

# Comment mettre le numérique au service du dialogue social dans les entreprises et la fonction publique ?



## SYNTHÈSE DES TRAVAUX 2018-2019

du groupe de réflexion  
« Impact du numérique sur le dialogue social »



# Sommaire.

<b>03</b>	<b>INTRODUCTION</b> Numérique et dialogue social : de quoi parle-t-on ?
<b>04</b>	<b>1. RELATIONS SOCIALES ET DIGITALES : UN JEU À TROIS BANDES</b>
<b>06</b>	<b>2. LES USAGES NUMÉRIQUES PAR LES ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL</b>
<b>06</b>	Salariés et direction : le numérique comme moyen de consultation, d'expression et de pression ?
<b>09</b>	Direction et IRP : le numérique au service d'un dialogue social augmenté ?
<b>11</b>	IRP et salariés : le numérique comme réponse à l'enjeu de proximité ?
<b>14</b>	<b>3. PREMIERS ENSEIGNEMENTS</b>
<b>14</b>	Enseignement 1 : une digitalisation parcellaire des relations sociales
<b>15</b>	Enseignement 2 : méfiance et perplexité vis-à-vis des outils digitaux
<b>15</b>	Enseignement 3 : une relation digitalisée qui ne peut se substituer au dialogue
<b>16</b>	Enseignement 4 : les usages numériques, objets d'accords d'entreprise
<b>16</b>	Enseignement 5 : des potentialités insuffisamment exploitées
<b>17</b>	<b>NOS 7 RECOMMANDATIONS POUR FAIRE DU NUMÉRIQUE UN LEVIER DU DIALOGUE SOCIAL</b>
<b>19</b>	<b>REMERCIEMENTS</b>
<b>20</b>	<b>SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>

# Introduction.

## Numérique et dialogue social : de quoi parle-t-on ?

Indiscutablement, le numérique irrigue notre quotidien. Dans la sphère professionnelle, nous l'entrevoyons le plus souvent sous l'angle de ses effets sur les métiers, les emplois et l'ajustement nécessaire des compétences. Le numérique joue aussi un rôle d'amplificateur des transformations du travail au sein des organisations traditionnelles : évolution du rapport au travail et au statut, changement des repères de temps et de lieux d'exercice, redéfinition des collectifs de travail et des modes d'interaction. De ce fait, les mutations numériques tendent à devenir un objet de dialogue social, pour en inventer les modes de régulation au sein des organisations (droit à la déconnexion, télétravail...), devançant parfois la loi.

Par ailleurs, depuis plusieurs décennies, la communauté de travail s'étend vers l'extérieur des organisations (externalisation, sous-traitance, délocalisation, essaimage...) et conduit à revisiter les champs d'intervention des acteurs sociaux. En seulement 10 ans, le numérique a notamment permis l'émergence du modèle des plateformes (Airbnb en 2008, Uber en 2009, etc...) et, par voie de conséquences de nouvelles formes d'emplois et de relations professionnelles, remettant en cause certains droits fondamentaux au travail tels qu'énoncés par l'Organisation internationale du Travail : protection, redistribution, représentation. Le dialogue social a pour enjeu majeur de mettre en place des systèmes de représentation de ces « travailleurs du clic » et obtenir des droits sociaux<sup>1</sup>.

À un moment où les attentes ne cessent de croître vis-à-vis du dialogue social pour articuler les différents enjeux économiques, sociaux et environnementaux au sein des entreprises et des administrations<sup>2</sup>, nous avons choisi de **nous focaliser sur une troisième dimension : le rôle que joue directement le numérique dans le dialogue social, c'est-à-dire sur les interactions entre les parties prenantes**. En effet quel que soit son champ d'application, le digital<sup>3</sup> bouleverse en premier lieu les modes de communication et, de fait, les relations humaines : plus d'instantanéité, de possibilités de partage, de mises en relation, mais aussi plus d'exigences, voire d'intransigeance (demande d'immédiateté des réponses, effet sur l'e-réputation...).

Ces nouvelles pratiques mettent en tension les dirigeants, les encadrants, les représentants du personnel, les salariés ou agents et bousculent l'écosystème traditionnel des relations au travail. Mais le numérique offre en même temps à ces parties prenantes un éventail de moyens et d'espaces d'expression (blogs, réseaux sociaux internes et externes, outils collaboratifs, sondages, etc.) qui servent aussi, mais autrement, leurs objectifs : communiquer (information), sonder (consultation), réclamer (revendication). Bien que restant un outil, **le digital invite à repenser le dialogue social, à concevoir de nouveaux usages, d'autres modes de relations interpersonnelles avec des rythmes différents, et éventuellement à reconsidérer ses parties prenantes**. Pour les acteurs en place, les transformations généralisées laissent peu d'autres choix que de prendre le virage du numérique en l'utilisant à bon escient et en trouvant le bon curseur entre relations digitalisées et dialogue de terrain.

Ce document rend compte d'un cycle de travail qui s'est déroulé de juin 2018 à fin 2019 sur « *l'impact du numérique sur le dialogue social dans les entreprises et la fonction publique* », réunissant une quinzaine de participants réguliers - représentants des organisations syndicales, d'entreprises, d'administration publique ainsi que des consultants, chercheurs et start-uppers<sup>4</sup>. Une première phase a été consacrée à des auditions de praticiens des relations sociales pour des retours d'expériences<sup>5</sup>. Une seconde a pris la forme d'ateliers organisés le 5 novembre 2019, en partenariat et dans les locaux de France Stratégie<sup>6</sup>.

1. Voir les travaux de Sharers & Workers « *De quel modèle social l'Économie collaborative est-elle porteuse ?* » <https://www.sharersandworkers.net>

2. Cette demande croissante vis-à-vis d'un dialogue social élargi et « décentralisé » se matérialise notamment depuis plusieurs décennies par des réformes successives du droit des relations collectives de travail, dont la loi Travail de 2016 et les ordonnances du 22 septembre 2017 sont les exemples les plus récents.

3. Nous utiliserons indifféremment numérique et digital dans ce texte. Même si le digital s'applique plus volontiers aux pratiques des utilisateurs tandis que le numérique se prête mieux aux désignations technologiques.

4. Voir Remerciements.

5. Ibid.

6. <https://www.strategie.gouv.fr/debats/relation-sociales-laune-usages-numeriques> ; <https://www.rds.asso.fr/les-ateliers-du-numerique/>

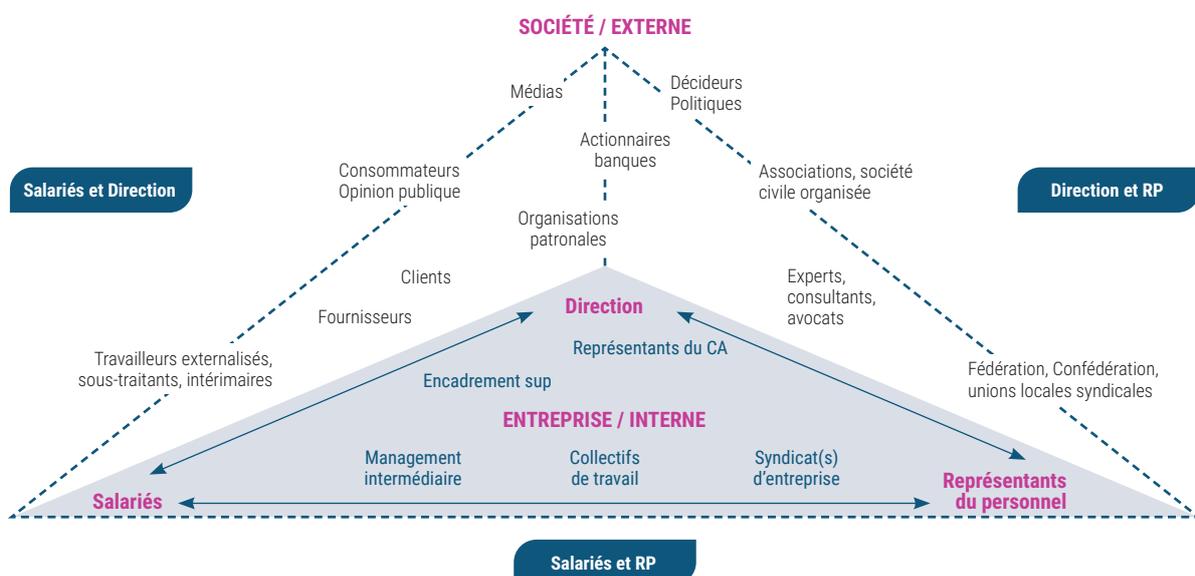
# Relations sociales et digitales : un jeu à trois bandes.

L'immixtion du numérique dans les relations sociales ou collectives au sein des organisations productives, se joue à trois niveaux :

- entre les directions et les représentants du personnel (RP) dans le cadre de ce que l'on appelle plus communément le dialogue social, qu'il s'agisse de processus d'information, de consultation ou de négociation collective ;
- entre les directions et les salariés, pris collectivement, au travers d'outils permettant tant la communication descendante sur la politique de l'entreprise que la remontée d'informations sur les ressentis ou idées des collaborateurs (baromètre, sondage, enquête) ;
- entre les travailleurs et leurs représentants sur le lieu de travail afin d'informer, de rendre compte des réunions d'instances et de négociations, d'exprimer des revendications, organiser des mobilisations collectives.

Dans chacun de ces trois registres, les interlocuteurs peuvent aujourd'hui mobiliser différents canaux digitaux de communication et de travail. Leur utilisation peut alors modifier la nature ou l'intensité des relations collectives entre salariés, direction et représentants du personnel. Abordés séparément ici par souci de pédagogie, ces trois registres sont dans la réalité bien souvent liés : certains outils de consultation des salariés peuvent relever d'une démarche commune entre direction et syndicats, tandis que certains dispositifs, tels que le vote électronique pour les élections professionnelles, sont difficilement classables dans un seul registre.

Cette relation triangulaire doit aussi tenir compte aujourd'hui des multiples acteurs extérieurs qui pèsent directement ou indirectement sur les relations sociales internes. Le numérique estompant toujours plus les frontières de l'entreprise, son usage dans le cadre des relations sociales (par exemple *via* les réseaux sociaux) renforce le poids de cet environnement externe, la maîtrise de la réputation ou de l'image de l'organisation (média, clients, société politique) devenant par exemple autant un enjeu social qu'économique.



Pour autant, les usages numériques se développent le plus souvent dans le cadre de relations entre seulement deux parties prenantes. En fonction du couple d'acteurs envisagé, la question du digital s'incarne par un objet technique différent et répond à des enjeux spécifiques. Le tableau ci-dessous fournit quelques illustrations.



Couple d'acteurs	Exemple d'objet technique	Enjeux	Écueils
<b>SALARIÉS-DIRECTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communications, enquêtes auprès des collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre le pouls social</li> <li>• Anticiper d'éventuelles tensions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lassitude des collaborateurs</li> <li>• Interrogations sur l'utilisation des données collectées</li> </ul>
<b>DIRECTION-RP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions à distance</li> <li>• Bases de connaissances</li> <li>• BDES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter le partage d'information et l'émission d'avis</li> <li>• Limiter les déplacements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstacle de la confidentialité pour exploiter au mieux les potentialités numériques (ex. BDES électroniques)</li> <li>• Pas de perception du non-verbal, de l'environnement</li> </ul>
<b>RP-SALARIÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils de communication « digitaux » (blogs, réseaux sociaux, vidéos...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la représentativité des RP</li> <li>• Mieux connaître les attentes des collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'accès des IRP à l'e-mail professionnel</li> <li>• Manque de temps et de maîtrise des outils</li> </ul>

RP = représentants du personnel

Chaque objet technique peut donner lieu à des objectifs contradictoires au sein de chaque « couple » :

☞ les directions peuvent viser au travers des enquêtes auprès des collaborateurs à construire une autre « représentativité » basée sur l'opinion et non sur la représentativité syndicale, ce qui va à l'encontre des objectifs des IRP s'appuyant sur les élections professionnelles ;

☞ les RP peuvent avoir intérêt à demander une BDES fournie et facile d'accès, mais certaines directions peuvent y voir une charge supplémentaire d'organisation du dialogue social.

Ces divergences d'objectifs ou d'usages peuvent également se manifester au sein d'une même famille d'acteurs :

☞ du côté des représentants des salariés, selon Jen Schradie<sup>7</sup>, les syndicats les moins réformistes utilisent peu les outils de communication « publics » (réseaux sociaux) et privilégient des relations interindividuelles pour convaincre des salariés ciblés de se joindre à leurs actions. Les syndicats dits réformistes cherchent à construire une légitimité en adhérant à l'opinion majoritaire des salariés, mais aussi en se trouvant des appuis à l'extérieur de l'entreprise.

☞ Côté employeur, les enquêtes auprès des salariés peuvent servir des objectifs distincts et pas forcément convergents, en fonction du type de direction qui les initie (direction générale, direction des relations sociales, des ressources humaines, de la communication, voire financière et juridique...) : mesurer un climat social dans un grand groupe, évaluer le travail des managers comme relais de la politique RH, promouvoir la « marque employeur » et l'attractivité, ou encore évaluer les risques professionnels (liés au stress et aux risques psychosociaux)...

**« L'efficacité des usages numériques s'améliorera avec une conciliation des attendus des différents acteurs. »**

7. Political Ideology, Social Media and Labor Unions, International Journal of Communications, 2015.

# Les usages numériques par les acteurs du dialogue social.

## SALARIÉS ET DIRECTION : LE NUMÉRIQUE COMME MOYEN DE CONSULTATION, D'EXPRESSION ET DE PRESSION ?

### CONSTAT 1

#### Un déploiement timide

Le numérique crée de nouveaux espaces d'information, de discussion, de collaboration : sites internet, intranet, blogs, forum, réseaux sociaux (d'entreprise ou généralistes) ou encore baromètres sociaux et sondages internes, voire instruments de reporting managerial... Les salariés peuvent l'utiliser pour exprimer leurs revendications ou leur point de vue sur des sujets, en particulier sur leurs conditions de travail. Les directions peuvent y avoir recours lorsqu'elles cherchent à communiquer directement auprès des salariés, à mesurer un climat social mais aussi à maîtriser l'information et l'image de l'entreprise.

Dans la deuxième édition du Baromètre du dialogue social en juin 2019<sup>8</sup>, 28 % des salariés interrogés mentionnaient que leur entreprise avait mis en place des supports digitaux (plateforme commune aux salariés, réseau social d'entreprise, digital factory) en vue de favoriser le dialogue social entre la direction et les salariés. Cette proportion varie légèrement selon la taille des entreprises avec un dynamisme numérique plus marqué pour les ETI (32 %) que pour les grandes entreprises (27 %) et les PME (25 %).

La taille ne préfigure donc pas la culture numérique tant côté employeur que salarié ; en revanche, le secteur d'activité joue davantage, certains domaines comme le conseil par exemple étant plus avancés en termes de transformation digitale. Avant d'emprunter les canaux digitaux, il importe donc de prendre en compte le degré d'appropriation du digital par les individus.

### CONSTAT 2

#### Une concentration sur les outils de consultation

La tendance est au développement de dispositifs de « sondage du terrain » pour mesurer le pouls social, évaluer le bien-être et l'engagement des collaborateurs ou plus simplement établir un contact direct régulier avec les salariés ou agents. Ce système est utilisé notamment dans des univers de travail où les relations de proximité entre les travailleurs, mais aussi avec leur management intermédiaire et la direction, sont de plus en plus distantes ou virtuelles.



☞ Dans une entreprise de 10 salariés, un baromètre journalier a été mis en place car le PDG, à distance, ne vient dans l'entreprise qu'une fois par trimestre. Dans le cas présent, le baromètre n'est pas confidentiel en raison de la taille réduite des effectifs et du souhait du PDG d'une transparence des réponses.

☞ En 2018, AXA a décidé de lancer une nouvelle approche d'enquêtes afin de collecter du feedback et de mesurer l'engagement des collaborateurs. Le groupe est passé d'un modèle traditionnel où les collaborateurs étaient sollicités une fois par an pour donner leur avis à un modèle d'enquêtes, nommé Pulse, innovant. Celles-ci sont beaucoup plus courtes (11 questions contre 70 précédemment) et s'attachent à mesurer un nombre réduit d'indicateurs, ce qui facilite l'identification rapide et ciblée de leviers d'améliorations, et contribue à la mise en place de plans d'action adaptés à des périmètres bien identifiés. Cette démarche a été intégrée dans l'accord sur la Qualité de vie au travail (QVT) et la prévention du stress de 2018. Elle a impliqué la direction générale, les managers, les collaborateurs, les services de santé au travail, la fonction RH et les IRP.

8. © Ipsos - CEVIPOF - Dialogues : Baromètre du dialogue social - Juin 2019.

### CONSTAT 3

## Une méfiance vis-à-vis des supports digitaux

De nombreuses questions portent sur la façon dont ces sondages ou baromètres sont élaborés, administrés, et in fine produisent des résultats. Il est souligné que ces modalités conditionnent fortement les comportements de réponse et l'adhésion des salariés à ces pratiques. Par ailleurs, les baromètres sociaux constituent un recueil du ressenti de ces derniers à un moment donné. Dès lors, ils figent l'expression des salariés et ne permettent pas de prendre en compte leur évolution ou le contexte propre au répondant.

La mobilisation « unilatérale » de ces dispositifs par les directions, sans concertation avec les représentants du personnel, peut aussi être de nature à limiter leur portée et la confiance en eux ; de même le recours à des prestataires externes peut être ambivalent pour les salariés : garant de neutralité de l'exploitation vis-à-vis du commanditaire, cette externalisation peut aussi être synonyme d'opacité sur le traitement des données ou d'inadaptation au contexte de l'entreprise.

La méfiance s'exprime également par un besoin de sécurisation des usages numériques ; les salariés souhaitant plus de transparence dans la gestion de leurs données et cherchant à obtenir la certitude que les informations transmises ne seront utilisées que dans le cadre prévu. Ils attendent une démarche loyale de la part des directions.

En bref, les collaborateurs ont tendance à ressentir une sur-sollicitation par les directions en termes de consultations, sans réelle garantie d'une maîtrise et d'une exploitation concrète des données collectées. Ces pratiques peuvent décrédibiliser l'utilisation du numérique dans les relations de travail et dégrader le dialogue social.



### CONSTAT 4

## Des pratiques revendicatives numériques encore méconnues

Dans une logique traditionnelle de rapports de force, les canaux digitaux apportent des moyens de pression sur la direction, parfois en mobilisant des réseaux extérieurs à l'entreprise comme les médias, les ONG, les think tanks pour influencer sur une réputation ou une image. Deux catégories d'initiatives sont identifiées :

Le recours à des blogs ou à des réseaux sociaux par les représentants du personnel pour informer les collaborateurs et les sensibiliser à une situation, de crise le plus souvent, et créer ainsi du revendicatif auprès de la direction.



Dès 2005, la CFTC chez HP France a créé un blog pour une communication interactive avec les salariés. « *Au moment de l'annonce du PSE en juillet, j'ai constaté que les outils de communication syndicale du 20<sup>ème</sup> siècle - tracts, réunions sur le lieu de travail, panneau d'affichage, permanence syndicale, assemblées générales, mails, site internet - trouvaient leur limite. Nous avons besoin d'un outil interactif, rapide et de pression. D'où le lancement du blog HP qui s'est révélé utile au moment de difficultés créant une force de frappe, en particulier en direction des salariés et des journalistes. Cela nous a permis de négocier par exemple l'un des meilleurs accords pour accompagner toutes les situations de ceux qui partent et ceux qui restent - télétravail, aides financières, covoiturage, navette, flexibilité horaire... En faisant remonter via un sondage les réactions et problématiques des salariés, nous avons mieux fait connaître l'écosystème au PDG et négocié des mesures qui font sens* ».

Jean-Paul Vouiller, DSN CFTC HP France <sup>9</sup>.

La gestion de groupes Facebook, WhatsApp ou autres par une communauté de collaborateurs, de façon tout à fait indépendante ou sous l'égide d'un syndicat, afin de partager des informations, demander de l'entre-aide professionnelle, remonter des dysfonctionnements ou organiser des revendications.

9. Audition de Jean-Paul Vouiller le 13 mars 2019.



Le groupe Facebook « *tu sais que tu bosses chez Orange quand...* » a été créé en 2015 chez Orange par un salarié du service informatique. Compte tenu du succès immédiat de cette communauté, ce dernier n'arrivant plus à la gérer sur son temps de loisir, a rejoint la CFE-CGC Orange et est passé en activité syndicale à plein temps. Son président témoigne : « *l'originalité de ce groupe tient de sa ligne éditoriale : nous ne parlons ni de syndicats, ni de religions, ni de politique. Nous avons conservé cet axe pour éviter les confrontations syndicales. Il n'en reste pas moins que cette initiative demeure financée par la CFE-CGC Orange. Pourquoi ? Nous sommes partis de l'analyse suivante : si ce n'est pas nous qui le faisons, d'autres collectifs se créeront, indépendants de toutes organisations. Notre intérêt est d'être à l'origine de ce type d'initiative, c'est pourquoi nous nous investissons dans ce groupe Facebook qui fonctionne comme un catalyseur, permet de faire émerger de vrais problèmes internes et d'instruire ainsi les sujets de dialogue social* ».

**Sébastien Crozier, Président de la CFE-CGC d'Orange et salarié**<sup>10</sup>.

Une potentielle uberisation de la parole sociale est constatée dans la fonction publique hospitalière ; des revendications apparaissent via des collectifs numériques sous la forme de groupes privés essentiellement sur WhatsApp, Viber et Facebook. « *Dans un certain nombre de cas, les organisations syndicales se positionnent en relais, formalisent et portent la revendication au niveau de la direction. Cette démarche s'insère dans les formats habituels de la représentativité syndicale, ce que nous sommes en capacité de gérer collectivement. Certaines contestations issues des collectifs numériques ne répondent pas aux conditions de recevabilité pour être intégrées dans le dialogue social. Lorsque les dépositaires ne trouvent pas de terrain d'entente avec les organisations syndicales, la revendication peut prendre des formats totalement autonomisés et ponctuellement extrêmes. La polémique se consolide sur des blogs et des sites et risque de se concrétiser par des dispositifs non réglementaires comme des rassemblements non autorisés, des refus de travail (hors cadre juridique), voire des dysfonctionnements de services. Face à ces positionnements radicaux, nous nous exposons à des situations conflictuelles difficiles à solder, voire des recours contentieux ; la procédure est alors portée par des individus et non par les organisations syndicales* ».

**Alexandre Fournier, Chef du département des relations sociales et de la politique sociale de l'AP-HP**<sup>11</sup>.



Ce phénomène de revendications, qui n'est pas adossé à un portage institutionnel via un syndicat, n'est pas nouveau. Le numérique le facilite et l'amplifie. Pour autant, les initiatives au sein de structures demeurent limitées et le passage à des mouvements extrêmes s'observe davantage dans des organisations publiques. Quant aux travailleurs des plateformes numériques, ils recourent tout naturellement à ce type de média (WhatsApp, Facebook, etc.) pour engager des actions revendicatives tel le mouvement des livreurs Deliveroo en août 2019 suite à l'annonce par la plateforme de tarifs des courses revus à la baisse. « *Les conversations WhatsApp entre livreurs ont débouché sur un mouvement, avec des blocages de restaurants...* » indiquait à Novethic<sup>12</sup> Jérôme Pimot cofondateur du Clap (Collectif des livreurs autonomes parisiens) et rappelait, qu'outre des rassemblements, une pétition en ligne avait obtenu 60 000 signatures.

10. Audition de Sébastien Crozier le 1<sup>er</sup> octobre 2018.

11. Audition d'Alexandre Fournier. Le 15 novembre 2018. Fonctions occupées jusqu'au 1<sup>er</sup> mars 2019.

12. Article de Novethic le 4 octobre 2019 « Livreurs, Coursiers, Chauffeurs : les "travailleurs libres" se révoltent contre les plateformes ».

**« La constitution de collectifs revendicatifs a existé bien avant le numérique. Mais la technologie joue un rôle d'amplificateur. »**

## DIRECTION ET IRP : LE NUMÉRIQUE AU SERVICE D'UN DIALOGUE SOCIAL AUGMENTÉ ?

### CONSTAT 1

#### Aux balbutiements des relations numérisées entre la direction et les IRP

Les consultations et négociations entre direction et représentants des salariés reposent sur des modalités très concrètes de travail, de partage d'information et de discussion, dont certaines sont fortement formalisées et ancrées dans des rituels sociaux. Le numérique remet en question certaines de ces modalités (possibilité de commenter en direct sur les réseaux une négociation en cours, consultations des salariés sur des accords...) mais offre aussi des possibilités nouvelles pour changer la façon de travailler entre direction et IRP : les réunions à distance, l'accès à une plateforme documentaire partagée...

**« La visio permet un gain de temps,  
sans parler des économies  
de frais de voyage. »**



« À la FDJ, le digital outille notre dialogue social. Nous avons mis en place, en remplacement des mails avec les représentants du personnel, un SharePoint, avec système de notification sur lequel sont déposés toutes les présentations des CSE et CSE central. La direction comme les représentants du personnel s'accoutument très bien de cette solution intranet pour les différentes réunions des CSE et CSE central.

Afin d'éviter aux délégués syndicaux de se déplacer, les réunions de négociation sont organisées en visioconférence et les documents afférents sont diffusés par Skype. Seule la négociation sur les salaires s'effectue encore en présentiel. Précédemment, toutes les réunions de négociation s'organisaient en présentiel avec une fréquence moindre que celle d'aujourd'hui. Grâce aux outils numériques, depuis deux ans, nous sommes passés sur une récurrence bimensuelle ».

**Alice Varlet, Responsable des relations sociales de la Française des Jeux<sup>13</sup>.**

Ces usages numériques jouent sur la capacité d'adaptation du dialogue social facilitant les contacts entre les acteurs que ce soit au niveau territorial, national, européen. D'un côté, l'organisation de conférences téléphoniques facilite la vie des représentants du personnel et leur fait gagner un temps précieux. De l'autre, il importe de garder le contact direct pour bâtir des relations de qualité entre les représentants du personnel et ceux de la direction : le temps de dialogue avant, après et en aparté risque de disparaître et pourtant ces moments peuvent être essentiels.

13. Audition d'Alice Varlet le 5 avril 2019.



## CONSTAT 2

### Le besoin d'appropriation des instruments existants

Parmi les outils de dialogue social, la Base de données économiques et sociales (BDES), instituée par la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés. Elle doit être tenue à la disposition des personnes habilitées (représentants du personnel et experts) sur un support informatique ou papier.

Les retours d'expériences demeurent limités. De nombreuses entreprises ne disposent toujours pas de BDES en version électronique privilégiant la version papier. Et pour celles qui en sont dotées, des dysfonctionnements sont observés. Leur accès reste difficile et le contenu s'affiche bien en-deçà des dispositions légales. Les directions des systèmes d'information ont tendance à verrouiller l'accès aux données<sup>14</sup>. Leurs enjeux techniques priment sur les enjeux RH et, par conséquent, les données sont peu mises à disposition.



Dans le cadre d'une expertise du Comité Social Économique (CSE), un audit de BDES a été réalisé. « L'accès à distance à la BDES n'a pas été possible à mettre en œuvre par le service informatique. De fait, nous avons dû nous déplacer dans les locaux de l'entreprise pour accéder à la BDES via un ordinateur connecté directement sur le serveur de la société. Toutefois, nous n'avons pas été autorisés à réaliser l'audit nous-mêmes dans un souci de confidentialité. À ce titre, une personne du service RH cliquait sur chaque rubrique pour en afficher le contenu pendant que nous prenions des notes... ».

**Chloé Daviot, consultante de Sextant Expertise<sup>15</sup>.**

À l'inverse, des exemples (Matmut, Technip France) illustrent des mises en place négociées et abouties de BDES prévoyant tout particulièrement des commissions paritaires de suivi de sa mise à jour. La BDES est dans ces cas intégrée dans des accords d'entreprises (CSE, fonctionnement des IRP...).

## CONSTAT 3

### Le numérique au menu des accords de mise en place des CSE

La négociation des accords CSE offre l'opportunité d'établir les modalités d'usages numériques, ceux liés à la visioconférence mais aussi la BDES. Dans certains groupes sont ainsi prévues la digitalisation des relations *via* des tracts numériques, la tenue de réunions à distance, la facilitation de la diffusion des comptes rendus de réunion des instances...



À la Matmut, c'est lors de la négociation de mise en place du CSE qu'a été prévue l'utilisation des outils digitaux dans le dialogue social. Cet accord prévoit une BDES interactive qui permet d'articuler le travail des 6 commissions et des 70 élus. Les parties sont convenues de la dématérialisation de l'ensemble des informations utiles à la préparation des réunions sociales ou des négociations. Dorénavant la BDES devient un lieu de dépôt privilégié par l'employeur des informations et de partage de celles-ci avec les représentants du personnel de l'entreprise.

Il est encore trop tôt pour mesurer la récurrence de ces dispositifs dans les accords CSE. Il faudra laisser du temps aux analystes pour circonscrire les pratiques sur lesquelles capitaliser.



14. Cf Étude Ires « Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la Loi de Sécurisation de l'Emploi (LSE) » 1<sup>er</sup> décembre 2016.

15. Intervention de Chloé Daviot le 5 novembre 2019 lors des Ateliers du Numérique.

#### CONSTAT 4

### L'utilité du numérique pour la connaissance et le partage des pratiques

Il est constaté un déficit de publication et de suivi des accords d'entreprises malgré l'obligation de déclaration sur Légifrance depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2017. Or, la technologie numérique est appropriée pour organiser et partager les connaissances sur le contenu d'accords grâce à l'établissement de bases de données. L'enjeu est de capitaliser sur les bonnes pratiques, partager les points de vigilance, détecter les formules innovantes et améliorer collectivement les usages numériques dans le dialogue social.

Parallèlement à ces initiatives institutionnelles (gouvernement, commission européenne, OIT), des organisations syndicales ou de nouveaux entrants créent des plateformes numériques visant à la capitalisation et à l'apport de solutions concrètes et rapides aux difficultés identifiées sur le terrain.

**« Capitalisation, partage, accélérateur, facilitateur... des fonctionnalités précieuses mais sous-utilisées du numérique. »**



Les fondateurs de Fraterlex proposent une plateforme permettant d'effectuer des recherches multicritères dans une base recensant des accords d'entreprise. Plusieurs parcours de navigation sont proposés. D'une part, pour les salariés ou les instances représentatives du personnel souhaitant étudier leur bassin d'emploi et d'autre part, pour l'employeur en veille sur des négociations au sein d'entreprises comparables.

## IRP ET SALARIÉS : LE NUMÉRIQUE COMME RÉPONSE À L'ENJEU DE PROXIMITÉ ?

#### CONSTAT 1

### Une communication syndicale revisitée

L'intensité et la qualité de la relation entre les travailleurs et ceux qui les représentent auprès de leur employeur, via les IRP ou les organisations syndicales, constitue l'un des piliers des relations sociales sur le lieu de travail.

La proximité entre les salariés et leurs représentants, mais aussi leurs dirigeants, est une dimension névralgique de la qualité et de la légitimité du dialogue social. Or elle semble menacée par de nombreux facteurs. Les espaces de travail sur lesquels reposait traditionnellement la proximité sont de plus en plus déstructurés (horaires variables, télétravail...). Les syndicats doivent faire face à une raréfaction de leurs moyens sur le terrain (faible renouvellement syndical, professionnalisation toujours plus forte des élus...). Enfin, il existe une tendance à la centralisation des instances de représentation et de négociation parallèlement à celle des instances décisionnelles de l'entreprise.

Le digital accroît les opportunités pour communiquer plus facilement et autrement avec les salariés ou agents et présente les avantages suivants :

- ☉ un ciblage plus large en atteignant les collaborateurs difficiles d'accès comme des télétravailleurs, des expatriés ou des salariés en déplacement clientèle ;
- ☉ une instantanéité des messages en phase avec les moments d'information, consultation, négociation et de mobilisation des salariés lors de mouvements sociaux ;
- ☉ un coût réduit allié à une responsabilité environnementale (opération « zéro papier », moins de déplacements...). Le tract reste un outil efficace de sensibilisation mais une conscience écologique grandissante incite à l'utiliser à bon escient ;
- ☉ la possibilité de formules innovantes de communication syndicale en utilisant, par exemple, la vidéo.



« Avec 20 % de salariés adhérents, je ne peux que me féliciter de ce parcours, pour grande partie numérique, du syndicat depuis sa création au sein d'HP France d'autant plus avec un taux de fidélité élevé, y compris de personnes ayant quitté l'entreprise. Un problème de taille persiste, à savoir notre capacité à capter les jeunes, même via des modes de communication digitaux et agiles, car l'image des syndicats apparaît surannée. C'est un défi à relever collectivement par toutes les organisations syndicales ».

**Jean-Paul Vouiller, DSN CFTC HP France <sup>14</sup>.**

« Le support digital se révèle souvent plus attractif pour les nouvelles générations de salariés qui seront demain la population majoritaire dans les entreprises et devrait constituer un levier d'adhésion. »

<sup>14</sup>. Audition de Jean-Paul Vouiller le 13 mars 2019.

## CONSTAT 2

### L'indispensable besoin d'interactions

Les pratiques montrent que la communication digitale entre les représentants du personnel et les salariés ou agents ne favorise pas les interactions même si la technologie offre la possibilité de répondre ou de laisser des commentaires anonymes. L'information demeure descendante ; les syndicats éprouvent alors des difficultés pour bénéficier d'un retour sur leurs actions de la part des salariés. À l'inverse, avec le tractage, le salarié peut interpeler le représentant du personnel et faire part en direct de ses questionnements.

Les représentants du personnel recourent également aux sondages et baromètres pour recueillir les ressentis et les avis des collaborateurs. Le principe même de la consultation est parfois questionné au regard de la capacité de répondants

à apporter un avis éclairé. Un membre de la CFE-CGC a fait part de difficultés rencontrées lorsqu'il demandait un retour de ses adhérents : parfois, les avis étaient donnés sans réelle maîtrise du sujet.

Afin d'encourager les interactions et endiguer le risque de perte du lien avec le terrain, tous s'accordent à dire que le numérique ne doit pas venir en remplacement du lien physique mais en complément. En guise d'illustration, la progression, dans le groupe La Poste, de la CFDT qui est passée de la 4<sup>ème</sup> à la 1<sup>ère</sup> place en conservant une communication multi-canal : digital, téléphone, permanences physiques, heures d'information syndicale.



### CONSTAT 3

#### Toujours dans une phase d'apprentissage

Les nouvelles technologies permettent un renouvellement des pratiques syndicales traditionnelles. Les blogs, les réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter permettent aux organisations syndicales de devenir un réel vecteur d'informations au sein de l'entreprise. Par exemple, il devient plus facile de diffuser ses tracts ou d'actualiser les informations que l'on souhaite faire circuler.

Pour autant, certains reconnaissent la pauvreté des informations transmises par mail et identifient deux enjeux :

☉ le degré de connexion des élus qui s'impliquent dans le processus de fabrication de l'information numérique avec les préoccupations du terrain,

☉ la qualité de l'information diffusée qui doit être rapide d'accès (3 clics). Il faut s'assurer de la véracité de l'information et d'un mode de communication adapté au public ciblé.

Par ailleurs, l'exigence d'instantanéité introduite par le numérique dans la communication avec les salariés est susceptible d'engendrer une charge mentale pour les représentants du personnel.

Ces usages digitaux requièrent un apprentissage technique, de nouveaux rythmes de communication, des compétences spécifiques. Et à défaut d'avoir ou de se donner les moyens adéquats, une digitalisation non maîtrisée peut être contre-productive.

**« Il convient d'accompagner les élus et de les former. Cette demande devrait s'intégrer dans les programmes de formation. »**



### CONSTAT 4

#### L'obstacle fait aux communications syndicales par mail

Il existe un important décalage entre les moyens (matériels, juridiques...) de la direction et celle des représentants des salariés. L'accès à la messagerie électronique reste tributaire de la signature d'un accord d'entreprise comme pour tous les autres supports de communication numérique, exception faite de l'intranet (la loi travail de 2016 ayant levé la contrainte d'un accord obligatoire uniquement pour cet outil).

Il est reconnu que les négociations sur la communication syndicale demeurent souvent un sujet difficile, des entreprises discutant le nombre de mails que peuvent envoyer les organisations syndicales aux salariés. Il faut y voir un syndrome : si on a déjà des contraintes sur l'outil qui paraît aujourd'hui le plus archaïque et maîtrisé dans le monde numérique, peu de chance qu'on soit précurseur sur d'autres outils tournés vers l'extérieur ? L'accès donné à l'intranet par la loi travail est un progrès mineur, s'agissant d'un moyen de communication passif assez peu consulté par les salariés

Force est de constater que ces restrictions n'empêchent pas de communiquer auprès des collaborateurs et favorisent même des stratégies de contournement qui présentent l'inconvénient de ne pas réserver les messages à l'interne avec l'usage des canaux digitaux externes (réseaux sociaux, blogs...).

Le problème de la régulation des messages sur les systèmes d'information dont l'employeur a la maîtrise demande à être traitée.

# Premiers enseignements.

## ENSEIGNEMENT 1

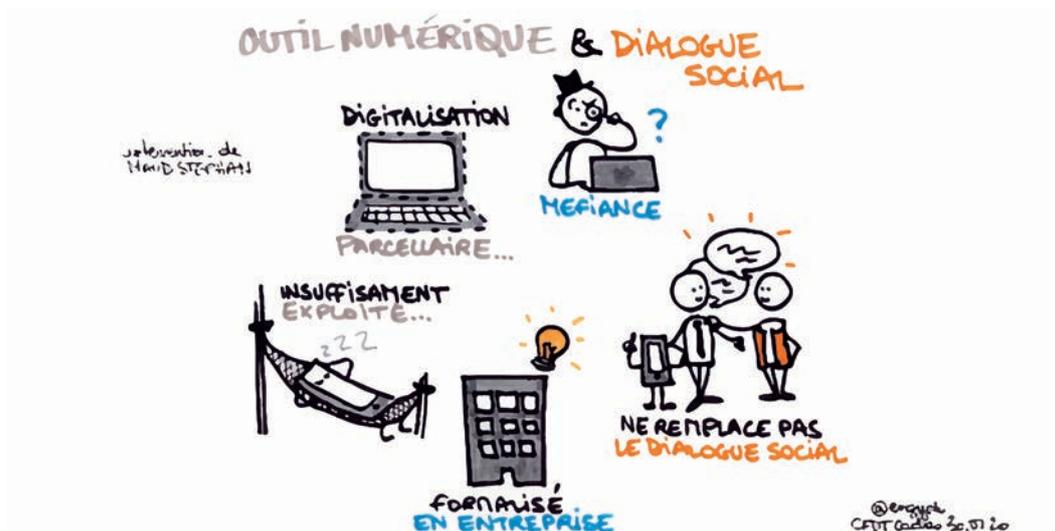
### UNE DIGITALISATION PARCELLAIRE DES RELATIONS SOCIALES

Nous avons, sans nul doute, assisté ces dernières années à une transformation numérique des systèmes d'information des organisations (entreprises, administrations, syndicats) qui, destinés principalement aux collaborateurs et aux équipes, modifient les méthodes et conditions de travail. Face à l'avalanche pressurisée de mails (immédiateté attendue des réponses, exposition forte mais aussi déresponsabilisation due à des mises en copie systématiques des messages), d'autres canaux ont été déployés – intranet, plateformes collaboratives – pour favoriser le partage, la consultation volontaire (de bases documentaires ou de données) et l'intelligence collective.

Pour autant, peu de ces dispositifs sont placés au service des relations sociales ; ils ne sont pas ouverts concomitamment à l'ensemble des acteurs – collaborateurs, managers, direction, représentants du personnel syndiqués ou pas – et ne favorisent pas, de fait, les interactions entre ces différentes catégories. Le cloisonnement des communautés et des messages reste de mise.

L'asymétrie entre la direction qui dispose de moyens matériels, juridiques et humains (compétences) et les représentants du personnel qui ont peu de temps à consacrer au déploiement numérique freine la digitalisation des relations sociales. L'acculturation au numérique diffère aussi selon les syndicats ; si certains ont depuis quelques années entamé leur mue interne en développant des outils digitaux et des actions de sensibilisation et de formation auprès de leurs mandats, nous sommes encore loin d'un basculement vers le syndicat 4.0.

Enfin, s'agissant du dialogue social formel entre la direction et les IRP, l'outillage commence à s'installer (base documentaire partagée, visioconférence) avec une formalisation dans les accords de mise en place des CSE. Ces usages numériques facilitent les pratiques (gain de temps, prise de connaissance en amont des réunions...) mais, globalement, n'impactent pas encore la nature des interactions entre les acteurs.



## ENSEIGNEMENT 2

### MÉFIANCE ET PERPLEXITÉ VIS-À-VIS DES OUTILS DIGITAUX

Le déploiement d'un dialogue numérique se trouve freiné par la prudence, l'incertitude, la difficulté à faire confiance des différents acteurs vis-à-vis des supports et ce, quelle que soit la partie à l'origine de la démarche. C'est d'ailleurs le manque de concertation dans leur mise en place qui pose problème car elle décourage des relations sociales triangulaires. Les échanges digitaux demeurent globalement cantonnés entre deux parties. Les contre-exemples réussis du baromètre Axa ou de la BDES Matmut démontrent l'importance d'intégrer toutes les parties prenantes dans leur mise en place pour, notamment, lever les barrières à leur utilisation.

Cette méfiance se caractérise de diverses façons :

- ☉ Une appropriation variable du digital par les entreprises, les élus, les salariés liée à un manque de moyens, de connaissances et à des appréhensions vis-à-vis de la technologie conduisant pour certains à des situations anxiogènes avec des effets sur leur santé ;
- ☉ Une décrédibilisation par les collaborateurs des sondages, enquêtes, forums... en raison de sur-sollicitations et l'absence, le plus souvent, de retours et de plans d'actions ;
- ☉ Une incertitude sur l'usage qu'il est fait des données collectées et sur les formes de régulation. Les salariés ou agents ont de surcroît tendance à s'autocensurer dès lors que la démarche est engagée unilatéralement par la direction. Les représentants du personnel considèrent que l'enjeu de la protection et du traitement des données devient un sujet syndical ;
- ☉ Un questionnement sur la fiabilité des avis et des remontées terrain. Les répondants maîtrisent-ils suffisamment le sujet ? Dans quel contexte, ces appréciations sont-elles exprimées ?
- ☉ Une volonté de préserver la confidentialité d'où la maîtrise des accès à la messagerie professionnelle ; des précautions qui incitent à de potentielles dérives. À titre d'exemple, en séance de négociation, la confidentialité peut être écornée via les réseaux sociaux. Cet enjeu de confidentialité ou de sécurité informatique est parfois invoqué de façon préventive et disproportionnée, révélatrice d'un manque de confiance vis-à-vis des salariés et représentants du personnel.

Il nous semble donc crucial d'engager des actions pour surmonter :

- ☉ Des craintes techniques (formation),
- ☉ Des inquiétudes sur la confidentialité (charte d'usage),
- ☉ Des interrogations sur la sécurisation des données collectées ou consultées (cahier des charges).

Et bien-sûr, il convient de prévoir du temps et des discussions pour co-construire les usages numériques entre les acteurs du dialogue social dans l'entreprise ou dans une administration.

## ENSEIGNEMENT 3

### UNE RELATION DIGITALISÉE QUI NE PEUT SE SUBSTITUER AU DIALOGUE

Le numérique apporte aux partenaires sociaux des instruments complémentaires et des modalités différentes de dialogue. Tous s'accordent à dire qu'il constitue un levier d'amélioration du dialogue social lorsque ce dernier fonctionne bien et que les fondamentaux sont posés. À l'inverse, dans un contexte de climat social dégradé, le numérique devient un véritable obstacle eu égard à la méfiance (cf supra) qui existe vis-à-vis des outils. Il est conseillé de mobiliser ces derniers en phase de dialogue social à froid et de les éviter en période de tension ou de crise où la dématérialisation de l'expression peut être néfaste et doit laisser place à des rapports humains directs. Il ne doit pas exister de déterminisme technologique et le choix des modalités de dialogue social ne peut s'effectuer qu'en fonction du sujet et du terreau existant.

Les relations digitalisées ne remplacent pas les actions de terrain et le présentiel. Si le numérique autorise des modalités de dialogue plus souples, moins formalisées (visioconférence, PV en ligne...), certains objets de dialogue social, parfois délicats, nécessitent de tenir des réunions en présentiel. *« Il est certain qu'il est plus facile de cerner l'ambiance d'une réunion en présentiel où l'on perçoit, par exemple, plus aisément le non-verbal »*<sup>16</sup>.

Quant aux relations avec les collaborateurs, les occasions de contacts directs via le tractage et des débats (réunions, AG, afterwork...) demeurent fondamentales pour, d'une part, être à l'écoute des préoccupations du terrain, apporter des informations et conseils aux salariés et / ou militants syndicaux sur les sites et, d'autre part, se faire connaître pour susciter des adhésions.

Le vote électronique qui instaure une distance entre les salariés et les candidats aux élections professionnelles pose également question. Les avis divergent sur le caractère adapté ou non de ce dispositif. L'analyse de retours d'expériences serait appréciable.

16. Alice Varlet, responsable des relations sociales de la Française des Jeux.

## ENSEIGNEMENT 4

### LES USAGES NUMÉRIQUES, OBJETS D'ACCORDS D'ENTREPRISE

Les usages numériques qui tiennent compte des intérêts des différents acteurs sociaux se trouvent formalisés dans des accords d'entreprise :

- ☉ Accords QVT pour le droit à la déconnexion, pour la mise en place de baromètres...
- ☉ Accords CSE pour définir le contexte et la nature du recours aux supports numériques pour le dialogue social,
- ☉ Accords spécifiques régissant l'envoi d'emails par les organisations syndicales.

La formalisation dans des chartes ou accords doit résulter d'une co-construction par les partenaires sociaux et d'une négociation des usages numériques. « *Une charte, si elle est imposée par l'employeur, n'aura sans doute pas la même portée que si elle implique les partenaires* », Fabienne Dérozier, responsable de l'unité appui au dialogue social de la Direccte Grand-Est <sup>17</sup>.

Par ailleurs, elle doit évoluer dans le temps en s'adaptant aux pratiques et aux évolutions technologiques. La subordination aux accords d'entreprise de l'utilisation par les IRP de la messagerie professionnelle se trouve dépassée dans la mesure où elle peut être contournée et des solutions alternatives de communication sont déjà déployées. Rappelons que la loi Travail de 2016 autorise les organisations syndicales à accéder, de droit, à l'intranet de l'entreprise.

**« La volonté de contrôle de l'accès à la messagerie professionnelle provoque l'effet pervers d'une communication non maîtrisée, via les réseaux sociaux, qui sort du périmètre de l'entreprise. »**

## ENSEIGNEMENT 5

### DES POTENTIALITÉS INSUFFISAMMENT EXPLOITÉES

L'innovation technologique ouvre un éventail de possibilités de nouvelles interactions qui s'avèrent insuffisamment ou mal utilisées pour en faire un levier optimal du dialogue social. Au quotidien, qui utilise toutes les fonctionnalités offertes par son téléphone ou tout autre objet connecté ? Cela requiert du temps d'appropriation, de la compréhension et des tests. Il en est de même pour l'offre digitale proposée aux acteurs sociaux. De ce fait, il est reproché :

- ☉ Une communication trop descendante alors que, techniquement, il est possible d'organiser des échanges interactifs,
- ☉ Un verrouillage ou une limitation de l'accès à la BDES pour des raisons vraisemblablement de confidentialité. Or, les informations figurant dans la base de données qui revêtent un caractère confidentiel doivent être présentées comme telles par l'employeur et il est de la responsabilité des personnes qui consultent la base de le respecter. En conséquence, tous les moyens numériques de recherche, de tri et d'analyse des données ne sont pas exploités,
- ☉ L'apparition d'une charge mentale supplémentaire sur les élus ou tout autre utilisateur (salariés, managers, tiers) confrontés aux exigences nouvelles des usages numériques qui ne sont pas innés : activité chronophage, exposition externe (e-reputation), instantanéité des messages, demande d'immédiateté des réponses, animation de collectifs virtuels... Toute introduction du digital nécessite un accompagnement humain (sensibilisation, conseil, formation technique et aux usages) pour éviter de renforcer une césure entre les individus et d'exclure les moins familiers du digital.

17. Intervention de Fabienne Dérozier le 10 juillet 2019 à Reims lors d'un cercle d'échanges sur le droit à la déconnexion. Présentation des résultats d'une étude de l'Institut du Travail de l'Université de Strasbourg, conventionnée par la Direccte Grand-Est.

# Nos 7 recommandations pour faire du numérique un levier du dialogue social.

Plusieurs objectifs motivent ces recommandations, en premier lieu, la volonté d'embarquer toutes les parties prenantes du dialogue dans les usages numériques. Pour cela, il est indispensable de (re)construire un socle de confiance et de garantir des relations de proximité qu'elles soient virtuelles ou physiques. Une autre visée à l'utilisation d'outils digitaux est de libérer du temps pour enrichir les relations sociales.

## RECOMMANDATION

# 1

**Élaborer un guide, voire une charte des usages numériques à destination des acteurs du dialogue social,** qui pourrait servir de référentiel à décliner dans les entreprises sous forme d'accord. Ce guide listerait les outils digitaux les plus usuels dans les relations sociales, avec des conseils d'accès et d'emploi, répertierait les rubriques sur lesquels il peut y avoir des régulations, définirait les responsabilités respectives...

## RECOMMANDATION

# 2

Décloisonner les dispositifs digitaux d'information et d'échanges, en **favorisant les plateformes d'interactions salariés – représentants du personnel – direction,** et en **reconnaissant un droit d'utilisation « égal » des systèmes d'information,** y compris les messageries professionnelles, par tous les acteurs de l'entreprise. Cela suppose que les représentants du personnel soient autorisés à le faire sur le lieu de travail - sous réserve de respecter les règles de la CNIL - et donc de lever la condition préalable d'un accord d'entreprise, comme cela a été fait pour le placement de sites syndicaux sur l'intranet en 2016.

RECOMMANDATION

3

**Garantir la transparence sur la fonctionnalité des outils et l'usage qui est fait des données collectées en privilégiant une co-production et une co-exploitation par les partenaires sociaux** des instruments de consultation (baromètre, BDES, etc.). Ces dispositifs en tant qu'aide à la décision, exigent de clarifier, en amont, les objectifs et les modalités de traitement des données collectées auprès des collaborateurs, ces derniers disposant en quelques sortes d'un droit d'alerte sur l'utilisation des informations transmises.

RECOMMANDATION

4

**Digitaliser le dialogue social en cohérence avec la culture d'entreprise**, son organisation du travail (télétravail) ou encore ses engagements sociaux et environnementaux (programme « papier raisonnable ») et introduire ce volet « dialogue social » dans une **consultation obligatoire à instaurer**, tous les deux ans par exemple, sur les enjeux et pratiques du digital dans l'entreprise.

RECOMMANDATION

5

**Sensibiliser et accompagner les représentants du personnel et élus syndicaux** aux usages numériques en proposant des formations au digital spécifiques dans leur plan de formations prévues pour exercer leur mandat et comprises dans les moyens alloués au dialogue social. Ce besoin de sensibilisation concerne également les responsables d'entreprise ou d'administration qui alternent entre méfiance et enthousiasme excessifs à l'égard d'outils digitaux. Révélatrice du rapport de confiance entre les interlocuteurs, la question digitale devrait occuper une place dans les formations communes au dialogue social.

RECOMMANDATION

6

**Mobiliser le numérique pour assurer une réelle information des salariés** sur les accords signés (ou plan d'actions) et les processus de consultation, et **pour systématiser un suivi collectif des accords au fil du temps**, par les signataires et les collaborateurs concernés, afin de pouvoir les faire évoluer si nécessaires.

RECOMMANDATION

7

**Faire en sorte que la virtualité du digital s'accompagne toujours d'une contrepartie « réelle » ou tangible.** Il s'agit d'une part de s'assurer que les consultations digitales trouvent des traductions concrètes et donnent lieu à des retours sous forme d'actions. Il s'agit d'autre part de combiner modes de communication virtuels et physiques, les deux pouvant nourrir une relation de proximité et individualisée avec les salariés.

# Remerciements.

Ces travaux n'auraient pu être menés sans la mobilisation des membres du groupe de réflexion constitué en juin 2018 et les nombreux témoignages de représentants RH, syndicaux, de chercheurs, consultants et start-uppers.

Un grand merci à toutes et à tous pour leur confiance dans le projet, leurs idées et leur bonne humeur. Un remerciement appuyé à Antoine, Brigitte, Chloé, Denis, Gilles, Gweltaz, Jérôme, Pauline, Sophie pour avoir pris en main l'animation des ateliers du 5 novembre.

Et bien sûr, un énorme merci à Antoine Naboulet pour nous avoir ouvert les portes de France Stratégie le 5 novembre et co-construit avec Réalités du dialogue social le programme et les attendus de ces ateliers.

*Maud Stéphan,  
Déléguée générale Réalités du dialogue social.*

## **Participants au groupe de réflexion, par ordre alphabétique :**

- Gaëlle BASSUEL, Fondatrice & dirigeante de YesWeShare, met l'intelligence artificielle au service de la qualité de vie au travail, de l'engagement des collaborateurs
- David BEGAZU, Consultant, twentyfifty & Porteur de projet, Take Part, initiative de co-construction d'outils de collaboration entre partenaires sociaux
- Jérôme CHEMIN, Secrétaire général adjoint de la CFDT Cadres
- Sébastien CROZIER, Président CFE-CGC Orange
- Chloé DAVIOT, Consultante en social, Sextant Expertise
- Pauline DE BECDELIÈVRE, Maître de conférence, enseignante, chercheur à l'ENS Paris Saclay
- Alexandre FOURNIER, Chef du bureau, Organisation des relations sociales et des politiques sociales à la DGOS (direction générale de l'offre de soins) (auparavant, responsable des relations sociales AP-HP. Fonctions occupées jusqu'au 1<sup>er</sup> mars 2019)
- Gweltaz FRIGOUT, Directeur Affaires Publiques et Engagements, Up France, administrateur de Réalités du dialogue social
- Sylvie JOSEPH, Secrétaire fédérale F3C CFDT
- Gilles LECUELLE, Secrétaire national, secteur Dialogue Social, CFE CGC
- Denis MAILLARD, co-fondateur de Temps Commun, auteur de l'ouvrage « *Une colère française : ce qui a rendu possible les Gilets jaunes* », aux Éditions de l'Observatoire
- Sophie MANDELBAUM, Chargée relations extérieures - partenaires sociaux chez AXA Santé et Collectives
- Jean-Luc MOLINS, Secrétaire national de l'UGICT-CGT
- Antoine NABOULET, Chef de projet, adjoint à la directrice de département Travail emploi compétences de France Stratégie
- Alice VARLET, Responsable relations sociales groupe Française des Jeux
- Jean-Paul VOUILLER, Délégué syndical national CFTC, HP France
- Brigitte WARTELLE, Associée de Stratorg / Trust management Advisors, administratrice de Réalités du dialogue social

# Sources bibliographiques.

## RAPPORTS • ÉTUDES • ARTICLES

- « *Le digital au service de mon engagement militant* ». Recherche académique menée par Pauline de Becdelieuvre (ENS PARIS SACLAY), François Grima (UPEC), Philippe Sin (UPEC) et Jack Fiorito (FLORIDA STATE UNIVERSITY) pour comprendre l'impact du digital sur les syndicats. Cette recherche est financée par l'ESCP dans le cadre de la chaire « dialogue social et compétitivité des entreprises ». 2019/2020.
- « *Outils numériques, participation et intervention des salariés.es* » de Matthieu Trubert, ingénieur chez Microsoft France et co-animateur du Collectif Numérique UGICT-CGT. Décembre 2019. <https://silogora.org/outils-numeriques-participation-et-intervention-des-salarie-e-s/>
- Rapport Hootsuite « *Tendances Social Media en 2019* ». <https://hootsuite.com/fr/ressources/rapport-sur-les-tendances-social-media-2019>
- *Charte éthique et numérique RH*. CFE-CGC et Lab RH. Décembre 2018.
- Rapport de l'Institut Sapiens : « *Le dialogue social à l'ère du numérique* », Guillaume Brédon & Yann-Maël Larher. Décembre 2018.
- « *Fonction publique : le dialogue social à l'épreuve du numérique* ». Maud Stéphan, Réalités du dialogue social. Dossier Mise en perspective - Horizons publics. Juin 2018.
- Rapport à la Confédération européenne des syndicats. « *Numérisation et participation des travailleurs : ce qu'en pensent les syndicats, les travailleurs au niveau de l'entreprise et les travailleurs des plateformes en ligne en Europe* ». Eckhard Voss & Hannah Riede. Septembre 2018.
- Note de synthèse « *Mutations digitales et dialogue social* ». Cécile Jolly & Antoine Naboulet, France Stratégie. Novembre 2017.
- « *La transformation numérique, un nouveau défi pour le 21<sup>ème</sup> siècle* » par Humanis. 21 mars 2017.
- « *Façonner le monde du travail dans l'économie digitale* », note de prospective de Christophe Degryse, ETUI. Janvier 2017.
- Étude Ires avec Groupe Alpha, Orseu, Syndex « *Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la LSE* » 1<sup>er</sup> décembre 2016. [https://www.panthéonsorbonne.fr/fileadmin/ISST/Rapport05.2016\\_Dares\\_CE\\_final.pdf](https://www.panthéonsorbonne.fr/fileadmin/ISST/Rapport05.2016_Dares_CE_final.pdf)
- « *Loi travail : la communication syndicale à l'ère du numérique* ». Service juridique CFDT. 10 novembre 2016. [https://www.cfdt.fr/portail/vos-droits/fil-d-actu-juridique/loi-travail-la-communication-syndicale-a-l-ere-du-numerique-srv2\\_389553](https://www.cfdt.fr/portail/vos-droits/fil-d-actu-juridique/loi-travail-la-communication-syndicale-a-l-ere-du-numerique-srv2_389553)
- « *Transition numérique* », analyse de la CFDT. Avril 2016.
- « *Political Ideology, Social Media and Labor Unions, International Journal of Communications* » Jen Schradie. 2015
- « *Transformation numérique et vie au travail* ». Rapport de Bruno Mettling, directeur général adjoint d'Orange, en charge des ressources humaines, remis à la ministre du Travail Myriam El Khomri. Septembre 2015.

## OUVRAGES

- « *Travailler à l'heure post-digitale. Quel travail pour 2030 ?* » de Dominique Turcq. Préface de François Dupuy. Édition Dunod. Février 2019.
- « *Métamorphose des managers... : à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle* » de Cécile Dejoux et Emmanuelle Léon. Préface de Joël de Rosnay. Édition Pearson. Février 2018.

## ON-LINE

- Site <http://lenumeriqueautrement.fr/> de l'UGICT-CGT.
- Bénédicte Tilloy - Digilab Social - « *Comment les réseaux sociaux peuvent soutenir le dialogue social* ». [https://tv.cfecgc-orange.org/Benedicte-Tilloy-Digilab-Social-Comment-les-reseaux-sociaux-peuvent-soutenir-le-dialogue-social\\_v466.html](https://tv.cfecgc-orange.org/Benedicte-Tilloy-Digilab-Social-Comment-les-reseaux-sociaux-peuvent-soutenir-le-dialogue-social_v466.html)
- Vidéo [https://www.cfdt.fr/portail/actualites/une-cfdt-plus-proche-de-vous/-video-journee-resolument-connecte-es-le-syndicalisme-au-tournant-du-numerique-srv1\\_385311](https://www.cfdt.fr/portail/actualites/une-cfdt-plus-proche-de-vous/-video-journee-resolument-connecte-es-le-syndicalisme-au-tournant-du-numerique-srv1_385311) de la CFDT. 23 septembre 2016.

## Réalités du dialogue social

219 bd Saint-Germain - 75007 Paris

+33 (0)1 40 64 72 00

[www.rds.asso.fr](http://www.rds.asso.fr)

