

**What about the Workers?**  
**Forty years of labour consultancy in Europe**  
**Que devient le monde du travail en Europe ?**  
**Quarante ans d'expertise au plus près de l'action**

**Synthèse du livre écrit et édité par Maarten VAN KLAVEREN, Denis GREGORY, Aslaug JOHANSEN, Per TENGBLAD et Robert SCHLEICHER (Amsterdam / Oxford / Paris / Stockholm / Bochum : EESUN, 1<sup>er</sup> mai 2020 - 312 pages.)**

Les entreprises sont dans un état de changement permanent aux causes multiples : la mondialisation, les nouvelles technologies, de nouveaux modes de management, de nouvelles formes d'organisation du travail mais aussi le vieillissement de la population en Europe. Ce livre analyse les changements organisationnels intervenus dans des entreprises privées et publiques au cours des quarante dernières années et le rôle régulateur du dialogue social.

Toute la complexité du dialogue social, ses avancées, ses limites, sa capacité à accompagner la transformation du travail et de l'emploi, est illustrée dans cet ouvrage. Les facteurs de changement y sont aussi étudiés et étayés par des données statistiques.

Cette analyse est basée sur l'expérience de consultants et de chercheurs de cinq pays européens : Allemagne (BIT), France (ARETE), Grande-Bretagne (Turu Ruskin College), Pays Bas (STZ) et Suède (ATK). Les auteurs viennent de cabinets de conseil, membres fondateurs du réseau européen EESUN (European Employee Support Network). Ils s'appuient sur leurs nombreuses années d'expérience en tant que consultants pour les partenaires sociaux. 45 études de cas de changements organisationnels ont été réalisées.

« **What about the Workers?** » est conçu pour éclairer tous ceux qui sont, ou pourraient être, impliqués dans le changement organisationnel. Les auteurs ont rassemblé quelques « bonnes pratiques » qui peuvent être utilisées dans la gestion du changement et aussi les erreurs à éviter.

Le livre est construit autour de neuf chapitres résumés dans les pages suivantes.

Un post-scriptum analyse la manière dont la pandémie de Covid-19 pourrait modifier durablement l'emploi et les conditions de travail des salariés européens. La crise sanitaire a mis en lumière des métiers dits « invisibles » et mal payés, pourtant essentiels au bon fonctionnement de la société (1).

Le livre **What about the Workers?** est téléchargeable gratuitement à partir du site ARETE : [www.arete.fr](http://www.arete.fr)

---

(1) Cf. Statistiques *Wage indicators 2020*, <https://wageindicator.org/salary>

## Chapitre 1

### Les relations professionnelles en Europe : le maintien de fortes disparités

Ce chapitre dresse un tableau de l'évolution du taux de syndicalisation, de la couverture des négociations collectives, du chômage, de l'inégalité des revenus et de l'ampleur des investissements étrangers dans les cinq pays faisant partie de cette étude : l'Allemagne, la France, la Grande-Bretagne, les Pays-Bas et la Suède.

Les syndicats européens se sont retrouvés dans des situations difficiles dans un contexte de crise économique, en particulier lorsque les politiques d'austérité sont devenues dominantes. Ils ont été confrontés à deux évolutions simultanées. D'un côté, la domination des entreprises multinationales en Europe qui a été renforcée par l'augmentation de l'investissement étranger direct entre 2008 et 2016. De l'autre, l'influence syndicale qui a fortement diminué au cours de la même période.

De 2007 à 2016, le taux de syndicalisation et la couverture des négociations collectives ont baissé respectivement de 8% et 4% en moyenne au sein des cinq pays. Cela s'est traduit par une réduction des ressources des syndicats. En outre, la part des salariés européens couverts par des accords multi-employeurs est tombée en dessous de 40 % pour l'ensemble des pays de l'UE. Cela s'explique, entre autres, par la diminution des emplois dans les industries manufacturières qui traditionnellement étaient plutôt bien syndiquées. En même temps, la croissance du secteur des services, avec des unités beaucoup plus petites, n'a pas compensé cette baisse ni en termes de recrutement syndical, ni en termes de négociations collectives. Les marchés du travail des pays de l'UE ont été caractérisés par un fort taux de chômage, en particulier chez les jeunes, et une augmentation significative des emplois flexibles et précaires.

Des efforts ont été accomplis pour construire une Europe Sociale. Le pilier européen des droits sociaux (European Pillar of Social Rights – EPSR) (2) vise à renforcer la dimension sociale des pays de l'Union Européenne, mais il n'est pas contraignant pour les gouvernements. Force est de constater que des différences substantielles demeurent dans les pays européens que ce soit au plan des règles juridiques, des relations professionnelles, des modalités de régulation sociale et des conditions du marché. Le livre illustre aussi clairement d'importants écarts en matière de pratique et de conseil d'expertise pour les partenaires sociaux (« labour consultancy » en anglais) au sein des entreprises.

Les études de cas montrent combien la « culture » des relations industrielles, forgée par l'histoire, varie d'un pays à l'autre. Près de trente ans après la signature du traité de Maastricht, cette absence de convergence ne peut que surprendre. On peut même craindre que les écarts ne se creusent.

---

(2) [https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles\\_fr](https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_fr) et [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet\\_fr.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_fr.pdf)

## Chapitre 2

### La restructuration des entreprises face à la mondialisation

La restructuration des grandes entreprises se poursuit à l'échelle mondiale alors que les régulations sociales sont principalement gérées par des lois nationales. « *Pensez global, mais agissez localement* » disent les dirigeants de multinationales. Cette phrase résume les difficultés rencontrées par les syndicats et les représentants des salariés pour élaborer des stratégies alternatives et maîtriser les conséquences sociales et économiques de la mondialisation.

Ce chapitre rappelle succinctement les jalons de l'histoire de la mondialisation des entreprises et les différentes formes qu'elle peut prendre. Il montre :

- la forte désindustrialisation des pays européens (conséquence de la mondialisation)
- l'éclatement des activités d'une même entreprise dans différents pays du monde qui se traduit souvent par une parcellisation des tâches et une perte de sens pour les salariés.

Le niveau européen s'avère mal adapté pour anticiper et réguler les conséquences d'une réorganisation et/ou d'une restructuration et cela malgré l'existence de plusieurs directives (3). Les informations communiquées aux Comités d'Entreprise Européens (CEE) sont souvent partielles car limitées à l'Europe. Les organisations syndicales internationales ont activement cherché à surmonter cette difficulté en encourageant la négociation d'accords transnationaux, mais avec deux limites. Ces accords ne sont juridiquement pas contraignants pour les états membres de l'Union Européenne. De plus, des conflits avec les réglementations nationales peuvent facilement survenir. Autre difficulté, les sites et les différents établissements impliqués dans une restructuration au niveau européen sont placés dans une situation concurrentielle, tandis que les structures syndicales peinent pour coordonner ou maintenir une stratégie commune. Des tensions peuvent survenir surtout lorsque la restructuration se traduit par une perte et/ou la délocalisation d'emplois.

Malgré l'ensemble de ces contraintes, les études de cas présentées dans ce chapitre montrent que les syndicats réussissent parfois à négocier des solutions alternatives ou des aménagements au projet de réorganisation présenté par la direction (4). Par exemple, le syndicat d'un établissement suédois d'une entreprise sidérurgique française a contribué à des solutions alternatives au projet de réorganisation présenté par la direction du groupe permettant le maintien de l'emploi en Suède. Il s'est fait aider pour cela par un consultant externe. Face à la stratégie mondiale de restructuration des entreprises, une coopération entre plusieurs acteurs au niveau local (syndicats, universités, experts externes) a montré son efficacité dans la mise en place d'une stratégie de maintien et de développement des compétences locales. Certains Comités d'Entreprises Européens ont gagné en légitimité auprès des salariés en investissant le champ de la santé et de la sécurité au travail. Ainsi, le comité du groupe européen d'une entreprise d'ameublement suédois a été directement associé à l'élaboration du cahier des charges pour la conception de nouvelles chaises enregistreuses. Les retombées sont alors directes pour les salariés concernés.

En se basant sur de nombreuses missions d'expertise réalisées par les auteurs, certains facteurs semblent particulièrement importants pour la réussite de la concertation sociale lors d'un projet de réorganisation et/ou de restructuration. Tout d'abord, il est crucial que les syndicats et les

---

(3) 2002/14/EC, 2001/23/EC, 98/59/EC et EWC Directive 2009/38/EC

(4) Par exemple, le syndicat d'un établissement suédois d'une entreprise sidérurgique française a contribué à des solutions alternatives au projet de réorganisation présenté par la direction. Il s'est fait aider pour cela par un consultant externe. Mais les exemples suédois restent plutôt exceptionnels au sein des pays étudiés.

représentants des salariés puissent bénéficier suffisamment tôt d'informations détaillées sur la nature des changements et leurs répercussions probables, en particulier sur l'emploi, l'organisation et les conditions de travail. Il s'agit d'une revendication syndicale très ancienne. Aujourd'hui, le droit à l'information et à la consultation des représentants des salariés est prévu par des directives européennes et est retranscrit dans la plupart des législations nationales. Il n'en demeure pas moins que l'accès précoce aux informations pertinentes constitue toujours une difficulté majeure pour les syndicats lors d'un projet de réorganisation et de restructuration.

Comme par le passé, les représentants des salariés sont confrontés au dilemme dit de « Collingridge ». D'un côté, l'analyse des répercussions d'un projet technico-organisationnel sur l'emploi et les conditions de travail devient plus facile au fur et à mesure de l'avancement du projet, de l'autre côté, les possibilités de le modifier diminuent (ou deviennent de plus en plus coûteuses) au fur et à mesure de son développement. Un des rôles clés des consultants externes est précisément d'éclairer les élus sur les conséquences d'un projet en termes d'emploi, d'organisation et de conditions de travail et de préconiser des mesures d'amélioration. Une telle démarche demande du temps, ce qui est une réelle contrainte en France où les procédures d'information et de consultation sont très fortement encadrées par des textes législatifs (Code du travail).

Enfin, lors d'une restructuration de grande ampleur, l'enjeu pour les salariés et leurs représentants est tantôt de savoir créer une relation de confiance pour aboutir à un dialogue social constructif, tantôt de mobiliser les opinions internes et externes pour pouvoir peser davantage sur les décisions de la direction du groupe.

Afin de faciliter le dialogue social lors d'un projet de réorganisation et de restructuration d'une certaine ampleur, les auteurs ont identifié, à destination des représentants des salariés et des syndicats, un certain nombre de « bonnes pratiques » (extrait) :

- ⇒ Faire appliquer les directives européennes et la législation nationale pour obtenir des informations détaillées, suffisamment tôt, sur les aspects économiques, financiers et sociaux du projet ;
- ⇒ Porter une attention particulière à la conduite du changement, afin de permettre des ajustements ou des solutions alternatives au projet préconisé par le management ;
- ⇒ Analyser la pérennité de l'organisation future afin d'éviter toute dégradation des conditions de travail (qualité des processus et du système d'information, charge de travail, dimensionnement des effectifs, etc.) et cela également pendant la période transitoire ;
- ⇒ Rester vigilant pour les populations dites « à risque », particulièrement vulnérables, lors d'un projet de réorganisation et de restructuration ;
- ⇒ Assurer le suivi des effets de la restructuration au moins pendant deux années ;
- ⇒ Exploiter les analyses économiques et sociales disponibles aux niveaux national, sectoriel et régional lors de la recherche de solutions alternatives ;
- ⇒ Créer ses propres bases de données afin de capitaliser les « bonnes » et les « mauvaises » pratiques lors d'un projet de changements techniques et organisationnels ;
- ⇒ Améliorer, si nécessaire, l'articulation entre les différents niveaux de concertation sociale (établissement, entreprise, groupe, Comité de groupe européen, etc.) ;
- ⇒ Exploiter les données en provenance du Comité de groupe européen et des accords transnationaux d'entreprise, en particulier dans le domaine de la qualité de vie au travail.

## Chapitre 3

### La restructuration du secteur public sous la pression des idées néolibérales

Ce chapitre, consacré à la réforme du secteur public, analyse la manière dont le secteur s'est transformé dans les différents pays étudiés. Le Royaume-Uni, les Pays-Bas et la Suède ont été précurseurs en Europe dans ce domaine. La politique dite du « nouveau management public » ou en anglais *new public management* (NPM) (5) s'inscrit clairement dans le courant des idées néolibérales, largement adoptées par la Commission de Bruxelles. L'objectif poursuivi est la création d'un secteur public plus réduit et plus efficace, avec une gestion basée davantage sur la culture du résultat et des choix plus larges pour les citoyens.

Comment expliquer qu'un pays comme la Suède, avec des syndicats forts, a été parmi les pionniers dans le domaine du NPM ? Comment expliquer que les syndicats ne se sont pas opposés plus vigoureusement à de telles réformes se traduisant par des milliers de suppressions de postes de travail dans la fonction publique ?

Plusieurs éléments de réponse sont donnés :

- ⇒ Tout d'abord, malgré une tradition sociale-démocrate, la Suède reste fortement influencée par les idées anglo-saxonnes et néo-libérales.
- ⇒ Ensuite, une certaine conception de la démocratie politique, largement partagée, pourrait aussi être une partie de l'explication. Dans une démocratie, les choix politiques s'imposent à tous les autres.
- ⇒ Enfin, les différences dans la conduite du changement et le dialogue social peuvent également expliquer l'adhésion plus ou moins forte des salariés et de leurs représentants aux projets de réforme y compris dans le secteur public. En Suède, les changements ont été anticipés et négociés (conditions de transfert, accords de sécurité d'emploi, etc.). Par contraste, la conduite du changement, par exemple dans le secteur de la poste et des télécommunications, en France, a pu être présentée comme des contre-exemples avec des répercussions catastrophiques pour certains salariés. Les syndicats, aidés par des experts externes, ont joué un rôle de lanceur d'alerte auprès de l'opinion publique. Plus tard, comme le montrent les études de cas, ces entreprises ont été contraintes de revoir leur pratique de dialogue social et leur mode de conduite du changement.

Le nouveau management public a montré ses limites pour les salariés comme pour les usagers. Les rémunérations et les conditions de travail des salariés, en particulier du secteur de la santé et de l'éducation nationale, se sont détériorées dans les cinq pays. Dans plusieurs pays de l'UE, des actions collectives ont été lancées pour alerter l'opinion publique de la dégradation de la qualité du service. Cette situation est imputable à des restrictions budgétaires, se traduisant par des suppressions de postes et une pénurie de main-d'œuvre, mais elle s'explique aussi par une politique d'externalisation et de privatisation d'une partie de l'activité. La numérisation des process au sein du secteur public, parfois mal préparée et mal mise en œuvre, a été vécue comme une dégradation de la qualité du service par les usagers.

L'ensemble de ces facteurs a suscité des doutes largement partagés chez les usagers et les salariés sur le bien-fondé des réformes du secteur public inspirées par des idées néolibérales. Jusqu'à une date récente, ces protestations ont reçu un faible écho auprès des différents gouvernements, soumis eux-mêmes à des restrictions budgétaires de Bruxelles. Mais, là où les syndicats n'ont pas réussi à faire bouger les lignes, la pandémie de Covid 19 a agi comme un détonateur et elle a remis

---

(5) Ce concept désigne le vaste mouvement de réformes qui s'est produit, dans les années 1980-1990, sous l'impulsion de Margaret Thatcher au Royaume-Uni, et a été imité dans la plupart des pays d'Europe occidentale et d'Europe du Nord.

en cause des idées antérieures. (Les répercussions possibles du Covid 19 sont analysées dans l'annexe du livre).

La restructuration dans le secteur public est controversée, non seulement du fait que les citoyens sont en même temps les « propriétaires » et les utilisateurs – directement ou indirectement – mais aussi parce que la gestion et le dialogue social sont devenus plus complexes, mais pas moins indispensables.

Trois suggestions peuvent donc être avancées :

- ⇒ Évaluer l'action publique sur la base d'un ensemble de critères (maintien des salaires, conditions de travail, management, qualité de la conduite du changement, qualité du service pour les usagers, etc.). Les soubassements idéologiques du NPM et le processus de changement dans le secteur public en Europe ont été beaucoup étudiés. Cependant, peu de bilans ont été réalisés sur l'impact du NPM sur la qualité du service à la clientèle et sur l'organisation et les conditions de travail des salariés concernés. Quel est le résultat de la restructuration du secteur public au cours des 20 dernières années ?
- ⇒ Mobiliser l'opinion publique si les marchés publics, la privatisation ou la libéralisation menacent des salariés et des conditions équitables.
- ⇒ Exercer des pressions sur les prestataires externes pour garantir le maintien des salaires et de conditions équitables.

## Chapitre 4

### La transformation du marché du travail, les nouvelles compétences et la conduite du changement

Les changements technologiques et la mobilité du capital ont ouvert la voie à des stratégies de gestion et à des *business models* recherchant des organisations du travail plus flexibles. Chiffres à l'appui, on voit comment le marché du travail a évolué au cours des dernières années. On assiste à une segmentation et une polarisation plus forte du marché du travail. La part des emplois précaires augmente mais avec des différences significatives d'un pays européen à l'autre. A titre d'illustration, en 2018, la part des salariés dits précaires (regroupant à la fois les salariés avec un contrat temporaire et les autoentrepreneurs sans salariés) représentait 30% de l'ensemble des salariés âgés de 20 à 64 ans aux Pays-Bas, 22% en France contre 15% en Allemagne. Des chercheurs hollandais ont alerté sur les risques que représente une flexibilisation trop importante du marché du travail sur l'innovation, le pouvoir d'achat, l'égalité salariale et la cohésion sociale. Dans tous les pays étudiés, sauf la France, les droits des salariés avec des contrats temporaires ont été réduits à des niveaux très bas.

La capacité d'évoluer et de s'adapter aux nouvelles situations de travail devient plus que jamais une exigence pour préserver son propre emploi. D'où l'importance de la formation continue et de la mise en place de formes d'organisation du travail apprenantes. Un aperçu de l'évolution récente des systèmes de formation permanente au sein de chacun des cinq pays étudiés est présenté.

L'encadrement de proximité joue un rôle central dans l'accompagnement et l'appréciation de l'évolution des compétences des salariés. L'ancien modèle de management basé sur « *du commandement et du contrôle* » est incompatible avec une approche axée sur le dialogue social pour faire face aux problèmes de restructuration et à la recherche commune de solutions.

Il est important que le dialogue social soit intégré dans la gestion du changement. Les études de cas montrent l'importance d'une information précoce, mais aussi la qualité de la formation et des mesures d'accompagnement. Pour les groupes les plus fragilisés, déjà marginalisés en ce qui concerne l'apprentissage tout au long de la vie, la bonne gestion de la restructuration et du redéploiement est essentielle si l'on veut s'attaquer à l'inégalité croissante des opportunités offertes sur le marché du travail.

Parfois, les réorganisations et les restructurations sont telles qu'il est nécessaire de rechercher des reconversions professionnelles en dehors de l'entreprise. Dans ce cas, la création d'organisations ou d'agences de redéploiement spécifiques peut se justifier. Une étude de cas de la Grande Bretagne montre que, suite à la restructuration d'une entreprise sidérurgique (*coal mining and steel making*), les syndicats avec l'aide de consultants de TURU ont créé une agence coopérative (*Coopérative Development Centre*) permettant de recycler 70 ouvriers. Aujourd'hui, 35 ans plus tard, ce centre est toujours en activité.

Quelques suggestions de bonnes pratiques à l'attention du management, des salariés et de leurs représentants dans le secteur public comme dans le secteur privé :

- ⇒ Insister pour utiliser des informations de gestion actualisées lors de la consultation sur un projet de restructuration d'une certaine taille ;
- ⇒ Consacrer du temps et des ressources à l'analyse des données ainsi qu'à la possibilité d'élaborer des solutions alternatives ;
- ⇒ Faire participer les salariés concernés pour mieux tenir compte des conséquences du changement, en particulier pour faire émerger des solutions alternatives possibles ;

- ⇒ Reconnaître le rôle essentiel que jouent les RH, les managers intermédiaires et les superviseurs dans la mise en œuvre de la restructuration ;
- ⇒ Être au courant des formations en gestion du changement couvrant l'employabilité, le redéploiement et la formation/coaching des salariés fragilisés.

Le responsable de la gestion des ressources humaines (RH) devrait :

- ⇒ Donner la priorité aux plans de redéploiement des salariés les plus vulnérables ;
- ⇒ Concevoir des programmes de formation et de coaching pour ces travailleurs ;
- ⇒ Créer éventuellement des agences de mobilités internes pour le redéploiement, la formation et l'accompagnement des salariés.

De même, l'ensemble des acteurs au sein de l'entreprise (direction, syndicats, représentants des salariés, etc.) devrait :

- ⇒ Encourager les partenaires sociaux, les grandes entreprises et les autorités publiques à coopérer pour élaborer des programmes de soutien aux travailleurs vulnérables ;
- ⇒ Encourager les autorités nationales et régionales, les associations d'employeurs et les syndicats à réunir leurs forces pour faciliter l'anticipation et la gestion du changement.



## Chapitre 5

### La maîtrise de l'enjeu démographique

Les seniors ont pendant longtemps été la principale variable d'ajustement lors des réorganisations au sein des entreprises. Cette pratique s'est traduite par des taux de pré-retraite très importants. L'âge de la retraite a ensuite été progressivement relevé dans l'ensemble des pays étudiés sous la pression d'un risque de non maîtrise des comptes sociaux et d'un déséquilibre démographique.

L'allongement de la vie active signifie que les salariés doivent maintenir et développer leur employabilité pendant un nombre d'années plus important. Le grand enjeu pour les années à venir est de permettre aux salariés de « tenir » dans l'emploi jusqu'à l'âge de la retraite. Cela, malgré les discriminations liées à l'âge, malgré le risque d'usure et d'obsolescence des compétences, malgré des changements fréquents de mode de production et d'organisation du travail. Plusieurs questions se posent : comment encourager les salariés à évoluer au sein de l'entreprise à tout âge ? Comment préserver la motivation des plus anciens tout en fidélisant les plus jeunes ? Comment favoriser la cohabitation des générations dans les collectifs de travail ? Des éléments de réponse à ces questions sont apportés en s'appuyant sur des études de cas.

Il faut noter que 30% des futurs retraités en France se trouvent déjà en dehors du marché du travail (chômage, invalidité), au moment où ils prennent leur retraite. De fortes inégalités existent face au vieillissement au travail. Des données statistiques montrent que l'espérance de vie varie d'une façon significative selon la catégorie socioprofessionnelle. Quel que soit le métier exercé, les femmes ont une espérance de vie plus longue que les hommes

Au cours des quinze dernières années, les gouvernements européens ont pris une série de mesures afin d'augmenter le taux d'activité des seniors. Elles font l'objet d'une présentation synthétique. La France s'est longtemps distinguée par un faible taux d'activité des seniors. Afin de corriger cette situation, les pouvoirs publics ont pris une série de mesures dont l'obligation de négocier un accord senior pour toutes les entreprises de plus de 50 salariés.

Malgré ces initiatives, des écarts importants existent toujours entre les déclarations des entreprises et la réalité (entre le « dire » et le « faire ») dans le domaine de l'âge et du travail. Les entreprises mettent en avant l'importance de l'expérience des seniors, mais privilégient presque exclusivement le recrutement de jeunes. Cette situation reste surtout prégnante dans les pays européens comme la France avec un fort taux de chômage en particulier chez les jeunes. Par contre, comme le montrent des études de cas, des entreprises allemandes, confrontées à une pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs, ont été obligées d'adapter leur organisation du travail afin d'inciter des seniors à rester dans l'emploi. Lors de réorganisations et de restructurations, les grandes entreprises déploient souvent des plans d'accompagnement ambitieux afin limiter « les laissés pour compte » de la modernisation quel que soit l'âge des salariés (cf. études de cas France et Pays-Bas).

De « bonnes pratiques » au niveau des entreprises existent. Toutefois, des enquêtes européennes montrent que beaucoup d'entreprises sont réticentes à investir dans leurs salariés plus âgés. Une meilleure prise en compte du vieillissement de la population active par l'ensemble des acteurs de l'entreprise et la nécessité de créer des conditions favorables au rallongement de la vie active, impliquent des mesures à différents niveaux :

- ⇒ Encourager une participation directe des salariés dans le processus du changement afin de mieux prendre en ligne de compte leur expérience, en particulier celle des seniors ;
- ⇒ Aménager les postes de travail pour les salariés exerçant un métier physiquement pénible ;
- ⇒ Prendre en compte les caractéristiques et le profil de la population des salariés lors de la conception et/ou l'évolution des processus de travail ;

- ⇒ Adapter les méthodes pédagogiques pour faciliter l'appropriation de nouvelles compétences pour les seniors ;
- ⇒ Personnaliser le dispositif de formation et les mesures d'accompagnement pour les salariés ayant plus d'ancienneté dans leur poste de travail ;
- ⇒ Prévoir un planning suffisamment large lors de la conduite d'un changement pour pouvoir déployer de réelles mesures d'accompagnement en faveur des salariés. Pour la population des seniors, la progressivité du cursus est un facteur essentiel de succès lors d'un projet de réorganisation et/ou d'introduction de nouvelles technologies.

## Chapitre 6

### L'intensification du travail dans le secteur des services

Depuis plus d'un siècle, l'intensification du travail est, d'abord et avant tout, synonyme d'emplois industriels où le rythme de travail tend à être déterminé par les exigences de la chaîne de production. Peu à peu, les concepts de production utilisés dans la fabrication ont été étendus au secteur des services, privés et publics. Ce chapitre présente un aperçu de la manière dont les changements technologiques et organisationnels ont intensifié le travail dans le secteur des services. Une analyse des données de l'enquête européenne sur les conditions de travail (EFCS) montre une intensification générale du travail entre 2010 et 2015 dans l'ensemble des pays de l'UE. La France est malheureusement la plus mauvaise élève en la matière. Sur une plus longue période de 2005 à 2015, les indicateurs d'autonomie et de développement des compétences ont montré une évolution mitigée et légèrement négative pour les cinq pays analysés, bien qu'une tendance plus positive à l'amélioration des conditions de travail ait également été mise en évidence.

Une analyse est menée sur les liens entre l'intensification du travail et les développements majeurs dans l'organisation du travail, comme le *Business Process Reengineering* (BPR) (la réingénierie des processus), l'application du « *lean management* » et les recherches plus récentes d'organisations plus souples et plus agiles au sein du secteur tertiaire. À cela s'ajoute l'analyse des liens entre l'intensification du travail et l'automatisation du contrôle du travail, par exemple par le biais d'une surveillance à distance du poste de travail. Le développement des centres d'appels dans les années 1990, avec un turnover important des effectifs et une menace de délocalisation toujours présente, est utilisé comme exemple pour illustrer les risques inhérents à ce type particulier d'organisation du travail basé sur des systèmes d'informations très évolués (IT). Le fait que certaines activités des centres d'appels aient récemment été rapatriées au sein des pays d'origine suggère une remise en cause du bien-fondé de certaines délocalisations.

Les défis majeurs posés par l'éclatement des lieux de travail sont aussi examinés : le développement du télétravail, des « bureaux partagés », ou sous sa forme la plus récente, à travers les plates-formes numériques, dites « *gig economy* » en anglais. Pour certains métiers du tertiaire, les évolutions sont contrastées. D'un côté, les salariés ont acquis une autonomie accrue, par exemple par le biais du télétravail et un accès plus large aux données, mais font en même temps l'objet de nouvelles formes de contrôle grâce à des systèmes de surveillance numérisés, à des algorithmes d'évaluation par client, etc.

Quel que soit le choix de l'organisation du travail, la dégradation des conditions de travail est très souvent due à des conduites du changement peu ou pas adaptées. La qualité de la conduite du changement est souvent plus déterminante pour le bien-être des salariés que les changements eux-mêmes. Comme le montrent certaines études de cas, de nouvelles applications informatiques sont livrées souvent non finalisées et non stabilisées. Ce sont alors les utilisateurs qui « *essuient les plâtres* ». Autre erreur de management fréquemment commise lors de réorganisations, quand des gains de productivité sont anticipés ils se traduisent souvent par une surcharge de travail pour certains salariés.

L'éclatement du marché du travail en Europe a fait apparaître de nouvelles populations exposées à un risque de dégradation des conditions de travail. Par exemple, l'essor de l'activité des plateformes a clairement érodé les normes du travail dans de nombreux secteurs et professions, même dans les pays les plus prospères de l'UE. Sans une réglementation nouvelle et plus stricte, les syndicats concernés n'ont peut-être pas d'autre choix que de continuer à évaluer la pertinence

des contestations judiciaires parallèlement à leurs efforts pour recruter des membres parmi les effectifs des plateformes (6).

Citons quelques recommandations :

- ⇒ Effectuer un examen critique de toutes les décisions de gestion visant des organisations flexibles et agiles
- ⇒ Encourager la conception d'espaces de bureaux qui améliorent la qualité du travail
- ⇒ S'interroger sur la nécessité pour les salariés d'être connectés en permanence au travail par le biais de tablettes, de téléphones et d'ordinateurs portables.

Tandis que les syndicats et les représentants des salariés devraient :

- ⇒ Négocier des solutions de rechange qui sont socialement et économiquement acceptables par rapport à des organisations flexibles et agiles
- ⇒ Travailler activement à l'appui et à la représentation collective des « salariés des plateformes »
- ⇒ Veiller à ce que les dispositions des conventions collectives sectorielles de travail atténuent les conséquences néfastes des nouveaux mécanismes de contrôle du travail sur les conditions de travail.

---

(6) Dans un arrêt emblématique, la Cour de cassation en France vient de confirmer la requalification de la relation contractuelle unissant un chauffeur VTC à la société Uber BV en contrat de travail (Cass.soc.4.03.20, n°19-13316).

## Chapitre 7

### Les nouveaux défis pour la qualité de vie au travail : évaluation du stress et des risques

Face aux problèmes persistants des conditions de travail, une forte mobilisation des pouvoirs publics et des partenaires sociaux a eu lieu pour inciter les entreprises à mieux prendre en ligne de compte les risques psychosociaux (RPS) sur le lieu de travail. La directive-cadre européenne 89/391 (du 12 juin 1989) introduit le principe clé de l'évaluation des risques et établit des principes généraux concernant l'identification des risques, la participation des salariés, la mise en œuvre de mesures correctives et préventives et un examen périodique des risques. Au départ, l'accent était mis sur les risques physiques, mais l'obligation de prévention en termes de santé et de sécurité au travail a été étendue pour inclure les risques psychosociaux. Les employeurs sont responsables de la santé physique et mentale de leurs salariés.

Comment les outils d'évaluation des risques sont-ils déclinés en pratique dans les différents pays ? Avec quelle efficacité ? Ce chapitre retrace d'abord l'historique et le cadre théorique, en particulier le travail pionnier de Karasek et de Siegrist, puis détaille comment la directive-cadre européenne a été transposée dans les législations nationales. Des différences entre les pays existent surtout sur le caractère obligatoire ou non de la démarche et l'étendue de la responsabilité de l'employeur. L'évaluation des risques peut parfois être menée de manière participative mais parfois le processus se déroule dans un climat beaucoup plus tendu. Le modèle allemand repose sur le principe de la construction conjointe entre partenaires sociaux, alors que le modèle Français est plus normatif et réglementé par la loi.

Quel que soit le choix des outils, la prévention des RPS se heurte à la difficulté de mettre en place des actions de prévention primaire (7). En effet, il est actuellement communément admis que pour remédier de façon durable à des situations de mal-être au travail il faut éliminer les facteurs de dysfonctionnement à la source en faisant évoluer, par exemple, l'organisation du travail. Or, les marges de manœuvre sont souvent limitées à court terme à cause de rigidités technico-organisationnelles : standardisation des technologies, complexité des structures et des procédures de travail.

Toutefois, une démarche d'évaluation des risques peut être une intervention utile en soi. Elle peut permettre d'apporter de nombreuses améliorations sur des aspects fondamentaux de l'environnement de travail (bruit ou éclairage : point sensible pour les travailleurs âgés). Souvent, des progrès peuvent être apportés au niveau du mode de coopération au sein des équipes. Par contre, la conception du travail (work design) et les processus de travail sont beaucoup plus difficilement modifiables à court terme, bien que cela soit parfois possible. Un constat analogue peut être fait dans le secteur tertiaire. Faute de pouvoir remettre en cause les processus du travail, des améliorations de conditions de travail sont recherchées ailleurs. Par exemple, une autonomie accrue grâce à des horaires de travail plus flexibles, du télétravail et/ou une nouvelle conception des espaces de travail. Même en Suède, un précurseur dans le développement de démarches de type sociotechnique (social design), le passage de l'évaluation au changement organisationnel réel (selon cette dernière démarche) s'est souvent avéré difficile à mettre en œuvre. À cet égard, l'étude de cas suédoise qui décrit le développement d'un outil d'analyse (d'enquête), présenté comme un outil facilitateur, est tout à fait instructive.

---

(7) Rappelons que la prise en charge des risques psychosociaux s'appuie sur trois niveaux d'intervention différents : primaire, secondaire et tertiaire. La prévention primaire vise à éliminer les facteurs de risques à la source en intervenant par exemple sur le fonctionnement interne de l'entreprise et son organisation du travail. La prévention secondaire vise des actions à destination des salariés pour « gérer » les situations stressantes et enfin la prévention tertiaire a une visée plus curative.

Au fil des ans, l'intégration de l'analyse des risques psychosociaux (RPS) dans l'évolution de l'organisation du travail et dans la prévention primaire a été un défi majeur. Force est également de constater que l'évaluation des risques et le renouvellement organisationnel centré sur l'homme ne peut pas être assuré par la seule méthodologie. Des liens organisationnels et des programmes réunissant des praticiens, des consultants et des chercheurs sont nécessaires.

Quelques suggestions : les représentants des salariés, les syndicats et les consultants/experts devraient :

- ⇒ Promouvoir des projets pilotes dans les processus de changement afin d'identifier et d'évaluer les points critiques de toute réorganisation future ;
- ⇒ Établir un lien entre les évaluations des risques psychosociaux (RPS), la prévention des risques et la refonte de l'organisation du travail afin de réduire au minimum le stress lié au travail ;
- ⇒ Vérifier si la direction s'engage à respecter une approche systémique en matière d'évaluation des risques psychosociaux qui peut être convertie en plan d'actions ;
- ⇒ S'efforcer de faire en sorte que les conventions collectives sectorielles ou les engagements sectoriels en matière de santé et de sécurité au travail comprennent un engagement à mettre en œuvre une évaluation des risques psychosociaux.

## Chapitre 8

### L'expertise pour les partenaires sociaux : un état des lieux par pays

Les sujets auxquels les salariés et leurs représentants sont confrontés au sein de l'entreprise sont de plus en plus nombreux et complexes. Le champ d'intervention des instances représentatives des salariés s'est beaucoup étendu au fil des années. C'est une des explications du fort développement de la pratique de l'expertise pour les représentants des salariés en France.

La pratique du recours à l'expertise (*labour consultancy*) varie fortement dans les différents pays. La possibilité d'avoir l'aide d'un expert pour l'instance en charge des négociations est prévue par la directive concernant les comités d'entreprise européens (article 5.4 de la directive 2009/38/EG). Sinon, les conditions et les modalités du recours à l'expertise au sein des différents pays sont régies par les législations nationales ou les accords entre les partenaires sociaux.

En Allemagne, en Suède et aux Pays-Bas, le droit de recourir à un expert extérieur, financé par l'employeur, implique que plusieurs conditions soient réunies. En Suède, le droit des syndicats locaux de recourir à l'aide d'un consultant externe a été défini par des conventions collectives ou des accords sectoriels. Au Royaume-Uni, il n'existe aucune base légale prévoyant le droit à l'expertise pour les représentants des salariés et/ou les syndicats. Contrairement à la France, la profession d'expert auprès des élus ou instances représentatives n'est pas réglementée dans les autres pays étudiés.

Au cours des dernières décennies, la pratique de l'expertise pour les représentants des salariés s'est considérablement développée dans certains pays et moins dans d'autres. En France, le renforcement progressif du rôle et de la place du CHSCT depuis 1982 s'est traduit par un essor de la pratique de l'expertise. (Depuis la réforme Macron et les ordonnances de 2017, les prérogatives du CHSCT sont désormais assurées par le CSE). Au fil des années, nous avons assisté en France à la fois à un développement et une diversification de la pratique de l'expertise. Mais cette dernière reste très fortement encadrée par la loi (délai préfix, délai de remise du rapport, etc.). Le Code du travail définit en détails les conditions d'intervention de l'expert, ce qui peut dans certains cas nuire à son efficacité. A titre d'illustration, les élus en entreprise ont un besoin croissant d'accompagnement et de conseil. Or, les experts ont un délai plus court pour mener à bien leurs missions, donc moins de temps aussi pour les accompagner et assurer un transfert de compétences. Rappelons que la finalité d'une mission d'expertise est d'éclairer les élus dans un processus de consultation/négociation avec la direction d'une entreprise.

Les syndicats ou les représentants des salariés dans d'autres pays européens (Allemagne, Pays-Bas, Suède) bénéficient d'un droit à l'expertise moins étendu mais aussi moins encadré, ce qui laisse davantage la place à la recherche de solutions alternatives.

## Synthèse et perspectives

Au cours des dernières décennies, cinq facteurs sont particulièrement structurants au niveau de l'évolution du travail, de l'emploi et plus généralement au niveau des relations professionnelles :

- ⇒ **L'intensification de la concurrence internationale.** A la suite des vagues de fusions et d'acquisitions, dans les années 2010, les entreprises multinationales (MNE) sont devenues les principaux instigateurs des chaînes de valeur au niveau mondial. La recherche d'une réduction des coûts de la main-d'œuvre et d'une organisation du travail toujours plus souple et adaptable a eu pour conséquences de miner les normes du travail dans de nombreux secteurs et professions, même dans les états membres les plus prospères de l'Union européenne.
- ⇒ **La normalisation des technologies de l'information** se généralise pour les applications logicielles (*built-in software*) comme pour les matériels (*standardized hardware*). Cette évolution a permis de relier des personnes du monde entier. Mais la standardisation a limité les possibilités pour les représentants des salariés, qu'ils soient ou non éclairés par des experts, d'intervenir dans les processus de conception et de développement de ces technologies. Par ailleurs, le développement de l'intelligence artificielle et de l'analyse du Big Data a considérablement accru la surveillance des citoyens, des clients et des salariés d'une manière qui n'est pas encore pleinement comprise et contrôlée.
- ⇒ **Les stratégies de gestion et les modes de management** : sous la pression des marchés boursiers et des actionnaires, un petit nombre d'entreprises multinationales ont exploité la mondialisation afin de maximiser les profits par la réduction des effectifs, par l'isolement des activités « non essentielles » : l'externalisation et la délocalisation.
- ⇒ **Les politiques économiques néolibérales**, qui ont pris de l'importance dans les années 1990, ont des répercussions majeures sur l'orientation, en particulier de la gestion des services publics et la protection de l'emploi. Elles exercent des pressions en faveur de la déréglementation, par exemple des transports et des services publics.
- ⇒ **L'affaiblissement de l'influence syndicale** : entre 2008 et 2016, la domination des multinationales en Europe a été renforcée par l'augmentation de l'investissement étranger direct (IED). L'influence des syndicats a diminué en même temps.

Ces facteurs présentent clairement un certain nombre de risques pour les salariés et leurs représentants, bien qu'ils puissent également être considérés comme des opportunités qui ne doivent pas être ignorées. Les auteurs identifient **cinq domaines où l'on peut discerner des contradictions entre les risques et les opportunités** :

- ⇒ Les pressions permanentes des directions en faveur d'une réorganisation et d'une restructuration continues des entreprises ont compromis la sécurité de l'emploi (l'emploi tout au long de la vie étant abandonné au profit de l'apprentissage tout au long de la vie) tout en offrant apparemment en contrepartie des récompenses minimales. Cela a conduit à un sentiment généralisé d'insécurité, en particulier parmi les personnes peu qualifiées et moins bien payées. Une vague croissante de grèves à travers l'Europe dans des secteurs comme le commerce de détail, la restauration et l'hôtellerie et le nettoyage en a résulté. Ces développements, s'ils se poursuivent, semblent susceptibles de donner à certains syndicats la possibilité de renouveler et d'accroître leur base d'adhérents ou de membres.
- ⇒ De même, les pressions toujours présentes des directions en faveur de formes d'organisation du travail plus souples et adaptables ont provoqué une intensification généralisée du travail,



avec des niveaux plus élevés de stress et des risques plus étendus d'épuisement émotionnel. De telles pressions peuvent bien sûr diminuer l'adhésion des salariés et même leur capacité à contribuer au changement sur le lieu de travail. Elles devraient également créer un terrain potentiellement fertile pour le recrutement syndical.

- ⇒ Certains aspects des nouvelles technologies ont eu des répercussions ambivalentes et contradictoires au niveau de l'organisation et des conditions de travail. En particulier, les mécanismes de contrôle intégrés dans les nouvelles technologies ont souvent eu tendance à contrecarrer le potentiel créatif et productif d'une main-d'œuvre hautement instruite à la recherche d'une plus grande autonomie. Ces attentes non satisfaites peuvent offrir une base fructueuse pour un dialogue social innovant au niveau de l'organisation du travail et du poste de travail.
- ⇒ Une gestion du changement non adaptée dans des entreprises du secteur public et privé a trop souvent entraîné une dégradation des conditions de travail et même des tragédies humaines. C'est sous la pression des syndicats, mais aussi de l'opinion publique, qu'un certain nombre d'entreprises publiques, par exemple en France, ont dû revoir leur mode de dialogue social lors de projets de changement. Les pouvoirs publics ont encadré davantage la conduite des changements au sein des entreprises en rappelant les responsabilités des employeurs dans ce domaine.
- ⇒ La standardisation des technologies, la modélisation des processus du travail dans le secteur public comme dans le secteur privé ont limité la possibilité pour les salariés et leurs représentants de peser sur leur propre organisation du travail. Par ailleurs, nous savons que l'autonomie et la possibilité d'initiative sont des facteurs essentiels, non seulement pour les conditions du travail et la motivation des salariés, mais aussi pour la productivité et la qualité du service. Face à cette situation, les entreprises et plus généralement les partenaires sociaux, sont incités à innover. Comment recréer des espaces d'autonomie des salariés dans des organisations fortement structurées par des process ?

## Post-scriptum : la pandémie de COVID 19

Le manuscrit de ce livre a été achevé fin 2019 avant l'épidémie de COVID-19. Cette pandémie révèle des inégalités extrêmes dans l'accès aux soins et dans la qualité des services de santé dans les pays. Cette crise agit comme un réveil sociétal tardif face à la pénurie d'effectifs et à la faiblesse des rémunérations d'un grand nombre de salariés de la fonction publique. Il est évident qu'il faut améliorer les politiques nationales et mieux coordonner la politique européenne en matière de santé, mais cela va aussi clairement à l'encontre des tendances de la politique de libéralisation et de privatisation de ces dernières décennies. L'expérience de la pandémie de coronavirus pourrait marquer la fin, au moins partielle, de *la nouvelle gestion publique* (New Public Management) dans des secteurs comme la santé.

Il est clair qu'il est nécessaire d'aller beaucoup plus loin pour qu'un réalignement substantiel des salaires et des conditions de travail des travailleurs dits « essentiels » devienne un projet européen majeur. À cette fin, le post-scriptum fait référence aux données du WageIndicator montrant qu'entre 50% et 60 % des travailleurs occupant des professions étiquetées « clés » ou « essentielles » en Allemagne, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni avaient des revenus inférieurs au salaire moyen national en 2019. Toutefois, l'affaiblissement des systèmes de négociation collective observé dans plusieurs pays européens pourrait bien compromettre une amélioration significative des salaires et des conditions de travail d'un grand nombre de salariés.

### Coordonnées des auteurs

Maarten van Klaveren (Pays-Bas) : [maartenvanklaveren28@gmail.com](mailto:maartenvanklaveren28@gmail.com)

Denis Gregory (Grande-Bretagne) : [gregden71@gmail.com](mailto:gregden71@gmail.com)

Aslaug Johansen (France) : [aslaug.johansen2@gmail.com](mailto:aslaug.johansen2@gmail.com) ([www.arete.fr](http://www.arete.fr))

Per Tengblad (Suède) : [per.tengblad@atk.se](mailto:per.tengblad@atk.se) ([www.atk.se](http://www.atk.se))

Robert Schleicher (Allemagne) : ([robert.schleicher@bit-bochum.de](mailto:robert.schleicher@bit-bochum.de))([www.bit-bochum.de](http://www.bit-bochum.de))