

TRAVAIL ET JUSTICE SOCIALE

RETOUR DES NÉ- GOCIATIONS DANS LES BANQUES

Le rôle de la numérisation en faveur
des syndicats roumains

Ștefan Guga et Marcel Spatari
Septembre 2020



La numérisation peut entraîner des changements perturbateurs dans l'organisation du travail, et l'équilibre des pouvoirs entre employeurs et employés dans le secteur bancaire.



Les syndicats roumains ont perdu leur pouvoir institutionnel et organisationnel au cours des dernières décennies. Toutefois, les marchés du travail de plus en plus tendus ont accru leur pouvoir de négociation.



La numérisation a contribué aux efforts d'organisation, aux transformations positives dans le dialogue social et à la réouverture des négociations collectives au niveau sectoriel.

TRAVAIL ET JUSTICE SOCIALE

RETOUR DES NÉ- GOCIATIONS DANS LES BANQUES

Le rôle de la numérisation en faveur
des syndicats roumains

« **Les syndicats en transformation 4.0** » examine les actions stratégiques des syndicats pour mobiliser les ressources de pouvoir dans un « nouveau monde du travail » où le capital recourt à la technologie numérique pour réorganiser le processus de travail. Le Programme syndical mondial de la FES a pour but de comprendre comment le rapport de force entre capital et travail est impacté et comment les travailleurs/euses répondent aux menaces du recul numérique conduisant à leur plus grande exploitation et précarité. Suivant une approche orientée vers le dialogue et l'action, le projet vise en fin de compte à participer aux réflexions stratégiques, à l'expérimentation et à la transformation ciblée des syndicats.

Contenu

INTRODUCTION	2
LE SECTEUR BANCAIRE ET LA NUMÉRISATION DANS UN CONTEXTE EUROPÉEN	2
RESTRUCTURATION ET NUMÉRISATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE ROUMAIN	5
LA SITUATION DU TRAVAIL ORGANISÉ	9
RÉACTIONS DES SYNDICATS FACE À LA NUMÉRISATION	12
CONCLUSIONS	14

INTRODUCTION

Un examen approfondi de la trajectoire prise par la question du travail au cours de la dernière décennie montre une mutation importante, passant des préoccupations relatives aux suppressions d'emplois dues au ralentissement économique aux transformations induites par un changement technologique décisif. Des mots d'ordre comme « numérisation », « industrie 4.0 » et autres ont remplacé les récits de crise, tandis que les débats sur la question du travail se déroulent désormais sous la bannière d'expressions comme « l'avenir du travail » ou « le nouveau monde du travail », mettant en évidence l'impact potentiellement radical du changement technologique non seulement sur l'emploi et la sécurité de l'emploi, mais également sur le contenu des emplois, les conditions de travail, les compétences, les revenus, les inégalités et les relations de travail au sens le plus large possible. Pour les syndicats, ces transformations constituent à la fois un défi et une occasion de relancer leurs efforts d'organisation et de renforcer leur pouvoir de négociation lié au lieu de production.

Le présent document a pour but d'examiner un cas particulier de réaction syndicale à la numérisation dans un contexte social et économique particulier : le secteur bancaire en Roumanie.¹ Comme le montre ce document, la numérisation peut entraîner des bouleversements dans l'organisation du travail, les relations professionnelles et l'équilibre des pouvoirs entre employeur·euse·s et employé·e·s dans le secteur bancaire, mais les changements ne sont pas brusques et les syndicats peuvent s'adapter en suivant une approche proactive.

En appliquant le concept de ressources de pouvoir, nous examinerons les risques et les opportunités liés au changement technologique dans le secteur bancaire roumain, à la fois aujourd'hui et à l'avenir. Même si la numérisation peut transformer la situation des syndicats de plusieurs façons, son impact est toujours influencé par des combinaisons de ressources de pouvoir spécifiques au secteur et au lieu. Dans le processus d'adaptation et de renouvellement, les employé·e·s pourraient être confronté·e·s à une baisse du pouvoir de négociation lié au lieu de production car l'automatisation menace les emplois et réduit les exigences en matière de compétences, ou bien elles·ils pourraient observer une nette amélioration car la numérisation entraîne la création de nouveaux emplois essentiels au fonctionnement des infrastructures à grande échelle et des machines automatisées. En termes de pouvoir institutionnel, les syndicats roumains se sont affaiblis au cours des dernières décennies, principalement en raison d'énormes transformations économiques et d'une position gouvernementale de plus en plus

défavorable au travail organisé – la crise de la fin des années 2010 et les changements juridiques adoptés en 2011 ont fortement accéléré cet affaiblissement du travail organisé. D'un point de vue organisationnel, les choses ne se sont pas non plus très bien passées, même si récemment la perte de force organisationnelle a été partiellement compensée par des marchés du travail de plus en plus tendus. Avec une visibilité publique limitée et aucune tradition de militantisme absolu, les syndicats du secteur bancaire ont peu de possibilités d'exercer un pouvoir social (pouvoir de discours ou de coalition) et, en tout état de cause, l'impact dans ce domaine serait faible car les conséquences de l'automatisation dans le secteur ne sont pas considérées comme moralement perturbatrices. Ce contexte général est très certainement marqué par un grand nombre d'exceptions et de variations, et nous allons détailler ci-dessous ce que tout cela signifie réellement pour les syndicats du secteur bancaire.

Le document est structuré comme décrit ci-après. Dans la section suivante, nous présenterons brièvement la situation au niveau européen, en mettant l'accent sur la numérisation et le secteur bancaire. Nous nous concentrerons ensuite sur le secteur bancaire roumain et décrirons comment se présente la numérisation dans ce contexte particulier, ses implications sur l'équilibre du pouvoir structurel et les ressources de pouvoir institutionnel ou sur le lieu de production que peuvent mobiliser les syndicats pour défendre les intérêts de leurs adhérent·e·s. Dans la troisième section, nous analyserons plus en détail la situation des syndicats dans le secteur bancaire roumain, en partant du principe que, bien que le pouvoir d'organisation soit fortement dépendant d'autres ressources de pouvoir, il reste le seul dont les syndicats peuvent activement faire usage. Dans la quatrième section, nous examinerons comment les syndicats du secteur bancaire en Roumanie ont réagi jusqu'à présent au changement technologique et quelles sont leurs attentes et leurs projets pour l'avenir. Enfin, nous verrons la manière dont notre cas met à jour des questions plus générales concernant le rôle des syndicats dans les transformations technologiques ayant un impact sur les relations de travail.

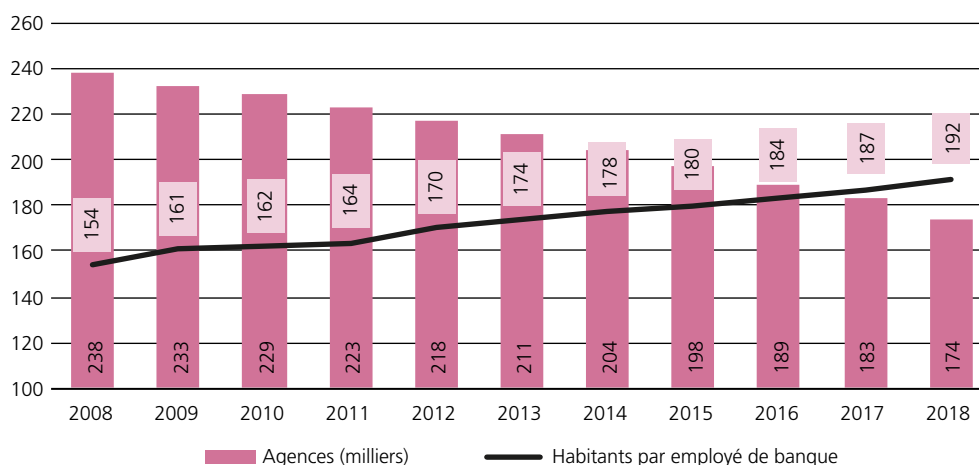
LE SECTEUR BANCAIRE ET LA NUMÉRISATION DANS UN CONTEXTE EUROPÉEN

L'Europe ouvre la voie au débat concernant la numérisation et son impact économique et social. Dans les industries à forte intensité de capital, la question est liée à de profondes incertitudes (nécessité de dépenses d'investissement massives, rendements incertains, perspectives de marché incertaines) qui retarderont très probablement un changement véritablement radical. Dans le secteur bancaire, les processus hautement numérisés ne relèvent pas de la science-fiction : c'est déjà la réalité pour de nombreuses banques et leurs client·e·s.

Selon un rapport de Mastercard datant de 2019, 84 % des Européen·ne·s utilisent régulièrement les services bancaires

¹ Le document est basé sur une analyse de données statistiques secondaires et d'autres informations accessibles au public (rapports annuels des banques, couverture médiatique), ainsi que sur des informations recueillies lors d'entretiens menés par les auteurs avec des représentants syndicaux des principaux groupes bancaires syndiqués en Roumanie et des représentants syndicaux au niveau sectoriel. Nous remercions Monsieur Constantin Paraschiv, président de la Fédération syndicale des assurances et des banques, de nous avoir aidés dans nos recherches.

Figure 1
Agences bancaires et employés au sein de l'UE



Source de données : Fédération bancaire européenne

Tableau 1
Emploi dans le secteur financier de l'UE28 par sous-secteur et par sexe

		Milliers		Changement en %	Pourcentage de femmes	
		2008 Q3	2019 Q3		2008 Q3	2019 Q3
Activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite	total	4189	3725	-11,1%	52,3%	52,2%
	hommes	1999	1782	-10,8%		
	femmes	2191	1943	-11,3%		
Assurance, financement de réassurance et de pension, excepté la sécurité sociale obligatoire	total	1214	1217	+0,3%	54,7%	54,4%
	hommes	550	555	+1,0%		
	femmes	664	662	-0,2%		
Activités auxiliaires de services financiers et d'assurance	total	1257	1643	+30,8%	47,0%	44,2%
	hommes	667	917	+37,6%		
	femmes	590	726	+23,0%		

Source de données : Eurostat

numériques, ² 63 % utilisent les applications bancaires mobiles des banques traditionnelles et 25 % utilisent celles des banques exclusivement numériques. Grâce à la facilité d'utilisation et à la popularité croissante des cartes bancaires ainsi que des services bancaires sur internet et mobiles, l'utilisation des espèces pour les transactions quotidiennes régresse dans la plupart des grandes économies.³ De manière générale, la numérisation a réduit la nécessité d'un contact physique entre les client-e-s et les banques, permettant aux banques européennes de diminuer continuellement leurs infrastructures physiques et leur personnel, comme le montre la figure 1. Les analystes du secteur bancaire estiment que d'ici la fin 2020, pas moins de 62 % des banques au niveau mondial seront « numériquement matures »,

contre seulement 18 % en 2018 ; le changement devrait être encore plus rapide en Europe (de 15 % à 68 %).⁴

Il reste bien sûr de nombreuses inconnues : la sécurité d'une part et l'automatisation de processus invisibles pour les client-e-s d'autre part. L'intelligence artificielle, la blockchain, la technologie Cloud, la réalité augmentée ou la biométrie avancée sont des innovations au potentiel énorme pour le secteur bancaire qui doivent encore être lancées en masse. Les scénarios d'avenir prévoient non seulement une expérience bancaire entièrement numérique, sans interaction physique ni espèces pour l'utilisateur-riche, mais aussi des processus intermédiaires et finaux presque entièrement numériques et automatisés.

L'impact de la numérisation sur le travail et les travailleur-euse-s dans le secteur bancaire devrait être similaire à d'autres secteurs : automatisation et suppression de nombreux emplois, compensées dans une certaine mesure par

² Mastercard, « Digital banking has become part of European's everyday life new study from Mastercard reveals », disponible sur : <https://newsroom.mastercard.com/eu/press-releases/digital-banking-has-become-part-of-europeans-everyday-life-new-study-from-mastercard-reveals/>

³ Concernant l'utilisation des espèces, voir Tanai Khiaonrong et David Humphrey, « Cash use across countries and the demand for central bank digital currency », document de travail du FMI 19/46, mars 2019.

⁴ Ernst & Young, « Global banking outlook 2018: pivoting toward an innovation-led strategy », 2018, p. 15.

Tableau 2
Emploi féminin dans les services financiers
 (% du total)

	2008	2018	2018 vs. 2008
EU	52,6%	52,3%	-0,4 pp
BG	69,2%	71,1%	+1,9 pp
LT	74,2%	68,5%	-5,7 pp
RO	68,9%	68,5%	-0,4 pp
PL	70,3%	67,3%	-3,0 pp
HU	69,8%	66,5%	-3,4 pp
HR	71,2%	65,0%	-6,2 pp
EE	69,3%	64,6%	-4,8 pp
LV	71,7%	64,3%	-7,4 pp
SI	72,2%	63,6%	-8,6 pp
FI	71,1%	60,5%	-10,6 pp
SK	65,2%	58,0%	-7,2 pp
CZ	63,8%	57,7%	-6,1 pp
CY	54,4%	55,8%	+1,3 pp
FR	55,6%	54,9%	-0,7 pp
SE	54,1%	54,5%	+0,4 pp
EL	53,2%	54,3%	+1,2 pp
DE	54,2%	54,1%	-0,0 pp
AT	53,8%	53,8%	+0,0 pp
ES	43,1%	49,2%	+6,2 pp
IE	57,3%	49,1%	-8,2 pp
LU	39,3%	46,7%	+7,4 pp
MT	52,3%	46,7%	-5,6 pp
BE	46,2%	45,9%	-0,4 pp
PT	46,6%	45,8%	-0,8 pp
UK	48,8%	45,7%	-3,1 pp
IT	39,8%	44,0%	+4,2 pp
DK	50,1%	42,9%	-7,2 pp
NL	46,3%	33,2%	-13,2 pp

Source de données : Eurostat.

une augmentation de l'emploi dans des activités émergentes ; remplacement des emplois peu et moyennement qualifiés par des emplois plus qualifiés ; réaffectation de nombreux.euses employé.e-s et besoin croissant de requalification ; polarisation des emplois et élargissement des écarts de rémunération. Les pertes d'emploi potentielles figurent naturellement parmi les priorités,⁵ mais il n'existe pas de preuves tangibles de suppressions d'emplois liées à la numérisation en Europe et dans le monde en général.⁶

La dernière décennie a connu une transformation importante de l'emploi dans le secteur financier en Europe. L'emploi dans le secteur bancaire traditionnel a diminué de 11 % entre 2008 et 2019, tandis que des activités comme les mar-

chés financiers (classés comme auxiliaires dans la NACE) ont vu leurs effectifs augmenter de plus de 30 % (tableau 1). La baisse légèrement plus prononcée de l'emploi féminin est due aux types d'emplois les plus touchés (p. ex. les emplois bancaires de première ligne sont généralement féminisés et sont également les premiers à être touchés par la numérisation).

Si l'on examine la part de l'emploi féminin dans les services financiers (tableau 2), on constate que la main-d'œuvre dans les PECO est beaucoup plus féminisée que dans l'Ouest, sans doute en grande partie à cause de la prédominance des activités de banque de détail dans ces pays. En gardant à l'esprit que les activités de première ligne sont les premières touchées par la numérisation, une diminution de la part de l'emploi féminin pourrait indiquer que les PECO et plusieurs autres pays ont connu des changements importants au sein de la banque de détail au cours de la dernière décennie. Étant donné que le degré de féminisation fournit une indication du poids de la banque de détail dans le secteur financier d'un pays et que d'importantes innovations dans ce domaine sont déjà commercialement viables, nous pouvons supposer que les secteurs bancaires fortement féminisés sont plus exposés au risque de suppressions d'emplois en raison d'une numérisation poussée à court et moyen terme. Comme mentionné ci-dessus, il y a néanmoins de nombreux autres facteurs à prendre en compte pour évaluer le rythme et l'impact de la numérisation dans des contextes nationaux particuliers.

Outre la question des suppressions d'emplois, il est de plus en plus nécessaire de faire face à la mutation attendue des exigences en matière de compétences. Une enquête mondiale réalisée en 2019 dans le secteur indique que d'ici 2022, plus de 40 % des banques lanceront des programmes de requalification de masse afin de garantir l'adaptabilité de leur main-d'œuvre aux nouvelles technologies.⁷ Aujourd'hui et à l'avenir, on peut donc s'attendre à ce que la transformation des emplois soit un défi majeur pour les syndicats. Étant donné que, dans de nombreux secteurs, on préfère les politiques mettant l'accent sur les départs volontaires des employé.e-s aux licenciements forcés et que les marchés du travail tendus en Europe signifient que les opportunités d'emploi ne manquent pas, la transformation des emplois pourrait simplement être perçue comme un sujet nécessitant une plus grande attention en termes de sécu-

⁵ Les syndicats du secteur bancaire ne sont généralement pas au courant de ce type d'informations. Voir Morten Clausen, « UNI Finance research project on global Job-loss in the Finance sector due to digitalization », Congrès mondial d'UNI Global Union, 17–20 juin 2018.

⁶ Voir : American Banker, « Global banks cutting nearly 80,000 jobs this year, most since 2015 », 27 décembre 2019, disponible sur : <https://www.americanbanker.com/articles/global-banks-cutting-nearly-80-000-jobs-this-year-most-since-2015> ; Financial Times, « Europe's banks slash 60,000 jobs as outlook turns negative », 7 décembre 2019, disponible sur : <https://www.ft.com/content/e17ee0f2-183b-11ea-9ee4-11f260415385> ; Reuters, « UniCredit could cut around 10,000 jobs under new plan », 22 juillet 2019, disponible sur : <https://de.reuters.com/article/uk-unicredit-jobs/unicredit-could-cut-around-10000-jobs-under-new-plan-sources-idUKKCN1UH1P9> ; Reuters, « Deutsche Bank to cut 18,000 jobs in 7.4 billion euro overhaul », 7 juillet 2019, disponible sur : <https://www.reuters.com/article/us-deutsche-bank-strategy/deutsche-bank-to-cut-18000-jobs-in-7-4-billion-euro-overhaul-idUSKCN1U20J2>

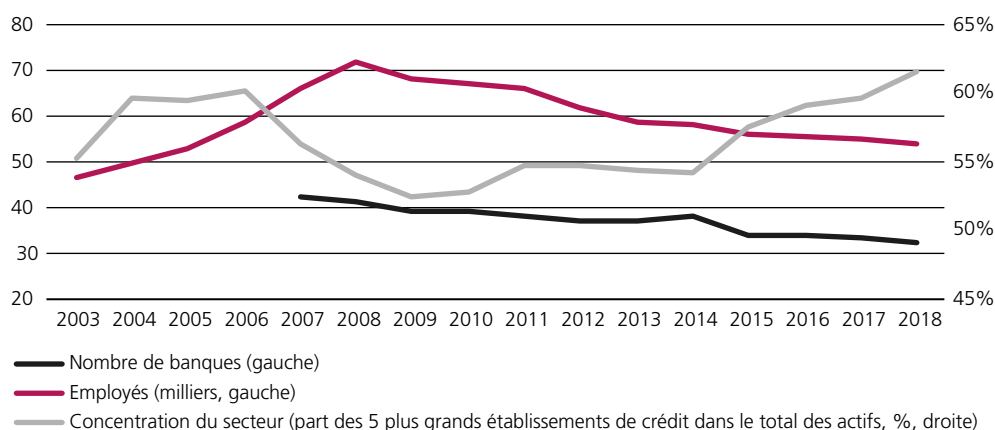
⁷ Accenture, « The dawn of banking in the post-digital era. Accenture Banking Technology Vision », 2019, p. 15.

Figure 2
Nombre d'agences bancaires en Roumanie



Source de données : Banque nationale de Roumanie (BNR), FMI

Figure 3
Evolution du secteur bancaire roumain



Source de données : BCE.

rité de l'emploi que l'accent traditionnellement mis par les syndicats sur la protection contre les suppressions d'emplois pures et simples.

RESTRUCTURATION ET NUMÉRISATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE ROUMAIN

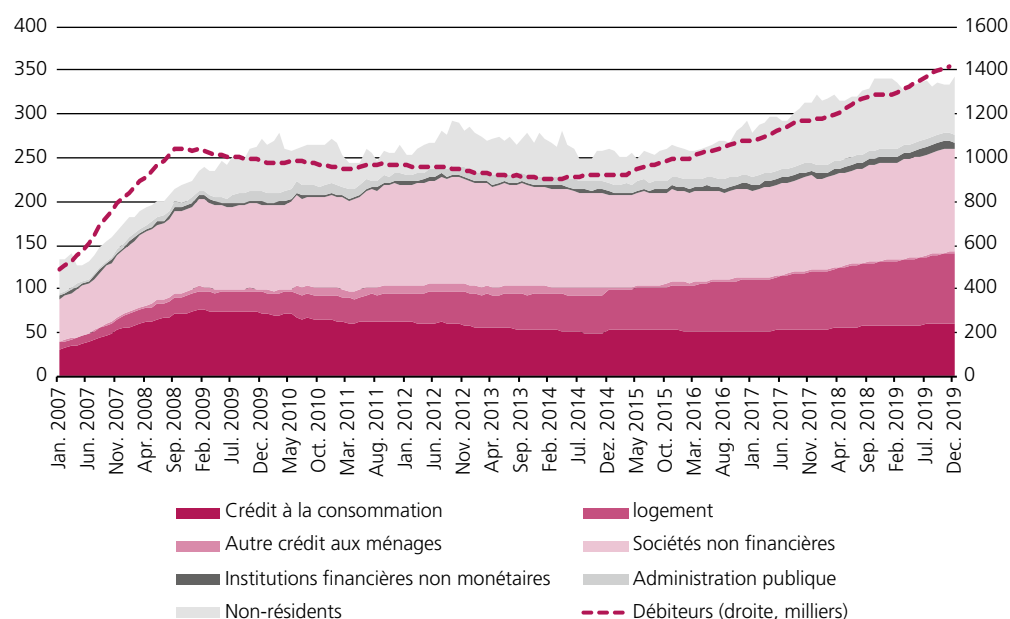
Dans le secteur bancaire roumain, un grand changement s'est produit dans les années 2000, à commencer par la privatisation de la plupart des grandes banques d'État au profit de capitaux étrangers et le développement agressif de la banque de détail destinée principalement à la population générale.⁸ Le nombre d'agences a plus que doublé, passant d'un peu plus de 3000 en 2003–2004 à près de 7400

en 2008 (figure 2), tandis que le nombre d'employé-e-s de banque est passé de 47000 à 72000 au cours de la même période (figure 3). Les capitaux étrangers ont été particulièrement agressifs, entraînant une croissance de la concentration du secteur : en 2008, plus de 60 % du total des actifs bancaires en Roumanie étaient détenus par les cinq plus grandes banques, qui étaient toutes à capitaux étrangers (figure 3). À la veille de la Grande Récession, le secteur bancaire s'était complètement transformé pour devenir ce qu'il est encore aujourd'hui : une industrie dominée par des banques de plus en plus grandes, détenues pour la plupart par des capitaux étrangers et orientées principalement vers des activités de détail pour la population générale.

Pendant la crise financière, le secteur bancaire roumain a été durement touché par l'effondrement du marché immobilier et la baisse des revenus de la population dus au ralentissement économique et à l'austérité. La restructuration qui a suivi la Grande Récession a eu des répercussions sur tous les aspects de l'activité bancaire. Le nombre de banques est passé de 42 en 2007 à 32 en 2018, plusieurs banques en difficulté économique ayant été absorbées dans des fusions et acquisitions. Ces opérations ont facilité la concentration

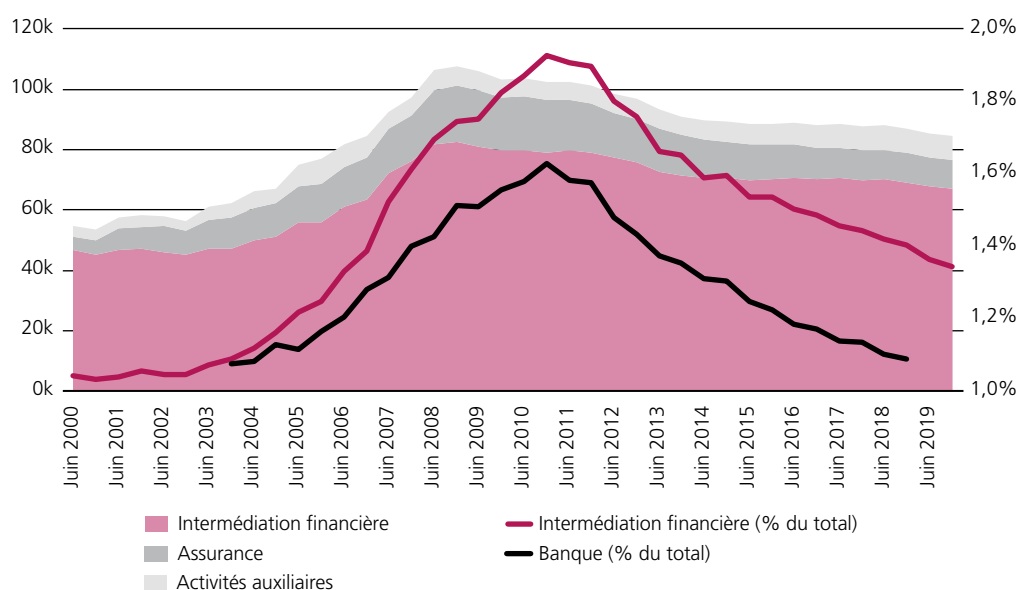
⁸ Depuis le début des années 2000, le secteur bancaire roumain est dominé par les capitaux étrangers. Selon la Fédération bancaire européenne, en 2016, plus de 90 % du total des actifs bancaires étaient détenus par des capitaux étrangers, les banques autrichiennes, néerlandaises, françaises, italiennes et grecques étant les principaux investisseurs. La part des capitaux étrangers a diminué depuis, pour atteindre 75 % à la fin 2018, principalement en raison de l'expansion rapide de la Banca Transilvania, une banque nationale.

Figure 4

Volume de crédit bancaire par type de risque (milliards de lei) et nombre de débiteurs (milliers)


Source de données : BNR.

Figure 5

Employés dans le secteur financier roumain


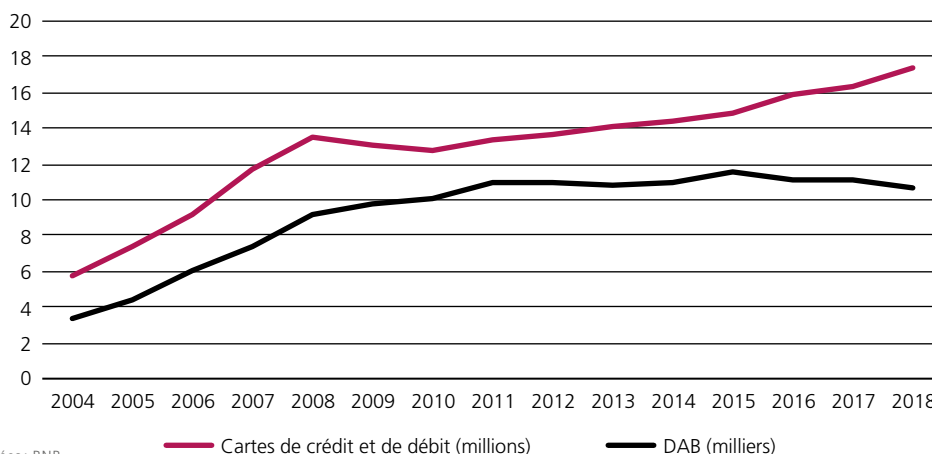
Source de données : Institut national de la statistique (INS), BCE

des actifs, laquelle est à nouveau en hausse depuis 2014. En outre, la baisse de 25 % des emplois bancaires entre 2008 et 2018 a été l'une des plus fortes d'Europe et s'est accompagnée d'une diminution encore plus forte (-40 %) du nombre d'agences bancaires. La tendance à la diminution des infrastructures physiques des banques n'a pas été interrompue par la relance de l'activité bancaire. Malgré la reprise sensible de la croissance économique depuis 2014, alors que le volume de crédit et le nombre de débiteur-euse-s n'ont cessé d'enregistrer des records depuis le début de 2017 (figure 4), les banques ont continué à fermer des agences et à réduire leur personnel (figures 2 et 5). Dans

l'ensemble, ces cinq dernières années, les restructurations ont eu peu de rapport avec les conséquences de la Grande Récession, puisque les banques ont géré un nombre croissant de transactions et d'activités de crédit avec de moins en moins d'agences et d'employé-e-s.

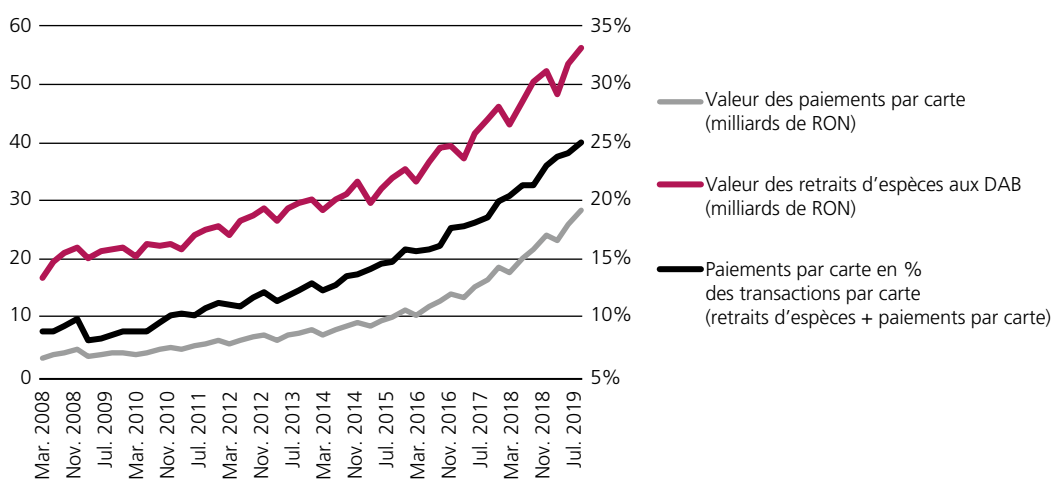
L'adoption de solutions numériques a largement contribué à rendre cela possible. Bien que banale selon les normes actuelles, la disponibilité et l'utilisation généralisée des cartes bancaires est l'un des principaux éléments qui ont permis au secteur bancaire d'abandonner les espèces et de se tourner vers le numérique. En Roumanie, l'utilisation des cartes

Figure 6
Cartes bancaires et infrastructure DAB



Source de données : BNR.

Figure 7
Valeur des transactions par carte



Source de données : BNR.

bancaires s'est considérablement amplifiée avec le boom bancaire des années 2000, même si, jusqu'à une date relativement récente, elles étaient surtout utilisées pour les retraits d'espèces (jusqu'en 2014, le nombre total de retraits d'espèces aux distributeurs automatiques de billets (DAB) était supérieur au nombre total de paiements par carte). Jusqu'en 2015–2016, les représentant-e-s des banques se plaignaient du manque relatif de développement des infrastructures de paiement par carte de crédit et de la préférence de leurs client-e-s pour les espèces.⁹ Depuis, la situation a considérablement changé, le nombre de distributeurs automatiques ayant commencé à diminuer pour la première fois dans l'histoire récente tandis que le nombre de cartes bancaires et la valeur des transactions par carte ont augmenté rapidement (figure 6).¹⁰

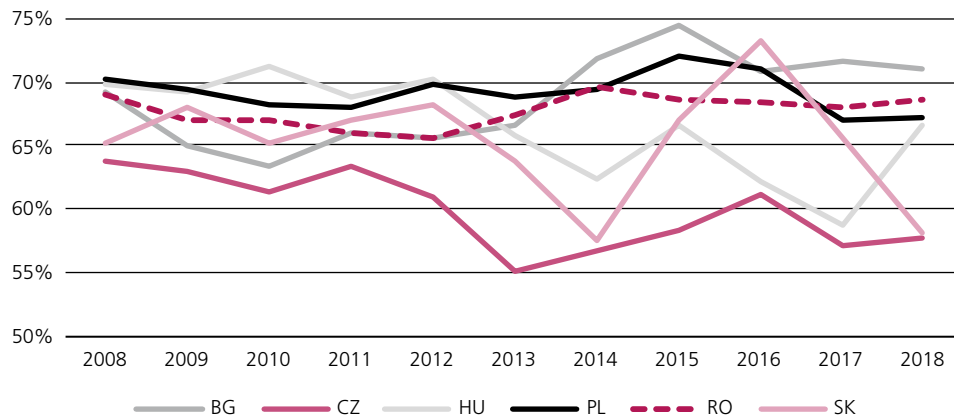
Une autre innovation numérique qui a catalysé la restructuration est l'essor des services bancaires sur internet et mobiles, que toutes les banques ont commencé à développer de manière agressive dans la seconde moitié des années 2010. Ces solutions numériques visent à réduire le besoin de contact physique entre les banques et leurs client-e-s, facilitant ainsi la réduction du nombre d'agences et du personnel correspondant.

Au cours des 15 dernières années, les banques roumaines ont modifié à deux reprises leur stratégie de développement du réseau d'agences. Avant la Grande Récession, les banques passaient de grandes agences entièrement intégrées à de petites opérations de proximité afin de conquérir des parts de marché dans une économie en plein essor où le secteur bancaire était relativement sous-développé. Une fois les effets immédiats de la crise passés, les banques se sont tournées vers une approche de croissance plus pragmatique et axée sur le profit, qui est toujours d'actualité aujourd'hui. Ce dernier changement a entraîné un nombre important de fermetures d'agences sans retour aux anciennes agences entièrement intégrées. Le nouveau modèle

⁹ Deloitte et CPBR, « Băncile și creșterea economică. Lecțiile trecutului pentru un viitor mai bun », 2015, p. 40.

¹⁰ Le nombre de transactions par carte augmente très rapidement depuis 2008, mais le rythme s'est nettement accéléré ces dernières années. Aucune donnée n'est disponible pour la période antérieure à 2008.

Figure 8
Emploi féminin dans les services financiers (% de l'emploi total)



Source de données : Eurostat.

économique est basé sur des agences désintégrées et des opérations de back-office centralisées dans des lieux dédiés. Au fil du temps, les progrès des technologies numériques ont largement contribué à cette évolution, permettant de séparer physiquement les opérations de front-office et de back-office et de réduire la présence en première ligne des banques sans pour autant réduire la pénétration du marché.

Ainsi, la tendance à l'optimisation des actifs déclenchée par la Grande Récession s'est poursuivie sous les auspices de la numérisation. Les résultats sont impressionnants : depuis 2015, les banques roumaines ont réussi à développer leur activité dans des proportions sans précédent tout en réduisant leurs infrastructures physiques et leurs effectifs pour atteindre les niveaux du milieu des années 2000. Cela a été en grande partie possible grâce à une forte impulsion visant à réduire le nombre de transactions en espèces et le besoin d'une interaction physique entre les banques et les client-e-s.¹¹ Tandis que les représentant-e-s des banques mentionnent l'introduction de nouvelles technologies telles que l'automatisation des processus par robot pour rationaliser les opérations d'arrière-plan, l'impact de la numérisation dans un secteur dominé par le commerce de détail reste le plus visible au point d'interaction entre la banque et la-client-e, et c'est là que les banques ont concentré la plupart de leurs efforts jusqu'à présent. Bien que l'impact de la numérisation sur les emplois soit difficile à dissocier de celui de la restructuration induite de manière non technologique, on peut affirmer sans risque qu'au cours des trois ou quatre dernières années, il est devenu un facteur majeur de réduction et de transformation des emplois.¹²

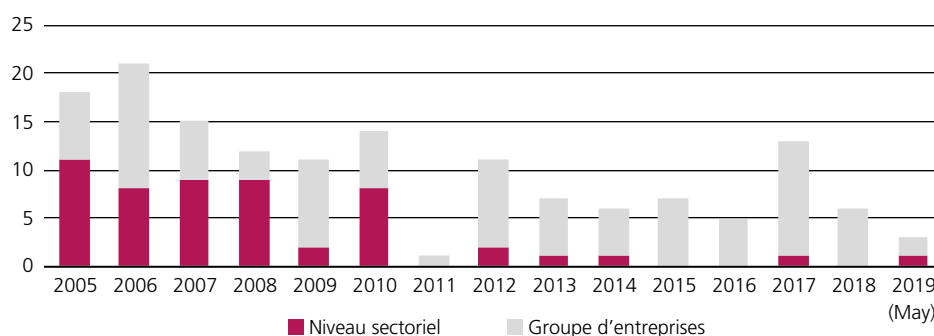
¹¹ Il convient également de noter les changements qualitatifs de l'infrastructure physique des banques. Une évolution récente a été l'introduction accélérée de distributeurs automatiques de billets plus sophistiqués qui peuvent traiter la plupart des transactions habituelles des client-e-s de détail. Les grandes banques ont rénové leurs agences en réduisant l'espace de bureau afin de mettre en place davantage de machines. Naturellement, cela implique une diminution de la main-d'œuvre humaine nécessaire au fonctionnement quotidien des agences bancaires.

Bien que l'on pense que les réductions d'emplois dues à la transformation numérique affectent principalement les opérations de première ligne qui, en Roumanie, sont fortement féminisées, l'équilibre entre les sexes dans le secteur bancaire roumain n'a pas changé de manière significative ces dernières années, en particulier par rapport aux autres PECO (figure 8), malgré une légère baisse de l'emploi féminin visible à partir de 2015. Plusieurs explications sont possibles, même s'il est clair que ces chiffres sont au mieux approximatifs lorsqu'il s'agit d'évaluer l'équilibre entre les sexes dans le secteur bancaire à proprement parler.¹³ Il est possible, par exemple, que les réductions d'emplois dans les activités d'arrière-plan (qui sont comparativement moins féminisées) aient suivi le même rythme que la baisse des activités de première ligne (qui sont fortement féminisées). Pour les syndicats, la question du genre n'est pas une préoccupation majeure lorsqu'il s'agit d'aborder la restructuration et la numérisation, et il n'y a pas de raison significative de penser que la répartition actuelle des emplois bancaires entre les hommes et les femmes va changer de manière significative dans un avenir prévisible.

¹² Bien que ce ne soit pas un secret que les banques suppriment des emplois à un rythme accéléré, il est très rare que les représentant-e-s de la direction rendent public le nombre exact de suppressions d'emplois dues à l'adoption de nouvelles technologies et le nombre de celles qui sont strictement dues à des considérations financières et économiques. En 2018, les représentant-e-s de l'une des plus grandes banques s'attendaient à ce que leur entreprise perde d'ici 2021 environ 10 % de ses employé-e-s (environ 700 personnes) à cause de la numérisation. Voir « Robotizarea și automatizarea trimite acasă mulți dintre angajații băncilor. 700 de angajați ai BRD vor fi restructurați în maximum trei ani », *Economica.net*, 12 mars 2018, disponible en ligne sur https://www.economica.net/paraschiv-sindicat-banci-circa-700-de-angajati-ai-brd-vor-fi-restructurati-in-maximum-trei-ani_151039.html.

¹³ Il convient de souligner à nouveau qu'il est difficile de comprendre de manière adéquate la situation du secteur bancaire à proprement parler en examinant les catégories statistiques nationales. Selon les personnes que nous avons interrogées, les grandes banques en Roumanie ont une main-d'œuvre encore plus féminisée (80 % ou plus) qu'il n'apparaît au niveau des statistiques du code NACE.

Figure 9

Nombre de conventions collectives multi-employeurs en Roumanie (accords signés par an)

Source de données : Ministère du travail

LA SITUATION DU TRAVAIL ORGANISÉ

Compte tenu de la situation décrite jusqu'à présent, il est évident pour les syndicats du secteur bancaire roumain que les effets de la numérisation sont aggravés par la pression constante des employeur-euse-s en faveur de la restructuration. Bien que la numérisation s'accompagne de défis spécifiques, comme le besoin de nouvelles compétences, son impact sur l'emploi n'est pas extraordinaire si l'on considère l'histoire récente des suppressions d'emplois dans le secteur bancaire. Il y a deux conséquences importantes : premièrement, les syndicats pourraient ne pas considérer que la numérisation s'accompagne de défis majeurs, mais plutôt l'aborder comme un facteur supplémentaire contribuant au problème plus large de la restructuration ; deuxièmement, la capacité des syndicats à traiter la question de la numérisation est dans une large mesure déterminée par la façon dont ils ont manœuvré durant la période d'après-crise. Nous examinerons ci-dessous la situation du travail organisé dans le secteur bancaire roumain du point de vue des ressources de pouvoir des syndicats.

Détérioration du pouvoir institutionnel

Pour tous les syndicats en Roumanie, l'aspect le plus problématique de la dernière décennie a été le dispositif anti-crise mis en œuvre par le gouvernement à partir de 2010, un dispositif qui comprenait non seulement de l'austérité mais également un changement majeur dans la législation relative aux relations de travail, réduisant ainsi sérieusement le pouvoir institutionnel de tous les syndicats. Les changements les plus importants pour le secteur bancaire incluaient une augmentation du seuil de « représentativité » pour les syndicats d'entreprise à 50 % du nombre total des employé-e-s (seuil en dessous duquel ils n'ont pas le droit de négocier) et l'obligation pour les syndicats et les employeur-euse-s signant un accord sectoriel de représenter au moins 50 % des employé-e-s dans le secteur respectif – si les syndicats ou les employeur-euse-s cumulent moins que cela, l'accord signé n'est valable que pour les entreprises participantes, et non pour l'ensemble du secteur.¹⁴ Le premier changement a créé de réels problèmes pour les syndicats en dehors des bastions syndicaux traditionnels dans l'industrie manufacturière et le secteur public. Le second changement a essentiellement rendu impossible la conclusion d'accords sectoriels en dehors du secteur public, puisqu'ils exigent dé-

sormais un taux très élevé d'acceptation volontaire de la part des employeur-euse-s.

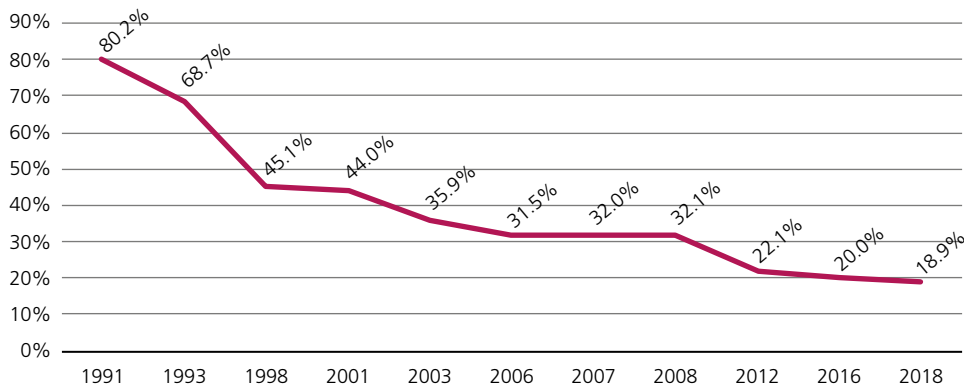
En conséquence, le nombre d'accords à employeur-euse unique et multi-employeur-euse-s a fortement diminué, tandis que les accords sectoriels dans le secteur privé ont disparu (figure 9). Conjugué à la suppression de la possibilité d'avoir une convention collective au niveau national, le taux de couverture des conventions collectives est tombé à seulement 23 %, alors qu'il était théoriquement de 100 % avant 2011.¹⁵ Le secteur bancaire a été durement touché : les banques qui rendent compte du taux de syndicalisation donnent des chiffres légèrement supérieurs à 40 %, bien en dessous du minimum de 50 % exigé par la nouvelle réglementation légale, tandis que le chiffre officiel de 13 000 adhérent-e-s pour la fédération sectorielle (Federația Sindicatelor din Asigurări și Bănci – FSAB) était et reste loin des 50 % requis pour signer un accord sectoriel valable.¹⁶ Les nouvelles dispositions légales comprennent également une redéfinition des secteurs selon la NACE, ce qui signifie que les négociations collectives sectorielles dans le secteur bancaire ne peuvent être séparées des négociations collectives pour l'ensemble du secteur financier. Cela est très problématique, car le secteur bancaire est beaucoup plus syndiqué (la plupart des grandes banques ont des syndicats relativement puissants) que les assurances et les services auxiliaires. La situation s'est dégradée au fil du temps, avec une baisse de l'emploi dans le secteur bancaire et la croissance relative des emplois dans les activités auxiliaires (voir les sections précédentes).

¹⁴ Pour une analyse approfondie des changements juridiques et de leurs implications, voir Ștefan Guga et Camelia Constantin, *Analiza impactului legislației dialogului social adoptate în 2011. Cercetare sociologică și juridică*, 2e édition, Bucarest : Next Publishing, et Aurora Trif et Valentina Paolucci, *Romania : from legal support to frontal assault*, Chapitre 24 dans *La négociation collective en Europe*, ETUI, 2019, disponible sur <https://www.etui.org/Publications2/Books/Collective-bargaining-in-Europe-towards-an-endgame.-Volume-I-II-III-and-IV>

¹⁵ Données de la base de données ICTWSS version 6.1.

¹⁶ Les adhérent-e-s de la FSAB représentent à peine 15 % du total des employé-e-s dans le secteur financier. Comme mentionné ci-dessus, le plus grand obstacle était en fait le seuil de 50 % imposé aux employeur-euse-s signant un accord sectoriel.

Figure 10

Taux de syndicalisation en Roumanie

Source de données : Base de données ICTWSS version 6.1. Estimation des auteurs pour 2018

Importance du pouvoir d'organisation

Dans l'ensemble, la nouvelle législation a mis une pression supplémentaire considérable sur les efforts d'organisation des syndicats, remettant en question la légitimité de ces derniers devant leurs adhérent-e-s. Comme de nombreux syndicats se sont retrouvés du jour au lendemain dans l'impossibilité légale de signer des conventions collectives, le but même de la syndicalisation a été remis en question et le taux de syndicalisation global dans le pays a chuté à des niveaux historiquement bas (figure 10). D'autre part, l'introduction de la représentativité de négociation à 50 % de la main-d'œuvre a obligé les syndicats dont le nombre d'adhérent-e-s est inférieur à ce seuil à accroître leurs efforts d'organisation afin de maintenir leur rôle dans les négociations collectives. Ces évolutions ont eu un impact significatif sur le pouvoir d'organisation des syndicats : si les efforts d'organisation sont devenus plus difficiles (étant donné la perte de légitimité des petits syndicats du fait de leur incapacité à signer des accords), ces efforts sont également devenus plus importants pour la simple survie des syndicats. Dans le secteur bancaire, le danger pour les petits syndicats est devenu évident, en particulier quand certaines petites et moyennes banques ont été rachetées par d'autres : lorsqu'une banque syndiquée a été rachetée par un concurrent plus important et non syndiqué, la nouvelle direction a refusé de reconnaître le syndicat autrefois puissant, entraînant sa disparition inévitable ; il en a été de même pour une banque syndiquée rachetée par un nouvel entrant qui n'était pas favorable à la syndicalisation et à la négociation collective.¹⁷ Dans le langage des ressources de pouvoir, nous pouvons dire que le pouvoir d'organisation des petits syndicats a été considérablement réduit, tandis que les grands syndicats ont été contraints de faire des efforts supplémentaires pour se renforcer. Au niveau sectoriel, la FSAB a été contrainte de compenser les effets de la restructuration constante et des fusions et acquisitions par des efforts de recrutement accrus

qui ont largement réussi à limiter la baisse du nombre d'adhérent-e-s.

Dégradation du pouvoir de négociation lié au lieu de production

La situation s'est également dégradée du côté du pouvoir de négociation lié au lieu de production. La banque de détail en tant que telle a peu d'aspects décisifs sur lesquels les employé-e-s non cadres ont un contrôle étendu. Les agences bancaires sont de plus en plus désintégrées et les réseaux de plus en plus centralisés, tandis que la numérisation a renforcé le contrôle de la direction sur les opérations et la prise de décision. En outre, la poursuite de la restructuration a limité davantage le contrôle exercé par les employé-e-s non cadres sur le processus de travail. En effet, la séparation des processus de première ligne et d'arrière-plan et la numérisation ont au fil du temps conduit à une augmentation importante de la division du travail, rendant les emplois de plus en plus centrés sur des tâches précises avec une capacité de décision limitée. En conséquence, les emplois spécialisés sont devenus courants, tandis que les emplois impliquant un haut niveau de complexité sont devenus rares. Les conséquences pour le pouvoir de négociation lié au lieu de production sont importantes, car la spécialisation implique un contrôle restreint du processus de travail et une plus grande vulnérabilité à l'automatisation.

De manière générale, la numérisation a d'une part entraîné la disparition de certains postes en première ligne du processus bancaire (caissier-ère-s) et a permis d'autre part la création de nouveaux emplois à fort potentiel de perturbation, notamment les emplois liés à l'exploitation des infrastructures informatiques qui deviennent de plus en plus indispensables pour le fonctionnement quotidien des banques. Pour les syndicats, ces nouveaux-elles employé-e-s sont moins faciles à organiser et à mobiliser car elles-ils sont comparativement beaucoup mieux payé-e-s et bénéficient d'avantages importants, ce qui les rend réticent-e-s à se syndiquer et complique la solidarité avec les autres employé-e-s de banque. Cette évolution est particulièrement visible dans les centres de services de back-office centralisés, où les opérations traditionnelles comme le traitement des paiements et l'analyse de crédit sont devenues de plus en plus vulnérables.

¹⁷ De manière générale, les grandes banques, anciennement publiques, sont restées syndiquées après la privatisation, tandis que les banques plus récentes ne le sont pas. Certaines de ces dernières ont connu une croissance significative au cours de la dernière décennie et sont désormais en mesure de concurrencer les banques plus anciennes sur un pied d'égalité.

rables à l'automatisation, les personnes en charge de ces tâches étant remplacées par des employés informatiques qui conçoivent et gèrent les processus automatisés.¹⁸ En conclusion, la numérisation a jusqu'à présent eu un impact négatif sur le pouvoir de négociation lié au lieu de production, car elle a entraîné une spécialisation accrue conjuguée à l'automatisation et au contrôle centralisé des opérations quotidiennes. Bien que, objectivement parlant, le potentiel de perturbation ait augmenté, la concentration du contrôle au niveau de quelques postes clés hautement qualifiés dotés de la surveillance des principales infrastructures numériques n'a en fait pas renforcé le pouvoir de négociation des syndicats dans le secteur bancaire roumain.¹⁹

Amélioration du pouvoir de négociation lié au marché dans un contexte de marché du travail tendu

Malgré les problèmes mentionnés ci-dessus, la trajectoire des syndicats dans le secteur bancaire au cours de la dernière décennie n'a pas été constamment descendante. Pour l'économie roumaine dans son ensemble, la période de forte croissance économique qui a débuté en 2014–2015 s'est accompagnée d'une aggravation de la pénurie de main-d'œuvre et les entreprises ont dû faire face à une rotation accrue du personnel, les employé-e-s ayant commencé à passer d'un employeur-euse à l'autre à la recherche d'une meilleure rémunération, de meilleures conditions de travail ou de meilleures perspectives de carrière. Le secteur bancaire n'a pas été épargné, au moins en partie du fait que les rémunérations n'ont pas suivi la dynamique générale des salaires dans le pays. Au fil du temps, le secteur bancaire est devenu relativement moins attrayant pour les employé-e-s en termes de rémunération : en 2011, le salaire moyen dans le secteur bancaire traditionnel était plus de 2,5 fois supérieur au salaire moyen de l'ensemble de l'économie, ce ratio étant tombé depuis à 1,8 en 2018. Dans le même temps, la rotation du personnel a augmenté de manière significative : les données publiées par une grande banque montrent une augmentation d'un peu moins de 8 % en 2011 à plus de 18 % en 2018, tandis qu'une étude récente évalue la rotation totale pour le secteur à 23 %.²⁰ Il est important de noter que cette augmentation s'explique en grande partie par le taux plus élevé de rotation volontaire, alors que la rotation involontaire n'a augmenté que progressivement.²¹ Ces évolutions se sont traduites par une augmentation du pouvoir

de négociation des employé-e-s individuels, ce qui a aidé les syndicats à renforcer leur position, les employeur-euse-s ayant commencé à chercher des moyens de rester compétitifs sur le marché du travail et de maintenir la rotation du personnel dans des limites gérables.

Pour les syndicats du secteur bancaire, le resserrement du marché du travail a contribué à accroître leur pouvoir de négociation lié au marché par rapport à leurs homologues des associations patronales. Tandis que la tension sur le marché du travail était en grande partie due à l'évolution générale de l'économie et d'autres secteurs (ITC, centres de services partagés), un mécanisme compensatoire a également été activé dans le secteur bancaire : l'augmentation du pouvoir de négociation lié au marché des syndicats a été le résultat d'années de sous-performance des employeur-euse-s en termes de normes du travail et de rémunération.

Créé en 2014 en partie en réponse à un marché du travail de plus en plus difficile, le Conseil des patronats bancaires de Roumanie (CPBR) s'est avéré être un solide partenaire de négociation pour la FSAB, l'ancienne Association roumaine des banques (ARB) s'étant révélée largement désintéressée.²² La création du CPBR est intervenue dans un contexte où les multinationales présentes en Roumanie commençaient à réorienter leurs efforts vers les canaux standard du dialogue social, en mettant moins l'accent sur les canaux du lobbying qu'elles privilégiaient auparavant. Ce n'est pas le résultat d'un changement de mentalité éclairé, mais plutôt une démarche pragmatique suite aux modifications juridiques adoptées en 2011, qui ont fortement réduit l'influence des syndicats aux niveaux industriel et national et ont ainsi ouvert la voie aux associations patronales pour exercer une influence sur le gouvernement dans un dialogue social tripartite. Pour la plupart des associations patronales en Roumanie, le dialogue social est considéré comme un outil permettant d'influencer les décisions du gouvernement. La situation dans le secteur bancaire est quelque peu paradoxale, car l'affaiblissement des syndicats a en fait stimulé l'activité des organisations patronales, permettant enfin aux syndicats sectoriels d'avoir des partenaires de négociation légitimes. Cette évolution est propre au secteur bancaire et ne s'est pas généralisée à l'ensemble de l'économie.

Dans le secteur bancaire, l'augmentation de la rotation du personnel a créé un terrain de discussion commun entre les syndicats et les employeur-euse-s, les premiers ayant de plus en plus de mal à conserver une base stable d'adhérent-e-s, tandis que les second-e-s tentent de maintenir la rotation dans des limites gérables. La situation est plutôt ambiguë pour les deux parties. Si la rotation du personnel représente un véritable défi pour les employeur-euse-s, elle s'est également révélée très efficace pour atténuer les effets de la restructuration et du changement technologique, tout en

¹⁸ Cela est particulièrement évident dans les banques qui ont opté pour le développement de vastes opérations informatiques en interne, ce qui n'est pas le cas de toutes les entreprises, certaines ayant choisi de sous-traiter des services comme le développement de logiciels.

¹⁹ Ce n'est bien sûr pas le cas du pouvoir de négociation individuel de ces employé-e-s clés, qui est considérable.

²⁰ Voir « Topul sectoarelor din România după fluctuația de personal: cei mai mulți angajați care își părăsesc rapid angajatorul lucrează în centrele de servicii, în sectorul financiar-bancar și în automotive. Nivelul salariului influențează semnificativ fluctuația de personal doar dacă este sub 80 per cent față de nivelul pieței, arată studiile Korn Ferry », *Ziarul Financiar*, disponible en ligne sur : <https://www.zf.ro/zf-24/topul-sectoarelor-romania-dupa-fluctuatia-personal-cei-multi-angajati-isi-parasesc-rapid-angajatorul-lucreaza-centrele-servicii-sectorul-financiar-bancar-automotive-nivelul-salariului-influenteaza-18786216>.

²¹ L'étude citée ci-dessus évalue le taux de rotation volontaire à 21 %, avec seulement 2 points de pourcentage de départs involontaires.

²² Les employeur-euse-s et les associations patronales en Roumanie sont généralement hostiles à la négociation collective en tant que telle et, plus généralement, à toute relation avec les syndicats. L'objectif principal des associations patronales est d'influencer les décisions du gouvernement et non d'interagir avec les syndicats.

fournissant un prétexte à l'intensification du travail. Cela a évidemment posé des problèmes supplémentaires aux syndicats, tout en réduisant la possibilité pour eux de s'appuyer, lors des négociations collectives, sur l'argument de la nécessité d'une diminution de la rotation. Combinée à la syndicalisation accrue des employé-e-s plus âgé-e-s et plus stables, l'évolution du marché du travail a néanmoins constitué une raison suffisante pour renforcer les négociations collectives au niveau des entreprises et du secteur.

RÉACTIONS DES SYNDICATS FACE À LA NUMÉRISATION

L'une des principales conséquences de la numérisation dans le secteur bancaire roumain est de permettre aux banques de poursuivre leur effort de restructuration au-delà des considérations financières et économiques immédiates de la crise qui a déclenché ces transformations à la fin des années 2000. En d'autres termes, la numérisation a fait de la restructuration un processus quasi-permanent, non lié à une quelconque détresse économique ou financière. Dans un tel contexte, les transformations et les pertes d'emplois sont les défis majeurs auxquels les syndicats sont confrontés du fait de la numérisation et il en sera ainsi au moins à court et moyen terme. La mobilité professionnelle au sein des banques et entre elles est étroitement liée à cela, de même que la question des compétences, qui sont toutes également à l'ordre du jour des syndicats bancaires roumains car elles concernent soit des problèmes existants, soit des problèmes anticipés. À l'inverse, les questions à plus long terme telles que la polarisation des emplois et des salaires ne semblent pas susciter trop d'inquiétudes, peut-être parce qu'elles doivent encore émerger comme des tendances clairement visibles à grande échelle mais aussi en partie parce que les syndicats ont du mal à faire face à ces changements de manière efficace.

Au vu des transformations induites par la numérisation, la stratégie des syndicats roumains face à ce phénomène présente les caractéristiques suivantes :

- faire respecter les négociations collectives au niveau sectoriel pour compenser la diminution du pouvoir de négociation lié au lieu de production due à l'automatisation ;
- adopter une position réactive plutôt que proactive face aux initiatives numériques émanant de la direction des banques ;
- se concentrer sur la transformation des emplois plutôt que sur les suppressions d'emplois, et aborder la question de l'amélioration des compétences et de la requalification au niveau sectoriel pour permettre une plus grande portabilité des compétences et des qualifications ;
- lutter pour des augmentations de salaires et une amélioration des conditions de travail sur la base des gains de productivité dus à la numérisation dans un contexte de perte relative d'attractivité du secteur bancaire sur le marché du travail par rapport aux autres secteurs (informatique, services aux entreprises, etc.) ;

- adopter la transformation numérique dans le travail des syndicats pour des gains de productivité internes, mais pas comme substitut à l'interaction en face à face.

En raison de la nature du problème (c'est-à-dire que les syndicats ont très peu de contrôle sur le changement technologique) et de la position relativement faible du travail organisé en Roumanie de manière générale, les syndicats ont principalement adopté une position réactive. Sans s'opposer au changement technologique en soi, ils tentent de faire face à ses conséquences les plus graves. L'anticipation est difficile, tout comme l'élaboration de politiques adaptées, d'autant plus que la direction ne fournit pas d'informations adéquates sur l'impact potentiel de la numérisation sur les employé-e-s. Néanmoins, certaines mesures génériques soutenues par les syndicats pourraient être efficaces et les récentes évolutions du dialogue social au niveau sectoriel ont ouvert une fenêtre d'opportunités à cet égard.

Au niveau des entreprises, la gestion des fermetures d'agences et des suppressions d'emplois est devenue une caractéristique essentielle de l'activité syndicale. Compte tenu de la rotation accrue du personnel, la restructuration quantitative n'a pas soulevé autant de problèmes car la plupart des départs se sont faits de manière volontaire ou dans le cadre de la retraite. D'autre part, les investissements dans la numérisation n'ont pas entièrement compensé les pénuries de main-d'œuvre, et les employé-e-s de banque restants ont dû faire face à une charge de travail accrue malgré l'automatisation de nombreuses tâches. Il est courant que les conventions collectives obligent les entreprises à proposer des emplois alternatifs aux employé-e-s dans les agences faisant l'objet d'une fermeture ou qui sont impacté-e-s par l'automatisation. La mobilité professionnelle en interne a par exemple été un phénomène de masse, pour les caissier-ère-s plus généralement dont les emplois ont été considérablement affectés par la propagation des nouveaux distributeurs automatiques multifonctions et des services bancaires sur internet et mobiles. Évitant les licenciements, de nombreux caissier-ère-s ont eu la possibilité d'accéder à des emplois de conseillers en crédit, impliquant de nouvelles compétences et responsabilités. La transformation des emplois de back-office a eu un impact similaire, les logiciels informatiques remplaçant les emplois dans le traitement des paiements, l'analyse de crédit et d'autres parties de l'activité bancaire standard. La mobilité interne de ces services vers de nouvelles fonctions informatiques par exemple est possible, bien que la question des compétences soit ici encore plus rigoureuse. Globalement, la numérisation a été suffisamment lente pour permettre aux employé-e-s et aux syndicats de s'adapter, à l'exception de deux défis majeurs qui nécessitent une réorientation plus importante de la part des syndicats.

Premièrement, la transformation des emplois due à la numérisation et la mobilité supplémentaire requise par la restructuration globale ont rendu les compétences et le potentiel de requalification essentiels pour éviter les licenciements forcés et assurer la sécurité de l'emploi des personnes touchées par la transformation technologique. Les procédures et les

contenus de formation interne disponibles se sont révélés très inadaptés pour relever ce défi pour deux raisons : d'une part, la spécialisation professionnelle à long terme a conduit à mettre de moins en moins l'accent sur la polyvalence et la mobilité interne potentielle dans les stratégies de formation des banques ; d'autre part, la plupart des contenus de formation interne se sont concentrés sur la connaissance de produits et de procédures spécifiques, avec une faible importance accordée aux compétences à portabilité interne et externe. Pour les syndicats, ce problème s'est avéré particulièrement difficile à résoudre au niveau des entreprises, car celles-ci se sont abstenues de supporter le coût d'une formation approfondie des employé·e·s dans un contexte de forte rotation du personnel. Comme nous le verrons ci-après, ce défi est à présent relevé au niveau sectoriel.

Le second grand défi auquel sont confrontés les syndicats concerne leur force organisationnelle. Du fait de la rotation constante du personnel liée à la tension accrue sur le marché du travail, à la restructuration des banques et au changement technologique, les syndicats perdent constamment des adhérent·e·s et sont donc contraints de mener des campagnes de recrutement permanent afin de maintenir leur position. La difficulté est accrue par la polarisation des emplois (voir la discussion sur le pouvoir de négociation lié au lieu de production dans la section précédente), car les employé·e·s occupant de nouveaux emplois hautement qualifiés et très bien rémunérés ne sont généralement pas intéressé·e·s par l'adhésion à un syndicat. En outre, la numérisation a permis d'accroître le travail à domicile – dans certaines banques, les employé·e·s de back-office sont autorisé·e·s à travailler hors du bureau jusqu'à deux jours par semaine. Dans un contexte de diminution de l'interaction directe avec les adhérent·e·s potentiel·le·s ainsi qu'entre les employé·e·s en général, les syndicats sont confrontés à des difficultés croissantes pour recruter de nouveaux·elles adhérent·e·s, mobiliser les adhérent·e·s existant·e·s et cultiver la solidarité de manière plus générale. L'utilisation de la technologie numérique (e-mails, enquêtes en ligne) pour interagir avec les adhérent·e·s s'est avérée un faible substitut à l'interaction en face à face. Bien que certains responsables syndicaux·ales aient réagi en allouant du temps et des ressources supplémentaires pour l'interaction directe avec leurs adhérent·e·s et les nouveaux·elles employé·e·s, la perception prédominante est que ce problème ne fera que s'aggraver avec le temps et que, pour l'instant, aucune solution claire n'est en vue.

Au niveau sectoriel, les syndicats du secteur bancaire ont récemment pris une avance considérable sur leurs homologues des autres secteurs. Fin 2018, la FSAB et l'Association des employeur·euse·s du secteur des services financiers (FinBan) ont signé une convention collective multi-employeur·euse·s de deux ans s'appliquant à plusieurs des plus grandes banques du pays et couvrant environ un tiers des employé·e·s de banque au niveau national. Cet accord est pratiquement unique dans le paysage des négociations collectives de l'après 2011, tout d'abord parce qu'il s'agit de l'un des très rares accords multi-employeur·euse·s signés dans le secteur privé au cours de la dernière décennie et, en

suite, parce qu'il s'applique aux grandes multinationales qui, en Roumanie, étaient très hostiles à ce type d'accord. Cela a été rendu possible tout d'abord grâce à la création d'une organisation patronale (CPBR) dans le secteur bancaire au printemps 2014, stimulée par les problèmes émergents sur le marché du travail et le besoin apparent de participer à un dialogue social tripartite. Cette évolution a préparé le terrain pour la négociation collective au niveau sectoriel : même si ni la FSAB ni l'organisation patronale ne couvraient les 50 % nécessaires du secteur, elles représentaient toutes les deux les employeur·euse·s et les employé·e·s des plus grandes banques nationales, dans lesquelles les syndicats de la FSAB avaient été historiquement reconnus comme des partenaires de négociation légitimes.

Outre les dispositions relativement standard des conventions collectives roumaines – par exemple, un salaire minimum pour le secteur, des dispositions relatives à l'ancienneté – l'accord souligne l'importance de gérer les licenciements collectifs et individuels, la mobilité interne, le télétravail, ainsi que la formation professionnelle d'une manière adaptée aux besoins des employé·e·s. En ce qui concerne les licenciements, l'accord vise à réduire l'arbitraire en introduisant des critères « sociaux » dans le cas des suppressions d'emplois collectives afin de protéger les employé·e·s vulnérables. En fonction de l'ancienneté, des indemnités de départ allant jusqu'à 4 salaires mensuels sont prévues pour celles·ceux qui quittent une entreprise, tandis que les licenciements pour insuffisance professionnelle ne peuvent intervenir qu'une fois la possibilité de requalification envisagée et expérimentée. L'accord stipule également les conditions dans lesquelles la relocalisation géographique des employé·e·s peut avoir lieu ainsi que les obligations financières des employeur·euse·s dans de tels cas. Les syndicats ont également la possibilité d'empêcher les licenciements s'ils trouvent des alternatives adéquates dans les 20 jours suivant l'annonce initiale. Toutes ces mesures sont destinées à faire face à l'impact principal et le plus immédiat de la restructuration et de la numérisation.

Bien que l'accord de 2018 comprenne un chapitre entier sur la formation professionnelle, un accord supplémentaire a été signé fin 2019 stipulant des obligations étendues pour la direction afin d'assurer la formation des employé·e·s. Apparemment banal à première vue, cet accord est considéré comme une réalisation majeure par les syndicats au niveau des entreprises et du secteur. Son but ultime est de garantir le maintien de l'employabilité des employé·e·s de banque, soit en leur permettant de changer d'emploi au sein de leur entreprise actuelle, soit en facilitant leur passage d'une entreprise à l'autre au sein du secteur. Il répond ainsi au besoin accru de mobilité professionnelle des employé·e·s, tant en interne qu'entre entreprises, tout en essayant d'atténuer certains des inconvénients pour les employé·e·s, les entreprises et les organisations syndicales.

Le contexte rendant un tel accord nécessaire pour les syndicats et les employeur·euse·s est assez complexe, et il est clair que le lien entre la numérisation et la restructuration représente la principale impulsion pour ces mesures. En

soulignant la nécessité de maintenir les employé-e-s dans le secteur bancaire après des départs volontaires ou involontaires d'une banque donnée, les syndicats ne visaient pas seulement à renforcer la position de leurs adhérent-e-s sur le marché du travail, mais également à conserver leur base d'adhérent-e-s. Les employeur-euse-s, quant à eux, espèrent bénéficier d'une amélioration des compétences sans avoir à craindre que leurs investissements dans la formation ne soient gaspillés une fois que les employé-e-s partent rejoindre d'autres entreprises du secteur. Visant à garantir la portabilité des compétences acquises et la reconnaissance des certifications obtenues, l'accord marque une nette rupture avec les stratégies de formation précédentes des entreprises, lesquelles étaient adaptées aux spécificités de leurs propres produits et procédures internes.

L'accent mis actuellement sur la formation et la requalification répond à un changement potentiel concernant les efforts de restructuration en cours dans les banques. La plupart des grandes banques ont désormais réalisé l'essentiel de leur restructuration quantitative, ce qui signifie que l'accent pourrait être mis davantage sur le changement qualitatif dans un avenir proche – en d'autres termes, moins sur les suppressions d'emplois et davantage sur la transformation des emplois. Tout en répondant aux défis actuels très importants, la préoccupation des syndicats pour la formation professionnelle anticipe ainsi l'exacerbation de certains des effets de la transformation numérique dans le secteur bancaire. L'impact de la forte rotation du personnel devrait néanmoins rester une préoccupation majeure et la FSAB vise à compléter les programmes de formation par l'adoption de normes professionnelles unifiées qui permettraient aux employé-e-s quittant une banque de trouver plus facilement un emploi dans une autre sans perdre une partie de leur salaire ou d'autres droits. De telles mesures devraient renforcer l'attrait du secteur bancaire par rapport aux autres secteurs et atténuer ainsi en partie le taux élevé de rotation du personnel.

CONCLUSIONS

Bon nombre des débats actuels concernant l'impact du changement technologique sur l'avenir du travail donnent la priorité à des scénarios de changement radical des formes d'emploi, des conditions de travail et des relations professionnelles. Jusqu'à présent, la réalité a cependant été bien différente: la transformation a été plutôt lente et progressive, avec un temps d'adaptation raisonnablement suffisant pour les employé-e-s, ainsi que pour les marchés du travail et les syndicats. Le tableau est plus complexe si l'on considère la diversité des contextes dans lesquels se déroule le changement technologique. Les différences sectorielles sont extrêmement importantes et, comme nous l'avons indiqué, le secteur bancaire est un cas où la numérisation a progressé relativement rapidement. De même, les conséquences varient d'un pays à l'autre en raison des différences économiques structurelles – en Roumanie, les services bancaires plus axés sur le détail sont potentiellement plus sujets à une refonte technologique à court et moyen terme. La pandémie de coronavirus donnera très probablement un nouvel

élan à la numérisation dans tous les secteurs et dans le secteur bancaire en particulier.

Afin d'évaluer la position des syndicats dans ce paysage, nous avons examiné les syndicats du secteur bancaire roumain du point de vue de leurs ressources de pouvoir. Les syndicats de ce secteur ne font pas exception à la situation générale du travail organisé en Roumanie, où l'équation des ressources de pouvoir semble de plus en plus incertaine. Premièrement, le pouvoir institutionnel a été fortement limité par la législation adoptée à la suite de la Grande Récession. Deuxièmement, le pouvoir d'organisation a également été affecté négativement par des problèmes accrus de légitimation. Troisièmement, le pouvoir de négociation lié au lieu de production a diminué sans compensation significative en raison de la restructuration et de la numérisation. Enfin, le pouvoir de négociation lié au marché des syndicats s'est amélioré ces dernières années en raison de la pénurie accrue de main-d'œuvre, contribuant ainsi à une légère relance des négociations collectives. La numérisation est devenue un problème dans ce contexte de timide reprise, ce qui a permis aux syndicats de tenter activement d'atténuer les effets du changement technologique sur leurs adhérent-e-s et eux-mêmes. Toutefois, le problème plus important – la faiblesse structurelle due à la perte d'importantes ressources de pouvoir depuis la fin des années 2000 – n'a pas disparu, empêchant les syndicats d'adopter des positions plus radicales dans leur approche de la numérisation.

Bien que l'affaiblissement des syndicats après la Grande Récession ait pu être plus intense en Roumanie que dans d'autres pays européens, il est certain que nous parlons d'une tendance plus large de diminution du pouvoir institutionnel et d'organisation dans des secteurs traditionnels comme la banque ou l'industrie manufacturière. Il n'est donc pas surprenant que les syndicats aient une position essentiellement réactive face à la transformation technologique, avec une marge de manœuvre très limitée lorsqu'il s'agit d'influencer les politiques stratégiques des employeur-euse-s et même en ce qui concerne l'anticipation des conséquences à moyen terme.

L'histoire du changement technologique dans le secteur bancaire roumain souligne l'importance cruciale du contexte historique et organisationnel pour évaluer l'impact de la transformation technologique et élaborer des politiques adéquates visant à garantir le bien-être des employé-e-s. De manière plus spécifique, nous avons montré que les effets de la transformation numérique sont difficiles à dissocier de ceux de la restructuration pour des considérations financières et économiques évidentes, tout en étant considérablement modifiés par la forte incidence de la rotation du personnel. Concrètement, bien que les réductions d'emplois aient été significatives, l'impact perçu a été très limité et la transformation des emplois, plutôt que la perte d'emplois en soi, est une question bien plus importante, à la fois aujourd'hui et à l'avenir. C'est d'autant plus le cas une fois que l'impact purement quantitatif de la numérisation sur les emplois est épuisé et que la transformation qualitative devient de plus en plus visible.

En réponse, les syndicats du secteur bancaire roumain ont dépassé le répertoire traditionnel des restructurations, à savoir les rémunérations compensatoires et les critères sociaux de licenciement. Au lieu de cela, la formation et la requalification sont considérées comme des réalisations plus importantes et plus durables, notamment parce qu'elles permettent aux syndicats de conserver une base d'adhérent-e-s un peu plus stable dans un contexte de marché du travail très volatil. Si la transformation numérique a permis aux employeur-euse-s et aux syndicats de trouver un certain terrain d'entente de cette manière, elle a néanmoins fait naître des menaces potentielles plus insidieuses sur la force d'organisation des syndicats que les conséquences habituelles de la perte massive d'emplois et de la transformation des emplois. Le problème n'est pas seulement que de nombreux-euses employé-e-s occupant de nouveaux emplois sont moins intéressé-e-s par l'adhésion à un syndicat, mais plutôt que l'utilisation généralisée de la technologie numérique dans le travail de bureau réduit la nécessité d'un contact physique entre les employé-e-s (et même leur co-présence physique), ce qui réduit le potentiel de solidarité et constitue une menace existentielle pour les syndicats à long terme. C'est déjà un sujet de préoccupation pour les syndicats dans le secteur bancaire roumain, mais aucune solution efficace à ce problème n'a encore été trouvée.

Les syndicats du secteur bancaire roumain ont compensé la perte de pouvoir de négociation lié au lieu de production par des efforts d'organisation accrus et ont réussi à tirer parti de l'augmentation du pouvoir de négociation lié au marché en rétablissant les négociations collectives sectorielles. La signature d'une convention collective multi-employeur-euse-s couvrant la majorité des grandes banques du pays et d'un accord sur la formation professionnelle a constitué une avancée décisive. Bien qu'encore exceptionnel en Roumanie, l'accord multi-employeur-euse-s dans le secteur bancaire prouve que la négociation au niveau sec-

toriel est toujours possible dans certaines conditions, dont la plupart ne dépendent toutefois pas des syndicats ou des employé-e-s : la rotation élevée sur un marché du travail tendu, associée à une baisse de l'attrait des emplois bancaires, a contribué à l'émergence d'une contrepartie de négociation au niveau sectoriel. Ces récentes évolutions dans le secteur bancaire roumain prouvent que la négociation collective est possible dans un contexte de législation faible, mais seulement si certaines conditions préalables sont remplies (l'existence d'associations d'employeur-euse-s au niveau sectoriel est essentielle à cet égard, tout comme le contexte favorable du marché du travail). Dans ce cas particulier, la numérisation a fait partie intégrante d'un ensemble plus large de facteurs contribuant au rétablissement de la négociation collective au niveau sectoriel.

En conclusion, bien qu'elle ait été considérée à un certain moment comme un catalyseur de suppressions d'emplois, la numérisation a en fait entraîné – directement ou indirectement – davantage d'efforts d'organisation et des transformations positives dans le dialogue social au niveau des entreprises et a contribué à la réouverture des négociations collectives au niveau sectoriel. La numérisation n'est plus considérée comme une menace pour l'emploi, mais plutôt comme un facteur de transformation, et les syndicats roumains ont été très actifs dans le traitement des questions d'amélioration des compétences et de requalification au niveau sectoriel, en promouvant la portabilité des compétences et des qualifications. Dans un contexte de perte relative d'attractivité du secteur bancaire sur le marché du travail, les transformations numériques pourraient ouvrir de nouvelles portes pour un dialogue social plus ciblé sur l'utilisation des gains de productivité afin d'augmenter les salaires et d'améliorer les conditions de travail. Cela permet d'être optimiste quant à la possibilité de trouver des solutions mutuellement bénéfiques pour garantir la durabilité sociale de la transformation numérique dans le secteur bancaire..

À PROPOS DES AUTEURS

Stefan Guga est titulaire d'un doctorat en sociologie et en anthropologie sociale de l'Université d'Europe centrale de Budapest. Il travaille comme consultant pour Syndex depuis 2016.

Titulaire d'un MBA/MA en études européennes, **Marcel Spatari** est directeur de Syndex Roumanie. Il fournit des conseils et une expertise économique aux syndicats et aux partenaires sociaux depuis 2010

IMPRESSION

Friedrich-Ebert-Stiftung | Politique Globale et Développement | Hiroshimastr. 28 | 10785 Berlin | Allemagne

Responsable :
Mirko Herberg | Politique syndicale internationale
Tel.: +49-30-269-35-7458 | Fax: +49-30-269-35-9255

www.fes.de/gewerkschaften

Commande de publications :
Julia.Schultz@fes.de

L'utilisation commerciale des médias publiés par la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) est interdite sans autorisation écrite de la FES.

RETOUR DES NÉGOCIATIONS DANS LES BANQUES

Le rôle de la numérisation en faveur des syndicats roumains



L'histoire du changement technologique dans le secteur bancaire roumain souligne l'importance cruciale du contexte historique et organisationnel pour évaluer l'impact de la transformation technologique et élaborer des politiques adéquates visant à garantir le bien-être des employés. Les effets de la transformation numérique sont difficiles à dissocier de ceux de la restructuration pour des considérations financières et économiques évidentes, tout en étant considérablement modifiés par la forte incidence de la rotation du personnel. Bien que les réductions d'emplois aient été significatives, l'impact perçu a été très limité et la transformation des emplois, plutôt que la perte d'emplois en soi, est une question bien plus importante, à la fois aujourd'hui et à l'avenir.



Les syndicats du secteur bancaire roumain ont dépassé le répertoire traditionnel des restructurations, à savoir les rémunérations compensatoires et les critères sociaux de licenciement. La formation et la requalification sont considérées comme des réalisations plus importantes et plus durables, notamment parce qu'elles permettent aux syndicats de conserver une base d'adhérents un peu plus stable dans un contexte de marché du travail très volatil. Les syndicats ont compensé la perte de pouvoir de négociation lié au lieu de production par des efforts d'organisation accrus et ont réussi à tirer parti de l'augmentation du pouvoir de négociation lié au marché en rétablissant les négociations collectives sectorielles. La signature d'une convention collective multi-employeurs couvrant la majorité des grandes banques du pays et d'un



accord sur la formation professionnelle a constitué une avancée décisive.

La numérisation n'est plus considérée comme une menace pour l'emploi, mais plutôt comme un facteur de transformation, et les syndicats roumains ont été très actifs dans le traitement des questions d'amélioration des compétences et de requalification au niveau sectoriel (en promouvant la portabilité des compétences et des qualifications). Dans un contexte de perte relative d'attractivité du secteur bancaire sur le marché du travail, les transformations numériques pourraient ouvrir de nouvelles portes pour un dialogue social plus ciblé sur l'utilisation des gains de productivité afin d'augmenter les salaires et d'améliorer les conditions de travail.

Plus de détails sous ce lien :

<https://www.fes.de/lnk/transform>