



PROCESSUS DE RESTRUCTURATION DANS LES SECTEURS DES SERVICES ET RÉPONSES SYNDICALES

"This report has been commissioned by UNI Europa in the framework of the EU project
"Shaping the future of work in a digitalised services industry through social dialogue".

Graphic Design by *Vertigo Creative Studio*

"This project receives support from the European Commission. This publication reflects the views
of the authors only and the Commission cannot be held responsible for any use which may be
made of the information contained therein."





SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| 1. Introduction | 6 |
| 2. Analyse du contexte de la restructuration du secteur des services | 8 |
| 3. Les processus de restructuration du point de vue syndical..... | 13 |
| 3.1 Formes de restructuration numérique | 13 |
| L'introduction de systèmes d'information centralisés | 14 |
| Le travail intelligent..... | 14 |
| L'automatisation, la robotisation et les chatbots | 15 |
| Les plateformes de communication interne..... | 15 |
| Les services à la clientèle et les plateformes d'entités homologues | 16 |
| 3.2 Incidences de la restructuration sur les frontières sectorielles | 16 |
| 4. Les approches syndicales de la restructuration | 18 |
| 4.1 Négociation collective | 20 |
| 4.2 L'organisation tout au long de la chaîne des services | 21 |
| 4.3 Comblent le fossé entre les générations | 22 |
| 4.4 Le recrutement des jeunes et des travailleurs non syndiqués..... | 24 |
| Percées possibles : De la formation au débat public | 25 |
| Exemple d'UNI Europa : Les travailleurs irlandais du secteur du jeu..... | 26 |
| 4.5 Promouvoir les droits des travailleurs au niveau européen | 27 |
| Les répondants font part de pratiques prometteuses | 27 |
| Des alliances internationales plus fortes | 28 |
| Les comités d'entreprise européens et UNI Europa : La clé de la coordination transfrontalière | 29 |
| 4.6 Formation pour les dirigeants syndicaux et les représentants des travailleurs | 31 |
| 5. Résumé et conclusions | 33 |
| 6. Bibliographie | 35 |



I. INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies, des vagues de restructuration ont profondément transformé les secteurs des services par une incorporation toujours plus poussée des technologies numériques. Ces changements ont ébranlé les frontières des secteurs des services, conduisant à une situation caractérisée par des frontières floues et l'arrivée de nouveaux types de travailleurs qui ne sont pas toujours couverts par les cadres traditionnels de la négociation collective. Les frontières sectorielles semblent être constamment perturbées par l'entrée de nouvelles entreprises qui se caractérisent par une intégration totale des technologies les plus récentes.

Si la numérisation des services offre de nombreuses possibilités, ses effets sont non seulement déterminés par l'évolution technologique mais aussi par des facteurs économiques, sociaux et institutionnels. Par conséquent, une perspective centrée sur les salariés dans les processus de restructuration sera essentielle pour aider les syndicats à façonner une transition juste et à améliorer la qualité des emplois et donc la prestation de services.

La présente étude visait à permettre de comprendre les effets des processus de restructuration sur le lieu de travail et d'élaborer des stratégies syndicales et de négociation collective au sens large.

Cette étude combine une enquête et une série d'entretiens (octobre 2019 – février 2020) menés avec 50 syndicalistes qui ont vécu une expérience directe des processus de restructuration dans leurs entreprises ou secteurs des services respectifs. Les résultats des entretiens et des enquêtes ont été présentés lors d'une réunion financée par l'UE à Dublin (Irlande) en février 2020. Lors de cette réunion, le comité directeur du projet ainsi que les syndicalistes ont formulé des commentaires et apporté des contributions supplémentaires à cette étude de la manière suivante : Premièrement, UNI Europa a préparé dix thèses sur les restructurations et l'action syndicale. Deuxièmement, les syndicalistes ont entrepris des travaux de groupe et des exercices de construction de scénarios sur la base d'exemples réels. Troisièmement, ils ont donné leur avis sur une première version de ce document de recherche, oralement et par écrit. Les résultats présentés dans le présent document se fondent sur les considérations partagées par les syndicalistes en ce qui concerne les conséquences de la numérisation sur le bien-être des travailleurs, ses effets sur les frontières sectorielles, les défis qui en découlent pour les syndicats et les stratégies les plus prometteuses pour l'avenir. L'un des résultats les plus significatifs de cette recherche est que les syndicalistes sont conscients que les processus de restructuration sont « continus », indépendamment de la santé d'une entreprise. C'est ce que Mark Bergfeld, directeur d'UNI Europa Services de maintenance et de sécurité et d'UNICARE a dénommé un « état permanent de restructuration », dans lequel les modèles commerciaux des entreprises évoluent constamment, tant sur le plan technologique qu'organisationnel. Pour faire face à ce processus continu visant à maximiser les bénéfices et les parts de marché, une approche encore plus proactive de la part des syndicats locaux et nationaux est nécessaire. UNI Europa peut ainsi assumer les rôles suivants : fournir une expertise concernant les entreprises multinationales ; coordonner les efforts des syndicats pour anticiper le changement et faire en sorte que les droits des travailleurs soient maintenus et étendus.

À la suite de la pandémie Covid-19 et de la crise économique la plus profonde depuis la Seconde Guerre mondiale, une approche proactive des syndicats à l'égard des processus de restructuration semble encore plus urgente. Le rythme de la restructuration, dont on avait déjà constaté l'accélération constante, a énormément augmenté. En particulier, les mesures d'hygiène et les règles de distanciation physique visant à contrer la propagation du Covid-19 ont poussé les entreprises à restructurer leurs activités commerciales. Les technologies numériques telles que Zoom et Microsoft Teams ont remplacé les réunions en personne et les voyages d'affaires à l'intérieur et

à l'extérieur des organisations. Les droits des travailleurs n'ont pas souvent constitué une priorité dans cette transformation soudaine, en partie involontaire, de nos sociétés. À cet égard, les entreprises peuvent tirer parti de ce passage d'urgence à la numérisation en rendant potentiellement permanents certains des changements apportés aux activités professionnelles. Néanmoins, la pandémie a ouvert des perspectives aux syndicats, car le public est beaucoup plus attentif aux effets de la restructuration des services sur la santé, la durabilité sociale et l'inégalité. Le grand public a pris conscience que le virus n'a pas de frontières et que les effets négatifs sur les travailleurs pourraient toucher tout le monde. Les syndicats doivent par conséquent orienter les processus de restructuration de façon anticipée pour faire en sorte que personne ne soit laissé pour compte.

2. ANALYSE DU CONTEXTE DE LA RESTRUCTURATION DU SECTEUR DES SERVICES

La restructuration est une caractéristique omniprésente du marché mondial actuel, qui, du point de vue des entreprises, reflète la tendance à d'énormes transformations des pratiques organisationnelles, des stratégies et des outils opérationnels qui a été en cours jusqu'à présent (Eurofound, 2018). La restructuration n'est pas nécessairement liée à un déclin et à un échec du point de vue organisationnel. Elle est plutôt motivée par la nécessité d'accroître les bénéfices et la valeur actionnariale en période de faible croissance, voire de déclin économique. Les secteurs des services sont certainement les plus exposés à ces changements, comme l'a confirmé une étude de l'OCDE sur l'intensité des processus de numérisation, qui place la majorité des sous-secteurs des services en tête des activités économiques les plus touchées par ce processus (Calvino et al., 2018).

En raison de la prédominance de la valeur actionnariale, les restructurations entraînent très souvent une réduction du nombre de salariés, y compris dans les entreprises à forte rentabilité (Reynolds et al., 2000 ; Froud, Johal et al., 2006 ; Datta et al., 2010 ; Lapavitsas, 2012 ; Mazzucato, 2018). Dans sa première phase, la numérisation a apporté des contributions positives au secteur des services en ce qui concerne le professionnalisme et le besoin de nouvelles compétences (Spitz-Oener, 2006). Si la technologie peut remplacer les tâches manuelles et cognitives routinières, elle ne peut pas remplacer les tâches manuelles non routinières telles que le nettoyage des bureaux ou la rédaction de textes juridiques. Cela ne signifie pas pour autant que les processus de numérisation n'ont pas d'incidence sur ces tâches manuelles non routinières ; en fait, ils peuvent avoir des conséquences directes sur les niveaux d'emploi, les salaires et les compétences requises. De toute évidence, les processus de restructuration numérique entraînent une polarisation du marché du travail qui contribue au déclin des emplois moyennement qualifiés impliquant des tâches manuelles et cognitives courantes (Levy et Murnane, 2005 ; Goos et Manning, 2007, Commission européenne, 2019).

À la fin des années 1990, le passage d'un « concept statique », lié à la gestion des crises, à un « concept dynamique » de restructuration a été reconnu comme contribuant à définir les processus de restructuration comme « un ensemble de mesures décisives et discrètes prises pour accroître la compétitivité de l'entreprise et, partant, sa valeur » (Crum et Goldberg, 1998 : 340). Ces processus de restructuration visaient à améliorer la structure opérationnelle et financière d'une entreprise ainsi qu'à capter des activités à plus forte valeur ajoutée ou à assurer sa survie sur des marchés hautement concurrentiels (Vyas, 1997). Ainsi, il convient de noter que les processus de restructuration peuvent être menés dans différents domaines organisationnels d'une entreprise, du niveau financier au niveau opérationnel.

Selon l'ensemble de données d'Eurofound sur les restructurations en Europe, les processus de restructuration ont commencé plus tard dans le secteur des services que dans le secteur manufacturier. Le secteur manufacturier lui-même tend à se déplacer de plus en plus vers des activités liées aux services, à la fois comme ressource et comme activité au sein des entreprises, ou, tout aussi bien, comme produit vendu avec des biens (National Board of Trade, 2016 ; Miroudot, 2017). Le passage de la fabrication traditionnelle à la fabrication « hybride » (p. ex. englobant le crédit à la consommation au service des constructeurs automobiles) entraîne un effacement des séparations traditionnelles entre les secteurs. En conséquence, les entreprises et les secteurs des services ont en grande partie rattrapé leur retard. Trois éléments particulièrement importants doivent être pris en compte :

- L'intensité des processus de restructuration dans le secteur des services est exceptionnellement élevée. Entre 2007 et 2012, plus de 35 % des processus de restructuration en Europe ont concerné le secteur des services. Cette proportion est passée à 47 % entre 2013 et 2018. Le tableau 1 montre que, au cours des dernières années, les processus de restructuration dans le secteur des services ont augmenté à la fois en termes absolus et par rapport à d'autres secteurs qui correspondent au secteur manufacturier.
- Si nous utilisons un indicateur simple tel que le ratio de restructuration des emplois, qui mesure le nombre d'emplois perdus par emploi gagné à la suite d'une restructuration d'entreprise, le seul ratio inférieur à 1 – soit un solde positif entre l'embauche et le licenciement – concerne le secteur des services pour la période 2013-2018.
- Du point de vue de l'emploi, les processus de restructuration dans les différents segments des secteurs des services ont une incidence hétérogène, tant en termes d'intensité que de résultat (tableau 2).

Tableau 1 – Restructurations d'entreprises par secteur et ratio de restructuration des emplois

| Secteur | 2007 - 2012 | | 2013 - 2018 | | 2007 - 2012 | | 2013 - 2018 | |
|---|-------------|---------|-------------|---------|-------------|-------|-------------|-------|
| | CAS | % | CAS | % | SOLDE | RATIO | SOLDE | RATIO |
| Administration publique, défense et éducation | 376 | 4,30 % | 219 | 2,71 % | -471 281 | 10,48 | -14 063 | 1,19 |
| Agriculture | 28 | 0,32 % | 31 | 0,38 % | -8 986 | 7,24 | -902 | 1,44 |
| Industrie manufacturière, industries extractives, construction | 5 092 | 58,18 % | 3 870 | 47,80 % | -589 790 | 2,04 | -164 965 | 1,35 |
| Services collectifs | 153 | 1,75 % | 172 | 2,12 % | -10 073 | 1,26 | -51 804 | 2,9 |
| Services | 3 103 | 35,45 % | 3 804 | 46,99 % | -327 561 | 1,45 | 23 219 | 0,97 |

SOURCE : Traitement des données d'EUROFOUND par ISRF LAB

Tableau 2 – Processus de restructuration : Secteur des services

| Sous-secteur | 2007 - 2012 | | | 2013 - 2018 | | |
|------------------------------------|-------------|----------|-------|-------------|----------|-------|
| | CAS | SOLDE | RATIO | CAS | SOLDE | RATIO |
| Services administratifs | 249 | 20 664 | 0,69 | 442 | 31 458 | 0,6 |
| Arts / spectacles | 41 | 3 432 | 0,58 | 38 | 852 | 0,82 |
| Services financiers | 588 | -237 696 | 4,44 | 584 | -243 930 | 6,44 |
| Santé / travail social | 117 | -28 604 | 3,38 | 122 | -4 765 | 1,24 |
| Hôtellerie / restauration | 113 | 67 524 | 0,11 | 181 | 59 462 | 0,14 |
| Information / communication | 702 | -92 716 | 1,92 | 1 012 | 79 738 | 0,59 |
| Autres services | 17 | -1 351 | 2,21 | 16 | -938 | 2 |
| Professions libérales | 215 | 43 508 | 0,26 | 271 | 45 844 | 0,31 |
| Immobilier | 35 | 12 163 | 0,21 | 16 | 5 347 | 0,06 |
| Commerce de détail | 709 | 61 459 | 0,76 | 902 | 61 590 | 0,78 |
| Transport / entreposage | 566 | -155 280 | 2,27 | 662 | 20 019 | 0,89 |

SOURCE : Traitement des données d'EUROFOUND par ISRF LAB

Sur le plan macroéconomique, les processus de restructuration dans les services sont essentiellement motivés par des facteurs macroéconomiques et de marché liés au développement des chaînes de valeur mondiales dans le secteur des services. Au niveau méso, la financialisation des entreprises de services et la prédominance de la valeur actionnariale ont contribué à « l'état permanent de restructuration ». Au niveau micro, la restructuration est entraînée par les nouvelles technologies et les nouveaux outils numériques qui peuvent développer au maximum l'efficacité des travailleurs et des salariés. En conséquence, nous pouvons observer des niveaux plus élevés de stress lié au travail et un besoin accru d'éducation et de formation professionnelle. Ce dernier phénomène, connu sous le nom de « transformation numérique », se traduit par l'adoption généralisée des technologies et des données numériques dans tous les segments de production des entreprises, de la commercialisation au commerce interentreprises, des chaînes d'approvisionnement à la conception des produits, des ressources humaines aux finances et à la comptabilité.

Ces processus entraînent souvent un effacement des frontières entre les secteurs. Comme le montre clairement le cas du commerce électronique, la transformation numérique a évolué à une vitesse sans précédent, poussant les entreprises à intégrer certaines technologies dans leur processus de production, permettant l'échange instantané de données entre des organisations qui étaient traditionnellement éloignées et appartenaient à des secteurs différents. Grâce aux réseaux de satellites et de télécommunications, les services modernes peuvent désormais être regroupés et divisés en chaînes de valeur, tout comme les marchandises, et peuvent être fournis électroniquement dans le monde entier (Ghani et al., 2011). Parallèlement, certains géants de la technologie, par exemple, ont adopté des services à forte valeur ajoutée comme l'informatique en nuage ou l'offre de crédit – une

activité apparemment non essentielle mais qui offre des marges bénéficiaires élevées et des marchés publics lucratifs. Par conséquent, l'organisation du travail ainsi que la dynamique concurrentielle entre les entreprises et entre les différents secteurs peuvent être observées, ce qui entraîne une sorte d'hybridation intersectorielle.

L'émergence de ce que l'on appelle les « entreprises de plateformes » dans toute une série de secteurs de services en est un excellent exemple. Le phénomène de « plateformes » fait référence à trois processus de changement : de nouvelles entreprises de plateformes entrent dans un secteur ; le modèle commercial des entreprises traditionnelles s'adapte au modèle de plateforme ; le modèle de plateforme finit par effacer les frontières sectorielles existantes, affaiblissant les normes sectorielles dans une multitude de secteurs de services différents. En termes plus larges, nous pouvons définir l'économie de plateforme comme un ensemble d'activités économiques et sociales facilitées par des plateformes : ces plateformes sont généralement des intermédiaires en ligne ou des cadres technologiques mis en place par de petites start-ups de haute technologie ou par des géants de la technologie tels qu'Amazon, Uber, Foodora et Airbnb. Toutes ces entreprises se caractérisent par le fait qu'elles menacent les conventions collectives existantes ou classent à tort les travailleurs comme « entrepreneurs indépendants ». Ce « travail via une plateforme » est une forme d'emploi dans laquelle des organisations ou des individus utilisent une plateforme en ligne pour accéder à d'autres organisations ou individus afin de résoudre des problèmes spécifiques ou de fournir des services spécifiques en échange d'un paiement (Eurwork, 2018).

Les faits semblent indiquer que ce travail via une plateforme ne facilite pas la création d'emplois en termes quantitatifs et ne crée pas d'emplois dignes. Les plateformes existantes de travail collaboratif pour les services et micro-tâches de professions libérales à distance sont utilisées de manière limitée en Europe, générant actuellement 0,4 % du PIB en Belgique et de 1 à 1,4 % du PIB en Espagne (Holtgrewe et al., 2018). Parallèlement, l'exploitation et l'auto-exploitation déguisées en opportunités semblent être les caractéristiques de cette nouvelle forme d'organisation du travail, notamment dans les secteurs peu qualifiés (Friedrich-Ebert-Stiftung : 2016).

Au-delà des entreprises elles-mêmes, l'émergence de ces plateformes crée des problèmes liés à la gestion des ressources humaines, ce qui a des répercussions négatives sur la santé des travailleurs et sur l'efficacité organisationnelle des entreprises.

Les effets négatifs sur la main-d'œuvre constituent un éventail de problèmes : de l'augmentation des absences pour maladie (Bourbonnais et al., 2005 ; Kivimäki et al., 2000), aux maladies cardiovasculaires, aux troubles musculo-squelettiques ou aux troubles liés au cycle veille-sommeil (Vahtera et al., 2004 ; Moore et al., 2004 ; Campbell-Jamison et al., 2001 ; Greubel et Kecklund, 2011). Comme le montre une étude sur les restructurations, réalisée à l'université d'East Anglia sur la base de 30 études empiriques, les effets négatifs des processus de restructuration sur le bien-être des salariés se produisent indépendamment des pertes d'emploi (De Jong et al., 2016).

En outre, les entreprises elles-mêmes peuvent subir les effets négatifs des processus de restructuration. Les processus de restructuration n'apportent pas toujours les avantages escomptés en ce qui concerne les performances des entreprises. Une étude réalisée en 2012 par le Boston Consulting Group a souligné que si plus de 90 % des entreprises étudiées au cours des cinq années précédentes ont modifié leur structure organisationnelle, plus de 50 % des 1 600 dirigeants ayant participé à l'étude ont évalué le résultat du processus comme étant négatif tant du point de vue des données quantitatives d'analyse croisée des performances que du positionnement ultérieur sur le marché de référence (BCG, 2012).

Au-delà des erreurs stratégiques commises par la direction, le manque de participation active des travailleurs dans le processus de décision est reconnu comme une raison majeure de l'échec des processus de restructuration (Gandolfi et Hansson, 2015 ; Cascio, 1993 ; Appelbaum et al., 1997). Ce dernier point ne constitue pas seulement un avertissement quant à la possibilité de négligence de la part de l'entreprise en ce qui concerne les ressources humaines et la participation des travailleurs, mais souligne également l'importance de comprendre les processus de transformation dans les secteurs des services du point de vue des syndicats, afin que les droits des travailleurs et la durabilité sociale puissent être garantis dans le cadre des processus de restructuration. Dans la section suivante, les processus de restructuration décrits ci-dessus sont examinés du point de vue syndical.

3. LES PROCESSUS DE RESTRUCTURATION DU POINT DE VUE SYNDICAL

Des données empiriques ont été recueillies au moyen d'une enquête en ligne et d'entretiens qui ont eu lieu entre octobre 2019 et février 2020. L'étude a compté sur la participation de 50 syndicalistes européens. Les personnes interrogées ont été choisies sur la base de l'expérience directe des processus de restructuration dans leur entreprise ou dans le secteur des services où elles représentent les travailleurs. Bien qu'il soit impossible que l'étude porte sur l'ensemble du secteur des services, elle permet d'examiner les points de vue des syndicalistes qui participent aux comités d'entreprise européens, des représentants syndicaux, des spécialistes des négociations collectives et de ceux qui participent régulièrement aux activités d'UNI Europa dans différents secteurs. Ces « agents du changement » ont pu examiner les possibilités d'action syndicale et la manière dont les syndicats devraient aborder, voire affronter, les principaux défis liés aux processus de restructuration dans les secteurs des services.

3.1 Formes de restructuration numérique

Les principales formes de processus de restructuration numérique décrites par les répondants comme étant pertinentes pour leur expérience sont les suivantes :

- La centralisation des systèmes d'information ;
- Le travail intelligent ;
- L'automatisation, la robotisation, les chatbots ;
- Les plateformes de communication interne ;
- Les services à la clientèle et les plateformes d'entités homologues.

Selon les syndicalistes, la direction de l'entreprise a fait valoir que l'introduction des méthodes de travail susmentionnées était nécessaire pour s'adapter à la domination des processus numériques qui se manifeste par l'arrivée de nouveaux venus exerçant une pression sur le marché ainsi que par des évolutions technologiques plus larges dans la société. Une personne interrogée, par exemple, a déclaré : La plupart du temps, les investissements sont réalisés et justifiés parce que l'ensemble de l'environnement technologique est en mutation : concurrents, entreprises clientes, utilisateurs de services. Il semble que même les plus petits investissements technologiques dans l'entreprise soient faits pour s'adapter aux grandes évolutions technologiques, économiques et sociales qui sont déjà trop loin. »

La direction a utilisé le changement de comportement des clients comme principale explication pour restructurer l'entreprise. Selon une personne interrogée, les processus de restructuration ont été vendus aux employés comme « faisant partie d'une tendance plus large, d'une grande machine déjà restructurée, car le changement est déjà en cours dans l'entreprise et il est urgent de rattraper le retard ». Par ailleurs, la direction a expliqué que des processus de restructuration interne étaient nécessaires en raison de chocs externes. L'un de ces chocs a été l'entrée de sociétés numériques perturbatrices qui ont bouleversé le modèle commercial dominant dans un secteur de services donné. Dans ces cas, les entreprises ont introduit des mesures de restructuration dans le but de rester compétitives dans un nouvel environnement de marché. Cette tendance s'accélère en raison de la puissance disproportionnée des réseaux des géants de la technologie, qui peut avoir un effet perturbateur sur les secteurs de

services traditionnels tels que les soins de santé, les assurances et les banques, la logistique et bien d'autres encore.

Au cours des entretiens, les syndicalistes ont reconnu le potentiel des technologies pour réduire le travail répétitif, contribuer aux tâches physiques, améliorer la communication interne et compléter les ressources en vue de répondre aux besoins des clients. Cependant, les syndicalistes et les représentants des travailleurs ont également fait valoir que les processus de restructuration – en particulier ceux entrepris sur la base de l'adaptation à l'évolution du marché – augmentent souvent le stress des employés et alourdissent leur charge de travail. Il s'agit là d'un sujet de préoccupation, d'autant plus que les processus de restructuration sont devenus courants dans les secteurs des services. Ainsi, les processus de restructuration présentent un risque pour les conditions de travail ainsi que pour la santé et la sécurité. Sur la base des conclusions de l'étude, le comité d'entreprise européen de G4S conseillé par UNI Europa a pu évoquer ces risques éventuels dans une lettre aux actionnaires¹ dans le contexte d'une éventuelle prise de contrôle hostile par un groupe de capital-investissement.

L'introduction de systèmes d'information centralisés

Cette forme de restructuration a commencé dans les années 1990 et s'est poursuivie jusqu'à présent. Il s'agit avant tout de réduire les coûts des activités de « back-office » (passer au « zéro papier », éviter les archives physiques, etc.), de normaliser les procédures et de centraliser les fonctions administratives. Au-delà, cette restructuration du secteur des services entraîne également des délocalisations et des changements d'affectation de la main-d'œuvre puisque les systèmes d'information centralisés permettent, d'une part, de délocaliser une partie des opérations vers des zones à moindre coût dans le monde et, d'autre part, de contrôler et de comparer les travailleurs et les différentes unités, ce qui permet un ajustement constant des stratégies de gouvernance mondiale.

Les syndicalistes interrogés ont décrit comme « continue » l'introduction des dernières innovations technologiques (par exemple, les récents dispositifs d'apprentissage automatique), inévitable dans l'environnement de marché hautement concurrentiel des secteurs des services. Selon les représentants des travailleurs et les syndicalistes, les travailleurs ont été les plus touchés par le contrôle constant des performances, ce qui a sapé le moral au travail.

Les syndicalistes ont compris que les avantages promis par la direction pour les nouvelles procédures ne sont jamais immédiats, ce qui signifie que la phase de mise en œuvre de la restructuration est beaucoup plus stressante que ce qui est prévu ou décrit par la direction. C'est notamment le cas lorsque les entreprises ont entrepris une réduction de la main-d'œuvre liée aux gains d'efficacité prévus des investissements dans les technologies numériques. En outre, ces processus de restructuration augmentent le niveau de stress des travailleurs en contact avec la clientèle ainsi que celui de la direction vis-à-vis du personnel, ce qui entraîne effectivement une détérioration du climat organisationnel.

Le travail intelligent

En raison du développement généralisé des technologies de l'internet, les processus de restructuration ont, dans de nombreux cas, donné lieu à des propositions visant à réorienter une partie de la main-d'œuvre vers le travail à domicile. Plus récemment, les processus de restructuration ont créé de nouveaux emplois dans lesquels la dimension en ligne (depuis le domicile ou via des appareils mobiles) est prépondérante ou globale. Les syndicalistes interrogés ont reconnu les opportunités évidentes pour les entreprises en ce qui concerne la

¹ Avis du CEE de G4S : <https://www.ft.com/content/8faecc73-403f-4ea2-9436-b79eba12d66d>

réduction des coûts liés au bureau (en particulier dans les zones où les loyers sont de plus en plus chers). Pour les travailleurs, il existe également des avantages, car le travail intelligent réduit les coûts de transport et peut potentiellement améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Au niveau sociétal, la fin des longs trajets peut réduire les émissions de CO2. Néanmoins, les syndicalistes ont décrit comment le travail a envahi leur temps libre et leur vie privée. C'est particulièrement le cas lorsque la direction se trouve ailleurs dans le monde, car cela crée une exigence implicite de disponibilité de l'employé 24 heures sur 24. Dans l'enquête, les travailleurs se sont également plaints de l'augmentation des dépenses professionnelles liées à leur bureau à domicile. Lors de l'atelier de Dublin, un syndicaliste a déclaré que « les travailleurs ne paient pas les frais de transport, mais plutôt le chauffage et l'organisation d'un poste de travail ». Le degré croissant d'individualisation des environnements de travail rend le stress organisationnel moins visible, et la direction a eu tendance à le présenter comme une question privée pour le travailleur. En effet, le travail mobile n'est que l'exemple le plus évident, car, selon les syndicalistes, le travail dans des bureaux restructurés numériquement est également devenu plus individualisé. Pour les syndicats, il est donc extrêmement important de pouvoir accéder à tous les nouveaux contextes de travail, y compris les nouvelles entreprises numériques qui « se sont présentées comme une sorte de paradis pour les "natifs numériques", qui pourrait se révéler être l'enfer ou bien pire pour les droits sociaux ». Il est indéniable que l'accès à de nouvelles entreprises est nécessaire pour résoudre le déclin du pouvoir syndical. Cependant, le « travail intelligent » rend plus difficile le fait d'être isolé ou de devoir communiquer avec des chatbots et des plateformes internes régies par des solutions standardisées. L'isolement des collègues peut, par conséquent, accroître l'anxiété, le stress et l'incertitude des travailleurs quant à l'avenir.

L'automatisation, la robotisation et les chatbots

Après sa mise en œuvre intensive dans le secteur manufacturier, l'automatisation a également été employée dans les services afin de réduire les opérations manuelles et mentales répétitives. Il convient de noter l'intégration poussée des processus de travail automatisés dans le commerce électronique. Dans les différents secteurs des services, les chatbots et l'apprentissage automatique ne sont pas encore utilisés de manière intensive, mais ils semblent constituer la prochaine vague de restructuration, en particulier dans des secteurs tels que la finance et l'assurance. Supposer que l'apprentissage automatique constitue la prochaine vague de restructuration ne signifie pas que le travail humain sera supprimé. Mais il est vrai qu'il sera rendu moins visible et encore moins réglementé socialement que les formes de travail qu'il va remplacer. Les syndicalistes reconnaissent les possibilités d'être soulagés de tâches risquées et physiquement difficiles. Cela est particulièrement bien compris dans le domaine des soins à domicile, où l'automatisation n'est pas une substitution mais un soutien pour le travailleur, contribuant à rendre ce type de travail plus attrayant pour les nouveaux travailleurs. Néanmoins, cette forme de restructuration a souvent une incidence profonde en ce qui concerne la réduction des effectifs, notamment dans le secteur de la sécurité privée. Dans ce secteur, l'utilisation d'appareils photo numériques, de caméras de télévision en circuit fermé et de cartes d'accès implique un éloignement de l'interface humaine. Cela s'observe également dans le secteur financier, où les distributeurs automatiques de billets et la banque en ligne ont remplacé les services bancaires destinés aux clients.

Les plateformes de communication interne

Les entreprises ont commencé à utiliser les plateformes de communication interne vers le milieu des années 2000. Ils ont permis la communication de discussions internes entre des travailleurs qui ne travaillaient pas sur le même site ou qui n'étaient pas affectés au même lieu de travail. Les nouvelles procédures étant toujours perçues

par les travailleurs comme plus difficiles, moins conviviales et moins efficaces qu'ils ne le pensaient, ils ont dû communiquer en ce qui concerne les problèmes quotidiens. En outre, les travailleurs mobiles ont souvent utilisé leurs appareils personnels pour trouver des solutions aux problèmes liés aux nouvelles procédures numériques. Les travailleurs se sont tournés les uns vers les autres pour élaborer et échanger des solutions ascendantes, qui ont rapidement commencé à constituer une partie essentielle de leur apprentissage sur le terrain. Ainsi, les entreprises ont créé ces plateformes de communication interne pour offrir une assistance et publier des questions et réponses sur les forums. Plus récemment, les chatbots ont été introduits comme un moyen pour la direction de standardiser les processus de travail et de contribuer à la résolution des difficultés par les employés.

Dans ce contexte, les syndicalistes ont fait observer que les nouveaux travailleurs qui entrent dans des environnements de travail plus individualisés et qui dépendent donc principalement de solutions automatisées et prêtes à l'emploi fournies par les entreprises ou leurs consultants reçoivent un très faible niveau de soutien pour leur apprentissage sur le lieu de travail. Cela a des conséquences négatives pour les entreprises comme pour les syndicats. Pour les syndicats, l'automatisation et les plateformes internes augmentent les difficultés des travailleurs à communiquer efficacement. Dans ce contexte, le rôle des syndicats et des représentants des travailleurs en tant que prestataires de services est amplifié. De plus, l'isolement des nouveaux travailleurs face à la résolution des problèmes conduit souvent à la concurrence et mine la coopération entre les employés. Cette évolution est accélérée par la ludification des tâches de travail. En définitive, l'utilisateur ou le client final se retrouve avec une prestation de services de moindre qualité. C'est ce qu'a déclaré une personne interrogée : « Le mythe des jeunes "natifs numériques" ne devrait pas être un moyen pour la direction d'augmenter ce qu'elle attend des nouveaux travailleurs. Ils doivent leur apporter le soutien approprié et ne peuvent pas les laisser seuls face au stress de la restructuration ».

Les services à la clientèle et les plateformes d'entités homologues

Dans le cas des solutions automatisées pour les plateformes de service à la clientèle, la standardisation des procédures a ouvert la voie au contrôle des performances des opérateurs. Selon certaines personnes interrogées, le processus de relation numérique automatisée avec les clients ouvre la possibilité d'un suivi instantané de la satisfaction du client. Toutefois, parallèlement, il « dissimule » les données aux travailleurs, ce qui permet de les manipuler et laisse donc toute latitude à la direction de restructurer davantage ces activités en fonction de son interprétation de la satisfaction des clients.

Cette situation prend ses formes les plus brutales dans les entreprises dites de « plateformes », qui ont exercé un effet perturbateur dans des secteurs tels que le tourisme (par exemple, Airbnb), la logistique et le commerce (avec des services de livraison comme Glovo, Foodora, Uber, etc.) et sont de plus en plus courantes dans les soins à domicile. Leur cadre technologique implique des systèmes de surveillance et des incitations qui peuvent facilement conduire les travailleurs à l'auto-exploitation.

3.2 Incidences de la restructuration sur les frontières sectorielles

La présente section étudie l'incidence de la restructuration sur les frontières sectorielles. Après tout, les relations industrielles du XXe siècle étaient fondées sur des secteurs verticalement intégrés, avec une activité économique clairement définie et des organisations patronales et industrielles ainsi que des syndicats qui représentaient les groupes professionnels d'un secteur donné. Toutefois, la « mondialisation », la numérisation et la prédominance

de la valeur actionnariale ont contribué à l'affaiblissement de ces structures de relations industrielles et ont finalement conduit à un processus dans lequel « les entreprises et le monde lui-même sont plus intégrés, tandis que les syndicats sont encore fragmentés en secteurs », comme l'a souligné un répondant.

Ce déséquilibre entre les secteurs est le plus prononcé dans le secteur du commerce. Dans ce secteur, les nouveaux acteurs ne sont pas traditionnellement associés au commerce, mais plutôt à la logistique, aux centres d'appel ou aux entreprises informatiques. Les nouvelles entreprises numériques ne viennent pas toujours des États-Unis, comme en témoignent les entreprises européennes telles que Bol.Com. Offrant environ 15 millions de produits, elle est devenue la première boutique en ligne de livres, de jouets et d'électronique aux Pays-Bas. Dans le secteur du tourisme, les syndicalistes font face à un défi similaire car les frontières sectorielles sont devenues plus fluides. La question est de savoir si les employés de plateformes telles que Booking.com sont des travailleurs du secteur des STIC ou du secteur du tourisme. Le pouvoir perturbateur de la numérisation dans ce secteur a également été associé à l'arrivée de « sociétés nées du numérique » telles que Airbnb, qui ne possède pas d'hôtels ou d'appartements.

Malgré ces difficultés, les syndicats cherchent à organiser, représenter et servir les travailleurs dans ces nouvelles entreprises. Les syndicalistes ont souligné que ces nouveaux emplois apparaissent dans les interstices des secteurs et sont souvent caractérisés par des contrats atypiques et du travail indépendant, ce qui rend la coordination entre les secteurs encore plus difficile. Les emplois qui émergent dans ces zones grises risquent de se multiplier et de se développer en dehors de la réglementation, principalement parce que les cadres réglementaires se développent plus lentement que la technologie, et que les processus d'apprentissage au sein des entreprises à but lucratif sont plus rapides que ceux des syndicats en raison du caractère démocratique des syndicats et de leur nature d'organisations de membres. Par conséquent, les syndicats rencontrent des difficultés pour organiser, représenter et servir les travailleurs dans ces zones grises. Cependant, les participants aux ateliers, les personnes interrogées et les répondants à l'enquête partagent tous l'ambition d'élaborer des approches organisationnelles et de créer des capacités stratégiques capables de relever ces défis. La section suivante aborde de manière plus détaillée les approches des syndicats pour relever ces défis.

4. LES APPROCHES SYNDICALES DE LA RESTRUCTURATION

Le principal défi décrit par tous les syndicalistes est que la restructuration est devenue un processus continu et de plus en plus rapide, ou ce que le directeur d'UNI Europa, Mark Bergfeld, a appelé un « état permanent de restructuration ». L'incertitude concernant les futurs processus de restructuration touche profondément et de manière disproportionnée les membres actuels des syndicats – la génération des « baby-boomers » – qui ont encore environ 15 ans avant la retraite. Les syndicalistes expriment leur difficulté à apporter des réponses en ce qui concerne l'avenir, d'autant plus que la capacité d'action stratégique des syndicats semble s'apparenter davantage à une capacité de défense et de réaction face à des processus de restructuration de plus en plus prédéfinis dans lesquels les « droits d'information et de consultation » sont réduits au minimum en raison de la confidentialité des actionnaires. Un répondant fait observer :

Pour l'instant, les syndicats semblent dormir. Il faut avancer lentement après que les employeurs et les entreprises ont déjà décidé et défini leur stratégie, les investissements technologiques et leur incidence sur les performances, le travail, les clients, etc. Ils possèdent déjà une vision et une stratégie. Et ils ne communiquent que ce qui leur convient le mieux et de la manière qui leur convient le mieux.

Pourtant, les données empiriques semblent indiquer que les syndicalistes sont relativement satisfaits des stratégies qu'ils ont utilisées auparavant pour orienter les processus de restructuration. Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'est pas nécessaire d'élaborer des stratégies nouvelles et innovantes susceptibles d'améliorer les capacités stratégiques des syndicats sur le lieu de travail et sur le plan sectoriel.

Lors des précédentes vagues de restructuration, la réduction des effectifs a été abordée du point de vue de la retraite assistée. Les fonds sociaux se sont révélés particulièrement efficaces. Les programmes de formation et d'acquisition de compétences pour la main-d'œuvre restante ont constitué des références pour les syndicats afin d'orienter les processus de restructuration de manière équitable. Il faut toutefois reconnaître que ceux-ci n'ont pas remis en cause les raisons pour lesquelles les entreprises ont été restructurées au départ. La nécessité de remettre en question les processus de restructuration de manière plus fondamentale apparaît dans le cas de l'entreprise belge de communications téléphoniques Proximus, qui a réembauché des travailleurs dans de nouvelles conditions. Alors que le syndicat a pu négocier un plan pour couvrir la formation de réorientation, l'affaire démontre que les processus de restructuration font davantage pencher la balance du pouvoir au sein d'un secteur ou d'une entreprise vers l'employeur.

En fin de compte, les paramètres d'action des travailleurs et des syndicats se rétrécissent à chaque vague de restructuration. La communication avec les membres est désormais perçue comme de plus en plus difficile en raison des changements liés aux activités professionnelles et d'un contexte dans lequel les travailleurs ne sont pas nécessairement physiquement présents dans le même espace de travail et peuvent interagir en ligne. De nombreux syndicalistes considèrent comme une priorité importante d'accroître la capacité des représentants des travailleurs au niveau de l'entreprise à rester en contact avec leur main-d'œuvre afin de permettre aux syndicats de réussir à influencer positivement une transition équitable dans le secteur des services. Mais, plus important encore, les syndicalistes ont observé qu'ils doivent améliorer leur capacité stratégique à anticiper les processus de restructuration à venir et, au-delà, à orienter ces processus, à influencer les valeurs de la restructuration et à atteindre l'équité entre les différents employés et la direction.

Divers facteurs internes et externes sont mentionnés par les répondants pour expliquer la réactivité involontaire qui donne le sentiment d'arriver « quand il est trop tard ». Cependant, la plupart des syndicalistes ont souligné que l'attaque des droits et libertés syndicaux traditionnels au lendemain de la dernière crise financière, dans de nombreux États membres de l'UE, constituait l'un des principaux facteurs explicatifs de la réduction de l'influence des syndicats dans les processus de restructuration. L'attaque a contribué à la capacité limitée des syndicats à réagir de manière proactive, de sorte que la priorité a d'abord été donnée à l'atténuation des conséquences négatives des processus de restructuration (telles que la négociation de l'amélioration des compétences, les possibilités de requalification et la retraite anticipée pour les travailleurs traditionnels). Par conséquent, peu de ressources peuvent être consacrées au recensement des nouvelles conditions émergentes, à la recherche de transformations futures et à la mise en place de ces processus de manière équitable, sans parler de leur utilisation pour renforcer la position des syndicats dans les négociations. Dans ce contexte, les syndicats ont été relégués au rang de « services d'assistance à la restructuration », au service de leurs membres et de la main-d'œuvre sans pouvoir influencer activement les processus de restructuration internes de l'entreprise. Cela souligne encore l'interaction entre la désinstitutionnalisation du système de relations industrielles et la manière dont la codétermination et les droits d'information et de consultation sont mis en œuvre dans les processus de restructuration. Une personne interrogée a déclaré, à juste titre :

La précarisation du travail va de pair avec la précarisation croissante des syndicats. La direction de l'entreprise utilise le climat politique conservateur pour considérer et traiter les syndicats comme un luxe inutile pour l'entreprise. Tout ce qui était normal pour les syndicats est maintenant considéré comme difficile et coûteux. Les entreprises et la direction se cachent derrière les conditions économiques difficiles pour l'entreprise, la crise politique, les difficultés économiques pour l'ensemble de la société.

Cependant, cette position défensive dans laquelle se trouvent les syndicats ne doit pas rester inamovible. Selon les syndicalistes, une approche plus proactive est nécessaire pour trouver des moyens efficaces d'anticiper la transformation du travail, d'élargir la portée des conventions collectives existantes et de faire en sorte que la numérisation ne laisse personne pour compte. Cette approche proactive nécessite que les syndicats et les représentants des travailleurs participent à la conception et à la mise en place des processus de restructuration bien avant que les décisions finales ne soient prises. La négociation collective est donc considérée comme essentielle pour orienter la transformation numérique, afin de garantir des résultats équitables pour les travailleurs. En outre, une alliance entre les représentants des travailleurs et les représentants des employeurs est nécessaire pour disposer de relations industrielles efficaces, car l'utilisation des technologies dépend de l'équilibre des forces/du pouvoir et de la capacité des syndicats à orienter les relations industrielles par l'intermédiaire des conventions collectives.

Bien entendu, les syndicalistes reconnaissent que si leurs membres traditionnels expriment leur inquiétude quant aux futures restructurations, les travailleurs sous contrat atypique dans les interstices des frontières sectorielles ont également besoin d'une représentation syndicale. L'attaque contre les droits et libertés syndicaux traditionnels est encore plus visible en dehors des secteurs et des fiefs traditionnels des syndicats. Ces entreprises et secteurs nouveaux sont en même temps des zones d'ombre législatives dans lesquelles les syndicats ont du mal à entrer parce que la main-d'œuvre travaille dans un climat d'intimidation, ce qui rend difficile l'interaction directe avec les travailleurs et la compréhension directe de leurs conditions de travail. Il devient donc difficile de syndiquer de nouveaux travailleurs et de représenter les membres actuels. Ce double défi sera abordé plus en détail en examinant comment les syndicats ont élaboré des stratégies innovantes de négociation collective.

4.1 Négociation collective

En ce qui concerne la réalisation d'une transition plus équitable vers un secteur des services numérisé, les syndicalistes sont certains du caractère fondamental de la négociation collective pour adopter l'approche nécessairement proactive. La présente section illustre comment les syndicats ont utilisé les négociations collectives pour faire face aux processus de restructuration et obtenir des résultats équitables pour les travailleurs.

La recherche a révélé que les syndicats ont abordé les processus de restructuration numérique mentionnés ci-dessus en élaborant et en répondant aux questions quotidiennes des travailleurs par l'intermédiaire des conventions collectives. Par exemple, ces dernières années, ils ont placé la réglementation de l'utilisation des téléphones de travail, y compris le « droit à la déconnexion », parmi les priorités de leurs négociations collectives. Lorsque de tels accords existent, ils ont réussi à protéger les travailleurs des pires excès de la transformation numérique des secteurs des services, en rétablissant un semblant d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Au-delà, les syndicalistes ont fait campagne, recruté et négocié pour participer aux processus de restructuration depuis leur début jusqu'au moment où les décisions finales sont prises. Un exemple intéressant que notre étude a mis en évidence est celui des « salles de contrôle communes dans les conventions collectives conclues au niveau de l'entreprise et du secteur ». Selon une personne interrogée : « Les syndicats peuvent jouer un rôle important dans la compréhension des effets du changement, et ce rôle doit être compris et valorisé car, grâce à cela, les syndicats peuvent s'assurer que les dirigeants comprennent les questions soulevées du point de vue des travailleurs. »

Ces « salles de contrôle communes » existent au niveau des entreprises en Allemagne. Le syndicat des services ver.di et EuroGate y ont créé une commission d'automatisation et la « Tarifvertrag Zukunft » (convention collective pour l'avenir). Dans le même ordre d'idées, ver.di a également conclu une convention collective sur la « protection contre le stress » avec Deutsche Telekom. Au sein du groupe Deutsche Post, l'accord « OnTrack » de ver.di met la barre très haut en ce qui concerne la surveillance des travailleurs.

En Italie, les syndicats ont même pu aller au-delà des approches au niveau de l'entreprise pour suivre les processus de restructuration au plan sectoriel. Dans ce contexte, la « Cabina di regia per la ristrutturazione digitale » semble constituer un accord historique dans le secteur financier. Au Danemark, l'Agence Fintech des syndicats a pu créer les conditions permettant d'anticiper et de contrôler où les nouveaux emplois apparaîtront en amont et en aval de la chaîne de valeur, garantissant ainsi que les syndicats sont en contact étroit avec les nouveaux travailleurs, y compris ceux ayant des contrats atypiques.

Les syndicats ont également utilisé leur accès institutionnel et, lorsque cela était permis, des situations politiques favorables pour réglementer l'ensemble de l'économie. En Finlande, les syndicats ont obtenu la reconnaissance du travail atypique dans la nouvelle loi sur le temps de travail du pays qui est entrée en vigueur en janvier 2020. L'aménagement flexible du temps de travail (joustotyöaika) est un nouveau concept, auquel l'employeur et l'employé peuvent convenir lorsque l'employé peut planifier et déterminer de manière indépendante le lieu d'au moins la moitié de ses heures de travail. Ce système est particulièrement adapté au travail spécialisé, dans lequel l'employeur fixe des objectifs et des horaires généraux au lieu de définir strictement le temps et le lieu pour l'exécution de l'activité professionnelle. Dans ce type de travail, les heures peuvent être attribuées plus librement

que dans le cadre de l'horaire flexible. Dans des limites convenues, les employés peuvent décider de manière indépendante de l'heure et du jour où ils effectueront leur travail.

Ces approches proactives représentent des évolutions importantes car les entreprises connaissent actuellement des difficultés du point de vue de leurs performances économiques. « Les entreprises et leurs dirigeants considèrent le changement technologique du point de vue de l'entreprise et connaissent les effets escomptés. Mais les perspectives des travailleurs et des entreprises doivent être présentes », déclare une personne interrogée. L'apparition du travail à domicile, conjuguée à une crise économique et à la hausse du chômage, pourrait entraîner de nouveaux processus de restructuration qui sapent les droits des travailleurs et leur capacité à négocier efficacement dans les années à venir. C'est pourquoi les stratégies de négociation collective doivent impliquer la syndicalisation des travailleurs. Cela permettra aux syndicats de renforcer leur position de négociation et d'être efficaces à la suite des attaques de la direction sur les conditions existantes.

4.2 L'organisation tout au long de la chaîne des services

La plupart des syndicalistes font observer que, dans le cadre d'une approche plus proactive de la numérisation, le dialogue social doit toujours être complété par un renforcement de la capacité stratégique des syndicats. Il est possible d'y parvenir en comprenant mieux comment la restructuration influe concrètement sur les conditions de travail, en plus de comprendre les besoins des travailleurs et ce qui les motive à s'affilier aux syndicats.

Même dans les pays qui disposent de cadres institutionnels solides de négociation collective et de dialogue social, il ne suffit pas de rester attaché à l'utilisation du cadre institutionnel sans renforcer le pouvoir collectif. Comme l'a déclaré une personne interrogée :

Les discussions, les négociations prennent trop de temps au lieu de syndiquer les travailleurs. De 0 à 10, c'est un 5 en utilité. Cela doit se combiner à la syndicalisation. La priorité est de syndiquer les travailleurs, voire de faire respecter les frontières des syndicats ; dans cette phase, les travailleurs sont fragmentés et les syndicats sont fragmentés.

Pour atteindre l'efficacité à cet égard, les syndicalistes reconnaissent que les syndicats devraient développer leurs capacités organisationnelles en vue d'une coordination entre les secteurs. Cela est nécessaire car un nombre croissant de travailleurs se trouvent dans les interstices ou « zones grises » de différents secteurs de services, et les entreprises de services ne restent plus nécessairement dans un secteur donné. Elles s'orientent plutôt vers le marché où les possibilités de réaliser des profits sont les plus importantes. Les syndicalistes interrogés affirment qu'il est essentiel de consacrer des ressources financières et humaines suffisantes à la syndicalisation des travailleurs en amont et en aval de la chaîne des services. Il s'agira de rechercher et d'expérimenter de nouvelles façons de communiquer avec les travailleurs qui n'ont pas de tradition syndicale ou qui se sont regroupés eux-mêmes sur d'autres questions telles que la discrimination, la politique de l'entreprise en matière de changement climatique ou ses contrats avec l'armée.

En ce qui concerne les frontières floues du commerce, l'exemple de la syndicalisation des travailleurs le long de la chaîne des services dans Bol.com semble particulièrement intéressant. Dans cet exemple, un principe motivant – « trouver le contractant principal » – est venu des États-Unis : de l'Union internationale des employés des services (SEIU) à Chicago. Dans la capitale de l'Illinois, afin d'obtenir un pouvoir de réglementation sur les normes des conditions de travail pour les services contractuels des sous-traitants (dans ce cas pour l'entretien des bâtiments :

concierges, sociétés de nettoyage, etc.), le SEIU négocie avec les propriétaires des bâtiments (en l'occurrence le contractant principal), comme l'Association des propriétaires et des gestionnaires de bâtiments (BOMA).

La campagne autour de Bol.com a expérimenté diverses mesures d'incitation à l'activité syndicale au-delà des frontières – au-delà de leur classification sectorielle – en réunissant des équipes de recruteurs et de responsables de divers secteurs dans lesquels sont présentes des multinationales. Dans ce cas, il était également important de définir une demande commune :

La liste des normes est la suivante : un salaire minimum de 14 euros par heure ; un maximum de 35 heures par semaine ; un maximum de 8 heures supplémentaires la nuit et le week-end ; suffisamment de personnes pour effectuer le travail ; des contrats stables ; le droit de parler sur le lieu de travail et de se syndiquer ; l'accès aux représentants des travailleurs sur le site (en général, l'alibi des employeurs pour empêcher ce droit est de se dissimuler derrière le client).

Selon de nombreux syndicalistes, les améliorations apportées par les syndicats au recensement des besoins des nouveaux travailleurs ne devraient pas se limiter à des accords, mais devraient toujours être soutenues par l'activité organisationnelle de recherche-intervention constante « sur le terrain », là où se trouvent les travailleurs. Une telle activité contribuerait à la réglementation sociale des nouvelles formes de travail basées sur les plateformes. Dans ce contexte, pour les syndicalistes, l'anticipation est liée à de nouvelles formules d'organisation interne qui permettent aux syndicats de dépasser les frontières sectorielles et d'investir des ressources dans le repérage et les campagnes dans de nouvelles organisations (Bol.com aux Pays-Bas et le cas des travailleurs du jeu dans le secteur financier irlandais ont été mentionnés comme des expériences intéressantes dans ce sens). Le principe consistant à « trouver le contractant principal », établi par le SEIU, est considéré comme une autre approche prometteuse de recrutement le long de la chaîne de services.

Les syndicalistes sont conscients que les jeunes travailleurs finissent souvent par occuper ces emplois nouvellement créés dans la chaîne d'approvisionnement des services sans aucun accès à la représentation syndicale et/ou aux droits de négociation collective. La section suivante examine comment les syndicats cherchent à combler le fossé entre générations.

4.3 Combler le fossé entre les générations

Il est important de reconnaître que les travailleurs âgés et les jeunes travailleurs peuvent avoir intérêt à assurer une transition équitable vers une restructuration numérique continue dans les services. À l'heure actuelle, le noyau des syndicats affiliés est composé de ce que l'on appelle la génération des « baby-boomers ». Les syndicalistes signalent qu'une grande partie de l'incertitude que vivent ces travailleurs est liée à la définition de l'âge et aux critères selon lesquels un travailleur est considéré comme apte à participer activement aux processus de restructuration numérique. Pourtant, l'incertitude de ces travailleurs âgés dépasse les limites de leur organisation du travail et est également liée à la viabilité générale de leur vie familiale dans les années à venir, à la date de leur retraite, à la numérisation de la plupart des services qu'ils utiliseront et à la possibilité que leurs enfants possèdent moins de droits au travail. Il est intéressant de noter que certains syndicalistes ont fait observer que « plus qu'une question de générations, il s'agit d'une question de conditions de travail ». On peut également noter qu'une proportion constante de travailleurs expulsés des conditions traditionnelles ont réintégré le marché par le biais de contrats atypiques ou de travail indépendant.

Rien de tout cela n'empêche que certaines régions du monde – dont l'Europe dans une plus large mesure qu'ailleurs – se caractérisent par une population vieillissante. La dimension démographique modifie les sociétés et, par conséquent, le marché du travail. Les processus continus de restructuration numérique sont généralement perçus comme plus durables par les « natifs numériques », ce qui est moins le cas pour les travailleurs plus âgés ayant des contrats traditionnels et des routines de travail stables. Les syndicalistes observent que le fossé entre générations dans le scénario actuel doit être comblé afin de garantir une transition équitable où personne n'est laissé pour compte, notant qu'il est important d'éviter l'instrumentalisation de la question démographique comme moyen d'approfondir les divisions au sein de la population active. Une personne interrogée indique :

Ils le présentent d'une manière telle qu'il semble que tout ce qui est stressant pour les travailleurs âgés peut même être amusant pour les jeunes travailleurs. De sorte que dans les futures restructurations, une fois que l'ancienne génération sera remplacée, tous les problèmes seront résolus.

S'il est vrai que les travailleurs âgés ont connu certaines difficultés lors des processus de restructuration, notamment ce que la direction appelle une « confusion temporaire » dans l'adaptation aux nouvelles technologies, l'idée que cela a limité la réussite de la mise en œuvre de la restructuration est un exemple de la manière dont les divisions peuvent être exacerbées. Par ailleurs, les « natifs numériques » ont été décrits, en grande partie, comme des travailleurs idéaux pour la numérisation et la restructuration continue, en raison notamment de leur facilité naturelle présumée à s'adapter au changement. Cela signifie que les nouvelles entreprises numériques ont essayé de se présenter comme des paradis organisationnels pour les « natifs numériques », comme si les conditions sociales et organisationnelles et les besoins de cette nouvelle race de travailleurs étaient automatiquement adaptés et qu'il n'y aurait pas besoin de représentants des travailleurs. Une personne interrogée a déclaré :

Plus qu'une réalité, il s'agit d'une demande : on attend des jeunes travailleurs qu'ils soient aptes aux nouvelles solutions numériques et enthousiastes pour relever sans cesse de nouveaux défis et évoluer. D'une certaine manière, il s'agit d'une demande morale, c'est comme dire que s'ils ne sont pas des perdants et qu'ils devraient alors être heureux et relever le défi.

Parce que les syndicalistes et les travailleurs sont de plus en plus conscients de la nature continue des restructurations, les premiers ont pu mettre en évidence comme les mythes concernant les travailleurs âgés et les jeunes devraient être reconsidérés. C'est surtout la définition des travailleurs vieillissants actifs dans une organisation numérisée qui est en jeu, car on ne sait toujours pas clairement quand et à quel âge un travailleur devient ou est considéré comme moins apte à être mentalement productif dans un environnement de travail numérisé et restructuré.

Parallèlement, les syndicalistes semblent de plus en plus conscients que les « natifs numériques » ne sont pas à l'abri des risques d'une restructuration permanente. Cela devient plus clair dans les contextes de travail traditionnels qui sont plus faciles d'accès pour les syndicats. Toutefois, cela devient également évident dans le cas des nouvelles entreprises et plateformes numériques, de sorte que les syndicats ressentent l'urgence d'accroître leur capacité à atteindre ces nouveaux environnements et conditions de travail. Dans un cas comme dans l'autre, la prédominance de l'idée – ou du mythe – que les « natifs numériques » sont naturellement aptes à l'ère numérique ne devrait jamais être un argument qui dissuade les syndicats de dresser la carte des risques et des formes d'exploitation auxquels ces jeunes travailleurs sont confrontés, ni qui empêche le débat public sur ces questions.

L'élaboration d'une approche plus proactive signifie également entreprendre davantage de recherches sur le présent et l'avenir du travail pour les générations plus âgées et plus jeunes dans un monde en constante restructuration numérique, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des organisations et des contrats traditionnels. L'une des approches adoptées par les syndicats pour renforcer leur position de négociation dans ce nouvel environnement est « le recrutement des travailleurs non syndiqués ».

4.4 Le recrutement des jeunes et des travailleurs non syndiqués

Dans l'élaboration d'une approche proactive, l'autonomisation de la main-d'œuvre est considérée comme essentielle dans le contexte actuel, où la numérisation renforce l'individualisation du travail et la proportion de nouveaux emplois sous contrats atypiques. Si les syndicalistes ont clairement conscience que les processus de restructuration modifient les limites du marché du travail, les nouvelles limites ne sont pas encore elles-mêmes claires en ce qui concerne les possibilités d'avancement professionnel et de carrière des nouveaux travailleurs. Il en va de même en ce qui concerne les personnes qui devraient être « recrutées » ou représentées.

Atteindre cette proportion croissante de travailleurs non syndiqués, qui comprend les travailleurs des secteurs qui ne sont pas couverts en permanence par un syndicat ou par une convention collective sectorielle, est perçu par les syndicalistes comme étant à la fois très difficile et essentiel pour garantir des relations industrielles équitables et durables. L'impulsion pour revisiter le champ d'action syndicale est également fondée sur la poursuite de la réflexion :

Les syndicats ne s'affaiblissent pas seulement de l'extérieur. Ils s'affaiblissent également de l'intérieur. Ils ne se développent pas, ils perdent leur base de pouvoir, en passant par une phase de déclin. Actuellement, les syndicats sont composés des travailleurs de 40-50 ans et plus : la génération des « baby-boomers » ! Sommes-nous capables de parler de l'avenir ? Sommes-nous donc en mesure de détecter à temps les besoins émergents, les besoins futurs ? Une personne interrogée a déclaré : « Pouvons-nous imaginer et proposer une vision du travail de demain ? »

Selon le même syndicaliste, les travailleurs des nouvelles entreprises numériques sont difficiles à atteindre en raison d'un manque de réglementation et du pouvoir d'intimidation généralisé qui empêche les travailleurs d'entrer en contact avec les syndicats. Un répondant fait observer :

En théorie, la finance compte de nombreux nouveaux acteurs, mais les banques centrales n'ont aucun contrôle sur les fintechs. Il n'existe pas de liste de contacts et d'adresses. S'ils ne sont pas réglementés, il faut admettre qu'il est très difficile d'entrer en contact avec leurs travailleurs, surtout si l'on considère qu'ils travaillent souvent à distance.

Les problèmes auxquels font face les syndicats peuvent donc être perçus comme étant à la fois externes et internes : selon les syndicalistes, les défis de la communication avec les nouveaux travailleurs sont également liés à la complexité de l'organisation syndicale et à son langage ; ceux-ci peuvent sembler adéquats par rapport aux structures de travail plus anciennes, mais ils le sont moins pour les jeunes travailleurs qui se sentent individuellement immergés dans une transformation numérique constante. Une personne interrogée a déclaré :

Les syndicats ressemblent à de grandes organisations verticales complexes, avec un langage et des procédures internes qui parlent de niveaux internes, de rôles, de hiérarchie, d'une bureaucratie interne.

Il en résulte que la capacité des syndicats à recenser les nouvelles conditions de travail a tendance à être sous-estimée, en particulier par les jeunes travailleurs dans les nouvelles formes d'emploi (y compris ceux qui sont indépendants ou freelance sans employés eux-mêmes). Néanmoins, ces formes d'emploi ne se limitent pas aux jeunes travailleurs, car certains travailleurs âgés expulsés à la suite de processus de restructuration tentent souvent de réintégrer le marché en exerçant une activité indépendante. Il est par conséquent essentiel que les syndicats soient toujours présents comme point de référence aux yeux de ces travailleurs qui cherchent à s'émanciper et à améliorer leurs conditions de travail.

Percées possibles : De la formation au débat public

Une solution éventuelle pourrait consister à modifier la communication des syndicats afin d'améliorer leur capacité stratégique de recrutement de ces nouveaux travailleurs. Les syndicats se heurtent toutefois à des obstacles pour intégrer ces stratégies. Les données semblent indiquer que la formation aux méthodes numériques et innovantes de campagne ne figurait pas en bonne place parmi les priorités des syndicats, bien que la plupart des personnes interrogées considèrent qu'elle est essentielle pour améliorer la communication avec les jeunes générations.

D'autres répondants mentionnent des difficultés liées aux différentes valeurs qui caractérisent l'approche « individualiste » et flexible des jeunes travailleurs. Parallèlement, les représentants syndicaux admettent avoir du mal à influencer les valeurs de formation transmises aux nouveaux travailleurs, qui sont largement orientées vers l'augmentation des performances plutôt que sur des questions telles que l'importance des droits et responsabilités des travailleurs.

Dans une perspective différente, d'autres personnes interrogées font observer que, si les jeunes travailleurs n'ont pas une appréciation suffisante des syndicats comme point de référence pour la défense de leurs droits et conditions de travail, c'est peut-être aussi parce que les jeunes générations n'ont pas été aidées à prendre connaissance de leurs droits du travail pendant leur éducation scolaire et n'ont pas pu découvrir par les médias l'activité syndicale en rapport avec les nouvelles entreprises numériques et les contrats atypiques, ni comment ils pourraient établir le contact avec eux en cas de besoin.

Dans la période actuelle, certains syndicats s'emploient à mieux faire connaître leur rôle aux étudiants. Un syndicaliste finlandais décrit une partie de la raison d'être d'une telle initiative :

Les écoles secondaires et les universités organisent de nombreuses « journées de l'emploi » où les entreprises et les employeurs font leur promotion, mais la plupart du temps, il n'y a pas ou peu d'espace pour permettre aux étudiants d'acquérir des compétences et des connaissances concernant leurs droits dans leur carrière. C'est pourquoi nous sommes allés dans les écoles pour parler aux élèves.

Une telle sensibilisation générale, combinée à une meilleure visibilité des syndicats dans les médias en ce qui concerne leurs réalisations dans les entreprises et plateformes numériques, semble particulièrement importante pour faciliter la communication avec les jeunes travailleurs.

Les syndicalistes considèrent par ailleurs qu'un autre moyen important de sensibiliser les nouveaux travailleurs non syndiqués à leurs droits et à la possibilité d'améliorer leurs conditions de travail est de mieux faire connaître le rôle des syndicats dans le débat public et institutionnel sur les conséquences de la numérisation. On en trouve des exemples dans les cas de l'Irlande, en ce qui concerne le travail intelligent, et de la Finlande, en ce qui concerne le travail flexible (comme expliqué ci-dessous).

Exemple d'UNI Europa : Les travailleurs irlandais du secteur du jeu

Les syndicats ont déjà pris l'initiative d'établir le contact avec de nouveaux types de travailleurs afin de comprendre leurs conditions de travail et de les syndiquer. Des expériences particulièrement intéressantes sont observées dans le domaine des soins à domicile, où il a été nécessaire d'établir le contact et de recruter de nouveaux groupes de travailleurs dans un secteur qui n'était pas formalisé et qui fait actuellement l'objet d'une restructuration liée aux plateformes et à l'automatisation. Ou encore dans le commerce, où l'expérience des syndicats de Bol.Com aux Pays-Bas pourrait être une source d'inspiration :

Recruter des travailleurs signifie trouver des dirigeants, parler directement avec eux. Nous devons être capables de repérer les besoins émergents, c'est-à-dire les personnes qui ont l'intention ou ont tendance à s'engager en faveur de plus de droits au travail. Et de leur donner des solutions et des chances réalistes, de pouvoir – grâce à elles – atteindre davantage de travailleurs, car elles ne pouvaient pas non plus faire entendre leur voix seules.

Dans le secteur financier, une personne interrogée a longuement décrit la campagne de syndicalisation des travailleurs du secteur du jeu en Irlande. En commençant avec deux personnes, la campagne a permis de recruter des centaines de travailleurs en moins d'un an ; cette réussite a été possible en fondant le recrutement sur la compréhension des besoins de ces travailleurs spécifiques, qui sont très inhabituels par rapport aux travailleurs de la finance traditionnelle.

Au départ, deux personnes étaient impliquées ; en neuf mois, elles ont réussi à atteindre 100 personnes en parlant avec des collègues. Le processus peut être plus rapide qu'on ne le pense. Pour y parvenir, nous avons dû écouter, comprendre les principaux problèmes et questions qui étaient soulevés, comme la faible rémunération, l'absence de normes salariales, le manque de sécurité de l'emploi, la volonté d'une plus grande stabilité de l'emploi. Cela n'est pas différent des nombreux types de nouveaux travailleurs dans les entreprises non traditionnelles.

Ensuite, bien entendu, l'étape suivante a consisté à créer un centre de conseil. Cela n'avait rien de particulièrement avancé sur le plan technologique, car nous utilisons essentiellement des numéros de téléphone gratuits. Le sentiment général est que, avec les nouveaux jeunes travailleurs, les circulaires, bulletins et magazines syndicaux habituels ne fonctionnent pas. Ces jeunes travailleurs attendent – et sont plus enclins à attendre – une solidarité numérique et individualisée dans une approche collaborative.

L'étape suivante a consisté en une enquête plus structurée dans le secteur. Bien sûr, le but n'était pas seulement informatif. Oui, il est important de connaître les chiffres et d'avoir une compréhension plus précise des travailleurs, mais, bien entendu, il s'agit avant tout d'un moyen d'entrer en contact avec davantage de travailleurs, de découvrir les choses directement auprès d'eux et d'obtenir leurs points de vue, et d'interagir avec eux en leur proposant des façons de se regrouper, en obtenant un retour d'information, etc. Et puis, bien sûr, quand on a ces connaissances et cette base sociale, on acquiert un certain pouvoir de négociation.

Cet exemple souligne qu'il est possible de recruter des travailleurs non syndiqués.

4.5 Promouvoir les droits des travailleurs au niveau européen

Si les syndicalistes comprennent que l'efficacité au niveau national est essentielle, ils sont aussi extrêmement conscients qu'elle est insuffisante pour faire face aux processus de restructuration actuels et que ces deux choses dépendent, en réalité, d'une forte coordination au niveau européen.

Avec le développement de l'automatisation et de la robotisation dans le secteur des services, les nouveaux emplois qui apparaissent en amont et en aval de la chaîne d'approvisionnement des services – souvent dans de mauvaises conditions et avec des salaires plus bas – sont souvent externalisés vers d'autres employeurs ou vers un autre pays. Parallèlement, les systèmes d'information centralisés permettent à la direction de gouverner et de surveiller plus facilement les multinationales et de prendre des décisions de restructuration organisationnelle tout au long de la chaîne d'approvisionnement et au-delà des frontières nationales. Ces multinationales ont investi intensivement dans l'intégration des technologies mentionnées ci-dessus dans leur modèle organisationnel. Les réseaux d'entreprises étant devenus de plus en plus complexes, ce qui modifie l'écosystème des entreprises et le contexte des relations industrielles, il est donc devenu de plus en plus difficile pour les syndicalistes de comprendre d'abord où commencent les stratégies de restructuration et, ensuite, de déterminer les domaines d'influence pertinents. La coordination syndicale doit manifestement faire elle-même un saut qualitatif.

Parallèlement, selon les revendications des syndicalistes, les cadres réglementaires internationaux existants restent inadéquats et l'abus de la législation et des normes pour délocaliser le travail là où il est moins cher nécessite la réunion des forces syndicales à un niveau supranational. Les syndicalistes que nous avons consultés partageaient l'idée que « la mondialisation ne peut être régie que par une action syndicale transnationale ». La promotion des droits des travailleurs au niveau supranational exige donc une action intégrée en matière de négociation d'accords supranationaux et de syndicalisation des travailleurs sur le terrain. À un autre égard, les syndicalistes insistent sur le fait qu'il est essentiel de contacter et de recruter les travailleurs dans les multinationales pour pouvoir contrôler l'application effective de la législation et des droits et la reconnaissance des actions syndicales, étant donné les difficultés d'accès aux lieux de travail et aux travailleurs constatées par tous les syndicats.

Les répondants font part de pratiques prometteuses

Dans les services commerciaux, la section Amazon d'UNI Global Union, après avoir mené des années de combats individuels contre les pratiques d'emploi souvent critiquées de l'entreprise, a réuni plus de 50 représentants des travailleurs d'Amazon de 15 pays (hors Europe – notamment l'Égypte, le Brésil et le Pakistan – et en Europe, notamment l'Italie, l'Allemagne, la Pologne et la France) pour une conférence à Berlin afin de coordonner leur stratégie, dans le but commun de comparer les notes sur les conditions de travail dans les centres logistiques d'Amazon dans le monde et de partager des informations sur les différentes règles et réglementations qu'ils pourraient utiliser dans les négociations. De nombreux travailleurs d'Amazon ont utilisé le hashtag #wearenorobots des médias sociaux.

Comme l'a dit une personne interrogée, « l'utilisation du hashtag est importante pour que les gens sentent qu'il existe un fil conducteur entre les nombreuses actions locales. » La promotion de la visibilité des travailleurs à bas salaires et de la législation antitrust est considérée comme essentielle pour le succès de cette campagne.

Le groupe Teleperformance, leader mondial dans la fourniture de services de centres de contact, est présent dans 65 pays, avec 311 centres de contact et plus de 190 000 employés. Il fournit des services de première ligne par téléphone, via les médias sociaux, le chat en direct, les e-mails, les SMS ou WhatsApp pour certaines des plus grandes marques mondiales telles qu'Apple, Google et Orange. Avec 147 000 postes de travail dans le monde, elle gère plus de 1 000 clients, dont un tiers sont des entreprises internationales de premier ordre, présentes dans les principaux secteurs.

La Confédération syndicale internationale (CSI) a montré que quatre des plus grands marchés du travail de l'entreprise (Inde, Philippines, Mexique et Colombie) n'ont « aucune garantie » quant à la mise en œuvre des droits fondamentaux du travail. Teleperformance Global Alliance (TGA), une coalition de syndicats représentant les travailleurs de Teleperformance de 11 pays, se bat pour obtenir des normes minimales et des droits syndicaux à l'échelle mondiale.

Un aspect particulier en l'occurrence, s'agissant d'une grande entreprise française, Teleperformance doit, en vertu de la législation nationale, utiliser certains mécanismes et procédures pour prévenir les violations des droits de l'homme et les impacts environnementaux négatifs tout au long de la chaîne de production, y compris dans les filiales et les entreprises sous son contrôle. Ces mécanismes doivent être signalés chaque année dans le cadre d'un « plan de vigilance ». Ainsi, une partie de la campagne de la TGA consiste à surveiller et à dénoncer le non-respect par Teleperformance de ses obligations légales et, par là même, à tirer la sonnette d'alarme auprès des investisseurs et des clients. Une personne interrogée a déclaré :

Un élément important est de montrer que des entreprises ou des clients inconscients utilisent directement ou indirectement l'exploitation par le travail. Plus les gens et le grand public comprendront ce que signifie être exploité dans cet empire mondial des services de back-office, mieux ce sera.

En Irlande, dans le secteur de la poste et de la livraison, depuis qu'UPS a acheté Nightline, l'un de ses principaux concurrents locaux, les syndicats ont réussi à faire correspondre le salaire des membres de Nightline à celui des membres d'UPS, ce qui a entraîné des augmentations de salaire allant jusqu'à 15 %. Dans le domaine de la finance, les accords conclus par les syndicats avec BNP Paribas et le Crédit Agricole ont fixé des normes mondiales uniformes.

Des alliances internationales plus fortes

Dans le cadre de l'adoption d'une approche proactive, les syndicalistes observent que des alliances syndicales plus fortes à l'échelle européenne seraient essentielles pour promouvoir une perspective centrée sur les employés dans l'approche de l'UE à l'égard d'une Europe numérisée. De telles alliances, jetant des ponts entre pays, secteurs et chaînes d'approvisionnement, permettraient d'améliorer l'initiative phare Europe 2020 « Stratégie numérique pour l'Europe », qui jusqu'à présent n'a guère eu d'effet sur les conséquences de la numérisation sur l'emploi. Dans le cadre de l'approche de l'UE, selon l'avis de nombreux répondants, la question de la durabilité sociale semble avoir été laissée de côté, notamment avec l'approbation de la directive européenne 2006/123/CE, qui a laissé des zones d'ombre ouvertes à l'exploitation dans l'abaissement des droits sociaux. Certains syndicalistes affirment que cela a conduit les travailleurs à accorder une moindre attention et à abaisser leur attentes par rapport au travail en réseau à l'échelle européenne et signifie que la confiance des travailleurs à cet égard doit être désormais renforcée.

Dans cet esprit, tous les syndicats considèrent que la réalisation de normes communes pour les droits des travailleurs est de la plus haute importance et qu'elle nécessite également la participation d'autres acteurs européens tels que la CES. Équilibrer les inégalités entre les pays européens constituerait une réalisation importante et, selon les syndicalistes, lancerait un signal remarquable dans un processus visant à relever le défi encore plus grand des disparités mondiales. Ce dernier point est lié à l'Objectif de développement durable numéro 8 des Nations-Unies : « une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ».

De nombreux syndicalistes déclarent observer une prise de conscience croissante du fait que les normes communes, plus que les salaires, devraient se concentrer sur un cadre minimum de droits pouvant être facilement communiqués et compris par tous les segments de la société et pouvant ainsi faire une entrée en force dans le débat public dans tous les pays. Ce cadre de droits et de protections devrait être reconnu indépendamment de la condition contractuelle subjective et pourrait également traiter des questions d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de congé de maternité/paternité. Si, en outre, ce cadre devait soutenir la réglementation sociale de nouvelles formes de travail via des plateformes, il serait particulièrement important de parvenir à une définition élargie des employés et à une définition élargie des entreprises. Il convient également de noter ici qu'un autre avantage du travail syndical en réseau à l'échelle européenne serait la possibilité de collaborer en vue de l'adoption d'une législation favorisant la dimension européenne des syndicats aux plans politique, organisationnel et surtout contractuel.

Enfin, des alliances syndicales plus fortes à l'échelle européenne permettraient d'accroître la pression sur l'OMC et d'autres institutions mondiales supranationales afin d'accroître la responsabilité des multinationales en ce qui concerne les droits des travailleurs. Une personne interrogée a déclaré : « À ce niveau, il semble que nous n'en soyons qu'au début ; nous ne sommes pas organisés comme des lobbies autour de la Commission européenne ». Ainsi, des mesures devraient être prises en vue d'établir une citoyenneté européenne du travail, qui est nécessaire de toute urgence afin de lancer un signal aux syndicats non européens en faveur de l'objectif d'une citoyenneté mondiale du travail (comme le suggère l'Objectif de développement durable 8 du Programme des Nations Unies à l'horizon 2030).

Les comités d'entreprise européens et UNI Europa : La clé de la coordination transfrontalière

Parmi les multiples formes de représentation et de participation transnationales des travailleurs, les comités d'entreprise européens (CEE) sont considérés par les répondants comme essentiels pour créer les conditions permettant de renforcer la coopération entre les représentants des travailleurs par-delà les frontières et d'adopter une approche plus proactive dans les processus de restructuration.

Dans ces CEE, les syndicalistes se coordonnent afin d'accroître la participation des travailleurs dans les mécanismes de prise de décision des entreprises. Par exemple, le CEE d'Axa est mentionné comme étant prometteur en ce qui concerne l'anticipation du changement et la vision complète des incidences de la stratégie de l'entreprise dans toute la chaîne d'assurance nationale et internationale. Une approche importante du travail en réseau à ce niveau consiste à renforcer la réglementation, car une alliance européenne forte entre les syndicats est nécessaire pour parvenir à contrebalancer efficacement l'influence des employeurs dans les CEE et éviter ainsi l'instrumentalisation des CEE par les entreprises de manière unidirectionnelle. Une personne interrogée indique :

De petites sanctions sont prévues pour les employeurs qui ne donnent pas assez d'informations ou qui ne les donnent pas assez rapidement. La tâche la plus difficile pour les comités d'entreprise européens est d'obtenir des informations suffisamment rapidement de la direction afin d'informer correctement les travailleurs. Le pouvoir n'est pas encore suffisant pour exercer une pression sur les employeurs.

Au sein des CEE, les syndicalistes cherchent par tous les moyens à garantir que les droits des salariés à l'information et à la consultation soient correctement respectés à tout moment, dans toutes les entreprises et tous les secteurs. L'approche consistant à exercer une pression sur les employeurs pour qu'ils améliorent leurs contributions aux CEE n'est pas simplement une question de quantité d'informations, mais aussi de qualité. Une personne interrogée déclare :

Ils [les employeurs] sont des artistes en répondant sans donner les réponses : ils ne vous laissent pas voir leurs cartes. Elles sont accompagnées de diapositives et leur stratégie semble conçue pour vous donner une surcharge d'informations, de chiffres. Pour que personne ne puisse les accuser d'éviter la communication. Donc, ils communiquent beaucoup, beaucoup de choses techniques, ils veulent vous laisser sans mots, vous mettre dans l'embarras, vous demander d'arrêter et de mieux vous expliquer quelque chose. Vous voyez tellement de choses, mais à la fin de la journée, vous vous demandez : « Qu'ai-je vu aujourd'hui ? »

En ce qui concerne la mise en évidence des cas où les employeurs retiennent les informations nécessaires, une coordination forte et efficace des syndicats lors des réunions préalables et des débriefings est considérée comme cruciale par les syndicalistes. En effet, la participation à ces moments de coordination est ressentie comme très importante par les délégués syndicaux, tant du point de vue de l'efficacité que des connaissances professionnelles. Le renforcement de la coordination à ce niveau est donc considéré comme une occasion essentielle à saisir, car il permet aux syndicats nationaux d'échanger des informations et d'obtenir, en premier lieu, une carte plus complète des stratégies explicites et implicites des employeurs et, par conséquent, de définir des domaines d'influence plus efficaces pour l'action syndicale.

Ces liens supranationaux doivent s'étendre à l'action, font observer les syndicalistes, et à cette fin il est nécessaire de créer les conditions d'un renforcement général de l'engagement des syndicats. Sur cette question, les délégués syndicaux participant à notre étude ont dans certains cas exprimé leur propre isolement relatif au sein de leur syndicat, étant entendu que le travail en réseau au niveau supranational nécessiterait des ressources et une communication beaucoup plus importantes afin de sensibiliser suffisamment les syndicats à cette coordination. Une personne interrogée indique :

La coordination syndicale au niveau européen et Uni Europa elle-même ont besoin de plus de publicité au sein des syndicats. Les gens ne savent pas ce que c'est, les travailleurs ne le savent pas ! Même les collègues ont été surpris de savoir qu'il existe une coopération organisée des syndicats au niveau européen.

En renforçant le niveau européen de coordination et en développant une perspective supranationale pour les syndicats, le rôle d'UNI Europa est considéré par les répondants comme extrêmement important pour donner aux CEE les moyens d'anticiper les changements et de proposer de manière proactive des solutions alternatives à la direction. Sa valeur la plus distinctive réside dans son lien avec le cadre législatif européen. En ce qui concerne plus particulièrement l'accroissement du pouvoir syndical dans les multinationales, UNI Europa est considérée comme un partenaire stratégique qui peut aider les syndicats à rester dans le cadre du droit européen et à être davantage conscients des différences de législation et de relations industrielles entre les différentes nations, en soutenant les syndicats en tant qu'acteurs authentiques et fiables.

Sur le plan pratique, le rôle d'UNI Europa dans le renforcement de la coordination syndicale au sein des CEE est, malgré les contraintes mentionnées ci-dessus, très apprécié. La qualité et l'efficacité des réunions préalables, des réunions et des débriefings seraient grandement améliorées grâce au soutien d'UNI Europa. Des accords importants sont ainsi conclus.

Le rôle d'UNI Europa est reconnu pour soutenir davantage la coordination grâce à la conception de cadres et de principes tels que les dix principes majeurs relatifs aux droits des travailleurs en matière de données et les dix principes majeurs pour une intelligence artificielle éthique, qui permettent d'exercer une influence sur les négociations collectives et les accords-cadres mondiaux. Le rôle d'UNI Europa est, en fait, considéré comme essentiel pour les conditions qui fournissent une base stable aux campagnes syndicales transnationales et aux négociations d'accords-cadres mondiaux.

Les syndicalistes reconnaissent que les efforts d'UNI Europa pour soutenir les syndicats peuvent produire un cadre d'outils analytiques qui s'adapte à la complexité des réseaux et des relations de pouvoir dans lesquels se produisent des processus de restructuration continus (souvent au sein d'entreprises financiarisées et numérisées), permettant la cartographie des stratégies implicites et l'identification sur une base coordonnée des points d'influence potentiels pour l'action syndicale. Cette coordination syndicale dans la recherche stratégique des entreprises pourrait permettre aux campagnes d'aller au-delà des actions défensives et de coordonner efficacement les actions aux plans local et supranational. Plutôt que d'être considérés comme un outil spécialisé à n'utiliser qu'occasionnellement, la recherche stratégique et l'intervention globale devraient devenir, dans la mesure du possible, une pratique quotidienne si l'on veut parvenir à une approche plus proactive de la restructuration continue. À cet égard, selon les répondants, une action plus coordonnée entre les syndicats est nécessaire en matière de formation.

4.6 Formation pour les dirigeants syndicaux et les représentants des travailleurs

Sur la question du renforcement de l'action syndicale aux niveaux européen et national, les syndicalistes ont souvent souligné l'importance de la formation et de l'éducation sur ces questions. Les domaines de formation les plus fréquemment mentionnés concernent :

- la compréhension des aspects techniques des plans d'investissement ;
- les délégués syndicaux aux CEE considèrent qu'il est important de recevoir une formation au filtrage des informations et à l'interprétation des données. Cela semble fondamental pour permettre aux entreprises d'acquérir les compétences nécessaires pour « poser les bonnes questions ».
- la connaissance critique des options technologiques et de leurs conséquences sur les conditions de travail et la société en général ;
- les cadres réglementaires internationaux.

En ce qui concerne le renforcement des liens entre les niveaux national et supranational, les délégués syndicaux à ces niveaux jugent important qu'un soutien soit apporté sous la forme de formations spécifiques, notamment sur la lecture et l'interprétation des plans d'investissement, sur la compréhension des options en matière d'innovation technologique et de son impact social et organisationnel, et sur le niveau supranational de travail en réseau (les méthodologies stratégiques de recherche-intervention des entreprises qui doivent être coordonnées autour de différents cadres nationaux).

Selon les délégués syndicaux au niveau européen, tous les syndicats doivent être davantage conscients et informés des réalisations supranationales et de leur importance pour les conditions de travail. L'approche proactive plus large, qui doit être élaborée au niveau européen, devrait permettre de faire bénéficier les représentants des travailleurs des avantages de la formation, en montrant par exemple comment il pourrait être possible d'interagir entre les secteurs et les syndicats afin de découvrir des domaines d'influence efficaces dans la complexité croissante des restructurations d'entreprises.

5. RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

L'objectif de cette étude était de comprendre l'impact de la numérisation sur le lieu de travail et à l'échelle sectorielle et de comprendre comment les syndicats élaborent des réponses proactives. La recherche a utilisé une approche mixte en combinant des données d'enquêtes et d'entretiens, avec un total de 50 syndicalistes qui possédaient tous une expérience directe des processus de restructuration dans leur entreprise ou leur secteur. Les conclusions se fondent sur les considérations des syndicalistes en ce qui concerne les conséquences de la numérisation pour les travailleurs et les frontières sectorielles.

Bien que la numérisation puisse entraîner de nombreux débouchés, son impact est influencé non seulement par le développement technologique mais aussi par des facteurs économiques, sociaux et institutionnels. L'élaboration de réponses syndicales proactives aux processus de restructuration peut contribuer à façonner une transition juste, à renforcer la position de négociation des syndicats et, en définitive, à garantir des résultats équitables pour les travailleurs.

La pandémie de Covid-19 a accéléré le rythme de la restructuration. Les mesures de distanciation sociale nécessaires pour contrer la propagation du virus ont poussé un grand nombre d'entreprises, et leurs travailleurs, à restructurer rapidement les processus de travail par l'utilisation des technologies numériques. Les syndicats doivent donc prendre l'initiative de cette transition pour garantir que les droits des travailleurs sont protégés et que personne n'est laissé pour compte.

Il ressort clairement des recherches que les syndicats ne sont pas de simples spectateurs, mais qu'ils peuvent influencer de manière proactive les processus de restructuration et les transformer en une « transition juste » pour les travailleurs. Les défis liés à « l'état permanent de restructuration » exigent des syndicats qu'ils se coordonnent au niveau européen.

Si les syndicalistes reconnaissent le potentiel des technologies numériques pour réduire la charge de travail administrative et physique des employés, leur permettant ainsi d'avoir plus de temps et de ressources pour aider et soutenir les clients, les représentants syndicaux sont de plus en plus conscients que les processus de restructuration semblent augmenter le stress et le sentiment de surcharge des travailleurs (non seulement pour les travailleurs âgés mais aussi pour les « natifs numériques »), avec les risques qui en découlent pour la santé et la sécurité. Entre-temps, le travail intelligent sous forme de bureau à domicile ou de travail mobile n'a pas nécessairement contribué à l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et les travailleurs ont fait l'expérience d'une « invasion » du travail dans leur temps libre et dans leurs espaces et relations personnels.

La mise en place de plateformes internes a souvent été davantage axée sur la surveillance et le suivi des performances des travailleurs que sur la simplification des tâches et des emplois des travailleurs. En outre, l'accélération numérique de la restructuration et la délocalisation du travail à l'échelle mondiale ont permis de créer de nouvelles formes de travail faiblement rémunéré et précaire, ce qui a accru la fragmentation de la main-d'œuvre.

Les travailleurs sont de plus en plus conscients que, dans le cadre du processus de restructuration, les technologies numériques ne répondent pas nécessairement aux attentes de productivité et de convivialité accrues,

et que leur mise en œuvre dans le cadre d'un tel processus peut même entraîner une détérioration de la qualité de la prestation de services.

Un autre impact de la restructuration sur la main-d'œuvre concerne la perception qu'ont les travailleurs du processus lui-même : les syndicalistes ont mentionné à plusieurs reprises que leurs membres semblent inquiets des futurs processus de restructuration en raison de la rapidité et de la fréquence accrues de ces processus.

L'étude a également montré que les syndicalistes, en particulier dans des secteurs tels que le commerce et le tourisme, constatent que l'innovation entraîne souvent la dissolution des frontières sectorielles traditionnelles et l'émergence de nouvelles interactions. En conséquence, les catégories professionnelles traditionnelles et les frontières sectorielles se diluent, et de nouveaux emplois apparaissent en amont et en aval de la chaîne d'approvisionnement des services, souvent dans des conditions plus mauvaises et avec des salaires plus bas. Cela peut inclure l'externalisation du travail à d'autres employeurs ou même à un autre pays. Les syndicalistes sont de plus en plus conscients du fait que ces processus perturbateurs peuvent avoir pour conséquence que certains groupes de travailleurs, en particulier les nouveaux travailleurs, ne bénéficient pas des protections contractuelles qui caractérisaient auparavant ce type de travail. La fluidité des nouveaux processus productifs semble donc se heurter à la rigidité des classifications sectorielles, ce qui rend nécessaire l'élaboration de stratégies et l'utilisation des ressources syndicales pour développer l'efficacité de l'action en dehors de leur domaine traditionnel. À moyen et long terme, cela renforcera le pouvoir associatif, positionnel et institutionnel des syndicats. En d'autres termes, la syndicalisation des travailleurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement des services renforcera la position de négociation des syndicats et dissuadera les entreprises de s'engager dans une restructuration permanente.

Les éléments cités ci-dessus ont été décrits par les syndicalistes participant à notre étude comme les pièces d'une mosaïque d'actions qui doivent être réunies afin de parvenir à une approche plus proactive des processus de numérisation et de restructuration.

Pour les répondants, l'urgence de construire une approche proactive est basée sur la perception d'une accélération du rythme des processus de transformation. Depuis la fin de l'étude, ce rythme s'est encore accéléré en raison de l'impact des mesures de distanciation sociale et de l'expansion conséquente de l'utilisation des technologies numériques dans les processus de travail. Une part encore plus importante des travailleurs, des clients et de la société en général a été impliquée dans l'intensification de la numérisation des services qui en a résulté. Une approche proactive fondée sur une perspective centrée sur les employés est donc encore plus importante pour favoriser une transition juste vers une industrie des services numérisés et pour améliorer la qualité des services et des conditions de travail au-delà des frontières.

Il est nécessaire de renforcer le rôle crucial des syndicats à l'approche d'un nouveau scénario post-Covid dans lequel le grand public est davantage disposé à réfléchir à l'impact social des processus de restructuration et à considérer que la protection des conditions de travail et des droits des travailleurs constitue également un moyen de préserver la santé publique et de favoriser la durabilité sociale.

6. BIBLIOGRAPHIE

- Antràs, P., D. Chor, T. Fally, et R. Hillberry (2012), Measuring the Upstreamness of Production and Trade Flows. *The American Economic Review*, 102:3, 412-416.
- Appelbaum, S., Delage, C., Labib, N. et Gault, G. (1997), The survivor syndrome: aftermath of downsizing. *Career Development International*, Vol. 2 No. 6, 278-286.
- Baldwin, R. (2011), Trade and industrialisation after globalisation's 2nd unbundling: How building and joining a supply chain are different and why it matters. NBER Working Paper 17716.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Vézina, M., Masse, B. et Blanchette, C. (2005), Psychosocial work environment and certified sick leave among nurses during organizational changes and downsizing. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 60, No. 3, 483-509.
- Caballero R., Hammour M. (2001), Institutions, Restructuring and Macroeconomic Performance. In: Drèze J. (eds) *Advances in Macroeconomic Theory*. International Economic Association. London: Palgrave MacMillan
- Calvino F., Criscuolo C., Marcolin L., Squicciarini M. (2018), A taxonomy of digital intensive sectors. Paris: OECD.
- Campbell-Jamison F., Worrall L., Cooper C. (2001), Downsizing in Britain and its effects on survivors and their organizations. *Anxiety, Stress, & Coping*, Vol. 14, No. 1, 35-58.
- Cascio, W. F. (1993), Downsizing: What do we know? What have we learned? *AMP*, 7, 95-104
- Crum, R. L., Goldberg I. (1998), *Restructuring and Managing the Enterprise in Transition*. Washington: World Bank.
- Datta D. K., Guthrie J. P., Basuil D. et Pandey A. (2010), Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, Vol. 36, 281-348.
- Degryse C. (2016), Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets, ETUI Research Paper - Working Paper 2016.02.
- DBEI - Republic of Ireland (2019), Remote Work in Ireland - Future Jobs 2019, <https://dbei.gov.ie/en/Publications/Publication-files/Remote-Work-in-Ireland.pdf>
- Ellis, S. 2008. Market Hegemony and Economic Theory. *Philosophy of the Social Sciences*, 38(4), 513-532.
- Epstein G. A. (2005), Introduction: Financialization and the World Economy, in Epstein, G. A. (ed.), *Financialization and the world economy*, Cheltenham, U.K. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Pub, 3-16.
- ETUC (2007), ETUC overview of Restructuring in Europe Consolidating worker involvement. Hamburg: European Trade Unions Confederation.
- ETUC (2016), Revisiting restructuring, anticipation of change and workers participation in a digitalised world in restructuring operations. Hamburg: European Trade Unions Confederation.
- Eurofound (2018), ERM report 2018: Impact of restructuring on working conditions. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission (2019), Sustainable growth for all: choices for the future of social Europe. Employment and Social Developments in Europe (ESDE) 2019 annual edition.
- European Commission (2005), Communication from the Commission of 31 March 2005. Bruxelles: European Commission.
- European Commission (2009), Restructuring in Europe 2008. A review of EU action to anticipate and manage employment change. Brussels: European Commission.
- European Commission (2014), For a European Industrial Renaissance, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels: European Commission.
- EurWork (2018), Platform Work, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/platform-work>
- Friedrich-Ebert-Stiftung (2016), Digitalization and low skilled work. Bonn: FES.
- Froud J., Johal S., Williams K. (2006), *Financialization and Strategy: Narrative and Numbers*. London and New York: Routledge

- Gallino, L. (2011). *Finanzcapitalismo. La civiltà del denaro in crisi*. Milano: Einaudi
- Gandolfi F., Hansson M. (2015), A global perspective on the non-financial consequences of downsizing. *Review of International Comparative Management*, 205 16(2), 185-204.
- Ghani, E., Grover, A., Kharas, H. (2011), Can services be the next growth escalator? In *Vox*, 1 December 2011.
- Goos M., Manning A. (2007), Lousy and Lovely Jobs: The Rising Polarization of Work in Britain. *The Review of Economics and Statistics*, MIT Press, vol. 89(1), pages 118-133, February.
- Gray M. L., Suri S. (2019), *Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass*, Houghton Mifflin Harcourt
- Greubel J., Kecklund G. (2011), The impact of organizational changes on work stress, sleep, recovery and health. *Industrial Health*, Vol. 49, No. 3, 353-464.
- Heuser C., Mataloo A. (2017), Services trade and global value chains, in *Global Value Chain Development Report*. Washington: The World Bank Group, 141-159
- Holtgrewe U., Salamon N., Haider W. (2018), Shaping industrial relations in a digitalising services industry. Paper prepared for UniEuropa Workshop, October 19, 2017. Wien: Zentrum für Soziale Innovation.
- International Labour Organizations (2012), *Guidelines on Managing Change and Restructuring Processes*. Geneva: ILO
- International Monetary Fund (2018), *Balance of Payment Statistics Yearbook 2018*. Washington: International Monetary Fund
- International Monetary Fund (2018), *World Economic Outlook: Growth Slowdown, Precarious Recovery*. Washington: International Monetary Fund
- Kivimäki M., Vahtera J., Pentti J., Ferrie J. E. (2000), Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: Longitudinal cohort study. *British Medical Journal (BMJ)*, Vol. 320, 971-975.
- Lanz R. Maurer A. (2015), Services and global value chains: Some evidence on servicification of manufacturing and services networks. *WTO Staff Working Paper*, No. ERSD-2015-03, Geneva: WTO.
- Lapavistas, Costas, ed. (2012) *Financialisation in Crisis*. Leiden; Boston: Brill.
- Levy F., Murnane R. J. (2005), *The New Division of Labor: How Computers Are Creating the Next Job Market*. Princeton: Princeton University Press.
- Mazzucato, M. (2018), *The Value of Everything. Making and Taking in the Global Economy*. London: Penguin
- Miroudot S. (2017), *The Servicification of Global Value Chains: Evidence and Policy Implications*. Paper prepared for UNCTAD Multi-year Expert Meeting on Trade, Services and Development, fifth session, 18 - 20 July 2017, Palais des Nations, Geneva: Switzerland
- Moore S., Grunberg L., Greenberg, E. (2004), Repeated downsizing contact: The effects of similar and dissimilar layoff experiences on work and wellbeing outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9, No. 3, 247-257.
- Morin F. 2011. *Un mondo senza Wall Street?* Milano: Marco Tropea Editore.
- National Board of Trade (2016), *The Servicification of EU manufacturing. Building Competitiveness in the Internal Market*. Stockholm: National Board of Trade.
- OECD (2002), *Global Industrial Restructuring: Recent Trends and Policy Issues*. Paris: OECD
- Pesole A., Urzì Brancati M.C, Fernández-Macías E., Biagi F., González Vázquez I. (2018). *Platform Workers in Europe*. JRC technical report, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Pointer G. (2013), *Restructuring in the Services Industries. Management Reform and Workplace Relations in the UK Service Sector*. London: Routledge.
- Reynolds Fisher S., White M. A. (2000), Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs? *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, 244-251
- Sawyer M. (2013), What Is Financialization? *International Journal of Political Economy*, 42:4, 5-18.
- Spitz-Oener A. (2006), Technical Change, Job Tasks, and Rising Educational Demands: Looking outside the Wage Structure. *Journal of Labor Economics*, 24(2), 235-270

Storrie D. (2008), Re-skilling and other measures for workers displaced at restructuring, Paper prepared for Skillsnet Agora Conference 21-22 February 2008. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Taglioni, D., Winkler D. (2016), Making global value chains work for development. Washington: World Bank.

The Boston Consulting Group (2012), Flipping the Odds for successful Reorganization, http://imagesrc.bcg.com/Images/BCG_Flipping_the_Odds_for_Successful_Reorganization_Apr_12_tcm9-104839.pdf

Uni Europe (2019), Algorithmic Management & Data Surveillance in the Property Services Sector, presentation prepared by Bergfeld M. Bruxelles: Uni Europe.

Vahtera J., Kivimäki M., Pentti J., Linna A., Virtanen M., Virtanen P. (2004), Organisational downsizing, sickness absence and mortality: 10-town prospective cohort study. British Medical Journal, Vol. 328, 555-557.

Van Treeck T. (2009). The Political Economy Debate on 'Financialization' - A Macroeconomic Perspective. Review of International Political Economy, 16(5), 907-944.

Voss E., Dornelas A. (2011), Anticipation and Management of Restructuring in the European Union. Bruxelles: DG Employment, Social Affairs and Inclusion.

Vyas K. K.(1997), Corporate Restructuring and Value Creation. Groningen: University of Groningen.

Wild A. (2006), Study on Restructuring in the New Member States. Brussels: Final Report to the Joint European Social Partners' Organisations.







"This project receives support from the European Commission. This publication reflects the views of the authors only and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."