



2015 LA LETTRE DU CE ET DU CHSCT

JUIN 2017

ÉDITORIAL

PAGE 1

- ▲ Révolution numérique : l'emploi sur l'échafaud ?

DÉCRYPTAGE

PAGE 2 À 4

- ▲ Numérisation : l'entretien avec Sophie Binet

PAGE 5 À 7

- ▲ Destruction des emplois par la digitalisation du travail : analyse scientifique ou exercice divinatoire ?

PAGE 8

- ▲ Digitalisation, vie professionnelle et vie privée, un délicat exercice d'équilibriste

CONDITIONS DE TRAVAIL

PAGE 9 À 10

- ▲ Extension des horaires d'ouverture dans la distribution : qui passe à la caisse ?

LE FEUILLETON

PAGE 10

- ▲ Lean Management : entre le marteau et l'enclume

BON À SAVOIR

PAGE 11

- ▲ Transparence financière des CE : le règlement intérieur désormais obligatoire et indispensable !

BRÈVES JURIDIQUES

PAGE 12

ÉDITORIAL

RÉVOLUTION NUMÉRIQUE : L'EMPLOI SUR L'ÉCHAFAUD ?

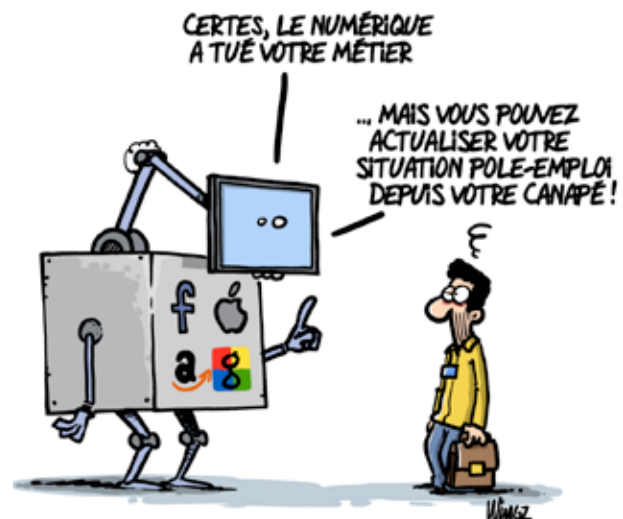
Pour certains, la révolution numérique suggère une idée de liberté, d'autonomie, de travail collaboratif, d'horizontalité et de nouvelles formes d'emplois... Pour profiter de cette opportunité, charge aux salariés de s'emparer des « enjeux de formation » et « d'adaptabilité » induits par la « transformation numérique ».

Vision quelque peu idéalisée et réductrice, contredite par les faits. Actuellement, la révolution numérique détruit plus d'emplois qu'elle n'en crée. De surcroît, précarité et « ubérisation » caractérisent, trop souvent, les nouveaux emplois portés par la numérisation.

Non seulement la numérisation transforme le travail dans son contenu, dans ses méthodes et dans ses compétences, mais elle peut aussi provoquer la souffrance au travail ou créer des formes de déshumanisation avec la disparition des liens sociaux entre salariés et clients.

Désormais, le travail numérisé s'invite dans la sphère privée des salariés. À la promesse d'être libéré des tâches ingrates et répétitives, succède la réalité d'un droit à la déconnexion qui n'est pas toujours préservé.

Surtout, la numérisation occasionne une colossale migration de valeur entre les différents secteurs d'activité. Les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) agissent en prédateurs. Mastodontes économiques, ils déposent systématiquement les valeurs et les contenus produits par les



autres entreprises des autres secteurs. Ce pillage se fait au détriment des salariés et de leurs emplois.

Dans les branches et dans les entreprises, les salariés et leurs représentants doivent donc mener le combat pour que la numérisation soit au service du travail, non l'inverse.

GPEC à froid pour anticiper les évolutions des emplois ; négociation d'accords sur le droit à la déconnexion pour préserver l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ; accord sur la numérisation pour s'assurer d'une implémentation harmonieuse dans l'entreprise ; plan de formation qui prend en compte les nouveaux besoins de qualifications et de compétences... Des espaces existent, aux élus de s'en saisir. ■



L'ENTRETIEN

« SANS RÉGULATION, LA CASSE SOCIALE SERA IMPORTANTE ! LA QUESTION DE LA NUMÉRISATION EST UN DÉBAT CITOYEN. CELA RELÈVE DU DÉBAT PUBLIC ET PAS UNIQUEMENT DES ACTEURS ÉCONOMIQUES »



Sophie BINET

*Secrétaire Générale
Adjointe de l'UGICT-
CGT*

*CE Confédérale sur
l'égalité homme-
femme.*

La numérisation, au niveau macroéconomique, constitue-t-elle, pour vous, une menace ou une opportunité pour l'emploi ?

Si rien n'est fait, la numérisation aura pour conséquence une destruction massive de l'emploi dans de nombreux secteurs. Ce processus a déjà commencé. Nous le constatons, par exemple, dans le secteur bancaire. Sur ce secteur, malheureusement, les organisations syndicales interviennent alors que les plans de restructuration sont déjà engagés. Il n'y a pas, à ce jour, en amont et à l'échelle des filières, de démarches tripartites entre l'État, le patronat et les organisations syndicales pour travailler sur les enjeux de la numérisation et ses conséquences. Il conviendrait d'analyser les transformations induites par la numérisation en matière d'emplois, de reconversions, de mobilités géographiques et de besoins de formation professionnelle.

Une telle démarche permettrait d'évaluer les aides publiques nécessaires à la planification d'actions stratégiques pour que la révolution numérique soit au service du progrès et non au service de la destruction de l'emploi.



La numérisation pose la question de la réduction du temps de travail.



Les gains de productivité générés par la numérisation doivent être au service du progrès social et de la réduction du temps de travail, et pas uniquement au profit des actionnaires. Pour ce faire, l'État doit planifier la réduction du temps de travail. Cette réduction doit être financée, bien évidemment, par les

gains de productivité dégagés par les entreprises grâce à la numérisation de leurs activités.

Dans les faits, nous assistons à une réduction effective du temps de travail qui se manifeste par le chômage, les temps partiels subis et les emplois précaires. Ce sont les salariés qui payent l'addition.

Ainsi, selon vous, la numérisation ne concerne pas seulement les entreprises mais la société dans son ensemble.

Tout à fait. Pour illustrer mes propos, dans la filière bancaire, les agences remplissent un rôle crucial de proximité vis-à-vis des personnes qui ne sont pas en mesure d'utiliser internet pour gérer leurs comptes bancaires. La numérisation à outrance des services bancaires va exclure un peu plus certaines populations déjà fragilisées par l'âge et la pauvreté.

Même constat pour les services publics. Les agences Pôle Emploi ne sauraient être remplacées par des solutions entièrement automatisées et numérisées. Le contact humain est vital pour les personnes en recherche d'emploi. Supprimer ce lien reviendrait à achever le processus de déshumanisation et de désocialisation des chômeurs. D'ailleurs, la situation en France se rapproche de plus en plus de celle décrite dans le film de Ken Loach, « Moi, Daniel Blake¹ ».

Ce long-métrage dresse le portrait d'un homme atteint d'une maladie cardiaque chronique qui lui interdit physiquement de travailler. Néanmoins, l'administration le contraint à rechercher un travail sous peine de sanction.

Non seulement, on assiste à la souffrance sociale et économique des chômeurs, mais également à la souffrance des personnels de l'administration publique. Ces derniers se retrouvent enfermés dans une logique algorithmique et anonyme de l'accompagnement des personnes en recherche d'emploi. Ils n'ont plus l'autonomie et la latitude nécessaire pour apprécier la situation « intuitu personae » de chaque demandeur d'emploi et pour ajuster l'aide en fonction de chacun.

Pour vous, quel est l'échelon utile pour traiter de la question de la numérisation de l'économie ?

Pour la CGT, la question de la numérisation est un débat de société et un débat citoyen sur ce qui doit être numérisé ou pas. Au niveau des territoires, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est essentielle pour traiter des questions d'irrigation des territoires, du bassin de l'emploi et des services de proximité. Au niveau opérationnel, il faut néanmoins commencer par la filière. Il y a urgence en matière.

1. Film réalisé par Ken Loach en 2016

En matière de numérisation de l'économie, il existe une autre vision. Une vision plus optimiste et plus idyllique de la numérisation. Les partisans de cette vision argumentent sur le fait que des emplois se créent grâce à la numérisation. Que pensez-vous de ces emplois et de leur pérennité ?

Les emplois qui sont créés ne sont pas les mêmes que ceux qui sont détruits. D'une part, à ce jour, il y a moins d'emplois créés que d'emplois détruits par la numérisation. D'autre part, ces emplois sont beaucoup plus qualifiés.

“ Une part des emplois générés par la numérisation concerne des emplois dits « ubérisés » . ”

C'est-à-dire qu'ils sont assurés par des travailleurs qui n'ont pas le statut de salarié. Ceux-ci ont des situations ultra-précaires et s'inscrivent dans une économie de plate-forme¹.

Dans ce cadre, la CGT propose une extension du salariat à cette nouvelle typologie de travailleurs « ubérisés » en reconnaissance du lien de subordination et de dépendance économique vis-à-vis des plates-formes.



Alors que les États-Unis ne sont pas connus pour leur caractère dirigiste en matière d'emploi, après une analyse très factuelle de la situation, les autorités² ont jugé que le lien de subordination était constitué entre les chauffeurs Uber et l'entreprise. Ils sont donc considérés comme des salariés et non comme des travailleurs indépendants.

Effectivement, en France, lorsque nous portons ce type d'affaires devant les tribunaux, nous obtenons systématiquement la requalification de la relation de travail en CDI. Dès lors qu'une plate-forme cadre l'exercice de la profession (tenue, comportement avec les utilisateurs, horaires, tarifs, etc.), le lien de subordination est constitué.

1. Une plate-forme est un ensemble de ressources techniques mises, par un exploitant, à disposition de tiers qui les utilisent pour entrer en relation avec les consommateurs. Les tiers hébergés par la plate-forme offrent des contenus des services ou des biens, en utilisant les ressources conçues par l'exploitant. Les plus grands exploitants de plates-formes sont les GAFA : Google, Apple, Facebook et Amazon, mais aussi de nouveaux entrants comme Airbnb et Uber.

À l'échelle de l'entreprise, quel est l'impact de la numérisation en matière de conditions de travail et de qualification professionnelle ?

La numérisation nous a été vendue, aux origines, comme une vraie opportunité de travail collaboratif et horizontal. Dans les faits, cela a accru et renforcé le contrôle de la direction sur les salariés. Cela se traduit concrètement pour les salariés par des systèmes de taylorisation supplémentaires de leurs tâches, pour lesquelles ils étaient parvenus à avoir une marge d'autonomie. Prenons le cas des aides-soignantes dans les maisons de retraite. Désormais, elles pointent sur des supports numériques lorsqu'elles entrent dans une chambre, et à chaque fois qu'elles réalisent une tâche. La numérisation a, dans ce cas précis, standardisé des tâches qui ne l'étaient pas jusque-là.

C'est tout aussi vrai pour les salariés en mobilité comme les postiers et les livreurs. Avec les systèmes de géolocalisation GPS, la direction les contrôle à tout instant. Même si cela est illégal, nous supputons que certaines entreprises ont recours à des solutions numériques telles que des mouchards sur les téléphones pour surveiller leurs salariés.

La numérisation a-t-elle, par ailleurs, un impact sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ?

Dans les secteurs des services, beaucoup de métiers sont occupés par des femmes. Il faut absolument mettre en place une vraie GPEC à l'échelle des filières et des territoires pour prévenir la disparition de ces emplois du fait de la numérisation, par la mise en œuvre de formations initiales et continues adaptées.

La numérisation c'est également la question du télétravail. D'aucuns présentent le télétravail comme l'outil suprême pour répondre à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, en particulier pour les mères de famille.

“ Le télétravail ne doit pas être une réponse à la question de l'égalité professionnelle. ”

Cela reviendrait à renvoyer les femmes à la maison. Tant qu'à faire, elles pourront travailler et s'occuper des tâches ménagères dans le même temps.

Pour les salariés en responsabilité, la numérisation rime avec reporting et taylorisation du travail intellectuel. Il est presque devenu impossible d'être créatif, donc en capacité d'innovation et d'autonomie dans le travail.

Suite de l'entretien page 4

2. Décision du National Labor Relation Board chargé d'enquêter sur les pratiques illégales dans le monde du travail aux États-Unis. Une première décision du 17 juin 2015 juge que les chauffeurs Uber devaient être considérés comme des salariés, et une seconde décision du 31 août 2015 estime que dès lors que l'entreprise donneuse d'ordre fixe les rémunérations, le temps de travail et assure le recrutement de ces travailleurs, elle en est de fait co-employeur. Elle est donc tenue de leur accorder les mêmes droits (primes, congés, protection sociale, etc.) qu'à ses employés.



Pour ces mêmes salariés, en matière de conduite du changement, les directions les somment de mettre en œuvre ces changements sans être associés à ces choix. Ils se retrouvent entre le marteau et l'enclume.

En matière de droit à la déconnexion, comment ce sujet est-il abordé par votre organisation syndicale ?

La CGT se positionne clairement en faveur du droit à la déconnexion. Nous n'inversons pas la charge de l'obligation de sécurité. Elle incombe totalement à l'employeur. C'est à lui de prendre les mesures pour préserver l'intégrité des salariés et le respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le salarié ne devrait jamais être sollicité par l'entreprise durant ses temps de repos.

Pour les salariés qui ressentent le besoin de se connecter le soir ou le week-end pour travailler au calme sur leurs dossiers, cela soulève une autre question de fond. Celle de la charge et des conditions de travail dans l'entreprise.

De nombreux salariés se connectent les dimanches ou juste avant la fin de leurs congés, afin d'organiser la semaine de travail à venir. S'ils ne le font pas, ils appréhendent la journée du lundi en termes de quantité d'informations à traiter et d'organisation du travail.

C'est à l'entreprise d'organiser les temps nécessaires aux traitements de l'information et à l'organisation du travail sur le temps de travail, et non pas sur les temps de repos des salariés.



Par exemple, la société Daimler a mis en place un assistant d'absence. Lorsqu'un salarié est absent ou en congé, le message reçu n'est pas stocké dans la boîte mail du salarié. L'expéditeur reçoit un message lui signalant que sa demande ne sera pas traitée sauf à contacter un autre salarié disponible.



La numérisation pose également la question des libertés et des data pour les salariés.



Les entreprises collectent des données relatives à leurs salariés via les outils numériques. Quels types de données récoltent-ils précisément et comment les exploitent-ils ?

Sur ce sujet, c'est aussi un problème de partage de valeur. Prenons l'exemple de Météo France qui, en tant que service public, publie toutes ses données en open data, voit sa valeur ajoutée, produite par ses collaborateurs, captée gratuitement par des opérateurs privés. Ceux-ci monétisent ces données et font des profits au détriment de Météo France. Cela se traduit par des suppressions de postes et une paupérisation du service public. C'est la raison pour laquelle nous préconisons la mise en place de règles pour taxer les entreprises qui utilisent ces données à des fins commerciales.

Cette captation des valeurs induites par la numérisation et le big data est au cœur du modèle des GAFA qui ont construit leurs développements sur la dépossession systématique des données produites par les salariés et les consommateurs.

Il est impératif de réguler le processus. Le « laisser-faire » n'est pas envisageable. Nous militons pour un arbitrage tripartite entre les pouvoirs publics, les partenaires sociaux et la société civile sur les périmètres de la numérisation et de l'automatisation dans la société. ■

DESTRUCTION DES EMPLOIS PAR LA DIGITALISATION DU TRAVAIL : ANALYSE SCIENTIFIQUE OU EXERCICE DIVINATOIRE ?

Le phénomène de digitalisation bouleverse notre société et notre économie, en modifiant les modes de consommation, de distribution et de production de biens et de services. De nouvelles activités se créent et d'autres se transforment ou disparaissent. Si la réalité de ces mutations est indéniable, la question de leur impact sur la croissance économique, le volume et la nature des emplois à l'échelle nationale fait toutefois débat.

ALLONS-NOUS VERS UNE 3^e RÉVOLUTION INDUSTRIELLE ?

La question de l'impact du progrès technique sur l'emploi n'est pas nouvelle. Les exemples sont nombreux dans l'histoire moderne d'innovations techniques qui ont alimenté la peur d'une substitution de l'homme par la machine.

Pourtant, les travaux des économistes révèlent que les grandes vagues d'innovations passées (métier à tisser, machine à vapeur, etc.) ont eu un impact globalement positif sur l'emploi.

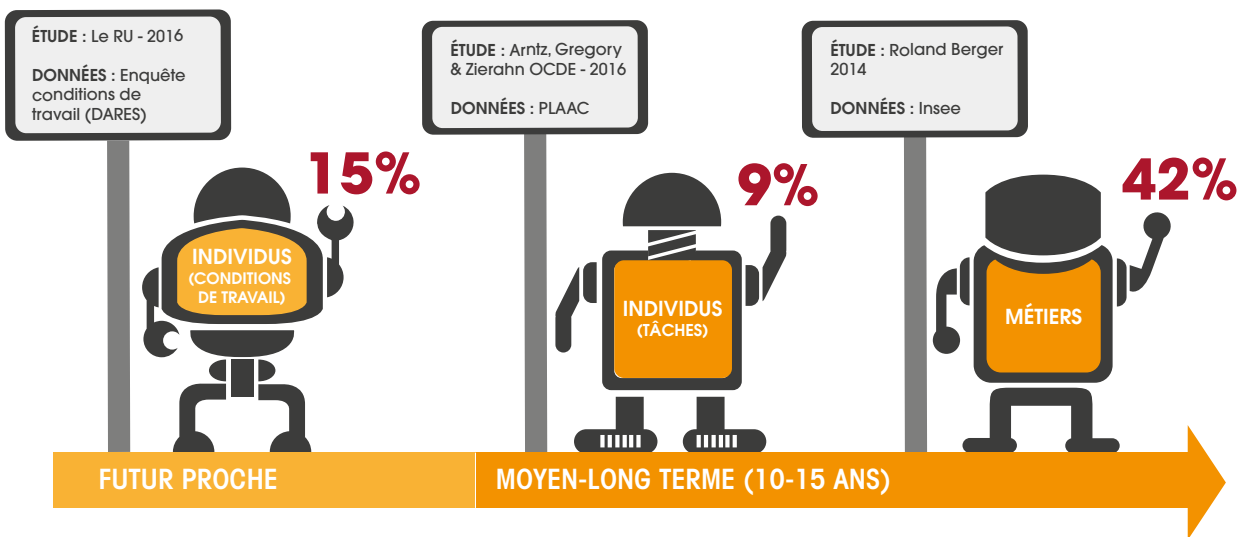
Dans un mouvement de « destruction créatrice » décrit au XX^e siècle par Joseph Schumpeter, ces vagues d'innovations ont entraîné la disparition de certains métiers, l'évolution d'autres, mais elles ont également permis l'apparition de nouveaux emplois grâce à leur impact bénéfique sur la productivité et la croissance.

Aujourd'hui, les progrès réalisés sur certaines applications des technologies numériques, comme l'intelligence artificielle, le big data et la robotique, permettent d'envisager une vague d'automatisation et de numérisation de grande ampleur, et alimentent à nouveau la crainte d'un « futur sans emploi ». Ce point de vue n'est toutefois pas partagé par tous les économistes.

ENTRE 1 À 4 EMPLOIS SUR 10 SERAIENT MENACÉS PAR L'AUTOMATISATION EN FRANCE

Les études prospectives menées jusqu'à présent se sont pour l'essentiel concentrées sur la part des emplois menacés par l'automatisation, avec des résultats pour le moins disparates.

PART DES EMPLOIS À RISQUE ÉLEVÉ D'AUTOMATISATION



LES TECHNICO-OPTIMISTES PROPOSENT DE MESURER L'IMPACT DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES SELON TROIS CRITÈRES

Pour les technico-sceptiques, l'impact des technologies numériques n'est pas de même nature que celles des révolutions industrielles du XIX^e et XX^e siècle : l'essor des technologies informatiques et numériques depuis trente ans ne s'accompagne d'ailleurs d'aucune accélération du rythme de croissance de la productivité, au contraire. Leur impact sur l'emploi devrait par conséquent rester modeste.

Pour les technico-optimistes, le ralentissement de la croissance de la productivité s'explique par le rythme de diffusion des technologies dans le système productif, trop lent. Cela n'enlèverait rien au potentiel de stimulation de ces technologies, bien réel.

L'estimation des effets des technologies numériques sur l'emploi représente donc une préoccupation des technico-optimistes, qui anticipent un élargissement significatif de l'automatisation dans les processus productifs, et par conséquent une baisse de l'emploi.

Ils proposent de mesurer l'effet net global du progrès technique sur l'emploi en combinant trois paramètres, à savoir le rythme de destruction d'emplois « automatisables », le degré de transformation des métiers existants et le rythme de création des nouveaux emplois.



DES ÉTUDES PROSPECTIVES PLUS OU MOINS PRÉCISES

Certaines études mesurent le risque d'automatisation par métier quand d'autres études mesurent l'impact de la digitalisation en partant de l'individu et de ses conditions de travail réelles.

La première méthode produit une analyse au « doigt mouillé ». Dès qu'un métier est susceptible d'être concerné par l'automatisation, on considère que le métier risque de disparaître, sans tenir compte du fait par exemple que toutes les personnes exerçant un même métier ne l'exercent pas de la même façon (et n'exécutent donc pas les mêmes tâches).

La seconde méthodologie permet de réduire ces approximations. Certaines tâches peuvent être impactées par la digitalisation. Dans ce cas, le métier ne disparaît pas nécessairement, mais il évolue. Ces dernières études parviennent ainsi à des résultats plus précis, plus fiables, et moins anxiogènes aussi.

CES ÉTUDES NE PRÉSAGENT PAS DE L'USAGE CONCRET FAIT DE CHAQUE TECHNOLOGIE DANS LE TISSU ÉCONOMIQUE

Si elles ont le mérite d'exister, ces études n'épuisent toutefois pas le débat de l'impact des technologies numériques sur le volume des emplois.

Par exemple, la dématérialisation du courrier suite à l'apparition du mail ou le développement des envois de colis avec l'essor du e-commerce, sont deux évolutions qui ont un impact sur l'emploi au sein du groupe La Poste. Si ces deux évolutions sont directement issues de l'essor des technologies numériques, elles ne sont pas liées stricto sensu à l'effet de l'automatisation des tâches.

Les résultats de ces études doivent également être interprétés avec prudence : la disponibilité d'une technologie ne présage pas de son usage. Autrement dit, le degré d'automatisation réel ne dépend pas uniquement du paramètre technologique, mais il est également lié à des facteurs tels que l'organisation du travail, l'acceptabilité sociale ou la rentabilité économique.

Pour prendre un exemple concret, le degré de robotisation des industries automobiles allemande et française variait en 2014 du simple au double selon France Stratégie, alors même que de chaque côté du Rhin, les entreprises ont théoriquement accès aux mêmes technologies. Si cet écart existe, c'est nécessairement que des considérations « autres » que la technologie entrent en ligne de compte dans la prise de décision des constructeurs.

LE PASSAGE À UNE ÉCONOMIE NUMÉRIQUE MODIFIE LA STRUCTURE DES EMPLOIS EN FRANCE

Les technologies numériques n'impactent pas uniquement l'emploi en volume, mais également sa structure au sein dans nos économies.

L'automatisation se substituerait avant tout aux métiers dont les tâches sont routinières, qu'elles soient manuelles

(caissière) ou cognitives (comptabilité). Les métiers aux tâches cognitives non routinières, qui nécessitent un niveau de qualification plus élevé (gestion, activités scientifiques...), se développeraient « en complémentarité » de la machine. Les métiers aux tâches manuelles non routinières (jardinage, plomberie...) resteraient quant à elle à l'écart des effets des technologies.

Ce phénomène est observé depuis les années quatre-vingt dans certains pays développés. Il touche les métiers peu ou moyennement qualifiés, notamment selon le degré d'automatisation des systèmes productifs.

Les travaux réalisés pour la France par le Comité d'Orientation de l'Emploi laissent entrevoir, à moyen terme, un risque d'automatisation accru des métiers nécessitant un faible niveau de qualification. Comme le rappelle l'étude : « moins d'emplois seront potentiellement accessibles aux moins qualifiés, ce qui soulève un certain nombre de défis ».

DE L'INÉVITABLE TRANSFORMATION ET ÉVOLUTION DES MÉTIERS POUR RÉPONDRE À LA NUMÉRISATION DE L'ÉCONOMIE.

La diffusion des nouvelles technologies participe également d'une profonde évolution des métiers au fil du temps. L'automatisation des tâches les plus routinières se traduit en effet par un recentrage des personnes sur les tâches non « automatisables ». On observe ainsi un essor des compétences relationnelles et analytiques, dans une logique de complémentarité homme-machine.

L'étude du COE réalisée en janvier 2017 estime que plus d'un emploi sur deux est susceptible d'évoluer à moyen terme dans son contenu ou dans ses méthodes de travail avec les technologies numériques.

La capacité des métiers à se transformer est un facteur essentiel pour leur permettre de ne pas disparaître.

Par exemple, l'introduction de caisses en libre-service depuis 2004 n'a pas abouti à une réduction massive des emplois de caissiers en France (-10 % entre 2004 et 2014). Techniquement substituable, le métier s'est en partie transformé avec l'accueil des clients en caisses automatiques, plus complexe à gérer.

UN POTENTIEL DE CRÉATION D'EMPLOIS RÉEL

Le potentiel de création d'emplois des technologies numériques n'est pas mesurable. Il dépend de la rapidité de diffusion des technologies dans l'économie et de l'évolution de la frontière technologique, ces deux données ne pouvant être anticipées..

Les travaux des économistes nous permettent toutefois de déterminer les mécanismes de création d'emplois théoriques engendrés par le progrès technique en déclinant les innovations selon leur nature.

L'automatisation des tâches issue des technologies numériques relève d'une innovation dite de procédé, dont les effets sur l'emploi sont négatifs à court terme (voir encadré).

Des mécanismes de compensation peuvent toutefois agir à plus long terme :

- Créations d'emplois directs propres au développement des innovations concernées (ici le numérique et la robotique). Pour la France, le potentiel d'emploi direct apparaît significatif dans le numérique, mais limité dans la robotique (activité peu présente sur le territoire).
- Créations d'emplois indirects, plus difficiles à mesurer, car elles relèvent de mécanismes complexes, comme les effets induits de l'automatisation sur la compétitivité coût et hors coût, et le fait que les gains de productivité soient réinvestis ou restitués au consommateur et aux salariés (baisse des prix, hausse des salaires).

L'essor des technologies numériques s'inscrit par ailleurs dans un processus plus large de digitalisation de l'économie qui favorise l'émergence d'innovation de produits ou de services dont les effets sont plus favorables sur l'emploi.

L'IMPACT DU NUMÉRIQUE SUR L'EMPLOI DÉPEND DU VOLONTARISME DES POUVOIRS PUBLICS ET DES ENTREPRISES

Le potentiel d'extension du champ des tâches automatisables est en théorie considérable. En pratique toutefois, l'impact sur le volume de l'emploi ne dépendra pas uniquement du facteur technologique.

Le rôle des pouvoirs publics apparaît essentiel pour faire intervenir les mécanismes de compensation dans les meilleures conditions et dans les plus brefs délais. La capacité de certains métiers à résister aux progrès de l'automatisation dépendra également de leur montée en qualification. Le développement de la formation continue est dès lors un élément clé dans les prochaines années pour faire de la digitalisation une opportunité pour l'emploi. ■



AU NIVEAU MICRO

INNOVATION DE PRODUIT

EFFET POSITIF SUR L'EMPLOI

Même quand le remplacement des anciens produits par les nouveaux est pris en compte.

INNOVATION DE PROCÉDÉ

EFFET (DIRECT) NÉGATIF SUR L'EMPLOI

Quand la production est constante.

EFFET (INDIRECT) POSITIF SUR L'EMPLOI

Quand la production augmente.



AU NIVEAU SECTORIEL

INNOVATION DE PRODUIT

EFFET NUL SUR L'EMPLOI

Quand l'innovation permet à une entreprise de gagner des parts de marché au dépend d'une autre.

EFFET (INDIRECT) POSITIF SUR L'EMPLOI

Quand l'innovation permet de créer un nouveau marché.

INNOVATION DE PROCÉDÉ

EFFET (DIRECT) NÉGATIF SUR L'EMPLOI

Quand elle ne permet que des gains de parts de marché au sein du même secteur ou qu'elle entraîne une réallocation vers d'autres secteurs.



AU NIVEAU MACRO

INNOVATION DE PRODUIT

EFFET POSITIF SUR L'EMPLOI

Quand le nouveau produit ne se substitue pas à l'ancien. Dépend de la capacité de l'économie à être radicalement innovante.

INNOVATION DE PROCÉDÉ

EFFET NÉGATIF À COURT TERME (DIRECT) SUR L'EMPLOI

Quand le capital permet de remplacer le travail à moindre coût.

EFFET POSITIF À MOYEN TERME (INDIRECT) SUR L'EMPLOI

Compensation par la hausse de la demande (baisse des prix, hausse des revenus)

EFFET TOTAL NUL OU POSITIF À LONG TERME

Dépend de l'équilibre des effets et du temps d'ajustement nécessaire.

Source : Calvino F. et Virgillito M.-E (2016), cité par le C.O.E.

DIGITALISATION, VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE, UN DÉLICAT EXERCICE D'ÉQUILIBRISTE

Les partenaires sociaux sont confrontés à une mutation du monde du travail. Les frontières entre la vie professionnelle et la vie privée s'estompent. La mobilité des tâches de travail rendue possible par l'avènement des outils de production sur internet et le déploiement massif des smartphones et des ordinateurs portables rebattent les cartes de l'organisation du travail. La mission pour les élus n'est pas tant d'être pour ou contre ces transformations, mais plutôt de les accompagner pour prévenir les déséquilibres.



DES SALARIÉS PLUTÔT EN PHASE AVEC CES MUTATIONS, MAIS PAS TOUJOURS EN MESURE DE PRÉSERVER LEUR VIE PRIVÉE

La digitalisation accentue un phénomène bien connu de certains métiers : le glissement du temps de travail sur des temps normalement réservés à la vie privée. Pourtant la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ne se résume pas à l'extension de la durée réelle du travail et son débordement sur la vie privée.

En effet, nombre de salariés souhaitent accéder à leurs e-mails en dehors des horaires habituels et consulter leurs agendas le dimanche soir. Certainement parce que la capacité des salariés à organiser et anticiper leur travail participe à la qualité de leurs conditions de travail. Ainsi ces « débordements » du travail sur des temps et lieux nouveaux s'apprécient au regard des facteurs de régulation à disposition des salariés.

De quelle autonomie disposent-ils ? Sont-ils en capacité de décaler leur charge de travail ? Peuvent-ils faire varier l'activité réalisée au bureau de celle réalisée à domicile ?

TENIR COMPTE DES FACTEURS DE RÉGULATION, DES EXIGENCES DE L'ACTIVITÉ ET DES CONTRAINTES INDIVIDUELLES POUR MAINTENIR L'ÉQUILIBRE

Symétriquement, les exigences de l'activité, la pression de production, les critères d'évaluation et de promotion influent sur le glissement des temps de travail dans l'espace privé.

À cela, il est également nécessaire d'ajouter les contraintes individuelles. Les salariés sont loin d'être égaux devant leurs obligations personnelles.

À ce titre les managers doivent tenir un numéro d'équilibriste. Flexibiliser le lieu et les horaires de travail sans discriminer les salariés plus contraints que les autres par leurs obligations professionnelles et personnelles.

C'est pourquoi les conséquences sur l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle d'un même dispositif divergent en fonction des entreprises, des métiers, des équipes et des individus. L'analyse doit donc se faire métier par métier, voire équipe par équipe, et intégrer les exigences de l'activité, les facteurs de régulation à disposition, et le traitement des spécificités individuelles.

QUAND LES MESURES D'AFFICHAGE DES DIRECTIONS RELÈVENT PLUS DE LA POUDRE AUX YEUX QUE DE RÉELLES SOLUTIONS

Nous rencontrons des entreprises qui accompagnent leurs projets de digitalisation de mesures de prévention dédiées, comme la déconnexion automatique à 22 heures des serveurs de messagerie.

Si cela leur permet d'afficher l'existence d'un plan d'action, ce type de mesure risque de s'avérer inutile voire contre-productif. Car des salariés regrettant de travailler le week-end sont avant tout le symptôme d'un dysfonctionnement plus profond tel que des situations de sous-effectif, de glissement de tâches, de dysfonctionnement managérial et de problématiques d'organisation du travail, plus profondes encore.

Dans ces conditions, une simple mesure restrictive ne fera que déplacer le problème.

INTÉGRER L'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE COMME SUJET RÉCURRENT DU DIALOGUE SOCIAL POUR ÉVITER LES ÉCUEILS

Si l'évolution des horaires et des lieux de travail peut servir l'entreprise, elle peut aussi bénéficier aux salariés à condition qu'elle réponde à leurs attentes.

Les représentants du personnel peuvent donc accompagner ces transformations, en veillant à ce que la question de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle soit évaluée à chaque projet.

Apprécier l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle nécessite une analyse de fond sur le travail et son organisation au sein de chaque entreprise. Les partenaires sociaux ont tout intérêt à travailler de concert et dans la durée pour que les nouvelles organisations du travail soient profitables à l'entreprise comme aux salariés. ■



EXTENSION DES HORAIRES D'OUVERTURE DANS LA DISTRIBUTION : QUI PASSE À LA CAISSE ?

Dans le domaine de la distribution, nous assistons à une « course à l'échalote » en matière d'extension des horaires d'ouverture. C'est à qui fermera le plus tard afin de capter le plus de parts de marché. Dans le cadre de ces nouveaux modes de consommation, clients et salariés sont les deux faces d'une même pièce. Quand l'un semble ravi de faire ses emplettes à des heures avancées du jour voire de la nuit, l'autre voit sa qualité de vie professionnelle et personnelle impactée. Chacun y va de ses arguments pour justifier ou dénoncer l'extension des horaires d'ouverture. Volontariat, conditions de travail, pouvoir d'achat et vie privée... Qui dit vrai ?

QUAND LE VOLONTARIAT SE CONJUGUE À L'IMPÉRATIF

À toutes les inquiétudes des élus et des salariés, les directions se réfugient derrière « le volontariat ». La nouvelle « formule magique » pour accroître les horaires d'ouverture des magasins. Mais les salariés sont-ils réellement volontaires ?

LE VOLONTARIAT PEUT-IL ÊTRE À L'ABRI DU LIEN DE SUBORDINATION DU CONTRAT DE TRAVAIL ?

Dans un contexte de précarisation de l'emploi, sur des postes peu qualifiés, il est légitime de douter de la capacité d'un salarié à refuser l'appel à volontariat. Le collaborateur pensera certainement, et à raison que son acceptation ou son refus influencera à terme ses relations futures avec sa hiérarchie et ses collègues de travail. Le « non-volontaire » arc-bouté sur des horaires diurnes, pour des questions de qualités de vie ou tout simplement de contraintes familiales, pourra craindre à juste titre un coup d'arrêt à son évolution de carrière.

HORAIRES DÉCALÉS



Les femmes en charge de famille risqueront d'être encore un peu plus stigmatisées par la hiérarchie et par leurs collègues sans enfant, ces derniers n'ayant pas vraiment d'excuse à opposer à la direction pour refuser un volontariat.

Le lien de subordination, à notre sens, sera plus fort encore pour les cadres et les agents de maîtrise en matière de volontariat. Ceux-ci pourront-ils refuser d'effectuer des fermetures de magasin, dans la mesure où cette tâche relève de leur fonction ? Comment obtenir le volontariat des salariés qui sont sous leurs ordres, si eux-mêmes ne s'y soumettent pas ?

LES CONTREPARTIES FINANCIÈRES : RÉEL COUP DE POUCE AU POUVOIR D'ACHAT OU MIROIR AUX ALOUETTES ?

Certaines directions allouent une majoration de la rémunération horaire aux salariés qui effectuent ces horaires atypiques et décalés. Dotés d'un faible pouvoir d'achat, ceux-ci peuvent être vite enclins à accepter une dégradation de leurs conditions de travail et de leur vie privée pour quelques euros de plus sur la fiche de paye. La contrepartie financière est-elle suffisante pour compenser les sacrifices personnels et professionnels consentis par le salarié ? C'est la question à laquelle doivent tenter de répondre les élus lorsqu'ils sont consultés sur ce sujet.

EXTENSION DES HORAIRES DE TRAVAIL, LES SALARIÉS EN PAYENT LE PRIX FORT

Les salariés qui réalisent les fermetures en soirée dans le commerce en payent vite le prix en termes de conditions de travail et de qualité de vie.

Ils se voient privés de la pratique d'une activité de loisir ou tout simplement d'un temps partagé avec leurs proches. La conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés est alors la grande perdante de l'extension des horaires d'ouverture.

La fatigue s'accroît avec des temps de trajet sensiblement allongés du fait de la moindre fréquence des transports en commun le soir. Le retour à domicile tardif s'accompagne d'un repas et d'un coucher tout aussi tardifs, ce qui impacte directement la qualité du sommeil.

La désynchronisation des temps sociaux entre les parents et les enfants entraîne un cortège de conséquences négatives que chacun pourra mesurer à l'aune de sa structure familiale. Les sociologues le savent, les discordances des emplois du temps tendent à s'accompagner d'une altération de la qualité des relations familiales et sociales.

PREMIER PAS VERS LA PÉNIBILITÉ DU TRAVAIL DE NUIT

Les marchés ont vocation depuis longtemps à être actifs 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Les lieux de consommation quant à eux se doivent de plus en plus d'étendre le spectre des possibles et le champ des sollicitations pour gagner la lutte acharnée des parts de marché dans le contexte d'une concurrence intensifiée.

Suite page 10



La satisfaction client passe par la dégradation de la qualité de vie des salariés au bénéfice d'un hypothétique gain de part de marché.

Les études menées autour du travail de nuit et de ses conséquences ont permis d'identifier les effets néfastes sur la santé¹ des salariés qui y sont soumis, parmi lesquels : sommeil de moindre qualité, fatigue chronique, troubles digestifs, augmentation des risques cardio-vasculaires, affaiblissement des défenses immunitaires, en lien avec la faible exposition à la lumière, conduisant à un déficit de mélatonine, perturbation des rythmes biologiques, tendance au surpoids, usure prématurée, etc. La liste des conséquences néfastes sur la santé du salarié est longue.

La mise en œuvre de ces nouvelles pratiques horaires est soumise à la consultation des instances CHSCT et CE. Dans ce cadre, nous ne saurions que trop recommander aux élus d'être accompagnés. Les

experts CHSCT mesurent les impacts sur les conditions de travail de ces projets et proposent des remises à plat organisationnelles afin d'identifier des mesures compensatoires équitables et ayant pour visée de parer toute dégradation des conditions de travail.

Le plus souvent, les expertises CHSCT incitent les directions à penser le déploiement des projets au plus près de ce que vont vivre les salariés.

Il s'agit également d'éclairer les projets sur les impensés des directions (modalités de remplacement de l'absentéisme sur ces horaires...) parfois promptes à décliner leur stratégie sans la passer au prisme de la santé au travail. Le but est d'étendre le pouvoir des salariés face aux logiques marchandes d'extension et de flexibilité du temps de travail. ■



MINCE C'EST DU LEAN ! ENTRE LE MARTEAU ET L'ENCLUME

EPISODE 2 : Lors de l'épisode précédent, le cabinet CLAC, spécialisé dans le déploiement du Lean Management avait entamé son processus d'évangélisation des membres du Comité de Direction. Avec un discours marketing efficace et la promesse d'une augmentation de 30 % de la productivité avec pour seules contraintes, des paper-boards, des post-it et la bonne volonté des salariés, il n'en fallait pas moins pour convertir le top management.

Dans la salle de conseil d'une société spécialisée dans la production de navires de croisière, le comité de direction et les consultants du cabinet CLAC sont immédiatement tombés d'accord. Les postes qu'il faut passer, en priorité, au tamis du Lean Management, ce sont ceux des soudeurs. En standardisant les processus de travail des soudeurs, la direction espère augmenter la productivité de chaque salarié et remédier ainsi à sa difficulté de recruter de bons soudeurs, et rattraper efficacement les retards de production.

Le cabinet CLAC pour évacuer l'épineuse question des élus CHSCT et des élus CE, a conseillé à la direction de l'entreprise d'associer à chaque groupe de travail, un élu CHSCT. Ainsi les élus se trouveront rassurés puisque pour une fois, la direction les place au cœur du dispositif.

Pour finir la campagne de séduction des élus, le cabinet CLAC a nommé les groupes de travail : « Plan d'Action Performance et Qualité ». Qui pourrait être rétif à travailler sur un processus d'amélioration du travail ? À peu près personne.

À la réception de l'ordre du jour du groupe de travail, Fabrice, l'élu CHSCT est séduit. En effet, à la lecture des mots « recueil et résolution des problèmes rencontrés par les soudeurs », Fabrice pense que les choses vont dans le bon sens.

Dix jours plus tard, Fabrice fait grise mine lorsque son collègue Louis lui demande comment s'est déroulée la première réunion du groupe de travail. Si les soudeurs se sont présentés souriants à la réunion, la présentation de diagrammes et de courbes compréhensibles des seuls consultants du cabinet CLAC a commencé à refroidir leur motivation.

Le malaise est devenu perceptible lorsqu'il a été requis de chaque soudeur de décrire étape par étape leurs procédures de travail avec des post-it. À chaque évocation des difficultés et des failles organisationnelles rencontrées, le consultant du cabinet CLAC et le stagiaire du service réorientaient les échanges sur les « gâchis » générés par leurs gestes « inutiles ».

Face aux injonctions du consultant CLAC, « *l'opérateur attend le poste amont jusqu'à 30 secondes par pièce* », « *l'opérateur se déplace trop* », « *les gabarits sont trop nombreux* », « *le poste est mal rangé* », les soudeurs sont devenus définitivement silencieux. Fabrice est intervenu pour signaler que les préconisations faites lui semblaient porteuses de plus de pénibilité et de troubles musculosquelettiques. Il lui a été répondu que ce n'est pas l'esprit du groupe de travail, « on doit recueillir les problèmes du poste, pas les revendications des personnes qui l'occupent ».

Fabrice ne sait plus quelle posture adopter. Il comprend que le travail est le grand absent de ces ateliers de Lean Management. Les soudeurs doivent désormais se plier à une standardisation de leurs procédures de travail pour répondre aux injonctions de productivité de l'entreprise. Qu'importe ce que les travailleurs font vraiment, les ressources qu'ils mobilisent, les difficultés qu'ils rencontrent, bref le travail réel qui s'oppose au travail prescrit porté par le management. À la promesse de 30 % de productivité en plus, la direction échoue visiblement dans la prise en compte du réel et focalise ses actions Lean sur la seule réduction des coûts, au prix de la dégradation des conditions de travail.

À la prise de conscience de ce qu'est vraiment le Lean Management, succède l'amertume d'avoir été manipulé. En tant qu'élu CHSCT, Fabrice est à présent entre le marteau et l'enclume. La direction en l'impliquant dans les groupes de travail l'a enfermé dans le processus.

À l'écoute de son récit, son collègue Louis soupire et lui suggère de nommer un expert CHSCT lors de la prochaine réunion. Fabrice et Louis se félicitent. Ils ont été bien inspirés de ne pas rendre leur avis et de le repousser après la tenue des premiers groupes de travail.

EPISODE 3 : LES INGÉNIEURS SONT DES OUVRIERS COMME LES AUTRES

TRANSPARENCE FINANCIÈRE DES CE LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DÉSORMAIS OBLIGATOIRE ET INDISPENSABLE !

La loi n°2014-288 du 5 mars 2014 et plus spécifiquement son article 32 portant sur « l'Établissement et le contrôle des comptes du comité d'entreprise » rend incontournable le règlement intérieur. Il doit préciser les modalités d'arrêtés des comptes, d'établissement du rapport de gestion et d'activité ainsi que les règles de fonctionnement de la Commission des marchés pour les « grands CE ».

LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CE RAPPELLE LES DISPOSITIONS LÉGALES EN GÉNÉRAL ET CLARIFIE LES DISPOSITIONS SPÉCIFIQUES DE CHAQUE CE EN PARTICULIER.

Le règlement est destiné à faciliter la gouvernance. Bien qu'il ne soit pas consulté tous les jours par les élus de l'instance, il n'en constitue pas moins l'ossature du fonctionnement et la règle qui s'impose à tous avec la force de la loi. Pour les nouveaux élus, en prendre connaissance, c'est avoir une première vue d'ensemble du fonctionnement du CE avant d'en être un « maillon » actif.

LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DOIT ÊTRE PENSÉ COMME UN OUTIL DE PILOTAGE POUR FLUIDIFIER LA GESTION DU COMITÉ

Il n'y a pas de trame « idéale » et à chaque CE doit correspondre un règlement intérieur approprié. Ce dernier doit contribuer à « fluidifier » le fonctionnement de l'instance et ne pas contenir des dispositions qui s'avéreraient inadaptées aux contraintes du quotidien. Il faut veiller à ne pas en faire une source de risque pour le CE ou de contestation éventuelle des décisions.

Par ailleurs, l'exigence de transparence financière des comptes du CE représente un enjeu fort pour les élus et le règlement intérieur peut constituer, dans ce cadre, un outil contribuant à clarifier l'organisation du Comité et faciliter l'action de ces membres au quotidien.

ÊTRE ACCOMPAGNÉ DANS LA RÉDACTION DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR, UNE SOLUTION EFFICACE POUR SÉCURISER LA GESTION DES COMPTES

Pour les CE déjà dotés d'un règlement intérieur, une mise à jour est donc nécessaire pour être à jour des dispositions relatives à la transparence financière des CE. C'est surtout l'occasion d'adapter les dispositions qu'il contient au fonctionnement réel du Comité. Une démarche concrète et profitable voire « salutaire ».

Pour ceux qui n'en disposent pas, sa rédaction s'impose. Nous préconisons la création d'une commission facultative ou d'un groupe de travail dédié à cette tâche. L'Expert-comptable peut accompagner les élus dans cette démarche et sécuriser les dispositions liées aux comptes annuels notamment. Le règlement intérieur permettra en outre au Commissaire aux comptes, pour les « grands CE », d'appréhender plus finement le fonctionnement du Comité et les modalités de gouvernance.

L'EMPLOYEUR DOIT ÊTRE ASSOCIÉ AU PROCESSUS DE VALIDATION DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR

La refonte ou la constitution du règlement intérieur ne peut se faire sans la participation de l'employeur. Certaines questions relatives à la gestion des budgets des activités sociales et culturelles sont susceptibles de l'impacter. Il dispose donc d'un droit de regard sur le règlement intérieur.



REFONTE OU CONSTITUTION DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CE, UNE OPPORTUNITÉ PLUS QU'UNE CONTRAINTES

La nouvelle loi sur la « transparence financière des comptes des comités » doit donc être saisie comme une opportunité pour adapter au mieux le règlement intérieur aux besoins et à la réalité quotidienne du Comité. Un moment d'échange serein, de réflexion entre les élus et dans leur intérêt commun. C'est une occasion de le structurer au plus près la vie de l'instance et de sécuriser la décision de gestion des élus.

S'il n'y a pas de délai légal en tant que tel à sa mise en œuvre, le législateur souhaitait tout de même que les modalités liées aux comptes soient intégrées au règlement intérieur pour permettre le processus d'approbation des comptes de 2015 avant le 30 juin 2016.

Aussi, si le Comité n'a pas encore mené cette démarche de refonte ou d'élaboration du règlement intérieur, il est plus que temps d'engager le processus. ■

PASSER LE PERMIS DE CONDUIRE GRÂCE AU COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (CPF)

Depuis le 15 mars 2017, il est possible de mobiliser son compte personnel de formation (CPF) qu'on soit salarié ou demandeur d'emploi pour passer le code ou prendre des leçons de conduite. Une mesure destinée à encourager la mobilité professionnelle qui invite également à activer son CPA (compte personnel d'activité) dont les débuts sont poussifs (moins de 10 % de comptes renseignés).



DROIT D'OPPOSITION À UN ACCORD COLLECTIF LE MAIL EST ADMIS

La Cour de cassation valide l'opposition à un accord collectif d'entreprise notifiée aux signataires par courrier électronique. Pour mémoire, le droit d'opposition, voué à disparaître avec l'extension des accords majoritaires, permet aux organisations syndicales réunissant plus de 50 % des suffrages au 1er tour des élections professionnelles de faire échec à un accord de droit commun (signé par des organisations syndicales rassemblant au moins 30 % de ces suffrages). Cet arrêt du 23 mars 2017 épouse la position prise par la Cour d'appel en janvier 2016 : l'accord relatif à la classification des personnels de Pôle emploi est ainsi réputé non écrit.

ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES & LISTES SYNDICALES COMMUNES : À CHAQUE INSTANCE SON DÉLÉGUÉ SYNDICAL

Il n'est pas rare qu'en entreprise, des listes intersyndicales soient présentées. En fonction de la répartition entre syndicats décidée par le protocole électoral, chaque organisation représentative dans l'entreprise désigne ensuite son délégué syndical. Pour les entreprises de plus de 500 salariés, la Cour de cassation confirme que chaque organisation syndicale représentative peut alors également désigner un délégué syndical supplémentaire et non un unique pour la liste commune (n° 15-28.775 du 22/02/2017).



Le groupe APEX-ISAST regroupe toutes les activités d'accompagnement et d'assistance aux instances représentatives du personnel et aux organisations syndicales. Cela concerne notamment toutes les missions réglementées prévues par la loi (CE, Comités de groupe et européens, CHSCT), la formation des élus ainsi que l'audit des procédures comptables et la gestion des CE.

- **Siège d'Apex et d'ISAST**

32, rue de Chabrol - 75010 Paris
Tél. : 01 53 72 00 00 / info@apex-isast.fr

- **APEX-ISAST Formation**

32, rue de Chabrol - 75010 Paris
Tél. : 01 53 72 00 00 / info@apex-isast.fr

- **Nord**

36 rue Inkermann - 59000 Lille
Tél. : 03 20 15 86 19 / nord@apex-isast.fr

- **Grand-sud**

117, avenue de Palavas - 34070 Montpellier
Tél. : 04 67 06 95 55 / grand-sud@apex-isast.fr

- **Grand-Ouest**

Immeuble Alizés
22, rue de la Rigourdière - 35510 Cesson-Sévigné (Rennes)
Tél. : 02 99 83 53 98 / grand-ouest@apex-isast.fr

5, rue le Nôtre - 44000 Nantes

Tél. : 02 51 82 82 38

- **Rhône-Alpes**

45, avenue Alsace-Lorraine - 38000 Grenoble
Tél. : 04 76 20 33 10 / rhone-alpes@apex-isast.fr
Le Mercure, 94, rue Servient - 69003 Lyon.
Tél. : 04 37 48 29 80