

# Le travail à l'ère du numérique: vers un **renouveau** du **dialogue social** ?

Rencontres de la MAR – DARES

16 novembre 2018

Nicolas Farvaque

# Quelle appréhension du « numérique » dans le champ syndical ?

- **Différentes logiques** autour d'objets variés : « économie numérique », « transformation digitale »...
- Étude ORSEU (nov. 2015) « *Economie numérique et dialogue social. Thématiques de revendications, représentations et stratégies des partenaires sociaux devant les mutations de la filière numérique en France* » = approches sectorielles vs transversales ; approches industrielles vs servicielles
- Transformation digitale ou numérique : appréhensions selon une logique de « vigilance », sur au moins 4 axes qui se recoupent :
  - Anticipation des **évolutions sur l'emploi** et des **transformations des métiers (1.)**
  - Négociation du **travail et de ses conditions (2.)**
  - (L'évolution juridique des **frontières du travail et de l'emploi**)  
→ cf présentation Odile Chagny
  - Les **modes d'action du syndicalisme (3.)**

# 1. L'anticipation sur l'emploi

- A-t-on **un dialogue social sur les transformations digitales** ?
- Déjà, une prise de conscience générale de ces évolutions. Des travaux, colloques, etc.
- Mais un **objet en gestation**, dont la discussion s'appuie sur **des équipements existants plus ou moins récents** (information-consultation, expertises « Nouvelles technologies », Négo triennale GPEC, accords de méthode...). Ajout récent de nouveaux équipements dans l'idée de **réduire l'asymétrie** inhérente au dialogue social : IC sur les orientations stratégiques, BDES etc.
- La même problématique que celle de **l'anticipation des restructurations**
- Ce qui est en jeu : **la capacité d'action des acteurs**. Or il y a de nombreux **obstacles** sur la route de la réduction de l'asymétrie :
  - Peu d'IC sur les projets digitaux à proprement parler y compris dans les orientations stratégiques
  - Question du partage de la stratégie
  - Saucissonnage des IC ce qui diminue la visibilité
  - Procédure d'IC encadrée par des délais resserrés, peu de temps pour travailler sur le fond, manque d'autonomie des RP
  - Question des compétences ou des stratégies locales, focalisation sur les effets de court terme, etc.

# 1. L'anticipation sur l'emploi

- **Il y a pourtant de l'anticipation**, plus ou moins formalisée, dans les entreprises.
- Les élus et RP bénéficient dans certaines branches d'éléments de **connaissance**, quantitatifs ou qualitatifs
- Mais des technologies dont l'introduction est moins planifiée, plus continue ?
- Que faire face aux mutations numériques dans la **banque** par exemple ?
  - Des réflexions à un niveau général, de nature collaborative, mais rien d'opérationnel, de quantifié. Cas d'une banque (étude sur l'évolution des Comités d'entreprises DARES 2016 IRES-ORSEU-Alpha-Syndex): « *Lorsqu'on pose la question au DG et notamment en début de CE : "oui mais après, ça va aller jusqu'où ?", ça reste flou, pour l'instant il nous dit qu'on n'a pas d'inquiétudes à avoir, que ça ne remplacera jamais les chargés de clientèle etc. Mais si ça va plus loin que les mails, jusqu'où on va ? Comment on organise l'évolution des métiers des emplois ? Comment on accompagne les gens vers ça ?* » (syndicat). Pour la direction, ce n'est pas l'objet de la consultation qui doit rester sur des perspectives stratégiques.
  - Introduction de l'IA (Watson) dans une banque. Le syndicat n'est pas associé aux pilotes. Le DS a « *la faiblesse de croire* » que ça va être maîtrisé notamment avec la démographie de l'entreprise. Pour le Pdg « *il n'y a pas d'effet "waouh"* , *ça ne révolutionne pas le métier de conseiller* »
  - « Accord sur l'accompagnement social de la transformation de la banque de détail en France » (SG) = Intégration (non discutée) à un plan de réduction d'effectifs.

# 1. L'anticipation sur l'emploi

- Tout cela revient au débat traditionnel **anticipation « à chaud »/ « à froid »** et ses déclinaisons en termes de **GPEC** : GPEC offensive / défensive (= « GPSE »)
- Question du bon « timing » : « *anticiper ni trop en avance, ni trop en retard* » (AFB, colloque France stratégie 2018)
- **Planifier l'évolution de l'emploi**, très difficile en pratique
  - Une possibilité de **régulation conjointe**
  - Accord « Transformation numérique » Orange qui intègre des outils de production d'une connaissance commune, propice à cette régulation conjointe ? (+ forte orientation « QVT »)
  - **Faiblesse des accords GPEC** avec une logique d'investissement préventif
  - **Peu de dynamique des politiques de formation**, intérêt des OS et RP sur ce champ revendicatif (commissions formation) mais dans une posture de réaction aux propositions de la direction
  - Choix des entreprises de **s'ajuster par l'externe** plutôt que par l'interne + rôle souvent évoqué de « l'érosion naturelle »
  - Que négocier alors ?

## 2. La négociation du travail et de ses conditions

- **Une orientation plus marquée sur la négociation du travail ?**
- Objet « conditions de travail » de plus en plus **intégré** aux stratégies de négociation (avec l'impulsion de la thématique QVT) et de revendications, notamment en lien avec les technologies numériques : introduction de nouvelles technologies ou projet de réorganisation important et recours à l'expert, poids croissant du CHSCT (jusqu'ici...)
- Positionnement assez convergent des syndicats selon un principe de vigilance : pas de « déterminisme technologique », mais prudence.
- Impact du rapport Mettling sur l'analyse et le niveau d'action. Emprise QVT: « ce que révèle le numérique, c'est alors l'importance de la qualité de vie au travail » (CFDT), discussion de l'organisation du travail
- Niveau de l'entreprise semble le bon. « Utiliser la transformation numérique pour changer le travail » (Ugict-CGT)
- Le niveau syndical peut tenter d'agréger, capitaliser les expériences (vigie).
- La **QVT** reste cependant un concept fourre-tout, menu d'actions possibles, minimalisme de certains accords ou pv de désaccord quand l'employeur ne veut pas négocier
- Cadrage « relationnel » des accords plutôt que « distributif »

### 3. Syndicalisme et numérique : des modes d'action vraiment renouvelés ?

- « **E-syndicalisme** » et **promesses d'une communication gratuite et ciblée**
- Pendant de la question sur la capacité d'action en matière de négociation et de dialogue social, la question des **modalités d'actions**. Terrain a priori différent, mais lié y compris dans l'esprit des acteurs syndicaux.
- Problématique du **renouvellement des stratégies syndicales**, notamment en matière d'*organizing* et de mobilisation. Contexte de désintermédiation et de la remise en cause du monopole ou de la centralisation de la production des discours et supports de communication
- Une question déjà bien traitée par divers travaux anglo-saxons. « Est-ce que le syndicalisme va prospérer dans le cyber-espace ? » (Diamond, Freeman 2002) = multiples opportunités théoriques (au moins cinq) :
  - **Le développement facilité de syndicats virtuels (1) :**
    - de vrais « *e-unions* », ou plus basiquement un « panneau d'affichage virtuel » (Brusadelli, Caveng 2014) ? "*E-communications: an aspect of union renewal or merely doing things electronically?*" (Kerr Waddington 2012)
    - Nouveaux terrains de mobilisation, de contacts, de diffusion des idées
    - Mais nombreux obstacles à l'animation d'un réseau social : charge de travail, bonne réception par les utilisateurs (compétences présumées).
    - Des adhérents ou des « followers » (L. Berger, 2015) ?

### 3. Syndicalisme et numérique : des modes d'action vraiment renouvelés ?

- La question de la **proximité** et « le retour en grâce des rencontres de la vie réelle » (Miroir social, « Syndicats d'entreprise : comment toucher des salariés saturés d'information? », nov. 2018). Taux d'ouverture des mailings syndicaux en baisse.
- Intérêt des réseaux d'entreprises mais nombreuses limites (accès aux e-mails, etc.). Certains blogs vus comme une « AG permanente », vidéos qui sont relayées, e-mails ciblés etc.
- Un intranet va par exemple permettre de **rendre compte** des activités des IRP mais ne permet pas réellement **l'échange** qui est fondamental pour la légitimité des IRP. « Tracter, c'est aussi écouter » (DS IBM). Enjeu de **gagner en proximité alors que le dialogue social se centralise** (étude IRES sur l'évolution des CE)
- Intérêt réel pour toucher des salariés ou travailleurs **isolés**
  - Permet de **garder un lien et d'en créer**, notamment via forums de Q/R internet (groupes privés Facebook, ex. : UNSA Assmat « Aides juridiques et postures »)
  - Alliances nouvelles entre formes de *mobilisation/ représentation (advocacy)/ organising* (sur les plateformes, cf. Vandaele ETUI); formes hybrides syndicat/association. Forte inventivité



### 3. Syndicalisme et numérique : des modes d'action vraiment renouvelés ?

- **Des services individualisés aux adhérents (2)**
  - Internet réduit le coût d'information, donc peut permettre une meilleure **connaissance des besoins** des membres et fournir une expertise dédiée.
  - Montée des **sondages** plus ou moins sophistiqués pour capter les attentes et entretenir un rapport de force (?)
  - Proximités entre les logiques d'action syndicale et communautaires, mais incompatibilité entre logique d'action collective et logique consumériste (Bryson, Gomez, Williamson, 2010)
- **L'hypothèse d'une « cyber-démocratie » (3)**
  - Casser la loi d'airain de l'oligarchie en donnant la parole à la base...
  - Redistribution du pouvoir ou reproduction du fonctionnement organisationnel existant ? (F. Pierson, 2007, sur une confédération française). Menace des « contre-conduites » (Brusadelli, Caveng 2014)
  - Menace de la désintermédiation et profession de foi des syndicats. « Jamais un sondage d'opinion ne remplacera un dialogue avec des organisations représentatives, légitimées par le vote » (Berger)
- **Possibilité d'une cyber-conflictualité nouvelle (4) et développement d'un internationalisme (5)**

**Comment être présent et utile sur internet** = une des questions que se posent des syndicats à l'image « poussiéreuse » dans l'optique d'une meilleure représentation (France Stratégie)

**Tentatives de maîtrise de la chaîne de production**, entre syndicat virtuel, services individualisés et techniques de mobilisation. Ex Ugict CGT Syndicoop. = plateforme syndicale et coopérative

*« Un syndicalisme 2.0 qui ne se borne pas à sa présence sur les réseaux sociaux, mais capable, par exemple, de construire des plateformes permettant aux organisations syndicales, dans les entreprises donneuses d'ordres et les organisations syndicales, dans les entreprises sous-traitantes, de se contacter, de mener des batailles pour imposer de nouvelles relations de coopérations et de cotraitances, de responsabilisation sociale des donneurs d'ordres. Une syndicalisation 2.0, outil de mutualisation, d'expérience et de luttes syndicales. »*

# Pour conclure

## Deux enjeux

- **Représenter** : évolution de la représentation dans un monde plus horizontal
- **Négocier** (au sens large): sur des questions de plus en plus techniques, dans de nouveaux cadres, sur des sujets émergents, complexes, impliquant l'anticipation de l'avenir économique et technologique, mais aussi des avensirs des individus (logique de parcours), et les sollicitant de plus en plus