et ne souhaitent pas intégrer une organisation patronale.

Et réciproquement, les travailleurs de plateformes sont difficiles à rassembler dans des organisations du fait de leur travail à temps partiel, parfois temporaire, et de leur profil plus fragile sur le marché du travail. Certaines plateformes et leurs travailleurs sont en outre des concurrents de plateformes et salariés de l'économie classique.

8. Numérisation et politiques régionales

Les régions sont plus actives dans l'innovation technologique, qu'elles soutiennent pleinement. Leurs politiques comportent généralement trois axes communs : le déploiement des technologies, l'aide apportée aux groupes défavorisés et le soutien aux clusters d'innovation.

Chaque région fait ses propres choix dans chaque axe. Parfois, la mise en œuvre de technologies « de base » est primordiale. C'est le cas par exemple du déploiement de l'accès à l'internet haut débit. Certaines zones rurales accusent un retard numérique qui désavantage sur le long terme leurs populations mais aussi les écoles et micro-entreprises présentes sur leur territoire. Les aides régionales permettent de gommer ces inégalités.

Une question qui y est étroitement liée est celle de l'aide apportée spécifiquement aux

groupes défavorisés. Des études ont par exemple montré que l'accès à internet et son utilisation étaient en passe de devenir un nouveau motif de discrimination. En proposant des formations et des aides adaptées, certaines régions essaient de mieux préparer leurs populations à la société numérique. Les petites entreprises sont par ailleurs souvent considérées comme désavantagées (cf. point suivant).

Enfin, les régions s'engagent largement dans la formation de clusters. Chaque région soutient les innovations locales, développe des activités d'avenir, facilite la création de liens transversaux entre les entreprises et secteurs locaux et renforce l'échange de connaissances à l'échelle régionale entre les entreprises et les centres de formation et de recherche.

L'implantation régionale présente à elle seule une valeur ajoutée indéniable. Les régions permettent des économies d'échelle, tout en étant proches géographiquement des entreprises et des autorités et problématiques locales. Les régions sont convaincues que leur rôle est crucial et assument pleinement celui-ci.

9. Une attention particulière portée aux PME

Les régions mettent en garde contre le risque de fossé numérique entre les entreprises présentes sur leur territoire. Les grandes entreprises préparent leur avenir numérique. Du fait de leur taille, elles disposent des ressources nécessaires pour

investir et mettre au point une stratégie numérique sur le long terme.

La numérisation est plus compliquée pour les petites entreprises, et même les entreprises de taille moyenne. Les petites entreprises ne développent pas de produits numériques elles-mêmes. Elles ne prennent pas beaucoup part aux clusters locaux et sous-utilisent les technologies numériques existantes. Elles manquent de ressources mais aussi parfois de connaissances sur les innovations technologiques pour tirer parti du numérique dans leurs activités.

Les partenaires sociaux s'appuient sur les régions pour accompagner davantage les petites entreprises sur la voie du numérique. Lorsque cela est nécessaire, dans les zones rurales, cela peut prendre la forme d'une aide au déploiement d'une infrastructure numérique accessible. Sur les autres territoires, les régions encouragent les PME à « consommer » les technologies numériques. Elles mettent en place des mesures d'accompagnement pour inciter les petites entreprises à introduire les technologies numériques dans leurs activités. Cette approche est semblable à la méthode adoptée pour les populations : stimuler l'utilisation des nouvelles technologies pour prévenir la précarité numérique.

L'étape (ambitieuse) suivante est de faire participer plus activement les PME aux politiques de clusters locales. Ces politiques reposent sur un concept de coopération entre toutes sortes d'acteurs régionaux : des centres de recherche, de grandes entreprises mais également de petites entreprises qui y ont, sans nul doute, leur place. Les politiques de clusters doivent

intégrer pleinement les PME. Cet exercice s'avère toutefois difficile car par nature, les clusters rassemblent des « précurseurs ». Or, ce sont en général les grandes entreprises engagées pleinement dans l'évolution numérique.

10. L'importance de la formation

Au cours des quatre ateliers, les intervenants n'ont eu de cesse de souligner l'importance de la formation, en particulier le niveau d'instruction des jeunes, la formation des salariés et l'acquisition de nouvelles compétences en entreprise. Le déploiement en Europe d'une culture qui considère la formation tout au long de la vie comme la norme est largement préconisé par les participants.

Cette vision n'est ni surprenante ni nouvelle. Les tables rondes ont toutefois permis d'ouvrir des discussions concrètes sur le thème de la formation. Forts de plus de trente ans de réflexion sur ce sujet, les partenaires sociaux connaissent très bien les subventions, les mesures sectorielles, le soutien technologique, etc. Ils sont tout à fait familiers des politiques de formation et plutôt unanimes sur la nécessité et l'utilité de la formation tout au long de la vie.

Le principal point de désaccord ne relève pas de la concertation sociale mais du manque d'enthousiasme des populations bien formées pour la formation tout au long de la vie. C'est pourquoi certains intervenants ont proposé de rendre la formation plus attractive grâce à de nouveaux formats numériques. Cette

solution n'est pas nouvelle : cela fait déjà un certain temps que les technologies sont utilisées – avec plus ou moins de succès – pour rendre les formations plus séduisantes. Les propositions plus créatives – ayant souvent trait à l'organisation de la formation – ont été accueillies avec plus d'enthousiasme. En voici quelques exemples :

- ▶ Ne pas aborder les compétences sociales dans une formation spécifique mais les intégrer à toutes les formations technologiques sous une forme similaire à celle rencontrée dans l'entreprise, par exemple la rédaction d'un rapport d'évaluation après un stage, un travail de groupe pendant une activité d'ordre technologique, la concertation avec une entreprise, etc. Les compétences sociales – qui font souvent défaut aux salariés – sont utiles dans chaque activité d'ordre technologique ;
- ▶ Renoncer au modèle de formation traditionnel rigide en évitant les formations trop scolaires aux dates fixes et aux contenus et à la fréquence identique pour tous. Il conviendrait plutôt de proposer des formations personnalisées qui laissent aux participants le choix dans le sujet, le rythme et le degré d'intensité de la formation suivie ;
- ▶ Supprimer les obstacles à l'apprentissage, notamment en ne séparant pas le travail de la formation. Il est bien plus attractif de « se former en gagnant sa vie »

que de « choisir entre se former ou gagner sa vie » ; et

- ▶ Transmettre le plaisir de se former, par exemple en récompensant les efforts fournis pour suivre une formation complémentaire par une fête de fin de formation.

L'un des intervenants du premier atelier a évoqué le fait de « rendre la formation plus intéressante ». Ses propos ont résonné tout au long des ateliers suivants.

II. Numérisation et droit du travail

Si la numérisation complexifie la relation entre les salariés et le travail, elle soulève aussi des difficultés – parfois on ne peut plus claires – en matière de droit du travail. Là encore, l'économie de plateformes est centrale. Elle pose la question des responsabilités et du statut des travailleurs des plateformes.

La numérisation a toutefois des effets de bien plus grande ampleur sur le droit. Les technologies évoluent plus rapidement que jamais mais la loi n'évolue pas aussi vite que les pratiques des entreprises. C'est ce qu'illustrent par exemple les nouveaux risques, inattendus, pour la santé au travail que posent parfois les technologies. Du fait de ces évolutions rapides, il est plus difficile d'adapter les mesures de prévention et le droit de la santé aux pratiques des entreprises.

La numérisation remet également en cause le concept de lieu de travail. Il reste difficile

d'assimiler la performance d'un salarié à sa présence dans l'environnement physique – l'usine ou le bureau – du passé. Les mondes du travail et hors travail se rejoignent : voilà la « nouvelle méthode de travail ». À quel moment le travail à domicile débute-t-il ? Les périodes d'activité ralentie doivent-elles être remboursées ? Qu'en est-il des activités réalisées en dehors des horaires de travail ? Le droit du travail se fonde sur un environnement physique dans lequel le salarié est présent à certaines heures. Or cette structure est de moins en moins répandue.

Face au rythme accru des innovations technologiques et aux environnements de travail flous, le droit du travail est à bout de souffle. Les juristes spécialisés en droit du travail préconisent davantage d'accords au niveau de l'entreprise. Ils recommandent de préférer au droit du travail les négociations collectives à l'échelle de l'entreprise. Cela permettrait aux entreprises de répondre plus rapidement aux problématiques nouvelles, aux risques de sécurité et aux évolutions numériques. C'est une solution particulièrement adaptée aux grandes entreprises qui, du fait de leur structure plus solide, sont plus à même de faire face à ces défis. Or, même ces grandes entreprises affichent un enthousiasme limité pour ces questions globales (le télétravail, l'acquisition de nouvelles compétences, la qualité de travail, etc.).

12. La réflexion aboutie du SERV et des partenaires sociaux sur la numérisation

La numérisation n'a pas de frontière. D'autres régions sont confrontées à ces problématiques et réfléchissent à des solutions. En mettant en place le projet Social partners on the digital fast track, le SERV aspirait à nouer des liens étroits avec des organisations similaires d'autres pays afin de réfléchir de manière approfondie à la manière dont les partenaires sociaux et les autres organisations socio-économiques régionales font face aux questions urgentes que pose la numérisation.

Cette confrontation aux réflexions d'autres acteurs socio-économiques régionaux a porté ses fruits. Force est de reconnaître que le SERV s'était bien préparé. Il a pu procéder à un travail préparatoire important et établir un document présentant sa vision, qui a ensuite donné lieu à une série de recommandations et de propositions d'actions.

Le dernier rapport du SERV sur la numérisation et le dialogue social a également été établi dans ce cadre. Ce rapport a été rédigé dans le cadre de ce projet Social partners on the digital fast track. Il présente, entre autres, les effets concrets de la numérisation sur le dialogue social en les illustrant par des exemples de mesures et d'actions. Il traite un aspect de la numérisation qui était le grand absent des différents ateliers : l'organisation des concertations sociales en interne.

13. Une attention particulière portée aux échanges entre les organes de concertation régionaux

Il a été démontré au cours des tables rondes que les régions participantes évoluent dans un environnement comparable, sont confrontées à des problèmes similaires et mettent en œuvre des actions et politiques semblables. Si les échelles et les cadres politiques sont parfois très différents, les régions participantes et leurs organes de concertation socio-économiques ont de nombreux objectifs communs : stimuler le développement local, soutenir les activités nouvelles, aider les groupes défavorisés, etc.

Si les quatre tables rondes étaient axées sur la numérisation, des parallèles peuvent toutefois être faits avec d'autres thématiques. Chaque région définit sa propre politique mais aucune structure de politique régionale radicalement différente des autres n'a été présentée au cours des quatre ateliers. La majorité des réflexions étaient bien acceptées et se complétaient, voire se chevauchaient.

Les participants ont tiré de nombreux enseignements des quatre tables rondes en matière de concertation sociale et de numérisation. Les organes de concertation régionaux ont toutefois encore beaucoup à apprendre les uns des autres à d'autres égards. Un échange similaire sur d'autres sujets, souvent assez techniques, ou une concertation et un échange de connaissances plus structurels entre les

organes de concertation régionaux seraient plus que justifiés.

14. La numérisation a des effets essentiellement positifs

Au cours des quatre ateliers, les participants ont reçu de nombreux avertissements. La numérisation est certes source de nombreux défis pour la société. La tentation est grande d'être pessimiste et méfiant pour l'avenir, qui semble en effet incertain. La numérisation entraînera inévitablement la suppression d'emplois ou d'activités et un renforcement des exigences pour les salariés.

Mais n'oublions pas que la numérisation est très prometteuse. Elle nous permettra de disposer de techniques de production plus fiables et de meilleurs produits. La numérisation automatise les tâches dénuées de réflexion et contribue à prévenir les risques professionnels. Elle aide les salariés et peut leur permettre d'exercer un travail plus intéressant et satisfaisant. La numérisation présente d'innombrables avantages pour les employeurs et les salariés. Les partenaires sociaux peuvent orienter ces évolutions dans la bonne direction. C'est leur rôle.

Annexes : rapports des quatre tables rondes

1. Les compétences (les 4 et 5 juin 2018 à Dresde)
2. La politique de l'emploi (les 27 et 28 novembre 2018 à Prague)
3. La politique économique et d'innovation (les 19 et 20 mars 2019 à Lyon)
4. Le dialogue social (les 9 et 10 avril 2019 à Valence)

Table ronde I

Les compétences

Michel Albertijn

tempera

Préface

Les réflexions menées au cours de ce premier atelier sur les compétences reposaient principalement sur des exemples et études de cas. Les points de vue et expériences des entreprises et organisations ont été exposés au cours des différentes présentations et visites. Au fil des ateliers, les participants ont découvert comment les entreprises, les centres de formation et les autres parties prenantes faisaient face, concrètement, à la numérisation et à l'évolution des compétences.

Ce document n'est pas un rapport classique. Les présentations exposées au cours des ateliers servent de point de départ à la réflexion et ce rapport synthétise les différentes présentations et visites, s'appuyant sur les propos des divers intervenants des deux journées de l'atelier. Ce rapport présente également une analyse des documents de la table ronde afin d'identifier les principaux enseignements, orientations, défis, etc. en matière de numérisation et de politique de gestion des compétences.

Au cours du premier atelier, les différents partenaires du projet du FSE ont présenté la manière dont chaque région ou pays structure sa politique de gestion des compétences et dont sa vision se traduit par des initiatives spécifiques. Ces différentes visions et actions divergent par le degré de modification de la formation et l'aide apportée aux entreprises. La « modification de la formation » désigne notamment la mise en place de nouvelles technologies de formation, la lutte contre la précarité numérique et l'aide apportée aux populations défavorisées. L'« aide apportée aux entreprises » désigne notamment les initiatives destinées aux PME et à leurs salariés pour qui la numérisation constitue souvent une menace. Le programme des partenaires sociaux flamands – exposé au document de présentation de la vision du SERV intitulé « Transition vers une société numérique : vers une politique globale » – se distingue par le fait qu'il aborde les sujets de la formation mais aussi du travail et par le niveau de détail des conseils qu'il présente.

2. La numérisation pour limiter les erreurs

Un message a résonné tout au long des deux journées de l'atelier : la numérisation induit un changement dans la nature du travail. Les compétences requises de la part des travailleurs évoluent, et ce, plus rapidement que jamais. Ainsi, Li-iL et HFC Prestige, les deux entreprises de l'industrie chimique qui ont présenté leurs expériences le premier jour, ont expliqué que les missions de leurs salariés avaient changé, les tâches d'exécution ayant laissé place à des responsabilités de contrôle. Leurs salariés supervisent de plus en plus les processus. La numérisation rend le travail plus abstrait, tout du moins dans l'industrie chimique. L'un des intervenants a expliqué que la numérisation limitait les erreurs : les salariés font parfois des erreurs et, en réduisant les interventions humaines, la numérisation permet de réduire le nombre d'erreurs.

Les deux entreprises ont qualifié leur processus de numérisation de « continu ». Au cours de leurs présentations, elles ont mis en avant leur situation actuelle mais également la direction dans laquelle elles souhaitent voir leur numérisation évoluer. Elles n'ont toutefois pas fixé d'échéance. Les possibilités technologiques qu'offre la numérisation évoluent rapidement, tout comme leurs applications professionnelles. Rien n'indique que la numérisation est un processus à entreprendre en une seule fois. C'est au contraire un processus continu qui implique de faire évoluer perpétuellement les compétences.

3. Compétences requises : anticiper ou réagir ?

Pour élaborer des politiques, il convient de se demander comment assurer un suivi optimal de l'évolution des compétences et comment intégrer ces compétences en temps voulu à l'offre de formation. Cela fait déjà plusieurs années que la Flandre fait l'expérience des prévisions de compétences. Celles-ci permettent de planifier l'évolution des compétences et d'identifier à temps les compétences utiles pour les partenaires de formation.

En Allemagne, le système de formation en apprentissage suit une approche différente. Il n'est pas vraiment tourné vers l'avenir, comme le sont les prévisions de compétences, mais vise plutôt à répondre rapidement aux évolutions actuelles et aux nouveaux besoins des entreprises. Jens Hofmann (SBG Dresde) a indiqué que l'actualisation d'une norme d'apprentissage nationale peut parfois durer un an, période au cours de laquelle partenaires sociaux et autorités publiques doivent dessiner les contours de la nouvelle norme mais également ajuster le programme d'apprentissage et les normes de formation en entreprise en conséquence. C'est ainsi par exemple que la fonction d'un agent de l'industrie chimique a été modifiée : cet ajustement complexe, prenant en compte à la fois la production par lots et la production en continu, a été mis au point en un an.

Si cette méthode réactive, qui répond aux besoins mais ne les anticipe pas, est moins ambitieuse que la prévision des

compétences, elle présente toutefois deux avantages :

- ▶ une grande pertinence : les formations répondent à des besoins réels ; et
- ▶ des effets rapides : un programme de formation peut être adapté en un an.

4. Un service informatique de taille limitée

Au sein des deux entreprises de l'industrie chimique, la numérisation a eu pour effet d'assigner à un petit nombre de salariés une tâche présentant le même niveau de complexité. « Honnêtement, seuls cinq de nos salariés sont en mesure de superviser l'intégralité du processus », a confié un intervenant. Ce sont des personnes aux emplois non qualifiés qui ont une vue d'ensemble du flux de production, contrôlent l'intégralité du processus et peuvent intervenir sur celui-ci. Il était frappant de constater que son entreprise n'avait pas besoin de plus de travailleurs assumant cette fonction. La numérisation permet d'automatiser certaines tâches, d'améliorer l'efficacité des processus et de réduire le nombre d'erreurs. C'est pourquoi il est suffisant pour une entreprise de disposer d'un nombre limité de salariés ayant une telle vue d'ensemble du processus.

5. Les compétences sociales sont-elles si cruciales ?

L'importance croissante des compétences génériques et complémentaires était partagée par une grande partie des participants à l'atelier. Il est essentiel que les travailleurs disposent non seulement de (nouvelles) compétences techniques, mais également d'un (plus) grand « savoir-être ». Toutefois, les expériences des deux entreprises de l'industrie chimique ont semé le doute sur l'importance de ces compétences sociales. Elles ont expliqué que, du fait de la numérisation, les manipulations techniques n'étaient plus réalisées par des personnes mais par des robots ou machines. La majorité des salariés voient la nature de leur travail évoluer vers des fonctions plus passives de supervision et de contrôle. La numérisation n'induit pas de tâches plus complexes mais plutôt plus de fonctions de supervision et un travail plus monotone. Sans faire de l'expérience de ces deux entreprises une généralité, nous pouvons nous demander si toutes les entreprises ont réellement cruellement besoin de compétences sociales.

Il est possible que la demande de telles compétences s'explique en partie par le caractère incertain de l'avenir. S'il est clair que la numérisation fera disparaître certaines activités ou certains emplois, il est difficile d'identifier et encore plus difficile de décrire avec précision les futurs besoins. Dans ce contexte, la demande de compétences sociales plus développées pourrait être perçue comme une « solution générale » reflétant un environnement plus complexe nécessitant une meilleure

communication, sans que l'on n'ait plus de détails sur cet environnement. Il se peut donc qu'il ne soit pas indispensable de développer dans une si large mesure les compétences sociales.

6. Intégrer systématiquement les compétences sociales aux formations techniques

La Hochschule Merseburg (École supérieure de Mersebourg) est convaincue de la nécessité de développer les compétences sociales. Elle les a donc intégrées - et c'est inédit - à son programme, non pas dans des cours dédiés, mais dans chaque cours. Ses étudiants doivent rédiger un rapport sur chaque projet sur lequel ils travaillent. En quelques pages, ils doivent évaluer les avancées et les problèmes en matière de coopération. Les étudiants développent donc leur réflexion et leurs compétences en communication à chaque cours, tout au long de leur programme de formation.

7. Favoriser la formation tout au long de la vie

La Hochschule Merseburg propose également aux salariés en poste un dispositif important d'actualisation de leurs connaissances. Des programmes de formation en journée et de longue durée permettent aux salariés de se former à temps partiel tout en restant actifs sur le

marché du travail. Certains programmes durent plusieurs années, le salarié en formation passant uniquement deux jours par semaine en cours. Cela permet aux personnes travaillant depuis un certain temps de suivre une formation complémentaire à leur formation initiale, souvent très technique. La participation des salariés à ce type de programme est facilitée par certains services disponibles sur le campus, tels qu'une garderie par exemple.

Sur le plan organisationnel, l'employeur n'est que peu ou pas du tout consulté ou concerté. L'école impose les jours de la semaine consacrés aux cours (qui peuvent varier d'une année à l'autre) et les étudiants doivent s'arranger avec leur employeur pour adapter leur emploi du temps.

8. Les partenariats

En Saxe-Anhalt, tout comme dans les autres régions, les centres de formation sont en contact avec les entreprises. Ainsi, le Merseburger Innovations- und Technologiezentrum (MITZ) rassemble des entreprises et est un incubateur de PME spécialisées dans les nouvelles technologies. Il joue à la fois un rôle essentiel de partenaire régional des initiatives innovantes dans les secteurs des sciences, des technologies, de l'ingénierie et des mathématiques et un rôle de médiateur entre les entreprises, les centres de formation et les autres parties prenantes.

La start-up **Exceeding Solutions** est l'une des entreprises présentes au Centre technologique de Mersebourg. Cette

entreprise créée par Uwe Heuert, professeur à l'université, est un exemple de synergie nouvelle entre le milieu de la formation et les entreprises. Les cours du Pr Heuert et la gestion de sa start-up sont étonnamment liés. La Hochschule Merseburg autorise Pr Heuert à gérer son entreprise, en sus des cours qu'il donne. Preuve de ce lien étroit entre l'entreprise et l'école : les salariés de l'entreprise suivent certains cours. On ne sait pas exactement dans quelle mesure ces synergies et échanges de connaissances sont fréquents.

Le rapprochement entre les milieux de la formation et les entreprises reste un objectif à atteindre. Si Exceeding Solutions est un exemple de coopération, dans d'autres secteurs, l'enseignement et les entreprises restent deux univers bien distincts en Saxe-Anhalt. Il était par exemple frappant d'entendre Pr Thomas Martin expliquer que les enseignants de la Hochschule Merseburg n'étaient pas en contact de manière structurelle avec les entreprises de la région. C'est surprenant car les études dans les technologies impliquent généralement une relation directe entre étudiants et entreprises : presque tous les étudiants trouvent un emploi dans l'industrie chimique ou le complexe InfraLeuna.

9. La peur de l'informatique

L'une des problématiques récurrentes rencontrées par les deux entreprises de l'industrie chimique est la « peur de l'informatique » de leurs salariés. Nombreux sont ceux qui ont peur de la numérisation et

de ses conséquences sur leur travail. Les entreprises essaient d'effacer ces craintes en expliquant clairement à leurs salariés pourquoi les processus évoluent, en intégrant progressivement la numérisation dans l'entreprise ou encore en proposant des essais, moins intimidants, au cours desquels les salariés se familiarisent avec les nouvelles méthodes.

Cette peur est tout de même étrange car aujourd'hui, presque tous les salariés ont grandi avec l'informatique et d'autres innovations technologiques. L'informatique est omniprésente dans nos vies professionnelle et privée depuis plus de 30 ans. Ces technologies sont devenues de plus en plus faciles d'utilisation au fil du temps. La « peur de l'informatique » ne devrait pas être aussi présente.

Il se peut qu'elle révèle en fait une peur du changement, qui a en soi peu de lien avec la numérisation. Il se peut aussi qu'elle reflète plutôt une « peur de la formation », à savoir le manque d'enthousiasme des salariés pour la formation ou la reconversion.

10. De nouvelles méthodes et de nouveaux supports de formation

Les technologies numériques pourraient bien révolutionner les systèmes de formation : formation à distance, cours en ligne ou encore réalité virtuelle... les technologies numériques offrent incontestablement de nouvelles possibilités. Le SGB Dresde étudie par

exemple comment renforcer ses programmes au moyen de la réalité augmentée.

À ce jour, ces possibilités se sont très peu concrétisées. Plusieurs intervenants ont indiqué avoir l'intention de mettre en place des cours en ligne, montré un site d'expérimentation donnant accès à un laboratoire en ligne ou présenté le point de vue des entreprises sur ces possibilités. Pour autant, aucune de ces propositions n'a été pleinement intégrée aux méthodes de formation quotidiennes. Au cours des deux journées de l'atelier, aucun exemple convaincant et notable d'innovation dans les méthodes d'enseignement n'a été présenté, pas même au sein d'une université technique dont on pourrait attendre qu'elle soit familière de l'innovation. Les formateurs utilisent surtout des outils « low tech » du quotidien : les enseignants préfèrent les tableaux noirs, les formateurs utilisent des tableaux de bord pour assurer le suivi des compétences, les entreprises fondent l'accompagnement et la formation de nouveaux salariés sur l'expertise d'autres salariés, etc.

Li-il et HFC Prestige suivent elles aussi une méthode assez basique pour la formation de leurs salariés en interne. Elles privilégient généralement la formation sur le terrain. Elles soulignent l'importance de la collaboration des nouveaux salariés avec des travailleurs plus expérimentés, du mentorat formel, de la formation sur le temps de travail, etc. Au cours des ateliers, peu de choses ont laissé penser que les nouvelles technologies de formation tenaient leurs promesses.

II. Rendre la formation plus intéressante

Il est donc peut-être important de préférer les structures socio-pédagogiques innovantes aux simples techniques pédagogiques. « Rendre la formation plus intéressante » – telle est la vision de Michael Steed, de HFC Prestige. L'entreprise présente à chaque personne en formation une introduction, puis propose un travail en projets pour les reconversions et organise même un barbecue pour que tous les participants se rencontrent. Peut-être avons-nous moins besoin d'outils pédagogiques high-tech que de méthodes d'apprentissage et d'enseignement agréables et inspirantes.

Cela rappelle le concept de « se former en gagnant sa vie » présenté par Robert Went, du Conseil scientifique des politiques publiques aux Pays-Bas, lors de l'évènement de lancement à Bruxelles. Il convient de proposer des formations en entreprise, en dehors d'un cadre scolaire, pour plonger les salariés dans des activités concrètes afin qu'ils acquièrent des connaissances et une expérience pratiques. Autrement dit, comme l'a exposé Hens Hofmann au cours de l'atelier, « la numérisation, c'est comme une bonne pizza : pour la réussir, on a besoin des bons ingrédients ».

Table ronde 2

La politique de l'emploi

Michel Albertijn

tempera

Préface

Le programme de cette table ronde est très complet : présentation de huit études, pas moins de dix intervenants différents, un débat à l'issue de la table ronde et une visite de l'usine de Toyota Peugeot Citroën Automobile à Kolín. Ce rapport présente les différentes contributions des intervenants.

1. En route vers la numérisation

Huit études, chacune présentant une perspective différente, ont analysé les effets de la numérisation sur le marché du travail : différences entre les secteurs, salaire minimum, formation tout au long de la vie, groupes défavorisés, etc. Les analyses ont montré, entre autres, que la République tchèque se montrait optimiste pour l'avenir, tout comme d'autres pays européens.

- ▶ Les salariés tchèques considèrent qu'ils disposent de suffisamment de compétences numériques, ce que confirment leurs employeurs.
- ▶ Toutes les classes sociales se familiarisent de plus en plus avec les outils numériques et les intègrent à leur vie privée et professionnelle.
- ▶ Une grande majorité des travailleurs tchèques sont désireux de se reconvertir, même si cela implique un grand changement dans la nature de leur travail.

Les différentes études présentées font état de plusieurs évolutions encourageantes. Les entreprises et la population tchèques – et, par extension, d'autres pays européens – avancent à grands pas vers la numérisation. Ne soyons donc pas nécessairement pessimistes quant à la transformation numérique.

Les études identifient toutefois des axes d'amélioration. Quels groupes de la population ont le plus de difficultés à faire face aux changements et aux défis qu'induit la numérisation ? Qui souffre de précarité numérique ? Comment aider les groupes défavorisés ? Autant de questions qui se posent.

L'étude de **Markéta Nesrstová** portant sur la manière dont les salariés font face aux changements au travail fait état de craintes des travailleurs. Ces derniers associent en premier lieu la numérisation à ses effets secondaires indésirables, tels que la suppression d'emplois (10 % des salariés pensent que leur emploi n'existera plus d'ici 10 ans), l'accélération du rythme de travail

et l'augmentation de la charge de travail. Globalement, l'étude montre que les travailleurs voient bien plus d'effets négatifs que positifs sur leurs conditions de travail et la nature de leurs fonctions.

Cette conclusion est corroborée par l'étude présentée par **Kateřina Duspivová**. Les salariés tchèques ont peur pour l'avenir. Ils associent principalement la numérisation à des réductions de salaires et des suppressions d'emplois. Or selon Kateřina Duspivová, la réalité est toute autre. Les études font état de suppressions d'emplois dans certains secteurs mais de créations d'emplois dans d'autres, ainsi que d'une hausse des salaires résultant d'une meilleure productivité.

2. Prévenir les nouvelles inégalités

Jakub Fischer a comparé l'utilisation des outils numériques par différents groupes. Il a montré un lien direct entre l'âge, le niveau d'instruction et l'utilisation d'internet. Les personnes âgées et peu qualifiées utilisent bien moins internet que les autres. Paradoxalement, même si les personnes peu qualifiées ont internet chez elles, 18 % ne l'utilisent pas. Selon Jakub Fischer, le groupe le plus problématique est celui des chômeurs car ils sont en moyenne souvent peu qualifiés et plus âgés, et cumulent donc les causes de retard numérique.

Maurizio Mosca, expert de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, a cité un autre critère de

différenciation : le genre. L'écart entre les hommes et les femmes est principalement quantitatif. L'informatique est un secteur majoritairement masculin : 83 % des emplois dans l'informatique sont occupés par des hommes. Dans ce secteur déterminant pour l'avenir, les femmes jouent un second rôle. Maurizio Mosca est parvenu à la navrante conclusion que l'informatique – un secteur d'avenir et à l'évolution rapide – était comparable, en termes de déséquilibre entre les hommes et les femmes, aux secteurs plus traditionnels et très masculins tels que le bâtiment ou la métallurgie. Pire encore : la part des emplois occupés par des femmes dans l'informatique a diminué depuis 2004.

L'écart numérique entre les hommes et les femmes est également qualitatif. Les étudiants et étudiantes en informatique optent pour des carrières radicalement différentes. Alors que les hommes travaillent davantage dans le secteur technique, les femmes sont plus présentes dans les milieux de la formation et l'enseignement. Le seul fait d'inciter plus d'étudiantes à se tourner vers l'informatique ne permettrait donc pas une meilleure mixité dans le secteur.

Maurizio Mosca et l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes plaident pour un plan d'action à l'échelle européenne. Cela commence par une mesure aussi simple qu'importante : l'analyse systématique des politiques et des statistiques sur lesquelles elles reposent à travers le prisme du genre. C'est une mesure simple mais utile car cette distinction est rarement faite. En conséquence, un certain nombre de

problématiques de genre ne sont pas prises en compte dans l'élaboration des politiques.

Pavel Bares a quant à lui étudié la précarité numérique sous un autre angle. Sa présentation était axée sur l'emploi d'un groupe défavorisé : les anciens détenus. L'emploi social leur permettrait d'obtenir un emploi classique.

Selon Pavel Bares, l'emploi social a une valeur ajoutée très claire. Son rôle dans le tissu économique pose néanmoins d'autres questions : ces emplois ont-ils vocation à préparer les salariés au circuit économique classique ou sont-ils une fin en soi ? Est-il suffisant de proposer des emplois ou convient-il d'offrir aux salariés un accompagnement thérapeutique complémentaire ? Cela entraîne-t-il la suppression d'emplois dans le circuit économique classique ? Autant de questions que l'on se pose ailleurs en Europe et en Flandre et auxquelles il est difficile de répondre.

Zuzana Freiborgová part du constat que l'écart entre la formation initiale et le marché du travail se creuse. Les technologies évoluent toujours plus rapidement, ce qui entraîne des changements difficilement prévisibles sur le marché du travail. À cette problématique s'ajoute celle du vieillissement des travailleurs. Selon Zuzana Freiborgová, la République tchèque a trois défis à relever : définir une vision de la formation tout au long de la vie et mettre en place un système pour la déployer ; développer la formation des formateurs de haut niveau ; et améliorer l'accès aux informations et leur communication sur l'ensemble du territoire.

Marcela Palísková confirme que l'intérêt pour la formation tout au long de la vie est récent. Il se voit renforcé par le fait que les jeunes sont en moyenne plus instruits et souhaitent investir dans des formations complémentaires. On ne peut faire l'impasse sur les formations complémentaires et la reconversion au cours de sa carrière. Marcela Palísková note toutefois une difficulté, notamment au sein des catégories de population moins instruites : ces personnes participent très peu à des formations complémentaires, en partie parce qu'elles n'en perçoivent pas la valeur ajoutée pour elles. Le marché du travail tendu est pour le moment favorable à cette catégorie de travailleurs. Les entreprises ont besoin de main d'œuvre, presque quel que soit son niveau d'instruction. Toutefois, sur le long terme, ce manque d'intérêt pour les formations réduira encore davantage les perspectives de ces travailleurs. Marcela Palísková espère donc que des efforts spécifiques seront faits pour cibler davantage certains groupes : les personnes moins qualifiées, les personnes âgées, les femmes et les personnes issues de régions défavorisées.

3. Un faible taux de chômage et une forte croissance, sources d'opportunités

À l'ouverture de la conférence, **Bohumír Dufek**, Président de l'ASO, a demandé si les travailleurs tchèques étaient prêts pour la quatrième révolution industrielle. La tentation est grande d'être pessimiste pour l'avenir et de craindre que le tissu socio-

économique actuel ne puisse pas répondre aux nouveaux besoins induits par la numérisation.

Bohumír Dufek a toutefois mis en avant le faible taux de chômage en République tchèque, qui est inférieur à 3 % depuis un certain temps. La numérisation est certes source de défis, mais ce à un moment où la République tchèque affiche presque un plein emploi. Peu de pays européens peuvent se targuer d'afficher un taux de chômage aussi faible. Dans la majorité des autres pays d'Europe, l'économie se développe, le marché du travail reste tendu et le chômage diminue. Selon Bohumír Dufek, c'est le bon moment pour se consacrer aux conséquences de la numérisation, pas seulement en République tchèque mais partout en Europe.

Jana Maláčová, ministre tchèque des Affaires sociales et du Travail, souhaite tirer parti de ces circonstances favorables et reste optimiste. La numérisation peut certes causer des suppressions d'emplois mais le gouvernement tchèque est résolu à orienter la numérisation dans la bonne direction et à compenser ses effets négatifs. Madame la Ministre a annoncé que des mesures seront prises prochainement pour renforcer le dialogue social sur ces thématiques et que l'aide sociale sera améliorée grâce à la hausse des retraites et des salaires minimums. Elle a également annoncé vouloir étudier les bonnes pratiques d'autres pays pour savoir comment les mettre en place en République tchèque.

Jarosav Ungerman, membre du Comité économique et social européen, a diffusé un message positif lors de son intervention. Il est vrai que les innovations technologiques

et l'industrie 4.0 soulèvent de nombreuses craintes qui sont justifiées et méritent notre attention, par exemple sur la nature des emplois à l'avenir. Pour autant, Jarosav Ungerma met en garde contre les messages ou les rapports trop pessimistes, illustrant cela par un exemple : les experts en informatiques ne remplaceront pas les couvreurs sur les toits des bâtiments de Prague. En République tchèque, on aura encore besoin de plombiers et d'ouvrier du secteur automobile. Du fait de la forte présence d'entreprises de logistique dans la région, il y a également une forte demande de chauffeurs de camions et de manutentionnaires dans les entrepôts.

Le marché du travail ne manque pas d'offres d'emplois et a besoin de salariés disposant de compétences utiles dès à présent. Ces emplois et compétences sont parfois loin d'être « numériques ». Souvent, les entreprises tchèques ont simplement besoin de travailleurs qui disposent de compétences de base. Selon Jarosav Ungerma, sans pour autant mettre de côté ces questions hypothétiques quant aux évolutions à venir, nous devons trouver des réponses aux besoins économiques actuels urgents. Autrement dit, nous avons tout le temps de nous préparer à l'avenir.

4. [Les bonnes pratiques d'autres pays](#)

L'analyse des bonnes pratiques en Europe a fait état d'une étonnante diversité dans la manière dont les différents pays européens et partenaires sociaux gèrent les risques

que pose la numérisation sur le marché du travail.

Peter Eitner (Qualifizierungsförderwerk Chemie) explique en quoi l'entreprise du secteur photovoltaïque Q Cells s'engage, sur son site de Saxe-Anhalt, à impliquer ses salariés dans la numérisation. Cela prend la forme d'une concertation collective au sein du comité d'entreprise mais également de la participation des salariés dans le choix et la mise en place des nouvelles technologies. Les travailleurs testent les outils technologiques disponibles et la numérisation est concrète car elle est liée aux tâches et problèmes rencontrés par les salariés sur le terrain. L'entreprise estime que les salariés doivent participer de près à la mise en œuvre des nouvelles technologies afin d'une part d'améliorer l'intégration de ces technologies au processus de travail, et d'autre part de prévenir en grande partie la peur de l'inconnu. Peter Eitner met l'accent sur la portée de cette méthode : Q Cells mobilise tous les salariés, y compris par exemple les stagiaires.

José Juan Lopez, membre du Comité Econòmic i Social de la Comunitat Valenciana, souligne la nécessité de la requalification. La numérisation a des effets profonds et irréversibles qui imposent aux salariés d'actualiser leurs compétences et/ou de changer d'emploi. José Juan Lopez illustre cette affirmation par deux exemples de bonnes pratiques en matière de formation. Tout d'abord celui de Google et du syndicat espagnol UGT, qui ont signé un accord en vertu duquel l'entreprise s'engage à mettre au point un MOOC de 40 heures sur les compétences numériques destiné aux professionnels. Ce MOOC a

vocation à expliquer les utilisations quotidiennes possibles des outils numériques au travail et prépare donc les salariés aux potentiels effets de la transformation numérique. Google forme également quelque 200 représentants syndicaux afin qu'ils puissent à leur tour transmettre le contenu du cours aux membres des syndicats. L'UGT et Google améliorent ainsi l'employabilité des salariés et des demandeurs d'emploi par le biais d'un cours accessible à tous. L'objectif est d'empêcher la numérisation de devenir un nouveau motif d'exclusion.

Le second exemple cité qui montre que la réorientation et la numérisation peuvent aller de pair date d'il y a vingt ans, au sein de la filiale de Ford à Almussafes, en Espagne. L'entreprise avait alors proposé une formation permettant aux cadres de se réorienter pour devenir des « Agents de maintenance et de production », chargés de la maintenance des machines. Forte de ces expériences réussies, Ford Almussafes crée depuis 2012 des postes de « salariés polyvalents » dans le cadre d'une profonde réorganisation. Grâce à ces formations, les salariés sont mieux préparés pour travailler avec des robots et en assurer la maintenance et sont bien plus employables.

Michel-Louis Prost (CESER d'Auvergne-Rhône-Alpes) a expliqué de quelle manière le gouvernement français aide les entreprises et les secteurs en difficulté. L'appel à projets MUTEKO aide les entreprises à former, afin de les reconverter, des salariés occupant des emplois menacés par la numérisation. Les entreprises peuvent former leurs salariés en période de chômage technique. En échange de l'aide

financière du gouvernement, les entreprises prennent des engagements sur le plan de l'emploi : MUTECO impose le maintien en poste des salariés reconvertis et l'amélioration de leur position sur le marché du travail.

Le secteur de l'hôtellerie français offre un autre exemple de bonne pratique : le gouvernement aide financièrement les entreprises à former, afin de les reconverter, leurs salariés aux nouvelles technologies et compétences numériques. Cette mesure vise à faire face aux répercussions économiques négatives de la menace terroriste sur le secteur hôtelier français. Les entreprises du secteur tirent parti du climat économique plus morose pour former leurs salariés. Dans ce secteur très spécifique, nombreuses sont les petites entreprises à avoir participé à ce programme : 38 % comptaient moins de dix salariés.

Les partenaires sociaux flamands débattent actuellement des effets de la numérisation au sein du SERV. **Sam Coomans** a exposé la méthode ayant permis de formuler des recommandations plus concrètes sur la manière dont la Flandre devrait appréhender la numérisation. Les partenaires sociaux flamands distinguent trois grands piliers pour l'avenir du marché du travail : tout d'abord, les instruments politiques doivent faciliter les réorientations et permettre un meilleur équilibre de l'offre et de la demande. Ensuite, les nouvelles organisations du travail qui sortent du modèle habituel et sont issues de la numérisation doivent assurer des conditions de travail de bonne qualité et une protection sociale conforme

au droit du travail en vigueur. Enfin, il convient de s'intéresser aux effets de la numérisation sur les structures organisationnelles et le travail effectif.

Les nouvelles technologies numériques peuvent également être utilisées par le gouvernement comme des outils dans le cadre des politiques de l'emploi. **Joris Renard** a montré comment le service d'emploi public de Flandre (VDAB) tirait parti de la numérisation pour mieux accompagner les demandeurs d'emploi en mettant à disposition un dispositif numérique complet et accessible (outils, auto-évaluations et offres d'emplois). Grâce aux outils numériques, il est également possible de mieux connaître la méthode de recherche des demandeurs d'emploi, de les aider dans leurs recherches et d'ajuster leurs méthodes si nécessaire. La numérisation permet un suivi en ligne par le VDAB des efforts entrepris par chaque demandeur d'emploi et les résultats de leurs recherches. Le VDAB peut également avoir recours à un suivi personnalisé en personne pour ceux qui en ont le plus besoin.

Table ronde 3

La politique économique et d'innovation

Michel Albertijn

tempera

1. Les régions assument pleinement leur rôle

La région Auvergne-Rhône-Alpes dispose d'une structure économique complète. Elle est en pleine croissance, crée des emplois et est l'une des régions phares de la France mais son tissu industriel est fragilisé. Antoine Quadrini, président du CESER, a souligné dans son allocution de bienvenue les défis que pose la numérisation dans sa région. Les technologies numériques ont parfois été négligées autrefois mais on a tiré les leçons du passé. La numérisation fait évoluer les processus des entreprises et a donc des effets sur leur essence même.

Elle offre également d'extraordinaires possibilités de transformation de notre société. Selon Antoine Quadrini, les organes

de concertation régionaux jouent un rôle important car ils connaissent bien les entreprises et leurs besoins et peuvent lancer et encourager des actions à l'échelle régionale.

L'un des messages-clés de cette table ronde était le suivant : les régions ont conscience du rôle central qu'elles ont à jouer et du fait qu'elles doivent assumer pleinement ce rôle. Les différentes régions utilisent parfois des outils similaires, mais chacune met en œuvre une politique économique et d'innovation qui lui est propre. **Daniel Patiño** membre du Comité Econòmic i Social de la Comunitat Valenciana a cité l'exemple du programme RIS3 de la Comunitat Valenciana. Ce programme encourage les activités nouvelles dans la région, accompagne le travail de recherche et développement, tout en favorisant la spécialisation des sous-régions. La région aide en collaboration, entre autres, avec une agence d'innovation valencienne les entreprises, en particulier les PME, en prenant en compte la diversité du paysage économique espagnol.

Au cours de la table ronde ont été mises en avant les possibilités qu'offre la politique de clusters régionale ainsi que ses forces. La région Auvergne-Rhône-Alpes est quant à elle fière de Minalogic, un réseau qui rassemble des entreprises, des centres de recherches et des bailleurs de fonds. Jean Chabbal (membre du CESER) a présenté ce réseau régional rassemblant plus de 400 membres. Minalogic a vocation à favoriser la coopération régionale. Il apporte une aide dans le cadre de demandes de brevets, favorise les relations à l'international et met en contact des petites entreprises locales et

des start-ups avec de grandes entreprises. Minalogic a accompagné plus de 500 projets à ce jour, ce qui représente 881 millions d'euros de subventions publiques et un investissement en R&D de 2,2 milliards d'euros.

La région Auvergne-Rhône-Alpes coordonne également Minasmart, un hub axé sur les technologies telles que l'intelligence artificielle, la cybersécurité et la connectivité, et ce par le biais d'échanges et de projets, par exemple l'académie Act4 Talents (voir ci-dessous).

Des parallèles peuvent être faits avec les réseaux d'innovation et les grands clusters flamands. La Flandre favorise également les clusters qui encouragent les entreprises et les centres de recherche à collaborer pour créer des solutions innovantes. Se basant sur des études menées par le SERV sur le sujet, **Koen Repriels** (CSC, le plus grand syndicat de Belgique) a mis en avant l'importance considérable que revêtent, sur le plan économique, ces initiatives de clusters. Aujourd'hui, les clusters représentent près de 40 % des emplois en Europe. Les entreprises liées aux clusters affichent par ailleurs une progression de l'emploi supérieure à la moyenne et les PME appartenant à des clusters bénéficient d'une croissance plus forte et sont plus innovantes.

Pour autant, il reste encore beaucoup à faire. Si la politique de clusters soutient les entreprises locales, la numérisation peut quant à elle transformer de manière plus radicale les régions. Jean Chabbal le résume par la problématique suivante : mobilité intelligente, santé intelligente, énergie intelligente, villes intelligentes, éducation

intelligente... L'image d'une région durable – aux infrastructures médicales de meilleure qualité et aidant par exemple ses habitants au moyen de formations personnalisées – se dessine. Or, le chemin vers la durabilité n'est pas clair. Comment les régions peuvent-elles tirer le meilleur parti de ces si nombreuses technologies ?

2. La numérisation, source de disruption des activités traditionnelles

La numérisation est source de disruption. C'est ce que montre **Julien Oger** (UMI) avec le logiciel innovant de son entreprise. UMI offre une solution totalement nouvelle d'étude de marché pour les projets de B2B. Ces projets sont complexes et très spécifiques et s'adressent à (quelques) utilisateurs et acheteurs potentiels de différents pays du monde. Grâce à une base de données mondiale d'experts et de clients potentiels, l'Outil de test marché développé par UMI permet aux entrepreneurs de tester rapidement une nouvelle idée. Ils reçoivent environ 60 réponses du marché en moins d'un mois, comportant des évaluations des forces, des faiblesses, des marchés potentiels, des tarifs, etc. Ces informations permettent aux entrepreneurs de prendre une décision éclairée quant à la concrétisation ou non de leurs idées. L'Outil de test marché utilise ainsi les technologies numériques pour rendre plus accessible la règle marketing « Échouez rapidement, souvent et à moindre coût », et ce pour bien moins cher que le prix classique et environ dix fois plus

rapidement. Après trois ans sur le marché, 400 idées ont été testées, dont environ la moitié ont été abandonnées.

L'Outil de test marché est un exemple parfait de technologie disruptive. Au cours de la table ronde, il est toutefois apparu clairement que la numérisation pouvait également avoir un impact majeur sur les méthodes et secteurs traditionnels. **Kristel De Roy** (Verso) a présenté en quoi Flanders' Care 2.0 améliorerait la qualité des soins grâce aux technologies numériques. E-caring Flanders facilite l'échange de données entre les acteurs du care. Sur la plateforme numérique Vitalink par exemple, les soignants peuvent consulter de manière flexible et sécurisée tous types de données médicales concernant un patient et ainsi mieux personnaliser les soins à ce patient et son état de santé.

Le groupe Vulpia est un autre exemple de numérisation présent dans un secteur traditionnel. Vulpia gère des maisons de repos et des résidences de services pour personnes âgées. **Caroline Vande Sande** (syndicat CGSLB) a cité l'entreprise comme exemple pour montrer que la numérisation rend possible des activités totalement nouvelles, même dans un secteur qui semble particulièrement immuable tel que les soins aux personnes âgées. L'application Soulo enregistre les parcours de vie des résidents, qui peuvent être consultés par les soignants, ce qui leur permet de mieux connaître les résidents et renforce le lien entre résidents et soignants. La plateforme mobile Pyxicare en est un autre exemple. Cette plateforme met à disposition des soignants une base de données centralisée et bien organisée concernant chaque patient. Elle leur permet

de personnaliser les soins et, ainsi, d'offrir de meilleurs services à leurs patients.

3. Une attention particulière portée aux PME

Les grandes entreprises, tout particulièrement, préparent leur avenir numérique. Elles disposent des ressources nécessaires pour entreprendre des projets à long terme qui ne donnent pas de résultats immédiats. Un grand nombre de participants à la table ronde avaient peur pour l'avenir des plus petites entreprises dans leurs régions. **Juliette Jarry**, Vice-présidente du CESER, a souligné l'importance pour les régions d'accorder leur attention aux PME et de les accompagner sur la voie du numérique. Le CESER collabore par exemple avec les chambres de commerce locales pour soutenir les PME. Le centre déploie également des infrastructures numériques accessibles dans les zones rurales de la région.

Se basant sur l'expérience flamande, **Robin Deman** (organisation patronale belge UNIZO) a confirmé la nécessité d'un accompagnement supplémentaire. Les PME n'ont souvent pas connaissance de toutes les possibilités qu'offre la numérisation. Non seulement les petites entreprises ne développent pas de produits numériques elles-mêmes mais elles ne sont pas non plus des précurseurs dans l'utilisation des technologies numériques existantes. Les gouvernements et les organisations patronales de Flandre cherchent à faire

s'impliquer davantage les PME, par exemple en leur accordant un rôle prépondérant dans les clusters mais les PME doivent aussi être encouragées à « consommer » les technologies numériques.

Jean Chabbal a confirmé la difficulté de faire participer les PME aux politiques de clusters. Les clusters soutiennent par nature les précurseurs. La majorité de leurs membres sont des entreprises un peu plus grandes et déjà pleinement engagées dans la transition numérique. Bien que par exemple Minasmart (voir ci-dessus) soit ouvert à tout entrepreneur, la décision d'y prendre part appartient en définitive à chaque entreprise. Les politiques de clusters peuvent toutefois intégrer pleinement les PME, dans la mesure où elles visent à faire coopérer des acteurs régionaux : centres de recherche et grandes mais aussi petites entreprises. 73 % des sociétés membres de Minalogic sont des start-ups et des PME de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Heike Gebhardt a pris l'exemple du Merseburger Innovations- und Technologiezentrum (MITZ) pour montrer ce que peut faire un gouvernement régional pour accompagner et encourager les PME sur la voie du numérique. Le centre œuvre pour une numérisation axée sur l'humain. Le MITZ n'est donc pas seulement un centre qui rassemble les entreprises. Il propose des formations, cherche à créer des synergies et aide les services publics.

4. Des technologies axées sur l'humain pour une numérisation réussie

La table ronde était axée sur la valeur ajoutée que doit offrir la numérisation pour les personnes. La créativité et l'humain sont les piliers de la numérisation. **Séverine Besson-Thura** (membre du CESER) a cité l'exemple d'Act4 Talents - un projet auquel a participé Minasmart, reposant sur un nouveau modèle de formation qui a pu voir le jour grâce aux nouveaux outils numériques. Le « modèle centré sur l'humain » d'Act4 Talents propose des formations de base auxquelles peuvent s'ajouter des ateliers complémentaires au choix. Les participants évoluent à leur propre rythme et obtiennent un certificat à leur nom à l'issue de la formation. ACT4 Talents répond aux besoins de chaque participant : ce qu'il veut apprendre, à quel moment, à quelle intensité et ce dont il n'a pas besoin. Séverine Besson-Thura remet en question la rigidité des formations classiques qui imposent un programme unique, une date d'admission, des horaires et un rythme fixes, etc. La numérisation et le modèle organisationnel d'Act4 Talents suppriment les obstacles implicites des méthodes de formation traditionnelles.

Eric Payan, Directeur du numérique au sein du fabricant de produits techniques Bosch Rexroth, est convaincu que son initiative « Usine et produits du futur » doit être bien plus qu'un slogan. Bosch Rexroth fait grandement contribuer ses salariés à ses innovations. Des salariés volontaires se réunissent dans des groupes de travail pour

créer et mettre en œuvre des innovations. Cette méthode a donné naissance à une première liste de dix propositions prometteuses, qui ont ensuite été développées et dont l'efficacité et la rapidité de déploiement ont été testées. Grâce aux salariés de l'entreprise, les techniciens disposent désormais de lunettes intelligentes qui projettent les manuels et les points à contrôler sur les lignes de production. Ces groupes de travail ont également permis de mettre en place l'impression 3D ainsi qu'une application interne affichant le niveau d'avancement des indicateurs de production. Cette application rend ainsi la distribution de documents papier superflue.

Si toutes les innovations ne sont pas source de bouleversements, les idées portent leurs fruits, y compris dans l'esprit des salariés. 40 % des salariés de Bosch Rexroth ont déjà participé à au moins un groupe de travail. Cette forte implication est cruciale. Les salariés de Bosch Rexroth ne perçoivent plus les technologies comme une menace mais comme un moyen de mieux travailler. Et Eric Payan de conclure : « Nos salariés pensent désormais qu'il est normal d'innover ».

5. Le rôle des partenaires sociaux

Freia Polzin (centre de formation allemand QFC) a cité l'exemple du fournisseur d'énergie SWH.EVH à Halle, en Allemagne, pour montrer que les salariés de Saxe-Anhalt étaient également mobilisés pour faire de la numérisation une réussite. La forte implication du syndicat dans ce

processus a été riche en enseignements. L'entreprise a créé en 2017 un service Numérisation qui a pour vocation, entre autres, de créer de nouveaux modèles économiques numériques. Le nouveau service a fait l'objet d'une vaste concertation avec le comité d'entreprise, l'objectif étant que les salariés adhèrent à la numérisation de sorte qu'ils n'aient pas peur de l'innovation.

Freia Polzin a cité le Président du comité d'entreprise de SWH.EVH, Burkhard Kocian. Celui-ci sait par expérience que la numérisation est en pratique un processus très long, qui permet une mobilisation adaptée du comité d'entreprise et des salariés. Burkhard Kocian juge les processus de concertation allemands actuels adaptés pour préserver des « emplois numériques de grande qualité ».

Silvie Vidicová (ASO) a souligné l'importance permanente et croissante du dialogue social. La numérisation pose un risque de polarisation qu'il sera impossible de contrer sans une plus grande implication et concertation des représentants des salariés. L'ASO – association des syndicats tchèques indépendants – a lancé un programme ambitieux et mûrement réfléchi quant à son positionnement en tant que syndicat. Pour ce faire, elle s'est appuyée sur sept études portant sur des problématiques telles que les inégalités de revenu, le rôle des entreprises sociales et la manière dont les syndicats doivent accompagner les salariés qualifiés. Le syndicat organisera à l'automne 2019 une conférence pour présenter les résultats et recommandations de ces études et en tirer

des conclusions sur son positionnement à l'avenir.

Enfin, **Steven Genbrugge** (fédération syndicale belge FGTB) a expliqué qu'il ne peut exister d'architecture technologique « sociale » sans concertation ni dialogue. Citant l'exemple de Sanoma, éditeur de presse, il a montré comment un syndicat pouvait jouer son rôle dans le cadre de la numérisation. Cette entreprise faisait appel à de plus en plus de journalistes indépendants bien que ces derniers rédigeaient, en pratique, des articles presque exclusivement pour Sanoma. La numérisation a donné naissance à des contrats plus flexibles sans pour autant mettre fin à la relation employeur-employé entre les journalistes et Sanoma. Représentant les intérêts des journalistes, le syndicat a négocié avec l'entreprise et a obtenu une requalification du statut des journalistes en « salariés » lorsque ces derniers travaillaient à plein temps pour Sanoma. Steven Genbrugge a cité la convention collective de travail CAO39, qui régit la mise à la disposition des représentants des salariés en Belgique de nombreuses informations économiques et sociales avant que soit déployée une nouvelle technologie.

Table ronde 4

Le dialogue social

Michel Albertijn
tempera

1. Introduction

Les premiers intervenants ont présenté les thématiques devant être abordées au cours de la table ronde. Les partenaires sociaux présents avaient une vision commune de la numérisation. **Arturo León**, Secrétaire du syndicat espagnol CCOO-PV a illustré cette vision par une métaphore : le train des technologies et de la numérisation est en marche. En tant que partenaires sociaux, nous devons prendre ce train, même si nous ne savons pas si nous sommes prêts. C'est le seul moyen de garantir des emplois décents et enrichissants et de doter les travailleurs de compétences utiles. **Salvador Navarro**, Président de l'organisation patronale espagnole CEV, a approuvé cette vision. La région de Valence doit prendre part à la transition numérique pour ne pas perdre en compétitivité. Dans un environnement mondialisé, cela vaut également pour d'autres régions du monde. **Ismael Sáez**, Secrétaire du syndicat espagnol UGT-PV, a souligné, en sa qualité de représentant syndical, la nécessité d'une dynamique

constructive dans laquelle les partenaires sociaux s'unissent et sont soutenus à la fois moralement et financièrement par le gouvernement local. **Carlos L. Alfonso Mellado**, Président de l'organe de concertation espagnol CES CV, a acquiescé. Le dialogue social est primordial et moteur de progrès dans tous les pays.

2. La stratégie d'innovation régionale de Valence

La région de Valence encourage l'innovation régionale par le biais de deux organisations dont la création était plus que nécessaire, de l'avis d'**Olivia Estrella** (Directrice de l'AVI, l'Agència Valenciana de la Innovació). La région accuse un retard certain sur les plans de la productivité et des salaires, non seulement par rapport à la moyenne européenne mais également par rapport au reste de l'Espagne ou à la Catalogne.

La région de Valence soutient désormais grâce à l'AVI un certain nombre de secteurs technologiques, notamment la santé, l'agroalimentaire et l'automobile ainsi que la mobilité durable. L'AVI a pour vocation première l'échange de connaissances, partant du constat que, malgré les universités et centres de connaissances présents dans la région, les connaissances ne sont pas diffusées auprès des entreprises locales.

La méthode de l'AVI se caractérise notamment par un déploiement rapide. Dans chaque secteur, un comité spécialisé cherche des solutions pouvant se

concrétiser sous deux ans afin de produire des résultats rapidement. L'AVI a été créée en mai 2018 et a déjà clos son premier appel à projets, soutenu des collaborations en R&D et facilité le recrutement de chercheurs dans des entreprises.

Francisco Javier Mínguez dirige quant à lui la seconde organisation : l'Institut Valencià de Competitivitat Empresarial. Il a mis en place le plan I+D+i qui concrétise le programme d'industrie 4.0 de la Communauté de Valence, prévoyant des incitations à la R&D. Ce plan régional poursuit quatre objectifs :

- ▶ développer les capacités d'innovation pour permettre un emploi durable ;
- ▶ moderniser la structure économique de la région ;
- ▶ stimuler l'investissement local ; et
- ▶ développer la culture d'entreprise.

I+D+i ne se contente pas d'encourager l'innovation technologique, il a également vocation à être inclusif. C'est pourquoi il soutient les petites entreprises par des mesures ciblées. I+D+i fait également participer les représentants des salariés à ses organes de concertation.

3. Numérisation et dialogue social

Isabel Caño, Vice-présidente chargée de la communication du Comité économique et social européen (CESE), est bien placée pour expliquer comment l'Union européenne appréhende la numérisation. L'Europe ne pourra pas maintenir son modèle social sans

une numérisation rapide – un exercice qui s'avère complexe. Au vu de la rapidité du progrès numérique, il est difficile de prendre des mesures de manière proactive. À cette difficulté s'ajoute celle des vastes répercussions de la numérisation, qui transforme l'emploi et les compétences ainsi que la société dans laquelle nous vivons.

Isabel Caño perçoit le dialogue social comme un outil utile pour faire face à la numérisation. Il rend également possible la différenciation régionale. Le développement économique est en effet variable selon les différents pays européens et au sein même de ces pays.

Elle a identifié trois grandes missions du dialogue social : adapter la formation en apprentissage aux nouvelles compétences requises, développer et soutenir la formation tout au long de la vie et s'assurer de la juste répartition des bénéfices de la numérisation. Ces trois missions sont à la fois vastes et complexes. L'une des problématiques les plus difficiles sera peut-être la répartition des bénéfices de la numérisation. Selon Isabel Caño, l'économie de plateformes est un bon exemple de phénomène qui pose problème au regard de nos politiques sociales actuelles.

Pr José María Goerlich considère le droit du travail comme une problématique fondamentale, en témoigne l'interprétation changeante du terme de « salarié ». Le nombre de travailleurs (semi-) indépendants augmente mais les statuts changent également considérablement. Les travailleurs des plateformes, par exemple, évoluent dans une zone grise.

Par ailleurs, il est difficile pour les juristes de comprendre parfaitement les interactions entre les salariés et les nouvelles technologies. Le cadre juridique de la santé et de la sécurité au travail se fissure. Au vu de l'accélération du progrès technologique, il est de plus en plus difficile d'adapter les mesures de prévention et le droit de la santé à la situation réelle en entreprise.

Enfin, du fait de la numérisation, les salariés travaillent de moins en moins sur site. Dans un lieu de travail « traditionnel », ils travaillent en équipe et ont de nombreux liens sociaux. Le temps de travail est bien défini : les salariés savent à quel moment celui-ci commence et se termine. Or aujourd'hui, les mondes du travail et hors travail se rejoignent : voilà la « nouvelle méthode de travail ». À quel moment le travail à domicile débute-t-il ? Les périodes d'activité ralenties doivent-elles être remboursées ? Qu'en est-il des activités réalisées en dehors des horaires de travail fixes ?

Avocat spécialisé en droit du travail, José María Goerlich est inquiet. Selon lui, les valeurs fondamentales de notre droit – telles que l'aspect humain du droit du travail – restent intactes mais, au-delà de ces valeurs fondamentales, le monde du travail connaît de nombreux changements, qui méritent notre attention. Par nature, la loi évolue lentement et ne suit pas le rythme toujours plus rapide du progrès technologique. Me Goerlich met en garde contre le creusement de l'écart entre le droit du travail et la pratique.

Les conventions collectives pourraient être une solution car les négociations au sein d'une entreprise sont plus flexibles et plus

adaptées à la réalité du terrain. Pour ce faire, le droit du travail devrait prévoir davantage de négociations collectives. Cela mettrait également les entreprises face à un défi de taille car les négociations porteraient sur des sujets différents et plus nombreux. Jusqu'à présent, ces concertations se font toutefois rares. Les entreprises espagnoles négocient à peine sur les questions du télétravail, de l'acquisition de nouvelles compétences ou de la qualité du travail.

Économiste et conseiller au Conseil économique et social espagnol, **Jorge Aragón** a conclu son intervention sur l'avenir du dialogue social par un message d'espoir : selon lui, la numérisation remet certes de nombreux modèles en question et entraîne des évolutions complexes mais cela ne signifie pas pour autant que toutes ses répercussions sont inéluctables. C'est la société qui détermine quelle technologie se matérialise et sous quelle forme.

Selon Jorge Aragón, la difficulté réside dans le fait que les partenaires sociaux espagnols ont négligé l'enjeu de la numérisation ces dernières années. Il préconise une stratégie à long terme globale et coordonnée associée à un dialogue social reposant sur une vision large et ouverte de l'avenir. Nous ne pouvons pas nous focaliser sur les technologies spectaculaires qui pourraient n'être que temporaires. Le dialogue social doit permettre de trouver des réponses de fond, par exemple des mesures d'aide à l'acquisition de nouvelles compétences et à l'adaptabilité afin de renforcer le profil des travailleurs et des entreprises et de faire face aux conséquences de telle ou telle technologie. Il sera également important de

lutter de manière ciblée contre la précarité numérique des groupes défavorisés, de certains secteurs ou de petites entreprises.

4. Les bonnes pratiques des entreprises

Francisco Javier Quiles, Directeur des relations extérieures du groupe coopératif Consum, a expliqué comment ce dernier tirait parti de la numérisation, sans pour autant sacrifier les intérêts de ses salariés. La communication numérique est certes très importante pour le groupe mais ses salariés disposent d'un droit à la déconnexion. Consum a convenu avec les représentants des salariés que ces derniers auraient le droit de ne pas répondre à leurs messages professionnels en dehors de leurs heures de travail.

Francisco Javier Quiles a également cité l'exemple des données de géolocalisation utilisées par Consum pour suivre ses salariés et ses commandes. Ces données – dont le groupe garantit la destruction après leur utilisation – visent à améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Les représentants du constructeur automobile Ford ont analysé les résultats d'une collaboration de vingt ans en matière de numérisation. **Carlos Faubel**, Président du comité d'entreprise de Ford Espagne et adhérent au syndicat UGT-PV, a expliqué que l'introduction de robots avait permis de créer un nouveau poste nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences techniques de maintenance par le personnel de production. Selon les besoins, les salariés

occupent des fonctions de maintenance ou de production. La numérisation a dans ce cas permis l'élargissement d'une fonction. Fort de cette expérience, Carlos Faubel est confiant en l'avenir. Son syndicat a compris que les constructeurs automobiles faisaient face à des changements majeurs du fait de la mondialisation et de l'émergence de l'économie de partage. Parmi ces changements : une nouvelle forme de syndicalisme.

Eduardo Guillamon, Chargé des relations humaines au sein de Ford Valencia, le confirme. Son entreprise perçoit la numérisation comme une opportunité et non une menace. Les nouvelles technologies permettent de créer des liens plus étroits entre l'entreprise et les salariés, de proposer à ces derniers des solutions personnalisées et de mieux aider les travailleurs handicapés au travail. Ford est pleinement déterminée à recruter, former et accompagner des « talents numériques ». Eduardo Guillamon confirme que nos emplois évoluent. Mais tant que nos salariés restent « employables », ils conserveront leur emploi.

Marina Mateo, Directrice du travail et des relations sociales de Bankia, le confirme. La banque assiste à l'évolution de sa relation avec ses clients et de la nature du travail de ses salariés. Nombre d'entre eux travaillent en agence, alors qu'ils pourraient désormais travailler ailleurs. Dans le même temps, le modèle hiérarchique se fragilise et l'on invoque de plus en plus la responsabilité personnelle. Selon Marina Mateo, « tant l'entreprise que les salariés ont peur ». « Les salariés sont surpris par le changement tandis que l'entreprise perd son contrôle. La

banque veut encadrer ce processus en concertation avec les représentants des salariés ».

Anselmo Martinez, représentant syndical de COO-PV au sein de Bankia, confirme cette volonté. Visiblement, l'avenir sera fait de flexibilité, de nouvelles formations, de travail à distance, etc. Son syndicat souhaite donc prendre part à la réflexion et s'assurer que les changements soient engagés de manière viable pour les salariés. Cela se traduit par exemple par des formations sur les horaires de travail, des accords clairs sur le télétravail et des règlements sur le droit à la déconnexion des salariés.

5. Les bonnes pratiques des régions

Tim Buyse, consultant au sein du SERV, a présenté les résultats d'une étude des documents préparatoires à l'élaboration des politiques menée par le SERV. Du fait de la numérisation, le dialogue social est confronté à des problématiques de taille. Les partenaires sociaux prévoient de nouvelles thématiques sujettes à débat et des transformations structurelles. Par exemple, les syndicats et les employeurs ont du mal à définir le cadre de l'emploi pour les plateformes. Les travailleurs des plateformes sont-ils des salariés ou des indépendants ou ont-ils un statut différent et nouveau ?

La numérisation ne rend pas pour autant le dialogue social obsolète. Au contraire, l'étude du SERV montre que le dialogue social reste important, citant de nombreux

exemples de cas dans lesquels des partenaires sociaux se réinventent. Ce « nouveau » dialogue social pourra prendre la forme d'une concertation plus vaste et plus riche dans laquelle les partenaires sociaux aspirent à parvenir à des solutions et des accords communs.

Les autres organisations participantes ont montré par des exemples comment les partenaires sociaux de leur région développent ce nouveau modèle. **Freia Polzin** et **Peter Eitner**, du centre de formation allemand QFC, œuvrent pour faire participer les salariés aux processus d'innovation. Pour ce faire, ils rassemblent les bonnes pratiques des entreprises allemandes et d'autres pays et débattent dans le cadre d'ateliers avec les salariés et les apprentis de ce qu'implique l'industrie 4.0 dans leur entreprise et pour leur emploi.

Le syndicat tchèque ASO est dirigé par des universitaires. **Petr Teplý** a présenté le processus ambitieux entamé par l'ASO pour analyser les résultats de sept études afin de savoir comment les syndicats peuvent accompagner les salariés sur la voie du numérique et quelles stratégies ils peuvent mettre en place à l'ère du numérique.

La numérisation est source de nouvelles opportunités. **Sophie Musset**, conseillère au CESER Auvergne-Rhône-Alpes, cite l'exemple d'un cas où un groupe d'employeurs a pu, grâce aux outils numériques, répartir plus efficacement un volume variable de travail entre les salariés locaux. À la fois les entreprises et les salariés sont les gagnants du nouveau système. Selon Sophie Musset, la numérisation ne rend pas le dialogue social moins utile. Elle soulève de nouvelles questions, par

exemple le plus grand isolement professionnel des travailleurs flexibles, les demandes de disponibilité en dehors des horaires de travail traditionnels et la supervision des travailleurs des plateformes. Toutes ces thématiques invitent à la concertation. Sophie Musset met en avant toutes les possibilités existant à l'échelle régionale : acquisition de compétences, accompagnement, développement des compétences, etc.

Heike Gebhardt a montré en quoi une région pouvait stimuler l'activité numérique. Le Merseburger Innovations- und Technologiezentrum accueille les start-ups et aide les régions à mettre en place des projets et des activités qui ne peuvent être déployés par une seule municipalité ou un seul acteur du fait de leur taille. Ces projets peuvent être réalisés grâce à la coopération des acteurs du centre.

Jens Hofmann a fait du **SBG Dresde** un centre de formation intermédiaire qui répond rapidement et de manière flexible aux nouveaux besoins de l'industrie chimique en Saxe, résultant de la numérisation. Le SBG forme des salariés mais travaille également avec des partenaires de formation sur des problématiques spécifiques. Avec le travail en projets, le SBG étend son rôle de précurseur. Digi-IT souhaite par exemple promouvoir la formation au moyen d'outils numériques dans les petites entreprises.

6. Conclusions

Carlos L. Alfonso Mellado, Président du CES-CV, a clôturé la table ronde en évoquant les effets majeurs de la numérisation, l'industrie 4.0 et les nouvelles relations industrielles. Certes les défis sont considérables, mais ne soyons pas pessimistes. Si la numérisation présente des risques, elle est également source d'opportunités. Les robots remplacent certains travailleurs mais, dans le même temps, en soulagent d'autres de tâches très physiques ou monotones. Le travail humain gagne en qualité.

Les quelques incertitudes soulevées par Carlos L. Alfonso sont d'une part la nécessité de la formation continue et d'autre part la multiplicité des effets de la numérisation et des possibles évolutions qu'elle induit. En définitive, ce sont des humains qui prennent les décisions et façonnent l'avenir. C'est précisément pourquoi le dialogue social reste un moyen crucial d'orienter et de réguler les évolutions numériques. Pour ce faire, il convient de faire preuve de créativité et de proposer des solutions nouvelles. Cette nouvelle donne constitue certes un défi majeur, mais un nouveau dialogue social pourrait garantir aux générations futures des emplois et une société meilleure.

CONCLUSIONS

Tables rondes

LE NUMERIQUE ET LES PARTENAIRES SOCIAUX

Conclusions des quatre tables rondes

4 et 5 juin 2018 à Dresde et Mersebourg
27 et 28 novembre 2018 à Prague et Kolín
19 et 20 mars 2019 à Lyon
9 et 10 avril 2019 à Valence

Traduit en anglais par : Tim Buyse (SERV)
Crédits photos : 123rf

Téléchargez les actes sur
ceser.auvergnhonealpes.fr



CESER AUVERGNE-RHONE-ALPES / LYON

8 rue Paul Montrochet – CS 90051 – 69285 Lyon cedex 02
T. 04 26 73 49 73 – F. 04 26 73 51 98

CESER AUVERGNE-RHONE-ALPES / CLERMONT-FERRAND

59 Bd Léon Jouhaux – CS 90706
63050 Clermont-Ferrand Cedex 2
T. 04.73.29.45.29 – F. 04.73.29.45.20