

ASTREES



Les Comités d'Entreprise Européens face au défi de la transformation digitale des entreprises transnationales

**PETIT MANUEL À L'USAGE DES ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL
EUROPÉEN D'ENTREPRISE**

Juillet 2019



Commission européenne

Ce projet a été cofinancé par la Commission Européenne
(DG Emploi, affaires sociales et inclusion)

AVANT-PROPOS

Ce document vise à tirer les enseignements de différents ateliers de travail ayant, en 2018 et 2019 associé divers acteurs issus de Comités d'entreprise européens et Comités de SE, représentants des directions comme des salariés, de divers secteurs et pays d'origine. Il ne se veut qu'un point de départ, non-partisan, offert aux acteurs des CE européens dans leur diversité pour initier une réflexion aussi ouverte que possible quant au rôle de leur instance dans la révolution digitale présente et à venir au sein des entreprises. Nous souhaitons donc qu'il puisse remplir cette tâche au soutien du développement d'un dialogue européen d'entreprise à la fois efficace économiquement et responsable socialement.

Il n'était malheureusement pas possible de faire état exhaustivement de l'ensemble des idées, témoignages et réflexions échangées tout au long de ce projet et des choix ont donc été fait par les auteurs de ce manuel, ASTREES et IR Share, qui demeurent les seuls responsables de cette publication.

Rien n'aurait été possible sans le soutien de notre organisation mandante, la CEC European Managers, de nos organisations associées, SBI Formaat, la Fundacion 1º de Mayo, la Fondazione Giacomo Brodolini, SindNova et la DG Emploi, Affaires Sociales et Inclusion de la Commission européenne. Qu'ils soient tous chaleureusement remerciés pour leur confiance et leur implication dans ce projet.

Un très grand et amical merci enfin aux participants à nos ateliers de Paris, Rome et Bruxelles auxquels ce projet est tout entier dédié. Nous espérons qu'il ne constitue que la première étape, exploratoire, d'une démarche qui appellera des prolongements à l'avenir au gré de l'avancée des réflexions et expériences de chacun, responsables RH et représentant des salariés. Ce sont ces réflexions et expériences qui font les CE européens et elles sont et seront donc toujours essentielles.

Christophe Feissier

Project Manager
ASTREES

SOMMAIRE

1. DES RAISONS POUR AGIR	7
Appréhender la transformation digitale du point de vue des CE européens	
2. LE POUR ET LE CONTRE	11
Les CE européens acteurs de la transformation digitale des organisations ?	
3. QUOI FAIRE ?	15
Des pratiques hétérogènes, illustrations et questions	
4. ALLONS-Y ?	24
Quelques références pour l'action	

INTRODUCTION

Les rapides évolutions technologiques et les incertitudes qu'elles induisent renforcent la nécessité du dialogue social

Cet extrait de la Déclaration conjointe des partenaires sociaux européens du secteur des assurances (Joint declaration on the social effects of digitalization by European social partners in the insurance sector) fait écho à l'attention désormais soutenue portée à cet enjeu par les partenaires sociaux européens. Depuis plusieurs années déjà, et plus particulièrement encore depuis 2016, ces derniers ont en effet produit une série de textes conjoints à la fois au niveau interprofessionnel et sectoriel¹ :

- Statement of the European social partners on digitalisation (interprofessionnel – 16 mars 2016)
- Joint declaration on the social effects of digitalisation by the European social partners in the insurance sector (12 octobre 2016)
- Joint position on social and employment-related aspects of digitalisation (Industries chimiques – 22 novembre 2016)
- The impact of digitalisation on the world of work in the metal, engineering and technology-based industries (8 décembre 2016)
- The impact of digitalisation on employment in Banking sector (30 novembre 2018)

Au vu des objectifs de ce manuel, que nous apprennent ces textes résultant d'un dialogue entre partenaires sociaux européens ? Deux choses fondamentalement :

D'abord qu'il est possible, sur ce sujet complexe et multiforme, d'aboutir à l'énoncé de diagnostics communs entre les directions des entreprises et les représentants des salariés.

« *The introduction of digitalised systems and processes demand major transformations of work organisation. One challenge is finding working methods that combine the expertise with creativity, social interaction, and flexibility. New forms of work are needed including flexible working hours and telework. They are in the common interest of both employers and employees* » (Joint declaration banking sector 2018)

En second lieu, que les sujets abordés justifient, aux yeux des partenaires sociaux, qu'un dialogue soit noué et développé au niveau européen :

¹ Voir Commission européenne, Employment and Social Developments in Europe, Annual review, chapter 6 2018

«*Social partners in the MET sector consider that the consequences of the digitalisation on the MET sector deserve being discussed jointly by social partners at European level* » (Metal sector joint position, 2016).

L'énoncé d'un tel besoin peut s'appuyer à la fois sur l'ampleur des transformations en cause, peu soucieuses des frontières nationales, mais aussi sur les disparités qui peuvent exister entre les différents pays européens quant à la conscience de ces enjeux mais aussi des moyens d'accompagner des changements de grande ampleur.

Le bien-fondé d'un dialogue social européen autour des impacts, positifs comme négatifs, de la transformation numérique semble ainsi largement reconnu aujourd'hui. Il s'agit ainsi, pour reprendre l'idée énoncée dans tous les textes cités, de « **façonner la transformation digitale** »

Quel dialogue social autour de la révolution numérique ?

Si l'on trouve une affirmation, via le dialogue social européen sectoriel, du caractère stratégique des transformations en cours, il existe encore relativement peu d'informations sur la traduction concrète de cet enjeu, au travers des processus et outils de dialogue social à différents niveaux. Outre des travaux en cours², la source la plus complète et récente à ce niveau réside dans une étude lancée par la Confédération européenne des syndicats, dont les résultats ont été publiés à la fin de l'année 2018³. Sans prétendre résumer ici ces travaux, nous pouvons en pointer quelques conclusions saillantes :

- Les disparités entre représentants des salariés en Europe existent, qu'il s'agisse d'appréhender la digitalisation comme une source d'opportunités ou de risques ou les formes de participation des travailleurs en regard de ces sujets.
- Si les organisations syndicales et représen-

tants des salariés en Europe sont conscients des impacts possibles de la transformation et n'y sont pas opposés par principe, ils rapportent souvent les carences du dialogue social sur ces enjeux voire redoutent, pour une part significative d'entre eux, un affaiblissement de la participation des travailleurs pouvant en résulter.

Le besoin d'approfondir les opportunités de développement des processus de dialogue social sous l'impulsion de la transformation digitale semble donc clairement ressortir de ces travaux.

Quel rôle et valeur ajoutée des Comités d'Entreprise Européens face à la digitalisation des entreprises transnationales ?

Ce questionnement est au centre de ce manuel. En effet, si les processus de dialogue social liés aux mutations de l'économie générées par la digitalisation semblent encore émergents, il en va a fortiori de même concernant le dialogue social européen au niveau de l'entreprise.

Le projet EWC 4.0 a donc fait le pari qu'il était possible d'avancer sur ces questions en mobilisant l'intelligence collective des acteurs du dialogue social européen en entreprise.

Le processus développé pour ce faire s'est ainsi principalement appuyé sur l'organisation de trois ateliers visant deux objectifs étroitement liés :

- permettre un « mutual learning » entre acteurs des CEE, qu'ils soient responsables des RH ou représentants des salariés, de différentes entreprises transnationales, secteurs et pays d'origine ;
- contribuer à dégager les questionnements et pistes d'action pertinents pour « engager » les CE européens et Comités de Société Européenne dans un processus de dialogue afférent aux mutations technologiques en cours et au devenir toujours incertain

² Par exemple le projet Diresoc : diresoc.eu

³ E. Voss, [Digitalisation and workers participation : what trade unions, company level workers and online platform workers in Europe think](#), ETUC, 2018

Les trois ateliers organisés en 2018 et 2019⁴, qui constituent la base de ce manuel, ont associé chacun entre 20 et 28 participants, issus au total d'environ 15 groupes transnationaux différents issus principalement des secteurs de la métallurgie, de la chimie, des banques et assurances, des services informatiques et des télécommunications. Conformément à la logique du projet, ce sont à la fois des représentants des salariés au sein des instances ciblées et des responsables RH en charge de l'animation de ces instances qui ont pris part à notre projet. S'y sont ajoutés quelques experts, et en particulier un chercheur délégué à cette fin par Eurofound⁵ ainsi que d'autres issus des organisations associées au projet⁶, mais aussi des représentants syndicaux au niveau sectoriel.

Ce qui résulte de ce processus de travail ne peut évidemment être assimilé à une étude scientifique visant à mesurer et rendre compte aussi exhaustivement que possible de ce qui a cours au sein des CE européens aujourd'hui en regard de la transformation digitale. Ces contenus ne peuvent bien entendu pas, non plus, faire office de recette ou de prêt à penser tant la capacité à agir dépend étroitement des spécificités propres à chaque entreprise et chaque comité européen. Conformément aux objectifs du projet il s'agit bien plutôt d'offrir aux acteurs des CE européens, managers ou représentants des salariés, des points de repère et réflexions que nous espérons utiles pour initier et conduire dans la durée des initiatives nouvelles aptes à renforcer l'implication des CE européens et leur valeur ajoutée propre sur une problématique à la fois majeure et par nature transnationale et évolutive. C'est cette ambition qui nous a conduits à qualifier ce document de « manuel », une base que nous espérons propice à l'expression toujours nécessaire de l'autonomie et de la créativité des acteurs du dialogue social européen d'entreprise.

4 Le premier atelier du projet s'est réuni à Paris en juin 2018, le second à Rome en décembre 2018 et le troisième à Bruxelles en avril 2019.

5 Eurofound, agence européenne tripartite, consacre une partie de ses travaux de recherche à identifier concrètement les contours de la transformation digitale, en général et dans différents secteurs, et ses incidences pour l'emploi, les compétences, les conditions de travail, les organisations du travail, etc.

6 Plus précisément : la Fundacion 1º de Mayo, La Fondazione Giacomo Brodolini ainsi que le cabinet de conseil SBI FORMAAT.

DES RAISONS POUR AGIR

**appréhender la transformation digitale du point de vue des
CE européens**

Les constats :

→ **La digitalisation ne constitue pas uniquement un terme à la mode pour les acteurs des CE européens**

Échanger avec les acteurs des CE européens permet de confirmer ce que l'intuition suggère spontanément : la transformation digitale est bel et bien une réalité à l'aune des technologies d'ores et déjà à l'œuvre. Si ces dernières sont bien entendu variables en regard des activités et des secteurs d'appartenance spécifiques à telle ou telle entreprise⁷, toutes suggèrent aux acteurs des témoignages et réflexions afférentes aux évolutions de l'emploi et du travail.



Cet aperçu ne rend pas, à l'évidence, exhaustivement compte de la matérialité des changements technologiques d'ores et déjà en place. Il permet cependant de pointer empiriquement leur réalité du point de vue des acteurs du dialogue social. Bien d'autres aspects pourraient être développés, ainsi notamment du déplacement des frontières traditionnelles entre grand secteurs d'activité économique, industrie et services notamment : **« Aujourd'hui notre métier n'est plus simplement de fabriquer des disjoncteurs, mais de mobiliser les data pour personnaliser le service rendu au client à son domicile »** (Responsable RH, industrie).

⁷ Objets connectés, réalité virtuelle, impression 3D, intelligence artificielle, robotique avancée, etc. Pour l'industrie, voire notamment Eurofound (2018), [Game changing technologies: Exploring the impact on production processes and work](#), Publications Office of the European Union, Luxembourg

Il ne permet pas non plus d'affiner le sens des mots pour notamment distinguer ce que l'on appellerait « numérisation »⁸ d'un côté et « digitalisation » à proprement parler de l'autre⁹. Reste que si l'intelligence artificielle, archétype peut-être de la digitalisation, suscite nombre commentaires positifs ou négatifs, la « simple » numérisation peut aussi constituer un facteur de préoccupation pour les acteurs : comme par exemple le recours à des solutions de gestion électronique des documents **« qui peuvent conduire à transférer des tâches administratives simples des fonctions support de l'entreprise vers les chercheurs »** (Secrétaire CE européen, industrie)

Reste que nos ateliers témoignent d'une capacité des acteurs du dialogue social européen d'entreprise à appréhender très concrètement les évolutions technologiques en cause, dans leur diversité, et à y associer des enjeux qui seraient potentiellement autant d'objets possibles de travail conjoint entre entreprises et représentants des salariés.

→ **Appréhender la transformation digitale est un enjeu pour les acteurs des CE européens**

Les recherches académiques aujourd'hui accessibles permettent de mettre en perspective de grands vecteurs de changement du travail et de l'emploi sous l'impulsion de la transformation digitale en cours¹⁰ :

- L'automatisation des tâches de travail, entendue comme la substitution de machines (alimentées par des données massives) au travail humain, en particulier pour l'accomplissement de tâches routinières, qu'elles soient physiques ou intellectuelles.
- La digitalisation des processus de production de biens et de services (introduction de capteurs, internet des objets, mais aussi recours à l'impression 3D et à la réalité virtuelle et augmentée).
- La coordination par le biais de plateformes digitales, entendue comme le recours à des

réseaux digitaux pour coordonner des transactions économiques grâce à des algorithmes.

L'ensemble de ces évolutions sont d'ores et déjà techniquement possibles, voire en place, au vu des innovations acquises et en développement. Ces facteurs de changement suggèrent plusieurs champs stratégiques d'intervention pour le dialogue social et ses acteurs au niveau de l'entreprise :

- Changements prévisibles dans le volume d'emploi (suppressions et créations d'emploi).
- Changements dans les organisations du travail et les processus de production de biens et services.
- Politiques de management des compétences et de formation.
- Temps de travail : rémunération du travail face aux modifications d'emploi, équilibre vie professionnelle/vie personnelle.
- Conditions de travail et santé/sécurité au travail (impacts négatifs comme positifs).
- Protection des données personnelles et surveillance des salariés.
- Encadrement éthique de l'usage des nouvelles technologies

Au vu de cette imposante liste de sujets possibles soulevés par la transformation digitale, on peut aisément se convaincre que le développement du dialogue social en tant que tel, à différents niveaux, est clairement un champ ouvert aux acteurs du dialogue social en entreprise

8 Conversion d'informations d'un support physique en données numériques

9 Les définitions abondent mais convergent autour de l'idée d'une part d'une abolition des frontières physiques et temporelles permises par la multiplicité des possibilités de connexion à des réseaux virtuels et d'autre part de l'exploitation massive des données (big data), elle-même autorisée par de « nouveaux » outils de collecte desdites données (du smartphone aux objets connectés)

10 Pour plus de détails, voir [Eurofound \(2018\), Automation, digitisation and platforms: Implications for work and employment, Publications Office of the European Union, Luxembourg](#).

Les points clés – Que retenir ?

- De manière générale, les enjeux sociaux (emploi, compétences, conditions de travail, etc.) attachés à la transformation digitale sont aujourd'hui assez largement identifiés quand bien même les évolutions technologiques permanentes et toujours en cours de déploiement empêchent tout diagnostic figé
- Les acteurs des CE européens, direction comme représentants des salariés, sont en mesure d'appréhender ces évolutions, en particulier en regard de la connaissance intime des entreprises qui est la leur. Cette observation, pour évidente qu'elle puisse paraître au premier abord, est cruciale si l'on souhaite imaginer une quelconque place aux CE européens en regard de la transformation en cours

FOCUS POINT

La grande diversité des problématiques soulevées suppose probablement des acteurs des CE européens qu'ils soient en mesure de cibler les domaines et questions à appréhender prioritairement à leur niveau : « qui embrasse trop, étreint mal »

LE POUR ET LE CONTRE

**Les CE européens acteurs de la transformation digitale des
organisations ?**

S'il semble aisé de cerner l'existence de bonnes raisons pour les CE Européens de se saisir des défis soulevés par la transformation digitale, il convient également de s'interroger, dans une approche pragmatique, sur ce qui milite pour ou va, au contraire, à l'encontre d'un tel engagement.

■ **Ce qui milite pour un engagement des CE européens :**

- **La transformation digitale ne connaît pas a priori de frontières** : on le sait, en dépit des difficultés récurrentes à toujours pouvoir cerner précisément cette notion, les CE européens ont vocation à connaître des questions transnationales¹¹. Or il semble a priori aisé¹² de démontrer que la conception comme la mise en œuvre d'une stratégie de transformation digitale obéit à une logique transnationale : compte tenu des opportunités réelles, en termes de performance économique, offertes par les technologies en cause, il est douteux qu'une telle transformation ne soit pas pilotée au plus haut niveau du groupe, qu'elle ne concerne qu'un seul pays d'implantation dans un groupe transnational ou encore que ses impacts potentiels ne revêtent pas d'importance, en regard de leur ampleur, pour l'ensemble des travailleurs européens. Stratégiquement comme légalement, il y a donc fort à parier que la digitalisation d'une entreprise transnationale constitue bel et bien une question transnationale.
- **La représentation des salariés au sein des différents pays d'implantation d'un groupe transnational est fréquemment marquée par une certaine hétérogénéité**, faisant ainsi du CEE un élément essentiel pour garantir le droit à l'information des travailleurs au sein de l'entreprise dont dispose l'article 27 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne
- **Enfin, en dépit de la profusion de rapports officiels nationaux et internationaux, non seulement l'ampleur des mutations digitales sur l'emploi et le travail demeure incertaine et constamment évolutive, mais salariés et managers sont également loin d'être toujours conscients, ou convaincus d'être concernés par cette transformation.** De plus, si les impacts en termes de vie au travail, de transformation des métiers voire de bouleversement du modèle économique des entreprises ne sont plus à démontrer, ils restent difficilement prédictibles précisément et les prendre en charge trop tard peut s'avérer coûteux voire fatal pour les organisations. Accompagner une transformation toujours en cours et aux effets (positifs comme négatifs) incertains semble ainsi justifier, en opportunité, le développement d'un dialogue social stratégique apte à accompagner la transformation dans l'intérêt des travailleurs comme des entreprises.

■ **Ce qui peut constituer un frein pour un engagement des CE européens :**

Les difficultés identifiées, néanmoins variables selon l'entreprise et le secteur considéré, proviennent tout à la fois des faiblesses affectant le fonctionnement des CE européens en général et des spécificités afférentes aux processus d'innovation :

- Sujet qualifié de stratégique et relevant, à ce titre et en premier lieu, des prérogatives managériales, la transformation digitale ne fait pas nécessairement l'objet d'un partage en amont avec le CE européen : **« le digital fait partie de la stratégie de l'entreprise et n'est donc pas en pratique vraiment discuté en amont avec les représentants du personnel européen » (secrétaire CE européen Métallurgie)**. A ce titre, la manière d'appréhender et présenter les impacts de la transformation digitale à l'initiative du management est également relevée **« Si cette dernière est avant tout présentée comme un moyen de justifier des réductions d'effectifs et non, en parallèle, comme une opportunité de croissance pour l'entreprise, il y a un fort risque qu'aucun dialogue social ne soit conduit suffisamment en amont de la prise de décision » (secrétaire de CE européen, chimie)**.
- Le fonctionnement habituel/routinier des CE européens ne permet pas toujours de faire le lien entre l'instance et les acteurs en charge de l'innovation au sein de l'entreprise transnationale, dis-

¹¹ Sur la notion de transnationalité et les difficultés d'interprétation théoriques et pratiques qu'elle soulève, voir notamment <http://manageworkscouncils.eu/>

¹² Au moins en termes généraux, sans préjuger de difficultés potentielles à cet égard dans une situation particulière.

tincts des interlocuteurs RH habituels, faisant ainsi obstacle à une anticipation réelle des impacts potentiellement négatifs des transformations en cause. Cette situation est quelquefois « aggravée » en raison des modalités même de conduite de l'innovation, innovation ouverte par exemple, qui associent fréquemment des acteurs économiques extérieurs à l'entreprise et peuvent renforcer le sentiment d'une « boîte noire » de l'innovation aux yeux des représentants du personnel européens et peut-être même de leurs interlocuteurs RH : **« une information /consultation du CEE ne se fait que quand le management RH en charge est lui-même informé d'un projet. Il y a donc aussi un enjeu à ce que les membres du CE européen puissent informer leurs interlocuteurs RH en vue de nouer/initier un dialogue »** (secrétaire de CE européen, produits et services informatiques).

- Une difficulté rapportée dans certains pays (Espagne par exemple), à la fois pour les représentants des salariés et leurs managers RH, faute de formation ou sensibilisation suffisante, à véritablement cerner les évolutions technologiques en cause.
- Le positionnement central des CE européens au sein des entreprises de dimension transnationale peut rendre plus délicate la capacité des membres de CEE à identifier et évaluer des changements technologiques affectant les situations de travail elles-mêmes au plus près du « terrain ».
- Les différences nationales, que l'on dira culturelles, dans l'appréhension de certaines évolutions qui peuvent faire obstacle à une réelle cohésion entre les membres du CE européen, voire conduire à dénier toute légitimité au CE européen pour traiter de ces transformations¹³.
- La transformation digitale n'est souvent pas le seul vecteur de restructuration au sein des entreprises transnationales¹⁴, il peut donc apparaître matériellement difficile de lui réserver une place particulière dans des agendas déjà très remplis.

Implication des CE européens comme acteurs de la transformation digitale des groupes transnationaux :

POUR	CONTRE
+ Caractère transnational de la transformation digitale	- La transformation digitale, partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et prérogative du management
+ Les CE européens comme seul lieu véritablement disponible pour accéder à l'information stratégique au sein du groupe transnational	- Absence de lien établi entre le CE européen et les équipes, internes et/ou externes, en charge des processus d'innovation
+ Une transformation permanente, propice à un dialogue social en continu	- Formation insuffisante des acteurs des CE européens sur les innovations digitales
	- Le CEE, instance centrale de représentation éloignée du terrain
	- Cohésion insuffisante entre les membres du CE européen
	- La transformation digitale, un sujet parmi de nombreux autres

¹³ Durant nos ateliers, ce sont en particulier les enjeux liés à la protection des données personnelles qui ont été évoqués au soutien de ce constat.

¹⁴ On peut citer, car particulièrement exemplaire, le cas du secteur bancaire soumis à une pluralité de facteurs de changement.

Les points clés – Que retenir ?

- La transformation digitale semble à la fois de nature à légitimer un véritable engagement des CE européens dans ces sujets à fort enjeu économique et social, en même temps qu'elle cristallise des faiblesses depuis longtemps identifiées dans le fonctionnement concret des CEE.
- La technicité et la complexité des changements ciblés, ainsi que les modalités de conduite de l'innovation elle-même au sein des entreprises, sont de nature à renforcer la difficulté pour les acteurs des CE européens à se saisir de ces enjeux.

FOCUS POINT

Par nature permanente et donc en constante évolution, porteuse de menaces comme d'opportunités bien réelles supposant de nombreux arbitrages, la transformation digitale semble pouvoir constituer un terrain privilégié pour organiser/susciter un rôle actif des CE européens comme partenaire de l'entreprise au soutien de sa performance économique et sociale. L'incertitude induite peut en effet justifier que les acteurs des CE européens, managériaux comme syndicaux, s'en saisissent ensemble et acceptent donc de s'engager dans un processus d'apprentissage mutuel et conjoint : **“les représentants de l'entreprise et des salariés doivent comprendre qu'il est de leur intérêt commun de collaborer sur ces sujets”** (secrétaire de CE européen, assurances)

Conjointement, la nature des évolutions en cause doit probablement conduire, plus encore que sur d'autres sujets, les acteurs des CE européens à définir aussi précisément que possible et en amont, la valeur ajoutée attendue des initiatives de l'instance, en regard des prérogatives des autres niveaux de management et de représentation des salariés au sein de l'entreprise

QUOI FAIRE ?

**Des pratiques hétérogènes, illustrations
et questions**

En dépit des possibles obstacles évoqués précédemment, des initiatives, le plus souvent en cours, existent et témoignent de la capacité des CE européens à constituer un niveau pertinent de dialogue sur la transformation digitale des groupes transnationaux et ses impacts réels ou potentiels.

Tentons de dresser une classification du type d'initiatives abordées dans le cadre de nos travaux :

→ Comprendre le processus de digitalisation de l'entreprise

Nous l'avons déjà largement souligné, la transformation digitale n'est qu'un vocable générique susceptible de recouvrir une grande diversité de technologies mais aussi d'impacts possibles.

Il n'est donc pas surprenant que certains CE européens prennent l'initiative d'analyser le phénomène, en termes généraux mais aussi et surtout en regard des évolutions propres à chaque entreprise.

Ce travail d'étude et d'analyse peut être conduit sous différentes modalités, variables notamment en regard des ressources mises à disposition du CE européen au travers de son accord constitutif ainsi que des habitudes de travail et de l'expérience précédemment acquise au sein de chaque comité. Dans ce cadre, nous retenons spécialement :

- **la conduite par le CEE d'enquêtes transnationales sur tout ou partie du périmètre européen du groupe. Il s'agit dans ce cas de collecter des informations précises sur le niveau de déploiement des nouvelles technologies et d'en dégager ensuite des recommandations pour des actions subséquentes**

UNE ENQUÊTE TRANSNATIONALE SUR LA DIGITALISATION DES SITES INDUSTRIELS DU GROUPE MICHELIN EN EUROPE

Mis en place en 1999 et aujourd'hui régi par un accord modifié le 18 octobre 2011, le CE Européen du groupe Michelin (fabrication et distribution de pneumatiques) comptait, en novembre 2018, 32 membres titulaires représentant les salariés de 15 pays européens. Les usines du groupe ne sont toutefois pas présentes sur l'ensemble de ce large périmètre. Le comité dispose, en vertu de l'accord le régissant, d'une diversité de ressources, en particulier :

- la possibilité pour le bureau de l'instance de mettre en place des groupes de travail sur des sujets déterminés après accord de la direction ;
- un budget de fonctionnement établi annuellement sur proposition du CE européen et après approbation de la direction du groupe ;
- un budget permettant de financer le recours à des experts externes pour un montant de 70 000 euros sur trois ans.

C'est sur ces bases que le CE européen Michelin a initié une pratique, devenue régulière, de conduites d'enquêtes ciblées sur des thématiques précises, visant à informer les membres du comité sur la situation des salariés du groupe et à orienter leurs initiatives. La première enquête réalisée portait sur le niveau de vie des salariés du groupe en Europe, puis, en 2017, sur l'emploi des seniors au sein du groupe. Lancée en 2018 et devant s'achever au début de l'année 2020, une troisième enquête a pour objet l'analyse des impacts de la digitalisation en cours du groupe. Confiée à un expert externe sous la coordination du comité, cette dernière cible en particulier une sélection de sites industriels du groupe en Europe, pour analyser sur chacun de ces sites le niveau de compréhension des transformations induites par les différents projets de transformation digitale, le dialogue entre les différentes parties prenantes concernées ainsi que les moyens apportés au soutien de la transformation. Il s'agira sur ces bases d'envisager les conditions de succès des transformations en cours.

- L'appréhension de la transformation digitale et ses impacts au moyen de groupes de travail du CE européen. Globalement, il s'agit dans ce cas de permettre aux membres du comité d'acquérir une compréhension partagée des changements à l'œuvre de manière à poser les bases pour des initiatives à venir de l'instance.**

COMPRENDRE LES DÉFIS DE LA RÉVOLUTION DIGITALE AU SEIN DU CE EUROPÉEN ENGIE

Le CE européen du groupe Engie (fourniture d'énergies et services associés) est régi par un accord conclu en 2009 et modifié en 2013. Ce dernier stipule le droit pour le comité, pour faciliter et approfondir les travaux de l'instance plénière, de mettre en place des groupes de travail permanents ou ad hoc, composés de membres, titulaires ou suppléants, et associant des représentants de la direction. Ces groupes se réunissent deux fois par an. L'un d'entre eux est dédié aux évolutions technologiques ou organisationnelles du groupe. Composé d'une vingtaine de membres du comité issus des différents pays, ce groupe (baptisé « GT Etudes ») étudie le contexte des évolutions technologiques et la stratégie du groupe Engie en la matière. Le groupe de travail a la liberté d'enrichir sa réflexion avec des intervenants extérieurs (chercheurs, experts, syndicalistes...) afin de mieux connaître le contexte et l'environnement, comparer des situations, apprécier les enjeux. En interne, au sein du groupe Engie, il rencontre les représentants des directions en charge de conduire les projets de transformation. Le GT rend compte de ses travaux au CE européen et à ses membres. Il produit des préconisations en fonction des sujets ou des alertes pour sensibiliser les représentants dans les différents pays sur les enjeux, conséquences et les anticipations nécessaires du point de vue social. Il initie une forme d'échange avec les représentants en produisant des enquêtes/questionnaires simples, afin d'acquérir une meilleure connaissance des développements concrets des projets dans les filiales et d'en mesurer les impacts. En 2016, dès l'annonce par le groupe Engie d'une stratégie basée sur le digital, le développement durable et la décentralisation, les représentants du

personnel au sein du CE européen décident de charger le GT études de ce vaste sujet. L'ambition, à partir d'exemples concrets, est alors de prendre la mesure de ce qu'allait couvrir le champ du digital, les différents domaines impactés, les modifications d'organisation du travail et les besoins en compétences nouvelles, et d'anticiper socialement les grandes transformations que cela allait engendrer. Durant sa première année d'activité sur le sujet (2017) le groupe de travail a visé d'abord à une sensibilisation des membres de l'instance quant à la révolution numérique. Les activités ont inclus à ce titre la commande d'une expertise externe par le GT, une réunion d'accompagnement /sensibilisation large sur les différentes dimensions de la thématique (2017) et enfin un rapport au CE européen incluant des remontés d'information de la part des membres du CE européen (pour collecter des informations auprès de correspondants pays via un questionnaire notamment). La seconde année (2018) était ciblée sur l'intelligence artificielle et ses impacts : elle s'est traduite par une réunion couvrant un accompagnement/ sensibilisation à la thématique générale et une participation de la direction des systèmes d'information du groupe aux fins d'informer le CE européen sur les projets en cours ou envisageables. Une synthèse des activités réalisées et informations recueillies est ensuite présentée au CE européen en formation plénière. La perspective retenue est de permettre aux représentants du personnel : 1° de disposer d'éléments d'analyse ; 2° de les inciter, au travers d'un dialogue social transparent, à obtenir suffisamment en amont les orientations et évolutions des activités pour être acteurs du changement ; 3° de veiller aux accompagnements nécessaires des salariés concernés en appliquant les dispositions de l'accord social européen signé en 2016 pour accompagner les grandes évolutions du groupe.

→ Se former aux enjeux et impacts de la digitalisation

Ce type d'initiatives est très proche dans ses objectifs de celles évoquées précédemment. Globalement, il s'agit bel et bien de chercher à sensibiliser d'abord et à fournir ensuite les bases devant permettre aux membres de l'instance d'appréhender sur un pied d'égalité les transformations en cours. La principale ressource mobilisée dans ce cadre réside dans les droits à formation reconnus aux membres de CE européens au travers de l'accord de mise en place de l'instance. La formation peut être confiée à des intervenants extérieurs au groupe mais pourra associer les représentants des directions. L'initiative en reviendra, selon les cas et les accords de CE européens considérés, soit aux directions d'entreprise – désireuses de disposer d'interlocuteurs capables de comprendre les sujets abordés dans le cadre du fonctionnement régulier de l'instance – soit des représentants salariés au sein du CE européen, en général les bureaux de ces instances – conscients qu'il se passe quelque chose qu'il vaut mieux comprendre. Il est possible de repérer l'existence de formations sur la transformation digitale dans plusieurs entreprises et différents secteurs.

BNP PARIBAS : RÉFLÉCHIR LE RÔLE DU CE EUROPÉEN FACE AUX ENJEUX SOULEVÉS PAR LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS

Établi en 1996, le CE européen du groupe BNP Paribas est actuellement régi par un accord amendé en dernier lieu en 2010. Globalement, la place et le rôle du comité au sein du groupe, comme instance importante de dialogue social, se sont renforcés dans le temps au gré de l'internationalisation croissante du groupe et des initiatives réalisées conjointement par le comité et la direction¹⁵. Les membres du CE européen disposent, en vertu de l'accord en vigueur, d'un droit à la formation au début de chaque nouvelle mandature, tous les quatre ans. Ce droit à la formation est une illustration des moyens accrus reconnus au fil du temps au comité. À l'occasion de son renouvellement en 2018, le CE européen a exercé son droit à la formation. Outre une formation généraliste permettant aux nouveaux entrants de comprendre le fonctionnement de l'instance et les termes de leur mandat, le bureau du comité a souhaité consacrer une partie de la session au sujet de la transformation digitale dont la pertinence est singulièrement marquée au sein du secteur bancaire.

Il s'agissait de fournir aux membres du comité les connaissances de base nécessaires pour autoriser des initiatives de l'instance sur un champ potentiellement très vaste : incidences sur le volume d'emploi, mais aussi sur les tâches de travail, les organisations du travail, la gestion des compétences et la mobilité des salariés etc. Organisée en octobre 2018, la formation, animée par des intervenants et experts externes, a offert à la fois des éléments d'analyse généraux sur les multiples dimensions de la digitalisation et ses impacts sur l'emploi et le travail, mais elle a conduit aussi à mettre en perspective les produits du dialogue social européen existant au sein du groupe (accords transnationaux) avec les évolutions en cours. La formation a ménagé également un espace pour la présentation par la direction du groupe, au plus haut niveau, de sa stratégie RH globale en regard des changements technologiques en cours. À la suite de la formation, la direction du groupe a annoncé aux membres du CE européen le déploiement d'actions supplémentaires de formation à leur intention, sous diverses modalités (*learning expeditions* notamment au sein de start-up).

¹⁵ En particulier la négociation et la conclusion depuis 2012 de plusieurs accords transnationaux d'entreprise sur différents sujets

→ Suivre le déploiement d'un projet de transformation

Dès lors que la digitalisation d'un groupe transnational a vocation à être concrètement déclinée en projets spécifiques de plus ou moins grande ampleur, il est normal, dès lors que ces projets revêtent effectivement un caractère transnational, qu'ils donnent lieu à information /consultation du CE européen. L'enjeu est alors, face à des transformations complexes et dont la mise en œuvre est étalée dans le temps, de garantir au CE européen la possibilité d'apprécier véritablement la teneur et les impacts possibles d'un projet complexe puis de suivre régulièrement la déclinaison de ce dernier. Cet enjeu n'est évidemment pas propre à la transformation digitale en elle-même et peut être retrouvé dans la majorité des projets de restructuration transnationale. Il n'en reste pas moins que c'est aussi un enjeu face à des transformations impliquant pour une large part le développement de la numérisation dans les différentes fonctions d'une entreprise. Dans ces hypothèses, la conduite d'un processus d'information/consultation, suffisamment riche et dense pour permettre une véritable implication du CE européen dans la durée, semble même particulièrement important, compte tenu de la difficulté à circonscrire a priori l'ensemble des impacts associés à la mise en œuvre progressive d'un projet complexe. On peut ainsi trouver des exemples de pratiques illustrant une information /consultation très développée mobilisant notamment la possibilité reconnue au CE européen de tenir des réunions extraordinaires

UN PROCESSUS D'INFORMATION/CONSULTATION ADAPTÉ À UNE TRANSFORMATION MAJEURE : LE PROJET GEMINI AIRBUS SE

Société européenne basée aux Pays Bas, Airbus est un géant mondial du secteur aéronautique et spatial civil et militaire. Le 4 octobre 2016, la direction du groupe Airbus débute un processus d'information/consultation sur un très important projet baptisé GEMINI au niveau du CE européen Airbus Group SE (SE-WC). Les impacts du Projet GEMINI sont de trois ordres : 1° un changement radical de la Stratégie de R&T et de sa gestion ; 2° l'impact de la numérisation sur l'ensemble des fonctions ; 3° la fusion des fonctions support Airbus Commercial et Airbus Group. Le projet touche près de 8000 salariés à travers des suppressions de postes, des transferts de personnels et des créations d'emplois. Le processus d'information-consultation aura nécessité 11 réunions extraordinaires de l'instance européenne pour aboutir à la formulation d'un avis en février 2017.

L'avis souligne les garanties ou modifications obtenues par le comité en faveur des salariés. Il énonce également que « la digitalisation est un élément accélérateur de la transformation des entreprises et de leurs produits. Le projet GEMINI n'est qu'une première brique du projet de transformation [plus large] baptisé Quantum. La direction souhaite qu'une nouvelle culture d'entreprise émerge. Pour ce faire, le dialogue social est l'outil indispensable et majeur qui peut permettre d'anticiper, de comprendre, d'apporter des solutions, des alternatives et ainsi d'impliquer l'ensemble des salariés. En conséquence, le SE-WC réitère sa demande de mise en place, au travers des instances de représentation des personnels, d'un dialogue, d'échanges réguliers et récurrents, notamment lors des réunions plénières du SE-WC, particulièrement concernant le projet Quantum ». Il note enfin « l'accord de la direction pour un suivi européen du projet GEMINI lors de chaque réunion plénière du SE-WC. Ce suivi permettra de mesurer l'avancement du déploiement du projet et des mesures sociales »

→ Suivre et soutenir le dialogue social local

Les CE européens sont à la fois positionnés auprès de la direction centrale des entreprises transnationales et n'ont ni la capacité juridique ni la légitimité à se substituer aux autres instances, nationales et/ou locales, de représentation des travailleurs au sein de l'entreprise. Pour cette double raison, certains comités adoptent une posture qui est celle d'un facilitateur du dialogue social au sein du groupe transnational. Il s'agit alors d'une part d'entretenir avec la direction du groupe un échange régulier¹⁶ sur les évolutions affectant le groupe au niveau transnational et d'autre part, de veiller au développement d'un dialogue social à un niveau décentralisé. Ce mode de fonctionnement est, lorsqu'il existe, général et ne concerne pas que la transformation digitale. Pour autant, il peut aussi être mobilisé utilement dans le cadre de cette dernière.

LE COMITÉ EUROPÉEN DU GROUPE AXA FACE À LA TRANSFORMATION DIGITALE

Établi par accord en juin 1996, le Comité européen du groupe AXA (CEG AXA) regroupe aujourd'hui 50 membres représentant 17 pays d'un acteur majeur du secteur des assurances au niveau mondial. Le CEG se réunit en plénière deux fois par an, mais bénéficie d'un nombre très élevé de réunions de son bureau, à raison de 10 par an. Le comité s'avère un partenaire reconnu de longue date par la direction du groupe. Globalement le CEG est souvent présenté par ses acteurs (direction comme représentants des salariés) comme un facilitateur, notamment en charge de veiller au respect de principes généraux relatifs à l'anticipation des changements. Ces derniers sont formalisés dans un accord européen sur l'anticipation des changements conclu en 2011 entre la direction du groupe, la fédération syndicale européenne UNI et les organisations syndicales françaises représentatives au sein du groupe. Par ce texte, il s'agit de fixer les règles devant gouverner la gestion sociale des changements auxquels le groupe est confronté autour de deux idées clés :

- la conduite d'un véritable dialogue social face aux restructurations dans les différents pays d'implantation du groupe ;
- le développement de l'employabilité des salariés.

Ce cadre s'affirme comme pertinent dans le contexte d'une transformation digitale

tous azimuts dans laquelle le groupe AXA est engagé depuis plusieurs années déjà. En 2013, le groupe a annoncé au comité un plan stratégique au soutien de la digitalisation du groupe. Dès 2014, le CEG a initié une démarche d'appropriation de la transformation digitale à travers notamment une formation de ses membres (juin 2014), mais aussi d'autres initiatives comme des visites de lieux d'innovation au sein du groupe, la collecte et l'analyse de documents. Par ailleurs, la transformation donne lieu très régulièrement à information et échange de vues entre la direction et les représentants des salariés, au travers des réunions de bureau comme des réunions plénières. Au-delà, la démarche adoptée par le CEG face à la transformation digitale s'appuie principalement sur l'application de l'accord européen de 2011. Cet accord prévoit:

- des informations régulières sur la transformation au niveau global, européen, et local ;
- un suivi au niveau du CEG dans la phase de mise en œuvre des projets de transformation.

Le CEG AXA dispose ainsi de leviers pour agir à la fois comme un lieu d'accès à l'information stratégique en même temps que comme soutien à des processus de dialogue social au niveau local. À ce titre, il est important de noter la pratique en place de réunions d'articulation entre le CEG et les acteurs du dialogue social dans les pays (responsables RH et représentants des sa-

¹⁶ Au travers de l'information/consultation du CEE, en mobilisant à la fois le bureau de l'instance et le comité plénier

lariés), durant une journée et deux fois par an, avant chaque réunion plénière de l'instance. Sur ces bases, le CEG est en situation de susciter des initiatives locales concrètes de dialogue, pouvant en particulier aboutir à la conclusion d'accord collectifs au niveau national. Des exemples récents et significatifs peuvent être trouvés au sein du groupe en Espagne. Ainsi, l'accord collectif applicable à l'ensemble d'AXA Espagne pour la période 2017/2020 inclut un chapitre dédié

aux impacts de la digitalisation sur l'organisation du travail, reconnaissant aux salariés un droit à la déconnexion. Un autre accord, conclu sur le même périmètre en 2018, pour la période 2018 -2020, fixe un cadre pour la gestion de l'emploi dans le contexte de transformation du groupe, dont la philosophie et les principes clés font très largement écho à ceux définis au niveau européen : employabilité et dialogue social

→ Réguler la transformation digitale au travers d'un accord transnational d'entreprise

Il est aujourd'hui connu que les CE européens font partie des acteurs du développement de la négociation collective transnationale au niveau de l'entreprise. Ils peuvent l'être seuls avec la direction, ou aux côtés d'organisations syndicales en particulier de fédérations syndicales européennes. Ils participent dès lors à la conception et au suivi de ce type d'accords transnationaux.

Il est possible aujourd'hui d'identifier de tels instruments abordant explicitement les enjeux associés à la transformation digitale des groupes transnationaux. Dans cette perspective, il va prioritairement s'agir de définir et de formaliser un certain nombre de grands principes afférents à des domaines variés, mais tous directement liés au déploiement de technologies digitales.

Ces résultats du dialogue européen peuvent, comme il est de coutume en la matière, revêtir différents dénominations, faute de cadre juridique européen applicable, mais renvoient concrètement à des travaux conjoints entre direction et instance européenne, formalisés ensuite et notamment dans la négociation d'accords ou la production de déclarations conjointes.

DES TRAVAUX CONJOINTS ET UNE DÉCLARATION « POUR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL HUMAIN ET ÉTHIQUE À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE CHEZ AIRBUS »

Issu de travaux menés en commun par la direction du groupe Airbus et le comité de la Société européenne Airbus, un texte conjoint afférent aux relations entre digitalisation et éthique a été élaboré en 2018 et devait être signé officiellement en mars 2019. Cette initiative est intéressante car elle régule la transformation numérique au-delà des dispositions légales éventuellement applicables. Globalement, il s'agit d'affirmer la nécessité, en dépit des transformations en cours, de « garder l'humain » au centre des évolutions. Il se déduit de

cette intention plusieurs engagements généraux dont certains font tout particulièrement écho à d'importants débats sociétaux en cours, notamment à propos du développement de l'intelligence artificielle : **« lors de la conception de systèmes intelligents, les droits fondamentaux des personnes sont garantis et nos valeurs éthiques seront prises en considération »** ou de la protection des données personnelles, en référence au récent règlement européen sur la protection des données personnelles : *« nous favorisons une gouvernance des données visant à permettre aux personnes de disposer de la connaissance, de la maîtrise effective et du contrôle de l'utilisation des données qui les concernent afin de développer leur capacité d'agir ».*

TRANSFORMATION DIGITALE ET ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE VIE PRIVÉE : S'ACCORDER AU NIVEAU EUROPÉEN AU SEIN D'UNICREDIT

En novembre 2017, le CE européen du groupe bancaire italien Unicredit, soutenu par sa fédération syndicale européenne UNI Europa, et la direction du groupe adoptent une Déclaration conjointe relative à l'équilibre des temps de vie. Ce texte s'inscrit tout particulièrement dans le contexte de la promotion des valeurs portées par le groupe en regard de sa responsabilité

sociale. Il s'agit d'exprimer des principes clairs en la matière pour susciter prise de conscience et initiatives au niveau local, aptes à permettre la conciliation vertueuse recherchée. Dans cette mesure, le texte inclut la digitalisation comme un domaine spécifique d'intervention. Il précise ensuite différentes thématiques et principes généraux afférents, notamment lié à un usage des technologies professionnelles dans le cadre des horaires de travail uniquement. Le suivi de l'application de la déclaration est assuré au niveau du groupe par la direction et les membres du CE européen.

Les points clés – Que retenir ?

- La transformation digitale constitue effectivement un champ d'intervention possible des CE européens et il est probable, au gré du déploiement des innovations digitales, que cette tendance a vocation à s'accroître dans les années à venir.
- Les initiatives repérées associent à la fois les représentants des salariés et les directions, à un titre ou un autre selon l'initiative ou l'entreprise en cause, rendant tangible l'existence d'un dialogue social européen sur nos enjeux.
- Les initiatives imaginables sont diverses et ouvrent donc le champ des possibles pour les acteurs des CE européens.
- Dans ce contexte, l'intérêt associé au partage de pratiques entre représentants des salariés et directions de différents entreprises et secteurs apparaît évident pour susciter voire alimenter le développement du dialogue social européen d'entreprise.

FOCUS POINT

Au-delà de la diversité des initiatives imaginables, se pose la question de leur valeur ajoutée et de leurs limites. Tentons un aperçu des forces et faiblesses potentielles des différents types d'initiatives identifiées.

INITIATIVES	FORCES	FAIBLESSES
Enquêtes, groupes de travail	<ul style="list-style-type: none"> + Identifier concrètement les changements et leurs impacts. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté d'utiliser concrètement les informations recueillies. / Difficulté d'assurer un suivi.
Formation	<ul style="list-style-type: none"> + Construire une appréhension partagée des enjeux et impacts de la transformation au sein du CE européen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas facile de définir précisément sur quoi doit porter la formation. - Difficulté de donner une suite aux actions de formation.
Information et consultation	<ul style="list-style-type: none"> + Connaître la stratégie digitale + Accompagner sa mise en œuvre et minimiser ses impacts négatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de cerner concrètement la diversité des impacts de la transformation digitale, au-delà des impacts emploi. - Difficulté de garantir effectivement des évolutions gagnant/gagnant dans la durée.
Suivre et soutenir le dialogue social local	<ul style="list-style-type: none"> + Articuler approche globale et locale. + Affirmer la valeur ajoutée du CE européen. + Susciter des initiatives concrètes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les conditions préalables à remplir. - Déterminer les ressources requises pour jouer un tel rôle.
Négocier un « accord » transnational	<ul style="list-style-type: none"> + Forger un cadre commun au service de la cohésion du groupe. + Contribuer à harmoniser la situation des salariés européens du groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir l'objet de l'accord. - Risque de formalisme. - Absence possible d'effectivité et de suivi dans la durée. - Possibles résistances locales / problématiques de légitimité

S'il est possible de dissocier ces différents types d'initiatives, force est de constater qu'elles sont, au moins en théorie, susceptibles d'être combinées au travers d'approches intégrées sans doute plus aptes à servir le renforcement du dialogue social européen et sa valeur ajoutée pour l'entreprise et ses salariés.

ALLONS-Y ?

Quelques références pour l'action

Nous tentons ici de capitaliser autour des développements précédents.

Avant tout... Des leviers pour l'action

L'engagement des CE européens dans une démarche afférente à la transformation digitale suppose que soient remplies trois préconditions :

- Une conscience au sein du CE européen, ou chez certains de ses membres au moins, de l'existence concrète d'évolutions technologiques en cours au plan transnational. Qu'elle résulte d'une information donnée par la direction au CE européen ou de l'expérience concrète des délégués salariés au sein du comité acquise au travers de leurs mandats de représentation locaux, il s'agit là d'un élément indispensable pour initier une démarche collective européenne.
- L'adoption par le CE européen d'une posture pro active (ne pas se contenter de recevoir des informations de la direction), par opposition à une posture passive (attendre les informations de la direction pour réagir). Si la transformation digitale est bel et bien un processus évolutif en continu, alors il convient que le CE européen en prenne acte pour contribuer à en anticiper les effets aux côtés de la direction du groupe. Il s'agit donc globalement d'opter pour un fonctionnement du CE européen en mode projet¹⁷
- Une volonté de la direction de s'engager avec le CE européen sur cette thématique. Il est tout à fait possible, nos ateliers en témoignent, que la direction d'un groupe transnational soit « spontanément » convaincue de la nécessité d'impliquer le CE européen en mode projet dans la transformation digitale. Cela n'est néanmoins pas systématique et peut donc requérir des délégués salariés qu'ils élaborent des arguments aptes à convaincre leurs interlocuteurs RH du bien fondé d'un travail en commun avec le CE européen sur ces enjeux de transformation. Il s'agit donc ici, pour les délégués salariés, d'être capables de lier enjeux sociaux et enjeux économiques pour fonder une argumentation convaincante du point de vue d'une direction d'entreprise.

AGIR EN COMMUN FACE À LA TRANSFORMATION DIGITALE ? PAROLES DE RESPONSABLES RH

« Impliquer les salariés dans le design des process industriels est clé dans un contexte où la transformation digitale est cruciale pour les entreprises industrielles » (Responsable RH – Chimie)

« Sans impliquer les salariés en amont les outils ne fonctionnent pas et les clients ne sont pas satisfaits » (Responsable RH – télécommunications)

« La transformation digitale est un sujet de discussion davantage que de confrontation avec les représentants du personnel » (Responsable RH – assurances)

À cet égard, nos ateliers ont permis de dégager que le nécessaire développement d'un cadre éthique à la transformation digitale constituait probablement un élément pertinent à avancer auprès d'une direction pour susciter ou initier un travail en commun. Il est en effet patent que les transformations digitales soulèvent de délicats problèmes éthiques, tout particulièrement à propos de la protection des données personnelles des clients comme des salariés¹⁸ ou encore quant au développement et au déploiement de l'intelligence artificielle au sein des organisations. Le recours à l'argument « éthique » pourra, le cas échéant et en tant que de besoin, permettre de mobiliser d'autres acteurs que les interlocuteurs usuels du CE européen (responsable « éthique » de l'entreprise, comités d'éthique ou encore conseil d'administration de l'entreprise) pour justifier du bien-fondé d'une démarche conjointe direction/représentants des salariés au niveau européen

¹⁷ Pour plus de détails sur les différentes formes de « pratiques des CEE », voir [EWC FIT FOR CHANGE –guide sur les processus de restructuration transnationaux pour membres de CEE, spécialement p.19.](#)

¹⁸ En référence notamment aux implications du règlement n°2016/ 679, dit règlement général pour la protection des données personnelles.

Des arbitrages à réaliser côté direction comme côté délégués au sein des CE européens

Le CE européen doit-il être actif sur le sujet de la transformation digitale ? Si oui, sur quels sujets ?

- **Sur le bien-fondé d'une initiative au niveau européen :**

Nous l'avons évoqué (section 2.), il existe des arguments militant en faveur comme en défaveur d'un engagement des CE européens sur le champ de la transformation digitale. Dans la perspective du développement d'un dialogue européen d'entreprise, il est donc nécessaire que chacun des acteurs impliqués pèse le pour et le contre, idéalement conjointement, de sorte à asseoir une décision solide quant au besoin ou non d'agir de concert.

- **Sur les sujets à adresser et les outils pour ce faire :**

Ici réside une des principales difficultés posées par la transformation digitale, recouvrant par hypothèse un grand nombre d'innovations et d'impacts possibles parmi lesquels il est difficile de fixer des priorités. Bien évidemment, cette réflexion doit être conduite en regard du positionnement des CE européens (au niveau des directions centrales et en articulation avec les instances de représentation au niveau local) de manière à dégager la valeur ajoutée possible et voulue de l'action de ces derniers. Nos échanges rendent compte à cet égard de la confrontation de deux logiques distinctes :

→ Opter prioritairement pour des sujets de travail de long terme, autorisant par définition une véritable anticipation : comment organiser les relations entre l'IA et l'humain au sein de l'entreprise ? Comment garantir un avantage compétitif à l'humain par rapport aux machines dans l'intérêt de l'entreprise comme de ses salariés ?

OU

→ Se concentrer prioritairement sur les problèmes actuels et pas sur ceux, hypothétiques, de demain : maintien de l'employabilité des salariés et formation, temps de travail, articulation vie familiale/ vie professionnelle, transmission inversée des savoirs entre générations (des plus jeunes vers les seniors), gestion de la charge de travail, etc.

Ces deux orientations génériques ne sont pas nécessairement exclusives l'une de l'autre et un CE européen pourrait en théorie tout à fait poursuivre les deux approches à la fois.

Pour autant, l'approche choisie dans l'un ou l'autre cas aura certainement des implications différentes quant aux outils à utiliser ou à construire au plan européen. Ainsi se concentrer sur le présent conduira à privilégier les outils transnationaux d'ores et déjà existant ou à tout le moins classiques pour faire face à la transformation digitale : accords transnationaux d'entreprise relatifs à la conduite du changement notamment pour renforcer leur suivi ¹⁹ou envisager leur négociation afin de forger des standards européens communs aptes à garantir, par exemple, l'employabilité des salariés. Au contraire, choisir de prioriser des enjeux de long terme appellera certainement la construction d'outils nouveaux au niveau européen, par exemple une charte éthique européenne d'entreprise sur les liens entre humain et IA ²⁰.

Quoiqu'il en soit, il nous semble que le choix d'une orientation générique pour l'implication du CE européen doit constituer un objet de réflexion pour les acteurs des CE européens soucieux de travailler utilement en commun.

¹⁹ Voir exemple AXA section 3.

²⁰ Dans l'esprit de la déclaration conjointe construite au sein d'Airbus, voir section 3.

La méthode avant le fond : construire et faire vivre une démarche concertée d'accompagnement des mutations digitales européenne ?

Si les réponses apportées aux questions soulevées précédemment sont sans doute de nature à éclairer de possibles initiatives des CE européens en lien avec leurs directions, elles ne permettent pas de dégager un cadre général et ordonné pour l'action au niveau européen. Au vu de la complexité des sujets en cause et des limites possibles aux initiatives ad hoc d'ores et déjà repérables²¹ on peut se demander si ce qui est en jeu, pour des CE européens souhaitant voir dans la transformation digitale un champ pour l'action, ne tient pas d'abord à l'élaboration d'une méthode concertée d'accompagnement du changement au niveau européen. Sur cette base, nous tentons d'avancer quelques éléments exploratoires. Ces derniers pourraient donner matière à un accord de méthode conclu entre le CE européen et la direction du groupe transnational, formel ou non, de manière à identifier et préciser les différentes étapes du processus et les ressources pouvant éventuellement y être associées.

- **Les étapes pour une démarche concertée d'accompagnement du changement européenne : aspects généraux**

1. L'INITIATIVE DE LA DÉMARCHE

Nos ateliers ont permis d'observer qu'une démarche conjointe et évolutive d'accompagnement du changement digital pouvait naître à l'initiative, soit de la direction, soit des représentants du personnel au sein du comité, soit des deux acteurs. Tout dépendra à cet égard de l'entreprise considérée : son histoire, sa culture (plus ou moins tournée vers le dialogue avec les représentants du personnel), ses relations pré existantes avec la représentation des salariés au niveau européen, etc.

UN EXEMPLE DE CONDUITE CONCERTÉE DE LA TRANSFORMATION À L'INITIATIVE DE L'ENTREPRISE²²

Spécialiste de l'installation électrique, Electris est une société européenne toujours empreinte de son caractère familiale originel. L'entreprise est aujourd'hui engagée dans un processus de transformation profonde et rapide visant à mettre l'innovation au service de produits plus efficaces et écologiquement responsables pour renforcer son positionnement sur ses marchés et servir son développement notamment vers l'Asie. L'entreprise est attachée à assurer une communication et un dialogue sur sa stratégie avec ses parties prenantes, et notamment les acteurs du dialogue social au niveau tant local que de la Société européenne. Dans ce contexte, le dialogue social européen est perçu comme décisif pour concilier transformation accélérée

(des produits, des services au client mais aussi des compétences requises des salariés) et respect de l'ADN du groupe. Il s'agit notamment, au-delà de la formulation des objectifs stratégiques, de clarifier le « comment » de la transformation par l'« empowerment » des salariés dans la durée. Dans cette mesure, au sein d'un processus de dialogue social voulu dynamique et suivi, la direction du groupe mobilise au sein d'un atelier de travail « Développement durable » les membres du comité de la Société européenne depuis décembre 2018. Il en résulte de premières propositions concrètes (notamment en matière de santé et sécurité au travail) donnant aux membres du CE européen le sentiment d'être réellement associés à la transformation du groupe. La démarche est en cours et on peut en attendre de nouveaux développements à l'avenir.

²¹ Voir section 3

²² Le nom de l'entreprise a été modifié pour les besoins de cette publication

2. POSER LES BASES DU DIALOGUE ENTRE DÉLÉGUÉS SALARIÉS ET DIRECTION

Objectif :

- Il s'agit ici de donner aux acteurs la possibilité de partager autour de la transformation digitale et de ses impacts et donc de poser les bases d'une relation de confiance entre eux.

Moyens mobilisables :

- Sessions d'échange et de travail entre direction et délégués salariés.
- Formation des membres du CE européen associant la direction.

Ressources possibles :

- Accord de mise en place du CE européen et ressources associées.
- Co financement européen sur appel à propositions.
- Autres ressources ad hoc prévue par un éventuel accord de méthode formel ou non entre la direction et le CE européen.

3. POSER UN DIAGNOSTIC CONJOINT DES IMPACTS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

Objectifs :

- Éclairer les opportunités et menaces portées par la transformation digitale au sein de l'entreprise.
- Disposer d'une base pour construire à la suite des initiatives communes.

Moyens :

- Conduite d'enquêtes ou d'expertises au sein du groupe.
- Groupe de travail dédié associant contributions de la direction et des délégués salariés, voire mobilisant directement des salariés du groupe.

Ressources possibles

- Accord de mise en place du CE européen et ressources associées.
- Co financement européen sur appel à propositions.
- Autres ressources ad hoc, notamment financières, prévues par un éventuel accord de méthode formel ou non entre la direction et le CE européen

4. QUELS SUITES ET PRODUITS POSSIBLES ?

Place doit être faite ici à la diversité : tout dépendra à cet égard des étapes précédentes et des choix qu'elles auront permis d'asseoir. Il est néanmoins possible, à la lumière des développements précédents, de rendre compte par un schéma, de différentes postures possibles du CE européen. Ces différentes pistes ne sont là encore pas exclusives les unes des autres et peuvent être combinées. La présentation ci-dessous ne vise qu'à identifier, de manière aussi claire que possible, les différents horizons et produits envisageables dans le cadre d'une démarche d'ensemble.

ENCADRER LA TRANSFORMATION

- Contribuer concrètement à la mise en œuvre du plan stratégique
- Outputs : propositions concrètes à l'attention de la direction centrale du groupe, accords transnationaux définissant de grandes priorités politiques (guidelines éthique par exemple)

SUIVRE LE DÉPLOIEMENT DE LA TRANSFORMATION

- Réaliser un bilan en continu des évolutions et de leurs impacts
- Outputs : information/consultation du CEE en continu ; Mise en place de bases de données européennes (emploi, compétences, conditions de travail...), suivi des processus de dialogue social locaux

STIMULER ET SOUTENIR LE DIALOGUE SOCIAL LOCAL

- Susciter, sur la base des informations afférentes à la stratégie du groupe, des initiatives locales
- Outputs : plans d'action locaux, accords collectifs locaux

• A quoi peut concrètement ressembler une démarche concertée et globale d'accompagnement de la transformation digitale ? des exemples

Aux fins de dépasser une approche qui, pour se vouloir méthodique, pourrait néanmoins apparaître quelque peu détachée du réel, nous rapportons ici brièvement deux exemples différents de démarche d'accompagnement de la transformation digitale. L'une est directement afférente aux activités d'un CE européen. L'autre ne concerne pas les CE européens mais témoigne, au niveau national, de la possibilité d'articuler une initiative décidée au niveau central et des actions locales, présentant de ce fait à nos yeux, une valeur heuristique pour les acteurs des CE européens.

• L'ACCORD CADRE EUROPÉEN UNILEVER SUR LE FUTUR DU TRAVAIL (2019) ²³

La pratique en bref

Ce texte est conclu en 2019 entre la direction du groupe Unilever et le CE européen du groupe. Il se fonde sur le partage explicite entre direction et CE européen de valeurs et objectifs communs : garantir la compétitivité du groupe par rapport à ses concurrents et son attractivité à l'égard de ses actionnaires en misant sur une approche socialement responsable au bénéfice de ses salariés et de leur employabilité. Fort de ce constat partagé, l'accord établit un cadre amené à être décliné à tous les niveaux du

²³ http://www.irshare.eu/fr/unilever-accord-cadre-europeen-entre-la-direction-et-le-ce-europeen-sur-le-travail-du-futur-barcelone-20-fr_1015.html

groupe en Europe et appuyé sur les ressources mises à disposition à cette fin par la direction. Dans cette mesure, l'accord fait figure de catalyseur pour le développement du dialogue social au niveau décentralisé sur une série de thématiques (formation, développement des compétences, déroulement des carrières mais aussi nouvelles formes d'emploi). En effet, le texte appelle au dialogue autant qu'il l'organise. Il s'agit en effet d'inciter à l'innovation (la création de nouveaux dispositifs) sur les différents sujets abordés, en définissant le principe d'un nécessaire dialogue entre management local (pays) et représentants locaux des salariés ainsi que le cadre de ce dernier, censé favoriser la « co-création ». À ce titre, l'accord suggère notamment aux pays d'implantation la mise en place de projets pilotes et ciblés sur l'innovation sous forme de groupes de travail conjoints, au nombre de deux, dédiés chacun à deux thématiques spécifiques abordées par l'accord européen. Un suivi systématique des projets à conduire est prévu par l'accord à l'occasion de la réunion plénière annuelle du comité ainsi qu'au travers de points d'étape réguliers auprès du bureau de l'instance.

Les leçons à en tirer

Cette initiative est intéressante en ce qu'elle combine plusieurs dimensions du rôle que peut être amené à jouer un CE européen dans un contexte de transformations potentiellement disruptives. Elle est d'abord le résultat d'un diagnostic politique partagé entre direction et comité sur les transformations à l'œuvre et leurs impacts potentiels sur les salariés en termes d'emploi. Elle est ensuite l'illustration d'une volonté conjointe au niveau européen de stimuler et de soutenir le dialogue social dans les pays par l'affirmation de principes et d'outils méthodologiques généraux aptes à adresser les changements en cours et à venir. Si l'on ne peut, à ce jour, préjuger des résultats de cette initiative, force est de constater qu'elle fait a priori du CE européen Unilever un acteur actif de la transformation, tout en ménageant des marges de manœuvre importantes aux acteurs du dialogue social local.

- **SOUTENIR LA CODÉTERMINATION FACE À LA TRANSFORMATION DIGITALE : L'INITIATIVE « TRAVAIL ET INNOVATION » DE LA FÉDÉRATION IG METALL** ²⁴

La pratique

En Allemagne, avec le lancement du concept « Industry 4.0 » à la foire de Hanovre en 2011, de nombreux débats ont été engagés sur les effets futurs de la numérisation sur le monde du travail. Il existe aujourd'hui dans le pays un consensus sur le fait que la transformation numérique peut potentiellement changer radicalement le monde du travail. Avec son Livre vert Working 4.0 (2015), le ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales a lancé un débat sur la politique du travail devant impliquer explicitement les employés. C'est dans ce cadre que le plus grand syndicat allemand IG Metall a lancé la série de projets «Arbeit und Innovationen : Kompetenzen stärken + Zukunft gestalten» (W + I). Ce dispositif expérimental vise à susciter le dialogue et la conclusion d'accords collectifs au sein même des entreprises. Il comprend trois éléments principaux :

- Des projets opérationnels identifiés au niveau d'entreprises volontaires : pour l'admission des entreprises pilotes, une candidature est d'abord nécessaire, dans laquelle le projet envisagé est présenté dans une proposition. A la suite, les attentes et les objectifs des acteurs de l'entreprise sont discutés lors d'un atelier initial conjoint. Une confirmation de projet signée par le comité d'entreprise et la direction de l'entreprise est ensuite requise. La société s'engage à libérer les employés sélectionnés pendant les heures de travail pour une série de formations et à mettre en œuvre son projet sur la base d'un partenariat social (avec le conseil d'entreprise donc).

²⁴ Pour plus de détails voir G.Mueghe et T. Harbecke, Supporting co-determination in restructuring : the experience of Arbeit + Innovation, case study report, à paraître (2019), www.diresoc.eu

- Une série de formations visant à faire des participants des experts du travail 4.0 sont ensuite conduites associant les salariés de l'entreprise pilote choisis par cette dernière (et ayant notamment vocation à inclure managers et experts mais aussi représentants des salariés).
- À la suite, l'entreprise peut bénéficier d'un soutien personnalisé pour la mise en œuvre de son projet par un réseau d'experts internes à la fédération syndicale, mais aussi extérieurs à elle, ainsi que de l'échange de pratiques avec d'autres entreprises impliquées dans la démarche. Le dispositif a aujourd'hui abouti à la concrétisation de nombreux projets dans des filiales ou établissements d'entreprises du secteur de la métallurgie en Allemagne dont l'automobile. Les projets aboutissent tout spécialement à la conclusion d'accords collectifs d'entreprise visant à maintenir et développer l'emploi dans le contexte de digitalisation des entreprises.

Les leçons à en tirer

Initiative d'une fédération syndicale nationale, cet exemple ne présente évidemment pas de lien immédiat avec le rôle possible des CE européens. Il semble en revanche particulièrement fécond pour envisager une approche concertée de la gestion de l'innovation qui, dans ses objectifs et différentes étapes, peut inspirer la réflexion des acteurs des CE européens désireux de s'engager dans une gestion active ou pro active de la transformation digitale : saisir la digitalisation comme un projet pour le dialogue social et ses acteurs, favoriser une approche concertée de la transformation incluant formulation de diagnostics et actions de formation, soutien à une négociation au niveau le plus décentralisé aux fins d'accompagner le changement et ses impacts possibles sur l'emploi et les compétences.



Commission européenne
ec.europa.eu



IR Share
www.irshare.eu

ASTREES

www.astrees.org
@AstreesLab