

N° 17 / Septembre 2023

# briefing

Observatoire social européen

# paper

**La digitalisation et sa lente  
montée en puissance dans  
l'agenda du dialogue social**

**DIGIQU@LPUB Policy Brief**



**Ose**  
PAPER SERIES

**Salvo Leonardi**  
Fondazione Di Vittorio (FDV)

**[www.ose.be](http://www.ose.be)**

rue Paul Emile Janson 13 / 1050 Bruxelles / tél.: 32 (0)2 537 19 71 / fax: 32 (0)2 539 28 08 / e-mail: [info@ose.be](mailto:info@ose.be)



## La digitalisation et sa lente montée en puissance dans l'agenda du dialogue social DIGIQU@LPUB Policy Brief

**Salvo Leonardi**

Fondazione Di Vittorio (FDV)

L'« OSE Paper Series » se présente sous la forme de trois publications différentes, disponibles en anglais ou en français. Les « Research Papers » sont destinés à diffuser les résultats de recherches menées par l'OSE, des chercheurs associés ou des collègues du réseau de l'OSE. Les « Briefing Papers » contiennent des informations régulières et facilement accessibles sur une variété de sujets. Les « Opinion Papers » consistent en des opinions concises orientées vers la politique.

**En référence à cette publication :** Leonardi S. (2023) La digitalisation et sa lente montée en puissance dans l'agenda du dialogue social, DIGIQU@LPUB Policy Brief, OSE Working Paper Series, Briefing Paper N° 17, Bruxelles, Observatoire social européen, septembre.

With the financial support of the



## Table des matières

RÉSUMÉ .....	4
1. OBJECTIFS DU PROJET ET MÉTHODOLOGIE.....	5
2. RÉSULTATS CLÉS DU PROJET DIGIQU@LPUB.....	7
2.1 Variations entre les pays .....	7
2.2 Variations entre les secteurs .....	9
2.2.1 Secteur de l'électricité.....	9
2.2.2 Secteur des administrations publiques.....	10
2.2.3 Secteur hospitalier .....	11
2.2.4 Les trois secteurs en bref .....	11
3. ORIENTATIONS POLITIQUES ET RECOMMANDATIONS.....	13
EN SAVOIR PLUS.....	15

## RÉSUMÉ

Cette note d'orientation présente les principales conclusions et implications politiques d'une analyse comparative sur le lien entre la digitalisation et le dialogue social dans trois services publics (production et fourniture d'électricité, administrations publiques et hôpitaux publics) dans huit États membres de l'Union européenne (UE). Un paysage diversifié est apparu, reflétant la variété des systèmes de relations industrielles, non seulement entre les pays, mais aussi entre les trois secteurs, et même au sein de chacun d'entre eux. Le statut juridique des relations de travail (privé ou public) revêt une grande importance, tout comme la présence ou l'absence d'un niveau national et/ou sectoriel de négociation collective, le degré de syndicalisation et la qualité de l'implication des travailleurs et de la négociation collective sur le lieu de travail. Les syndicats nationaux et sectoriels ont une vision globalement favorable de la transition digitale en cours, bien qu'ils soient préoccupés par les risques implicites qu'elle comporte pour l'emploi, l'organisation du travail, la vie privée et les droits syndicaux. Les références explicites à la digitalisation étant rares dans les conventions collectives, la recherche informelle de solutions et la pratique de l'information et de la consultation semblent prévaloir. En termes de politique, les syndicats recommandent une approche holistique au niveau national et européen, axée sur la garantie des droits individuels et collectifs, l'apprentissage tout au long de la vie et le suivi conjoint des changements en cours. Les stratégies syndicales nécessitent de nouvelles approches internes, compétences, outils et formes d'organisation afin de mieux appréhender les besoins de représentation des travailleurs, en particulier lorsque le télétravail sape leur voix collective.

## 1. OBJECTIFS DU PROJET ET MÉTHODOLOGIE

Cette note d'orientation présente les messages clés et les implications politiques découlant d'une étude transnationale et intersectorielle réalisée dans le cadre d'un projet de recherche européen intitulé « The Impact of DIGItalisation on job QUALity and social dialogue in the PUBlic services », ci-après DIGIQU@LPUB. Promue et coordonnée par l'Observatoire social européen (OSE), un centre de recherches basé à Bruxelles, et financée par la ligne budgétaire de la Commission européenne visant l'"Amélioration de l'expertise dans le domaine des relations industrielles", l'étude couvre huit pays de l'UE - le Danemark, la Finlande, la France, l'Allemagne, la Hongrie, l'Italie, la Pologne et l'Espagne - et trois secteurs et services : les services publics de production et de fourniture d'électricité (ci-après le secteur de l'électricité), le secteur des administrations publiques (aux niveaux national, régional et local) et les services publics hospitaliers et de santé (ci-après le secteur hospitalier).

L'un des principaux objectifs du projet était de sensibiliser les syndicats et les décideurs aux conséquences de la transition digitale dans trois services publics importants <sup>(1)</sup>. Le projet visait également à enrichir le débat entre les partenaires sociaux et à formuler des recommandations politiques à destination des parties prenantes européennes et nationales, sur les moyens appropriés d'aborder la transformation digitale du travail.

Nos questions de recherche clés concernant le dialogue social étaient les suivantes :

- Comment la transformation digitale du travail affecte-t-elle les acteurs et les systèmes traditionnels des relations industrielles et, dans le même temps, quel rôle ces systèmes jouent-ils dans la transformation digitale ? En d'autres termes, comment s'influencent-ils mutuellement ?
- Dans quelle mesure la digitalisation joue-t-elle un rôle de plus en plus important dans le dialogue social et les négociations collectives dans le secteur public ?
- Quelles sont les approches et les priorités syndicales les plus à même de répondre à l'impact de la digitalisation sur la vie professionnelle et les conditions de travail ?
- Quelles recommandations peuvent être adressées aux parties prenantes nationales et européennes sur la base de la présente recherche ?

Les partenaires du projet sont partis du principe qu'un système de dialogue social bien établi et à plusieurs niveaux peut favoriser une utilisation socialement responsable et durable des nouvelles technologies (digitales).

---

1. Cette note sur l'impact de la digitalisation sur les pratiques de dialogue social va de pair avec un autre note thématique axée sur les résultats concernant l'impact de la digitalisation sur la qualité de l'emploi des travailleurs dans les mêmes pays et les mêmes services publics : Peña-Casas R. et Ghailani D. (2023) L'omniprésence de la digitalisation et ses impacts sur la qualité de l'emploi des travailleurs des services publics dans l'UE, DIGIQU@LPUB Policy Brief, OSE Working Paper Series, Briefing Paper N° 18, Bruxelles, Observatoire social européen, septembre.

En même temps, le dialogue social est et reste d'une importance capitale pour prévenir les impacts négatifs de la digitalisation sur le travail, dans toutes ses dimensions individuelles et collectives : l'emploi (y compris les réductions de personnel, le chômage technologique et les emplois précaires), la qualité de l'emploi (surveillance, "taylorisme numérique", effacement des frontières entre le travail et la vie, exploitation, isolement social), et enfin les relations industrielles (individualisation, désyndicalisation, modification de l'équilibre des pouvoirs entre la direction et les travailleurs).

Chacune des huit équipes de recherche nationales a travaillé avec un cadre analytique commun pour réaliser ses études de cas et produire des rapports nationaux complets. Les études de cas nationales ont été réalisées à partir d'analyses documentaires et de recherches sur le terrain.

Chaque rapport national s'est appuyé sur une analyse documentaire large et actualisée des thèmes du dialogue social au niveau national et dans les secteurs étudiés (électricité, administration publique et hôpitaux). Les études de cas ont examiné différentes formes de dialogue social (négociations collectives, droits participatifs, forums conjoints) et différents niveaux (intersectoriel, sectoriel, entreprise/plan/lieu de travail). Les conventions collectives ont été examinées à la recherche de références aux questions digitales, de même que les documents syndicaux relatifs aux stratégies adoptées pour relever ce défi. Dans un deuxième temps, les huit équipes de recherche ont entrepris un travail de terrain approfondi, en organisant un certain nombre d'entretiens et de groupes de discussion. En règle générale, les personnes interrogées étaient des représentants syndicaux - responsables nationaux et/ou régionaux, délégués sur le lieu de travail ou délégués syndicaux - issus des trois secteurs analysés.

Le tableau qui a émergé dans chacun des huit pays était extrêmement instructif, détaillé et riche en implications politiques (voir Section 3). Il est important de noter que les rapports nationaux avaient une structure commune, y compris la section consacrée aux liens entre le dialogue social et la digitalisation.

Nous avons opté pour une approche horizontale et transnationale, organisée en quatre clusters. Ceux-ci s'inspirent des clusters macro-régionaux utilisés dans la littérature internationale <sup>(2)</sup> (le modèle anglo-saxon ou libéral, représenté par l'Irlande et Malte, n'a pas été pris en compte dans notre étude). En utilisant cette classification commune des systèmes nationaux de relations industrielles, notre présentation analytique est basée sur les quatre groupes suivants :

- Les pays nordiques : Finlande et Danemark
- Continental: Allemagne

---

2. Visser J. (2009) 'The quality of industrial relations and the Lisbon Strategy', in European Commission (2009) Industrial Relations in Europe 2008, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities; Eurofound (2017) Mapping varieties of industrial relations: Eurofound's analytical framework applied, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

- Sud: France, Espagne et Italie
- Centre-Est: Pologne et Hongrie

Cette classification tient compte des différents cadres institutionnels, de la relation entre le rôle de l'interventionnisme de l'État et le degré d'autonomie des partenaires sociaux, des traditions et des pratiques en matière de dialogue social, du niveau prédominant, du type de coordination et de la couverture des négociations collectives, des taux de syndicalisation, de l'implication et de la participation des travailleurs, ainsi que des grèves et des conflits sociaux.

Avec ce cadre comme toile de fond, nous avons essayé de saisir - par le biais d'une recherche documentaire et d'un travail sur le terrain - la compréhension et les approches des syndicats vis-à-vis de la transition digitale en cours dans les services publics, en nous concentrant sur leurs préoccupations, leurs attentes et leurs stratégies au niveau confédéral et sectoriel, puisque les deux sont normalement liés.

## 2. RÉSULTATS CLÉS DU PROJET DIGIQU@LPUB

De nombreux points sont ressortis de l'étude approfondie menée dans les huit pays. Si certains s'appliquent aux huit cas, d'autres sont liés à des contextes nationaux spécifiques. Nous avons recueilli suffisamment de données empiriques pour confirmer l'hypothèse largement répandue dans la littérature sur les relations industrielles selon laquelle "*les institutions comptent*", avec la variété de modèles qui en découle <sup>(3)</sup>.

### 2.1 Variations entre les pays

Les résultats suivants ressortent de l'analyse comparative entre les pays.

En Finlande et au Danemark, où les taux de syndicalisation sont parmi les plus élevés au monde, les trois secteurs étudiés sont encore plus syndiqués que la moyenne. Le système de négociation collective à deux niveaux couvre près de 100 % de la main-d'œuvre sectorielle. Dans ce contexte, la transition digitale du travail s'inscrit dans des pratiques de dialogue social bien établies, tant formelles qu'informelles. La digitalisation en cours n'a pas donné lieu à des controverses particulières, bien que seuls quelques aspects de la digitalisation soient directement abordés dans les conventions collectives sectorielles. D'autres questions sont davantage à l'ordre du jour des employés et des syndicats, notamment la réforme de l'État-providence en Finlande et certains conflits sociaux au Danemark parmi des segments spécifiques de la main-d'œuvre du secteur public,

---

3. Crouch C. (1994) *Industrial Relations and European State Traditions*, Oxford University Press; Ebbinghaus B. and Visser J. (1999) "When institutions matter: Union growth and decline in Western Europe, 1950–1995", *European Sociological Review*, Volume 15, Issue 2; Hall P. and Soskice D. (2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press.

notamment les infirmières hospitalières. Toutefois, dans les deux pays, les partenaires sociaux semblent croire en la capacité de leur système de relations industrielles, largement fondé sur le dialogue social pour une coopération informelle au niveau de l'usine et du lieu de travail, à relever avec succès les nouveaux défis.

En Allemagne, notre exemple de modèle continental, la transition digitale a progressé différemment, à des vitesses différentes et à des degrés différents dans les trois secteurs. Les syndicats apprécient les effets positifs des transformations du travail en cours, mais craignent les situations "dictées" par les seules forces du marché. Ils sont également très préoccupés par la protection des données. La plupart des conventions collectives sont conclues à un niveau décentralisé, où les représentants des travailleurs jouissent de droits de participation importants. La question de la protection des données est une préoccupation majeure, qui fait l'objet de nombreuses discussions. Le rôle joué jusqu'à présent par les accords sectoriels n'est pas satisfaisant du point de vue des syndicats. D'une manière générale, la digitalisation en Allemagne semble être guidée par des stratégies descendantes, plutôt que par des approches intégrées et globales.

Dans les trois pays du sud de l'Europe, les trois services publics sont tous très syndiqués, tandis que la couverture des négociations collectives est presque de 100 %. Les accords-cadres et un système de négociation collective à deux niveaux, dominé par le niveau sectoriel jouent un rôle très important, y compris dans les questions de digitalisation. L'approche fondamentale des syndicats consiste à ne pas entraver la digitalisation, comme en témoigne son importance relativement mineure dans les conventions collectives, où elle est rarement mentionnée de manière explicite. Alors que les principales confédérations syndicales françaises abordent et interprètent la transition en cours de différentes manières, les syndicats espagnols se plaignent d'être à peine impliqués. En Italie, les syndicats tentent de jouer la carte de la consultation et de l'examen conjoint, comme le prévoient les conventions collectives. Dans ces trois pays, apparemment plus que dans les autres, des secteurs du mouvement syndical expriment des inquiétudes et des critiques à l'égard de la digitalisation en cours, mettant en garde contre les conséquences négatives sur l'emploi, les conditions de travail, la qualité de vie et les droits syndicaux.

Dans les deux pays d'Europe centrale et orientale, l'ensemble du système de relations industrielles est faible. Malgré un certain tripartisme formel, l'unilatéralisme de l'État prévaut. La négociation collective au niveau sectoriel et multi-employeurs n'existe que dans le secteur de l'électricité, où la couverture est particulièrement élevée, tandis que dans les hôpitaux et les administrations publiques, les niveaux de couverture sont minimes (1 à 2 %), les conventions collectives n'existant qu'au niveau décentralisé. Dans ces trois secteurs, la digitalisation et ses effets ne sont généralement pas abordés dans les négociations collectives et ne figurent pas parmi les priorités des travailleurs et des syndicats. La transformation digitale est généralement accueillie comme une opportunité, mais uniquement lorsque la main-d'œuvre est bien préparée. L'enseignement et la formation

professionnels continus (EFPC) font l'objet d'une grande confiance et d'une grande attention. Toutefois, le fonctionnement des organes tripartites doit être amélioré, tout comme la gestion consensuelle et préventive des transformations numériques du travail.

## **2.2 Variations entre les secteurs**

Dans l'analyse transversale, nous avons observé une grande diversité de pratiques. Dans chaque cadre socio-économique et institutionnel national, les spécificités de chacun des trois secteurs sont importantes. Cela est particulièrement vrai pour le statut juridique des employés (inscrit dans le droit privé ou public) dans ces trois secteurs, où le rôle de l'État en tant qu'employeur et l'impact négatif sur la fourniture de services essentiels aux citoyens peuvent être très importants.

### **2.2.1 Secteur de l'électricité**

Deux domaines de négociation collective (dans la plupart des cas, industriel et multi-utilitaire) et deux niveaux (national, sectoriel et d'entreprise) existent dans les huit pays, à l'exception de l'Espagne et de l'Allemagne où il n'y a pas d'accords nationaux couvrant l'ensemble du secteur. Le taux de couverture des négociations collectives est très élevé partout, culminant entre 90 et 100% dans certains pays, comme dans les deux États nordiques, en France, en Espagne, en Italie, mais aussi en Pologne. Au Danemark, les négociations locales jouent un rôle influent, mais les conditions générales sont toujours fixées par des négociations sectorielles, à l'instar de l'industrie manufacturière. Le poids des entreprises autrefois entièrement publiques, bien qu'affaibli par la libéralisation des vingt dernières années, continue d'influencer les approches des employeurs et les cultures managériales dans des pays comme la France et l'Italie où les relations industrielles sectorielles sont très structurées. EDF (France), ENDESA (Espagne) et ENEL (Italie) - dans la branche industrielle du secteur - sont de grandes entreprises multinationales, avec des bonnes pratiques solides et établies de longue date, y compris dans les accords d'entreprise transnationaux (AET).

Les résultats pour les deux pays d'Europe centrale et orientale sont frappants, dans la mesure où le secteur de l'électricité est l'un des rares où la qualité des relations industrielles atteint des niveaux similaires à ceux des pays d'Europe occidentale. Soutenus par un taux de syndicalisation plus élevé, une représentation généralisée sur le lieu de travail et un système de négociation collective à deux niveaux, les accords multi-employeurs atteignent une couverture nettement supérieure aux moyennes nationales.

L'impression générale est que la digitalisation n'est pas encore un thème majeur abordé par les négociations collectives, du moins pas explicitement dans les accords. Au Danemark, les délégués syndicaux négocient localement, l'échange informel quotidien d'informations jouant un rôle clé, y compris sur ce sujet. En Allemagne, où le télétravail reste limité, les syndicats se plaignent de l'insuffisance des négociations collectives et de la codétermination, bien que l'accord sur la digitalisation pour le gouvernement fédéral soit le seul exemple identifié où la question a été

négociée en mettant l'accent sur la protection de l'emploi et la formation. En France, la consultation est rare et les accords sectoriels ne couvrent pas le télétravail ou le droit à la déconnexion, bien que certaines expériences soient en cours au niveau de l'entreprise, en particulier sur le télétravail et la formation digitale. Il n'existe pas de convention collective sectorielle en Espagne, où les accords sont conclus uniquement au niveau de l'entreprise. Le travail "agile" est bien réglementé en Italie, tant au niveau sectoriel qu'au niveau de l'entreprise, avec l'adoption d'un "statut de la personne", qui met l'accent sur la qualité du travail et le bien-être des employés. D'une manière générale, dans les huit pays, les syndicats demandent une meilleure réglementation du télétravail - par le biais de la négociation collective et de l'implication et de la participation des travailleurs -, un meilleur contrôle du temps de travail, la prévention des risques en matière de santé et de sécurité, et un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

### **2.2.2 Secteur des administrations publiques**

Dans les administrations publiques, le statut juridique d'un employé, qu'il soit entièrement et spécifiquement ancré dans le droit public ou entièrement ou partiellement consacré par le droit privé, est très important, en particulier dans certains pays. En Pologne et en Hongrie, de ce point de vue, les fonctionnaires sont soumis au code du travail et à la législation, et ne sont pas autorisés - ou seulement dans une mesure strictement limitée, de jure et de facto - à exercer des droits sociaux essentiels tels que le droit de grève ou la négociation collective. L'État et les administrations publiques délibèrent unilatéralement sur les conditions de travail, les forums consultatifs sur la gestion des ressources humaines étant la seule possibilité pour les employés et leurs représentants de faire entendre leur voix. La situation est totalement différente dans tous les autres pays étudiés, où les travailleurs du secteur public ayant des relations de travail de droit privé disposent généralement du droit de grève et de prérogatives en matière de négociation collective. La couverture des négociations collectives est généralement de 100 % et les deux niveaux sont coordonnés au niveau central. D'une manière générale, la digitalisation n'a pas fait l'objet de section ou de clauses spécifiques dans les conventions collectives, même dans les pays où les relations industrielles sont solides et tournées vers l'avenir, comme en Finlande et au Danemark. En Allemagne, où le taux de syndicalisation dans les administrations publiques est beaucoup plus élevé que la moyenne nationale, le système de négociation collective est très centralisé et la couverture est proche de 100 % (93 %). Cependant, les solutions adoptées en matière de transition digitale diffèrent fortement entre les administrations. Bien qu'ils ne jouent pas un rôle central dans les négociations collectives, des accords-cadres sur le télétravail ont été signés en France et en Espagne, tandis que l'Italie semble être le seul pays où la digitalisation a été considérée comme importante (dans la convention collective nationale de juin 2022 pour le secteur des "fonctions centrales"). En ce qui concerne leurs approches et leurs priorités, les syndicats nordiques ont confiance dans leur manière coopérative et consultative d'aborder les changements sur le lieu de travail. Rejetant la privatisation et l'externalisation des services publics, les syndicats allemands mettent l'accent sur la sécurité de l'emploi, le droit à l'amélioration des compétences dans le cas des transformations

digitales et le "bon travail" comme condition préalable à l'amélioration des services aux usagers et aux citoyens. Le télétravail figure en tête des agendas des syndicats dans les trois pays du sud de l'Europe, où l'objectif est de défendre les droits des travailleurs et de garantir leurs conditions de travail. En Pologne et en Hongrie, alors que la transformation digitale ne figure pas en tête de leur agenda, les syndicats sont parvenus à une réglementation générale du télétravail, rendant sa nature volontaire claire et applicable.

### **2.2.3 Secteur hospitalier**

Dans les deux pays nordiques, les négociations collectives dans ce secteur sont coordonnées au niveau central, bénéficient d'une couverture à 100 % et sont hautement formalisées en termes de consultation et de coopération. Le secteur est confronté à des défis de taille, avec de graves pénuries de personnel, et l'agenda des négociations a été dominé par cette question et par la manière d'améliorer les salaires et les conditions de travail. Dans ce contexte, la digitalisation en tant que telle est une question secondaire dans les négociations collectives. La situation en Allemagne reflète la structure tripartite du secteur (public, privé, à but non lucratif). En général, le niveau de digitalisation est faible dans le système hospitalier et le sujet n'est pas toujours explicitement mentionné dans les conventions. Dans les trois pays du sud de l'Europe, le système hospitalier est de plus en plus décentralisé et relève de la compétence des autorités régionales. Cette fragmentation affecte la transition digitale, comme le montre la diversité des normes et des pratiques. Les nouveaux systèmes digitaux sont souvent décidés par les directeurs d'hôpitaux, sans réelle consultation ou négociation avec les représentants du personnel. La pandémie de Covid-19 a eu un impact majeur sur le secteur, soulignant le manque de personnel et la charge de travail insupportable après des années de coupes budgétaires. Dans le cas de l'Italie, le travail "agile" ou télétravail est l'un des sujets les plus abordés dans les nouvelles conventions collectives.

En Pologne, le secteur hospitalier est réglementé par l'État. Certaines consultations sont officiellement autorisées, mais les négociations collectives n'ont lieu qu'au niveau des hôpitaux et ne couvrent donc que 2 % de la main-d'œuvre. La digitalisation n'est pas une priorité pour les partenaires sociaux et les syndicats sectoriels ne s'y intéressent que modérément, voire pas du tout. Dans le système hospitalier hongrois, la négociation collective est interdite et il n'existe pas de forums réguliers pour discuter des questions stratégiques. Les syndicats s'attachent à demander la pleine reconnaissance des droits syndicaux fondamentaux, en faisant appel à l'Organisation internationale du travail (OIT) pour lutter contre la violation de ces droits. Dans ce contexte, la transition digitale ne figure pas parmi les priorités des syndicats.

### **2.2.4 Les trois secteurs en bref**

En résumé, des trois secteurs étudiés, celui qui présente de loin le plus grand nombre de similitudes entre les huit pays est le secteur de l'électricité. La principale raison en est que le clivage Ouest/Centre-Est est beaucoup moins marqué que dans les deux autres secteurs. Dans les huit pays,

le dialogue social et la négociation collective sont autonomes et assez efficaces en termes de cohérence (taux de syndicalisation), de rôle des accords sectoriels ou multi-employeurs et de couverture de la négociation collective. Les meilleures pratiques ont été identifiées dans plusieurs pays, également en ce qui concerne les traditions nationales en matière de relations industrielles en général, avec des syndicats plus proactifs, collaboratifs et innovants dans l'anticipation du changement. L'inverse est vrai pour les deux autres secteurs, dans lesquels le fossé entre l'Ouest et le Centre-Est est beaucoup plus prononcé. Alors que dans les pays d'Europe occidentale, la plupart des indicateurs clés des relations industrielles sont comparables entre les administrations publiques, les hôpitaux et d'autres secteurs nationaux - avec, par exemple, des relations de travail de droit privé, des relations industrielles relativement autonomes et des niveaux élevés de couverture des négociations collectives - ce n'est pas du tout le cas en Pologne et en Hongrie. Dans ces deux pays, le statut juridique et les conditions de travail des employés sont entièrement régis par la loi et les décisions unilatérales de la direction, de sévères restrictions et interdictions s'appliquent, et les négociations collectives sont minimales et complètement décentralisées, voire totalement absentes.

L'une des conclusions importantes de cette étude est que, dans les pays et les secteurs examinés, les références et les citations relatives à la transformation digitale du travail et des services sont moins nombreuses que prévu. En effet, il est rare que cette notion soit mentionnée dans les conventions collectives. Elle peut être mentionnée dans les cas où le niveau national de l'industrie est prédominant, ou dans les conventions collectives au niveau de l'entreprise ou de l'établissement. Lorsqu'il existe des références à la digitalisation dans les conventions collectives, la question la plus importante et la plus courante à ce jour est le télétravail et, en particulier, le maintien intégral des droits des travailleurs (tant individuels que collectifs), un équilibre acceptable entre vie professionnelle et vie privée, des mesures ad hoc en matière de santé et de sécurité, le droit à la déconnexion et le droit à la sociabilité.

Ce qui est plus répandu dans la plupart des pays et des secteurs, c'est le rôle des consultations et des forums tripartites. Les dispositions semblent généralement très informelles et décidées unilatéralement par la direction, car la digitalisation est considérée comme un sous-domaine de l'organisation du travail et donc une prérogative de la gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, les droits et pouvoirs syndicaux, lorsqu'ils ne sont pas protégés par la loi et/ou l'autonomie des partenaires sociaux, peuvent être menacés : c'est une préoccupation qui est ressortie de la plupart des études de cas, notamment au cours des entretiens et des groupes de discussion. Ce risque pourrait résulter de l'individualisation croissante des relations de travail et de l'isolement social des travailleurs numériques. Le télétravail peut en effet affaiblir la capacité des employés à s'organiser et à agir pour défendre leurs droits. *Comment les employés peuvent-ils être contactés par des organisations de représentation collective s'ils n'ont pas de lieu de travail fixe ? Et comment*

*la cogestion peut-elle être organisée dans une telle entreprise ?* demande l'auteur de l'étude de cas allemande <sup>4</sup>.

Le dialogue social dans les huit pays ne semble pas avoir accordé beaucoup d'attention à la fracture numérique parmi les citoyens et les utilisateurs des nouvelles plateformes, principalement en ce qui concerne certains services publics clés <sup>5</sup>. C'est particulièrement le cas dans les pays où le niveau de culture digitale reste inadéquat et inégal, où les personnes âgées et les personnes moins éduquées ou moins compétentes sur le plan technologique éprouvent des difficultés à accéder aux nouveaux services digitalisés, y compris à des services vitaux tels que les services de santé. Il existe des risques très réels de nouvelles formes d'exclusion sociale, comme l'ont déjà montré les sondages et les enquêtes sur la vie quotidienne et les expériences des gens (<sup>6</sup>).

Plusieurs rapports nationaux soulignent que le dialogue social européen pourrait jouer un rôle important en soutenant le dialogue social dans les différents pays examinés, en encourageant les négociations entre les partenaires sociaux sur les questions liées à la digitalisation dans les différents domaines et à différents niveaux. Ceci nous amène à une série d'implications politiques découlant de la recherche.

### 3. ORIENTATIONS POLITIQUES ET RECOMMANDATIONS

Chacune des huit études de cas nationales se termine par une série de recommandations stratégiques pour les décideurs politiques et les parties prenantes au niveau national et européen. Ces propositions reflètent les nuances et les spécificités des contextes nationaux ainsi que les points de vue sectoriels.

Les principales orientations politiques sont les suivantes :

- 
- <sup>4</sup> Öz F. et Hamburg I. (2023) How digitalisation shapes job quality and social dialogue in Germany's public services. DIGIQU@LPUB project. OSE Working Paper Series, Research Paper Nr 58, Brussels: European Social Observatory, September.
  - <sup>5</sup> Bien que le dialogue social n'en fasse pas mention, plusieurs personnes interrogées et participants aux groupes de discussion ont indiqué qu'il s'agissait d'un élément important. Voir Peña-Casas R. et Ghailani D. (2023) The ambivalent and ambiguous impacts of digitalisation on job quality of workers in public services in the European Union: the case of electricity production and supply, hospital, and public administration sectors. DIGIQU@LPUB project. OSE Working Paper Series, Research Paper Nr 61, Brussels: European Social Observatory, September.
  - <sup>6</sup> Voir entre autres Rogers E.M. (2001) The Digital Divide, *The International Journal of Research into New Media Technologies*, Volume 7, Issue 4, December. Selon une enquête menée par le syndicat italien CISL, 8 personnes âgées sur 10, en particulier dans certaines régions du sud du pays, risquent d'être exclues des services digitaux, y compris des services essentiels des secteurs de la santé et de l'administration publique. En ce qui concerne la France, Serge Halimi a déclaré dans *Le Monde Diplomatique* que : « Des millions de personnes se heurtent à la barrière de la bureaucratie numérique, et le profil des victimes coïncide avec des populations déjà malmenées par l'ordre social : personnes âgées, travailleurs agricoles, prolétaires, jeunes sans formation, prisonniers, étrangers ».

- Une approche holistique de la transition digitale implique de garantir à la fois la qualité des services publics pour tous les citoyens et la qualité globale de l'emploi des travailleurs du secteur public.
- Les syndicats ont un rôle à jouer dans la promotion de nouveaux niveaux de sensibilisation et de compréhension de la société à l'égard des défis liés à la digitalisation.
- Les représentants de la direction et des travailleurs doivent prendre les rênes à toutes les phases du développement (de la conception à l'évaluation), afin d'identifier les avantages et les risques sur le lieu de travail et de proposer des solutions.
- Le dialogue social, les négociations collectives, l'information et la consultation, ainsi que la participation, doivent tous jouer un rôle clé dans la transformation digitale.
- Les conventions collectives peuvent établir des exigences minimales pour garantir l'égalité des chances et de traitement, de bonnes conditions de travail, une bonne organisation du travail, la prévention des risques pour la santé, le contrôle humain de l'intelligence artificielle, et pour promouvoir le dialogue social et les droits syndicaux à différents niveaux.
- Les syndicats comprennent la nécessité de développer les compétences des représentants des travailleurs pour négocier les changements technologiques.
- Les syndicats sont conscients de la nécessité d'adapter leurs techniques d'organisation afin de mieux atteindre et interagir avec les télétravailleurs et les autres travailleurs utilisant des outils digitaux.
- Il est nécessaire de poursuivre l'analyse de l'impact de la transformation digitale sur les processus de travail dans les services publics, en mettant particulièrement l'accent sur les effets sur les conditions de travail.

Au niveau européen, les syndicats et les employeurs ont un rôle important à jouer pour aider leurs homologues aux niveaux national et local à gérer conjointement la transition digitale. L'accord-cadre européen sur la numérisation de 2020 négocié par les partenaires sociaux intersectoriels, ainsi que d'autres initiatives sectorielles - telles que l'accord sur la numérisation de 2022 du comité de dialogue social sectoriel européen pour les administrations centrales - peuvent contribuer à promouvoir la négociation collective autour de questions clés, notamment la santé et la sécurité, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la formation et la protection des données.

## EN SAVOIR PLUS

Les lecteurs qui souhaitent en savoir plus sont invités à consulter les résultats plus détaillés du projet DIGIQU@LPUB sur le [site web du projet](#), notamment :

- Des études de cas approfondies dans les huit rapports nationaux, qui comprennent des résumés analytiques.
- Deux rapports analytiques qui fournissent une analyse transversale, couvrant les huit pays examinés, des impacts sur la qualité de l'emploi des travailleurs ainsi que la prise en compte de la digitalisation dans le cadre du dialogue social.
- Huit documents de recherche de l'OSE qui discutent des aspects sélectionnés de la manière dont la digitalisation affecte le travail et la qualité des services dans les secteurs de l'électricité, de l'administration publique et des soins de santé au Danemark, en France, en Finlande, en Allemagne, en Hongrie, en Italie, en Pologne et en Espagne.
- Une note d'orientation décrivant les principales conclusions concernant l'impact de la qualité de l'emploi des travailleurs.
- Les résultats par pays de l'analyse de l'enquête DIGIQU@LPUB (en langues nationales).