

## **Développement du digital dans les syndicats : État des lieux**

Pauline de Becdelièvre, Maître de conférences à l'ENS Paris Saclay et membre du laboratoire IDHES (Institutions et Dynamiques Historiques de l'Économie et de la Société) ; et François Grima, Professeur des universités à l'UPEC (Université Paris Est Créteil) et membre de IRG (Institut de Recherche en Gestion).

*Cette recherche s'attache à comprendre l'impact de la digitalisation sur les acteurs du dialogue social et leurs relations, ainsi qu'à expliquer comment ils peuvent utiliser ces nouvelles possibilités au mieux.*

Depuis plusieurs années, le syndicalisme évolue. Le digital et son essor a considérablement modifié les syndicats. Quatre grands outils digitaux ont été étudiés.

Tout d'abord, le développement des sites internet a conduit les syndicats à repenser la communication. En 2008, la France découvre Facebook. Rapidement, les syndicats créent des pages et groupes d'échange. En 2010, Whatsapp est créée. Quelques années après, les premiers groupes WhatsApp syndicaux se développent. Enfin, les syndicats cherchent à avoir leur propre application telles que Whaller.

Ces 4 types d'outils digitaux transforment fondamentalement les syndicats à plusieurs niveaux.

Premièrement, les syndicats doivent se réorganiser différemment. Leur organisation très régulée, hiérarchisée et centralisée est totalement remise en cause (Nicourd, 2009; Czarzasty et al., 2014). Ces outils imposent aux syndicats d'être beaucoup moins centralisés car ils doivent réagir très rapidement aux échanges. La rapidité des informations qu'ils doivent donner est centrale. La hiérarchisation classique due aux mandats disparaît, au profit d'une hiérarchie basée sur la connaissance des outils et la capacité à mobiliser. Enfin, la régulation au sein des syndicats est beaucoup plus rapide et brutale. Certains leaders

syndicaux ou militants sont rapidement écartés suite à des propos inappropriés sur les médias sociaux.

Deuxièmement, les outils digitaux ont transformé le type de leadership. Un nouveau type de e-leader est apparue. Ces derniers ne sont pas forcément élus, mais ils ont su prendre des responsabilités dans le syndicat via les outils digitaux. Leur analyse est écoutée et conduit les responsables syndicaux à prendre en compte leur avis. A cette apparition de nouveaux leaders syndicaux, les leaders qui étaient déjà présents ont dû se réinventer (Thornton et al., 2015). Ils ont dû très rapidement s'emparer des outils digitaux, travailler leur manière de communiquer, que ce soit par de courtes vidéos ou par des messages courts. Les décisions qu'ils prenaient et la manière dont ils communiquaient auparavant n'est plus possible aujourd'hui. L'immédiateté des échanges les oblige à être très réactifs et à identifier rapidement les attentes de leurs militants et adhérents.

Troisièmement, les outils digitaux ont transformé le militantisme syndical (Gall and Fiorito, 2012). Le militant syndical qui tractait au restaurant universitaire a pratiquement disparu. Il est désormais très connecté et échange avec les salariés sur ces outils. Des questions précises lui sont posées, que ce soit de manière officielle ou anonyme. Il n'est plus un premier contact pour le salarié, mais un expert qu'il sollicite. Une réelle professionnalisation du militantisme est observée. Cette transformation du militantisme conduit à certaines tensions entre la sphère personnelle et syndicaliste. A l'instar du questionnement sur la déconnexion, les militants se retrouvent devant la même difficulté.

Quatrièmement, les outils digitaux ont modifié la relation que les syndicats avaient avec la direction. La négociation classique, avec des réunions où un seul interlocuteur était identifié, a été remplacée par une communication du leader syndical à ses militants très rapide, l'obligeant à prendre en compte les réactions de ses militants et adhérents avant de valider un accord. Si l'entreprise avait au départ réglementé l'accès des syndicats aux outils informatiques, l'explosion du digital et la crise de la Covid-19 ont imposé une nouvelle relation. Les syndicats ont pu communiquer facilement auprès des salariés. Par exemple, l'accès aux adresses mail professionnelles a été dans de nombreuses entreprises autorisé.



Page Facebook de la CFDT

A l'issue de cette analyse et grâce à deux années de collecte de données sur le terrain qui nous ont permis d'étudier l'adoption et l'utilisation du digital par les syndicats en France, nous proposons plusieurs recommandations :

## **1/ Élaborer un guide des usages numériques à destination des acteurs du dialogue social (entreprises et syndicats).**

Ce guide référencerait les outils digitaux les plus pratiques, les régulations possibles et les responsabilités associées. Il expliquerait l'intérêt de décroisonner certaines plateformes 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, pour tous les acteurs de l'entreprise. Ce décroisonnement doit reposer sur une conscience de la part des organisations syndicales de n'avoir un impact sur les salariés que si la communication est maîtrisée. Une réelle prise de conscience des syndicats et des entreprises est nécessaire pour comprendre que les outils digitaux sont des opportunités à explorer et développer de manière maîtrisée.

## **2/ Accélérer la transformation numérique des syndicats**

Les syndicats ont pris un tournant important avec la mise en place d'outils numériques. Plusieurs actions sont nécessaires pour confirmer ce tournant. La formation doit être un investissement important des syndicats auprès de leur leaders ainsi que de leurs militants. Cette formation doit revêtir des aspects techniques ainsi que comportementaux. La gestion de crise doit être également

abordée. A ce volet formation, doit être rajouté un investissement dans les outils digitaux par le biais de matériel informatique ou encore d'applications mobiles.

### **3/ Accélérer la communication digitale avec les salariés**

Les syndicats ont profondément modifié leur manière de communiquer avec les salariés. Néanmoins, un certain écart est encore présent entre l'utilisation des outils digitaux par les salariés et celle qui en est faite par les syndicats. Plusieurs outils peuvent être mis en place comme les chatbots. Il est nécessaire que les syndicats soient à la pointe des évolutions technologiques, surtout dans le contexte de la crise de la Covid-19 qui réduit au maximum les contacts. Le digital semble être actuellement la solution.

### **4/ Digitaliser le dialogue social**

Le développement du digital ne concerne pas uniquement les syndicats. Le dialogue social doit également prendre ce virage. Une véritable réflexion doit être engagée, tant du côté des syndicats que des entreprises. La crise de la Covid-19 a engagé une première réflexion qu'il convient d'approfondir. L'intégration du digital dans la négociation du CSE (comité social et économique) semble aujourd'hui essentielle. La possibilité pour les organisations syndicales, les salariés et les directions de partager les mêmes outils apparaît comme important.

### **Références**

Czorzasty J, Gajewska K and Mrozowicki A (2014) Institutions and strategies: Trends and obstacles to recruiting workers into trade unions in Poland. *British Journal of Industrial Relations* 52(1): 112–135. [DOI: 10.1111/j.1467-8543.2012.00919.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2012.00919.x).

Gall G and Fiorito J (2012) Union commitment and activism in Britain and the United States: Searching for synthesis and synergy for renewal. *British Journal of Industrial Relations* 50(2): 189–213. [DOI: 10.1111/j.1467-8543.2011.00855.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2011.00855.x).

Nicourd S (2009) *Le travail militant*. Available at: [https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=sdQrCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=nicourd+Le+travail+militant.+Presses+universitaires+de+Rennes.+Coll.+ResPubli+ca,+128+pages.&ots=npQYJTRGos&sig=Nes\\_qWc\\_PcBfkMUBZEhJwx5AeaI](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=sdQrCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=nicourd+Le+travail+militant.+Presses+universitaires+de+Rennes.+Coll.+ResPubli+ca,+128+pages.&ots=npQYJTRGos&sig=Nes_qWc_PcBfkMUBZEhJwx5AeaI) (accessed 4 December 2020).

Thornton PH, Ocasio W and Lounsbury M (2015) The Institutional Logics Perspective. In: *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*. Wiley, pp. 1–22. [DOI: 10.1002/9781118900772.etrds0187](https://doi.org/10.1002/9781118900772.etrds0187).