

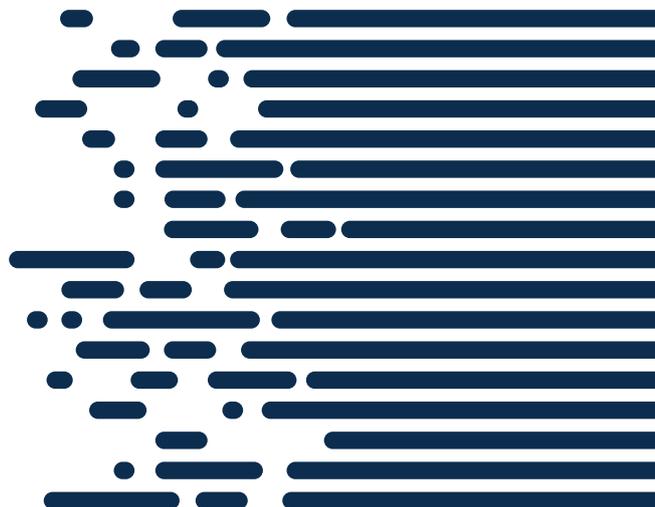


Le dialogue social à l'ère du numérique

Le dilemme syndical du XXIème siècle : évoluer ou mourir

Table des matières

A propos des auteurs.....	2
A propos de l'Institut Sapiens.....	3
Résultats du sondage IFOP pour l'Institut Sapiens et Adding.....	4
Synthèse de l'étude.....	9
Résumé des propositions.....	14
Introduction	17
Partie préliminaire : impact du dialogue social sur la santé des entreprises.....	23
Partie I : les nouvelles formes d'expression des salariés citoyens.....	27
1 - De nouvelles formes d'expression.....	28
2 - L'ébauche de réponses aux nouveaux besoins d'expression.....	37
Partie II - Des réponses aux besoins d'expression directe des salariés.....	43
1 - La mutation urgente des organisations syndicales traditionnelles.....	45
2 - L'émergence de modalités d'une représentation directe des salariés.....	59
Conclusion	73
Liste des membres du groupe de travail.....	77



À propos des auteurs



Guillaume Brédon

Avocat spécialisé en droit social

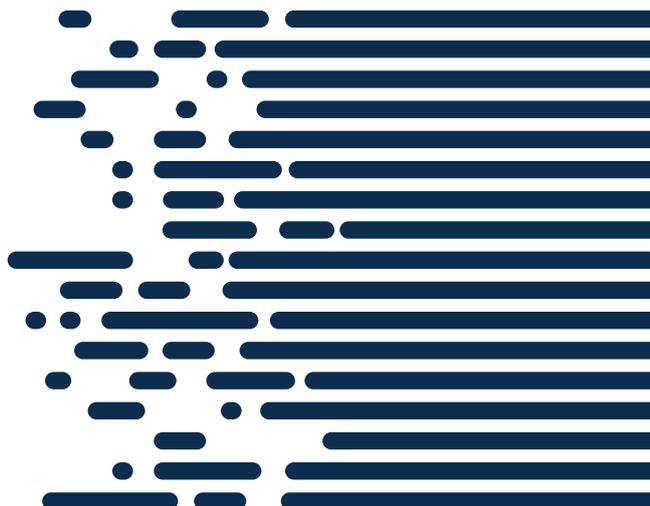
En 2002 il cofonde BRL avocats, un cabinet d'avocats spécialisés en droit social qui est aujourd'hui reconnu comme un des meilleurs cabinets en la matière par la profession. Guillaume Brédon est docteur en droit privé, il a soutenu sa thèse à l'université Paris II. Il est aujourd'hui l'expert en droit social et formation professionnelle de l'Institut Sapiens.



Yann Maël Larher

Docteur en relations numériques de travail

Lauréat du Prix des Talents de la Recherche décerné par RUE 89 et FABERNOVEL, il a soutenu en mai 2017 sa thèse intitulée « les relations numériques de travail » sous la direction du Professeur Jean-François CESARO à l'université Panthéon-Assas. Passionné par les nouvelles pratiques collaboratives, il a travaillé en tant que juriste et en tant que communicant dans différentes organisations (Stratégie Gouv, TOTAL, VINCI). Il intervient désormais auprès de divers publics (chefs d'entreprises, politiques, étudiants, RH, commerciaux, syndicats) afin de favoriser l'adoption de nouveaux modes de travail. Il a fondé okay-doc.fr, une plateforme de docteurs (PhD) consultants/speakers pour accompagner les entreprises dans leur stratégie d'innovation.



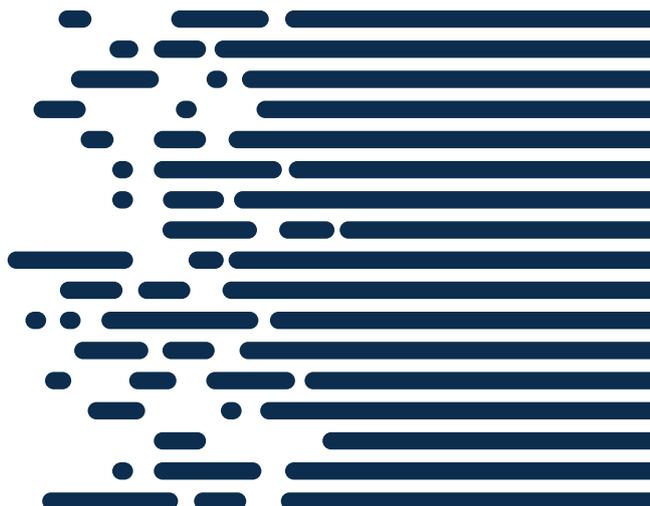
À propos de l'Institut Sapiens

L'Institut Sapiens est la première « think tech » française. Organisme indépendant à but non lucratif, sa vocation est de peser sur le débat économique et social français contemporain par la diffusion de ses idées et d'innover par ses méthodes, son ancrage territorial et la diversité des intervenants qu'il mobilise, afin de mieux penser les enjeux vertigineux du siècle.

Impulsé par Olivier Babeau, Laurent Alexandre et Dominique Calmels, en partenariat avec la chaire Capital Humain de l'université de Bordeaux, Sapiens a vocation à définir le rôle de l'humain dans une société bouleversée par le numérique. Son axe principal de travail est l'étude et la promotion des nouvelles formes d'écosystèmes favorables au développement économique et au bien-être social.

Sapiens fédère un large réseau d'experts issus de tous horizons, universitaires, avocats, chefs d'entreprise, entrepreneurs, hauts fonctionnaires, autour d'adhérents intéressés par le débat touchant aux grands enjeux actuels.

Plus d'informations sur <http://institutsapiens.fr>





Résultats du sondage IFOP - Institut Sapiens - Adding

Dans notre travail d'étude et d'analyse relatif à l'avenir du dialogue social, nous avons souhaité évaluer l'usage numérique des syndicats. Dans un sondage IFOP pour l'Institut Sapiens et le cabinet Adding, nous avons interrogé des actifs syndiqués en leur demandant leur perception et leurs usages de outils numériques. Voici les principaux résultats et enseignements.



Le regard des Français sur l'usage du numérique par les syndicats

ifop pour l'Institut Sapiens et le cabinet Adding

1. Les outils utilisés par les syndicats pour mener leurs actions

Les médias sociaux apparaissent aujourd'hui comme un formidable outil de communication, procurant aux syndicats de nouveaux moyens d'actions qui peuvent conduire éventuellement à leur revitalisation. **Pourtant les tracts et les communications physiques apparaissent en tête des outils encore utilisés par les syndicats.** De manière globale, les réseaux sociaux n'apparaissent qu'en troisième position. On relève toutefois une inflexion significative au niveau des pétitions. Les pétitions en ligne sont en effet citées avant les pétitions papiers sans doute en raison de leur efficacité. D'une manière générale, on remarque que les supports physiques sont cités en premier lieu dans 62% des cas, contre 38% des usages digitaux (pétitions en ligne, réseaux sociaux et plateformes spécialisées).

Dans le détail on observe toutefois des différences significatives selon les répondants. On peut ainsi relever que les réponses sont inversées entre les femmes et les hommes. Les hommes privilégient les tracts (33% vs 24%) et la communication physique directe (28% vs. 23%) alors que les femmes citent en premier les réseaux sociaux (31% vs 21%).

L'âge a également une forte influence sur les résultats de l'enquête. Les jeunes ont un autre rapport au collectif de travail et à l'action collective que les générations plus âgées. Les 18-24 privilégient la communication à travers les réseaux sociaux (39% versus 19%) quand leurs aînés citent d'abord la communication physique directe (30% versus 7%). Il est également intéressant de noter une gradation en fonction des âges.

Le secteur géographique a également une forte influence sur les résultats. Les syndiqués de l'agglomération parisienne citent les pétitions (en ligne et papier) comme 1er mode d'action syndical, avec un taux de réponse deux fois plus élevé que dans les communes rurales et les villes de province. On peut notamment interpréter ces résultats au regard des organisations de l'agglomération parisienne plus fortement ancrées dans le secteur tertiaire, avec un plus fort recours au travail à distance et une plus forte sensibilité à l'usage des médias sociaux.

Les résultats en fonction de la proximité syndicale est difficile à interpréter, de façon générale les résultats sont relativement homogènes. Seule grande tendance assez contradictoire, FO est le syndicat où les réseaux sociaux sont cités en premiers mais c'est aussi là que les pétitions en lignes sont les moins citées. Les plateformes spécialisées du type réseaux sociaux d'entreprises sont les outils les moins utilisés par tous les répondants.

Les outils utilisés par les syndicats pour mener leurs actions

Question : D'après vous, quels sont les outils utilisés aujourd'hui par les syndicats pour mener leurs actions de représentation syndicale ? En premier ? Et en second ?

	En premier (%)	Total des citations (%)
• Les tracts	30	53
• La communication physique directe	25	50
• Les réseaux sociaux	25	43
• Les pétitions en ligne	9	25
• Les pétitions papier	7	18
• Les plateformes spécialisées	4	10
TOTAL.....	100	(*)

(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner deux réponses

2. Le regard sur l'utilisation des ressources numériques par les salariés

Le numérique est perçu par une large majorité (67%) comme un médium qui permet aux salariés de porter eux-mêmes leurs revendications aux employeurs sans passer par les syndicats. Parmi les catégories ayant répondu le plus de oui on retrouve : les 18-24 ans (86%), les employés et les ouvriers (70 et 71%), les habitants de l'agglomération parisienne, les personnes proches de Europe Ecologie les Verts (80%), LREM (73%) et debout la France (75%). Les syndicats semblent avoir le même degré de maturité sur le sujet avec des résultats très proches toute proximité syndicale confondue.

Il est donc assez intéressant de soulever le fait que **97% des syndiqués sont persuadés que les salariés ne pourront jamais utiliser les ressources du numérique pour porter eux-mêmes leurs revendications.** Un résultat qui peut démontrer l'existence d'un aveuglement ou d'une sous-estimation de l'utilisation de la ressource numérique par les salariés pour se passer des syndicats.

Le regard sur l'utilisation des ressources du numérique par les salariés

Question : Diriez-vous qu'aujourd'hui les salariés ont tendance à utiliser les ressources du numérique (pétitions en ligne, réseaux sociaux, plateformes spécialisées, etc.) pour porter eux-mêmes leurs revendications aux employeurs sans passer par les syndicats ?

	Ensemble des Français 20-30 novembre 2018 (%)
TOTAL Oui	67
• Oui, tout à fait	20
• Oui, plutôt	47
TOTAL Non	33
• Non, plutôt pas	30
• Non, pas du tout	3
TOTAL.....	100

3. Le jugement sur le rôle du numérique pour les syndicats

Malgré les résultats de la question précédente **les syndicats ne semblent pas conscients de la menace que pourrait représenter le numérique qui n'est cité en premier que par 9% des répondants**. Dans le même temps, le risque d'éparpillement des acteurs syndicaux est cité par 19% des répondants.

Les conclusions de l'enquête vont toutefois à contrecourant d'idées répandues sur le manque d'intérêt des syndicats pour le numérique. Le numérique est ainsi perçu en premier comme un moyen d'améliorer l'action syndicale (30% des réponses) et immédiatement ensuite comme un mode pour reconquérir des adhérents (22%) puis comme un moyen d'améliorer le dialogue social (20%). Il faut également relever la sociologie particulière des catégories qui considèrent le plus le numérique comme une menace : les 18-24 (12%), les habitants de l'agglomération parisienne (14%).

Il y a cette fois une certaine facture entre les syndicats pour qui le numérique est une menace CFDT 11% ; FO 11% ; CFTC / CFE / CGC 18% et ceux qui ont répondu en dessous de la moyenne CGT 4% ; UNSA 7%.

Le jugement sur le rôle du numérique pour les syndicats

Question : A l'avenir, diriez-vous que le numérique représente pour les syndicats... ? En premier ? Et en second ?

	En premier (%)	Total des citations (%)
▪ Un moyen d'améliorer l'action syndicale	30	53
▪ Un moyen de reconquérir des adhérents	22	47
▪ Un moyen d'améliorer le dialogue social	20	44
▪ Un risque d'éparpillement des acteurs syndicaux	19	33
▪ Une menace	9	23
TOTAL.....	100	(*)

(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner deux réponses

Conclusion

En conclusion, si le numérique n'est pas absent dans l'esprit des syndicats et de leurs sympathisants, les chiffres montrent un fossé systématique entre d'une part, les réponses des plus jeunes et les habitants de la région parisienne, et d'autre part, les autres catégories. Les syndicats ne semblent pas par vouloir prendre conscience du risque de se faire « ubériser » par les outils numériques alors qu'ils ont paradoxalement conscience de leur rôle grandissant, qu'il y a une attente plus forte exprimée par les femmes et les jeunes souvent moins représentés au sein des syndicats.

Ces chiffres sont à mettre en corrélation avec les effectifs syndicaux.

Chez les moins de 35 ans, on compte 5% de jeunes travailleurs syndiqués alors que les moins de 25 ans n'en représentent que 2%, à comparer au taux moyen de syndicalisation qui est en France de 11%. Cette différence est la conséquence d'une différence de positionnement sur le marché du travail. Plus on est en CDI, plus on a d'ancienneté, plus on se syndique. La différence de taux de syndicalisation selon l'âge explique le positionnement des syndicats qui continuent à privilégier la communication « à la papa ». Elle est également susceptible de conforter les actions syndicales dans des actions qui ne répondent pas aux aspirations des nouvelles générations pour de nouvelles formes d'actions sociales.



Synthèse

Évoluer ou mourir : voici le choix darwinien auquel est confronté le syndicalisme français. Des syndicats contestataires aux plus constructifs, tous sont face à un risque de disparition. **La raison est simple : une méfiance des salariés envers les syndicats, combinée à une appétence des citoyens pour la démocratie directe.** Que ce soit le mouvement Nuit Debout, le mouvement des pigeons côté patronal, la manifestation des gilets jaunes ou encore la séquence de témoignage #PasDeVague, tous ces mouvements ont émergé spontanément, ont existé sans leader syndical ou politique, et ont eu des résultats bien plus probants (au moins à court terme) que les traditionnelles manifestations orchestrées par les structures historiques, que ce soit en termes d'échos médiatique ou de réponses à leurs revendications. Des mouvements éphémères spontanés, plus ou moins organisés qui mettent en évidence que **le numérique est un outil d'expression très efficace pour relayer des revendications et agréger les mécontentements sans besoin du relais des corps intermédiaires** qui se retrouvent écartés plus ou moins volontairement du champ social.

La France a pourtant une longue tradition du dialogue social. Celui-ci s'est construit dans les usines du XIXe siècle, où les salariés d'un atelier désignaient quelques-uns en leur sein pour représenter le groupe. Une prééminence du collectif sur le contrat de travail individuel qui a ensuite été organisée par la loi sur les conventions collectives dès 1919. Depuis, le dialogue social a pris une place croissante et les partenaires sociaux sont devenus un interlocuteur incontournable du gouvernement.

Héritier d'anciennes traditions corporatives et de l'expérience des luttes, le dialogue social français s'est organisé selon une double logique : la première, assise sur les solidarités professionnelles forgées autour du métier, de l'industrie et de l'administration ; l'autre répondant à une logique territoriale indissociable du projet interprofessionnel de transformation sociale à l'origine des Bourses du travail, puis des Unions locales et des Unions départementales.

La France présente cependant cette situation paradoxale où les partenaires sociaux sont ceux ayant le moins d'adhérents en Europe, mais ayant des pouvoirs très importants dans de nombreux domaines au cœur de l'économie nationale (*gestion de l'assurance chômage, de la formation professionnelle, des retraites, etc...*). On estime le taux de syndicalisation à 11,2% actifs (8,7% dans le secteur privé et 19,8% dans la fonction publique), alors qu'il était de 30% en 1949. La moyenne européenne se situe aux alentours de 23%. Dans les pays nordiques, caractérisés par un syndicalisme de service, ce taux est bien plus élevé atteignant 74% en Finlande ou encore 70% en Suède.

Alors que cette défiance de plus en plus manifeste à l'égard des syndicats, et d'une façon générale des corps intermédiaire, peut apparaître inexorable, le recours aux outils numériques constitue selon nous une opportunité pour tenter d'inverser la tendance et de recréer un nouveau cadre modernisé du dialogue social.

Référendum numérique, réseaux sociaux d'entreprises, pétitions en ligne, syndicats dits « de service » externes : **les initiatives numériques se multiplient dans les entreprises**. L'organisation de l'entreprise ne repose pas sur des principes démocratiques mais l'entreprise ne peut pas non plus être efficace et compétitive sans un dialogue de qualité entre actionnaires, directions et salariés. Ce dialogue, vecteur de cohésion interne et donc de productivité est nécessaire. L'émergence de ces nouveaux outils permettant une expression et des revendications directes des salariés va-t-elle sceller le sort des syndicats et plus généralement des instances de représentation du personnel plus institutionnelles ?

L'expérience récente des gilets jaunes démontre que des rapports sociaux balisés sont moins dangereux pour la démocratie et sans doute plus efficace à long terme que la génération de mouvements spontanés anarchiques. Il semble donc indispensable que les organisations syndicales de salariés mais également d'employeurs reprennent la main et accomplissent une mue rapide leur permettant de redevenir des canaux d'expression privilégiés, garants d'un dialogue social de qualité. Ceci nous semble indispensable tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau interprofessionnel.

Dans cette étude, qui fait suite à un travail de recherche et d'audition de plus de 6 mois, nous proposons des **pistes de transformations pour permettre aux syndicats de relever le défi du numérique et ainsi retrouver un second souffle**, mais également pour faire évoluer notre droit social et faciliter l'émergence de ces nouvelles pratiques tout en permettant à chaque salarié de pouvoir participer plus activement à la vie de son entreprise. Pour ces derniers, cette évolution pourrait permettre de redonner un sens si souvent absent à leur activité professionnelle. **Nos préconisations s'articulent autour de 3 grands axes :**

Favoriser l'émergence de nouvelles formes d'expression et de dialogue.

Au sein même de l'entreprise, l'enjeu principal est d'encourager l'accès aux outils numériques pour favoriser le dialogue social en le modernisant. Chaque salarié doit être doté d'une adresse mail professionnelle et formé aux usages des technologies d'information et de la communication. **Les pétitions internes, produites par des plateformes numériques externes, sont un excellent moyen pour la direction d'une entreprise de prendre le pouls et la température d'une entreprise.**

Associée aux réseaux sociaux d'entreprise (via Facebook, LinkedIn, Twitter, Toguna, Whaller, etc...), ces nouveaux dispositifs doivent être encouragés pour multiplier les prises de parole dans un cadre régulé et éviter ainsi les potentielles dérives liées au « *name and shame*¹ » qui pourrait nuire à la réputation des entreprises. Enfin, **le recours au référendum numérique d'entreprise doit être lui aussi encouragé**, pour permettre à chaque salarié de s'exprimer sur des sujets divers au premier rang desquels les sujets ayant trait aux conditions de travail. Pour être efficace, ces référendums doivent impérativement être contextualisés avec l'aide des représentants du personnel et des syndicats afin ne pas appeler une réponse binaire, simpliste et donc démagogique.

A travers une logique participative, le numérique peut supporter une fluidification des relations sociales en rendant l'information plus pédagogique et plus accessible à tous au sein de l'entreprise.

1 - Littéralement cette expression désigne le fait de « nommer et faire honte ». Il s'agit de montrer du doigt une entreprise ou une personne qui se serait mal comportée, et la livrer ainsi au jugement populaire. La pratique est extrêmement courante dans les pays anglo-saxons. L'un des exemples les plus célèbres dates de 2009 et concerne la Grande-Bretagne. A l'époque, un scandale sur les notes de frais des parlementaires britanniques enfle. Le Daily Telegraph décide de donner le nom des fautifs. Effet immédiat : tous les élus concernés s'engagent à rembourser. Certains après avoir été contraints à la démission.

Faire évoluer les syndicats.

Les syndicats, qui sont pour la plupart restés à l'ère du papier, doivent radicalement se transformer. Comme en témoignent les résultats de notre sondage IFOP - Adding sur l'usage du numérique par les syndicats, les tracts, les pétitions et la communication physique restent très présents (plus de 62% des citations) dans les processus de représentation syndicale. Les réseaux sociaux d'entreprise ne représentent que 25% des citations, les pétitions en ligne 9% et le recours aux plateformes numériques spécialisées 4%.

Pour y remédier, nous proposons tout d'abord un recours à la dématérialisation des réunions entre le syndicat et ses adhérents doit être encouragé. Cela leur permettra de toucher plus de monde, de manière plus fréquente et surtout plus ouverte, faisant ainsi vivre le dialogue social au quotidien en pouvant potentiellement toucher un plus grand nombre de salarié.

Les syndicats doivent ainsi en profiter pour changer la logique actuelle, passer d'un fonctionnement « *Top-down* » à une logique « *Bottom-up* », **passer d'un modèle descendant à un modèle ascendant**, où chaque adhérent aura sa place dans la construction et l'animation des rapports sociaux au sein de son entreprise. **Le syndicalisme de service** est également une piste à suivre pour des organisations qui pour la plupart n'existent pas entre deux élections. Formations, conseils aux salariés, animation de plateformes de recrutement, les pistes sont nombreuses pour faire exister les syndicats entre chaque élection et ainsi casser l'image électoraliste, inutilement contestataire et politique des centrales. Enfin, et même si elle peut paraître anecdotique, une **transformation sémantique doit également être envisagée : faire disparaître le terme « syndical » pour parler plutôt d'associations représentatives**. Le concept reste le même mais la notion change, impératif pour casser et moderniser la mauvaise image dont pâtiennent les syndicats.

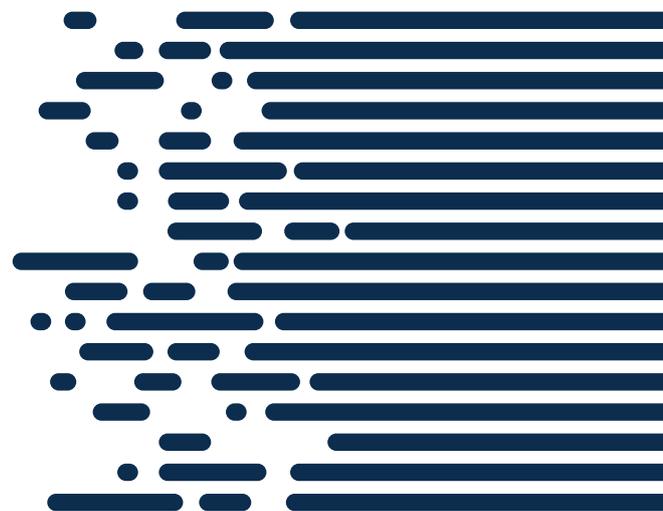
Faire évoluer les modalités de la représentation du personnel.

L'appétence des citoyens et des salariés pour la démocratie directe ne doit pas être freinée, au contraire. Dans l'entreprise, il faut permettre à chaque salarié le souhaitant de pouvoir être librement acteur de sa représentation professionnelle. Tout d'abord, **en mettant fin au monopole syndical au 1er tour des élections professionnelles, qui existe depuis 1946** et qui interdit à un salarié de pouvoir se présenter en dehors de toute organisation syndicale. Ce monopole n'est plus compris et entretient les syndicats actuels dans leur immobilisme. Les

salariés qui construisent leur propre réseau et développe une influence au sein de l'entreprise notamment à l'aide des outils numériques doivent pouvoir se présenter aux élections et ce dès le premier tour.

La concurrence doit également s'opérer en dehors des entreprises. Le financement des syndicats, jugé « très opaque » par de nombreux rapports d'observateurs, doit être repensé et basé sur la performance. La mise en place d'un **chèque syndical**, venant **en remplacement du financement public actuel** (liées aux ressources des fonds paritaires et aux fonds de l'Association de gestion du fonds paritaire national (AGFPN) financés par une part prélevée de 0,016% de la masse salariale des entreprises) nous paraît être une puissante piste de réforme. Chaque actif pourrait ainsi choisir le syndicat, l'association ou la structure à laquelle il souhaite adhérer. **Les syndicats qui seraient ainsi directement financés par les salariés seraient contraints de rendre des comptes à leurs adhérents.** Cette mesure permettrait l'émergence de nouvelles formes de représentations des salariés comme des coopératives ou des syndicats dits de service assurant des prestations de formation, de conseils et de représentations des salariés, pouvant elles aussi compenser les carences des organisations historiques.

On peut d'ailleurs imaginer la création de structures de représentation qui feraient le lien entre salariés et employeurs gommant ainsi des frontières d'un système trop souvent manichéen entre le monde patronal et celui des salariés.



Résumé des propositions

Partie I – Les nouvelles formes d'expression des salariés citoyens permises par l'usage des outils numériques

- *Sensibiliser les salariés à la bonne utilisation des médias sociaux à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise pour désamorcer les maladroites et les contentieux.*
- *Instaurer un nouveau droit à la libre expression de critiques constructives en interne pour restaurer des rapports de confiance dans les organisations.*
- *Intégrer une charte des systèmes d'information au règlement intérieur de l'entreprise pour prévenir les atteintes à la réputation de l'entreprise sur Internet.*
- *Promouvoir le développement de structures représentatives externes sur le modèle du portage salarial adapté aux nouvelles formes d'emploi.*
- *Encourager à la création de plateformes permettant de signaler des faits répréhensibles au sein de l'entreprise au-delà des domaines comptable, financier et de lutte contre la corruption, auxquels se limitent les dispositifs d'alerte.*

Partie II – De nouvelles réponses doivent être apportées au besoin d'expression et de représentation directes des salariés

Pour les syndicats

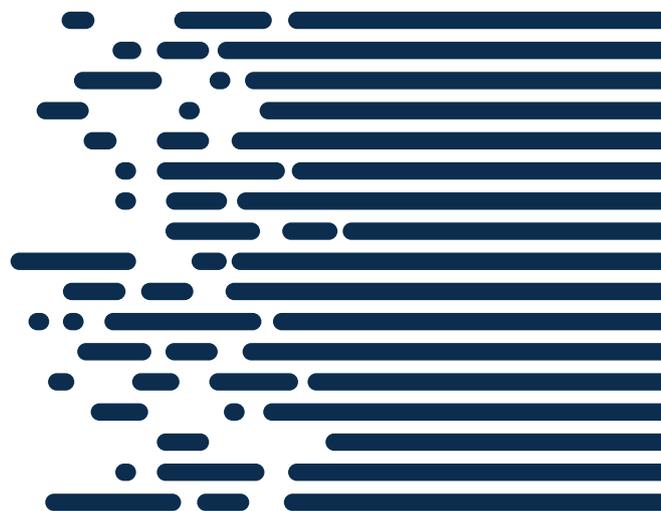
- *Profiter de la virtualisation du poste de travail pour développer de nouvelles formes de discussion avec les salariés, comme des réunions à distance, des visites virtuelles, des forums d'échange en ligne dont les modalités peuvent être prévues par accord d'entreprise à l'occasion notamment de négociations sur le travail à distance.*

- *Développer la logique de syndicalisme de proximité, se rapprochant du syndicalisme de service, où l'organisation syndicale reste au contact des salariés pour répondre concrètement et au quotidien à leurs préoccupations.*
- *Former les syndicats au numérique, en développant au sein des entreprises (par le service formation des syndicats ou de l'entreprise) des formations spécifiques à destination des représentants syndicaux.*
- *Généraliser en le rendant obligatoire le vote électronique au sein des entreprises pour les élections professionnelles.*
- *Dématérialiser les réunions syndicales pour attirer l'audience la plus large possible.*
- *Utiliser toutes les ressources du numérique pour favoriser et rendre plus transparentes les négociations des accords d'entreprise.*
- *Offrir aux salariés des services de représentation, de défense mais aussi et surtout de pédagogie et d'explications*
- *Ouvrir, dans les entreprises de plus de 50 salariés un droit à l'expression directe et collective, organisé préalablement à l'ouverture par les partenaires sociaux des négociations portant sur l'organisation du travail et/ou de ses contreparties au sein de l'entreprise, dans le cadre de la négociation obligatoire.*
- *Informier et accompagner les salariés dont le métier est menacé par la révolution digitale.*
- *Changer la logique syndicale actuelle, pour passer d'un modèle descendant à un modèle ascendant, pour replacer l'actif au cœur du projet syndical.*
- *Faire évoluer la sémantique syndicale, qui semble aujourd'hui un repoussoir pour de nombreux actifs.*

Pour les salariés

- *Doter chaque salarié d'une adresse mail professionnelle et d'une formation aux NTIC.*
- *Encourager les pétitions d'entreprises et les plateformes participatives.*

- *Supprimer le monopole syndical au premier tour des élections professionnelles, pour permettre aux salariés de pouvoir participer aux scrutins internes sans être affiliés à une centrale existante.*
- *Favoriser l'émergence de structure de représentations externes aux entreprises.*
- *Mettre en place un chèque syndical en substitution des modalités de financements actuels des syndicats (c'est-à-dire en supprimant les fonds du paritarisme et la part de 0,016% sur la masse salariale), qui serait donné aux salariés lesquels choisiraient la structure bénéficiaire.*
- *Encourager le recours aux référendums d'entreprise par voie numérique, qui seraient automatiquement alimentés par une information objective et complète des enjeux de chaque vote.*
- *Donner un pouvoir d'initiative aux salariés. A l'instar du référendum d'initiative citoyenne qui permet la saisie du CESE par une pétition atteignant 500.000 signatures, le pouvoir d'initiative des salariés devrait recueillir les signatures au minimum de 10% du corps électoral de l'entreprise.*





Introduction

Qu'est-ce que le dialogue social ? La notion de dialogue social est aujourd'hui couramment utilisée mais rarement définie avec précision.

L'organisation internationale du travail (OIT) la définit ainsi : « *Le dialogue social désigne la participation des travailleurs, des employeurs et des gouvernements aux décisions relatives à l'emploi et à toute question afférente au lieu de travail. Il englobe toutes les formes de négociation, de consultation et d'échange d'informations entre les représentants des trois groupes susmentionnés qui portent sur les politiques économiques et sociales et les politiques du travail. Le dialogue social est à la fois un moyen de réaliser des progrès sociaux et économiques et un objectif en soi puisqu'il donne à la population l'occasion de se faire entendre et d'exercer une influence sur la société et le lieu de travail* »². Les différents acteurs peuvent dès lors lui donner des significations éminemment variables.

En France, le dialogue social s'est construit dans les usines du XIXe siècle. Les salariés d'un atelier désignaient quelques-uns en leur sein pour représenter le groupe. La prééminence du collectif sur le contrat de travail individuel a été par la suite inscrite dans la loi sur les conventions collectives de 1919³.

2 - *Dialogue social : discussion récurrente en vertu de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable*, Genève, BIT, 2013, p. 5.

3 - *La loi du 19 mars 1919 apporte un premier cadre institutionnel aux conventions collectives et constitue alors une étape décisive dans la construction du droit de la négociation collective* A. Gazier, « *Le retour aux conventions collectives* », *Revue économique*, vol. 1, no 2, juillet 1950, p. 157.

Depuis, le dialogue social a pris une place croissante et les partenaires sociaux sont devenus un interlocuteur incontournable du gouvernement⁴. Le Préambule de la constitution de 1946 consacre d'ailleurs un droit à la participation des salariés qui, à la différence de la liberté syndicale, impose l'organisation d'une représentation collective des salariés dans les entreprises. Ainsi, « *tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail, ainsi qu'à la gestion des entreprises* ». Ceci devrait créer les conditions d'un dialogue social sain et aisé à mobiliser. Or, voilà maintenant plusieurs années que la question est discutée.

Héritier d'anciennes traditions corporatives et de l'expérience des luttes, le dialogue social français s'est organisé selon une double logique : la première, assise sur les solidarités professionnelles forgées autour du métier, de l'industrie et de l'administration ; l'autre répondant à une logique territoriale indissociable du projet interprofessionnel de transformation sociale à l'origine des Bourses du travail, puis des Unions locales et des Unions départementales.

Ces deux voies constituent l'une des singularités durables du syndicalisme français. Après une phase de re-syndicalisation dans les années 70, le recul constant de leurs effectifs et de leurs bases depuis les années 80 menace les anciennes positions des syndicats qui n'ont pas su se redéployer vers les secteurs (notamment tertiaires) en développement du salariat, où les changements techniques vont de pair avec l'introduction de nouveaux modes de management, d'organisation du travail et de relations professionnelles. **À la faveur des évolutions technologiques et du développement de la sous-traitance, le salariat se fragmente et se réinvente, phénomène que les organisations syndicales ont par leur immobilisme, du mal à accompagner.**

La période que nous vivons est ainsi marquée par une puissante crise du syndicalisme qui trouve ses racines dans la désindustrialisation de notre pays et une inadéquation de l'action syndicale avec les attentes des salariés. On estime **le taux de syndicalisation à 11,2% actifs en France** (8,7% dans le secteur privé et 19,8% dans la fonction publique⁵). **Ce taux était à plus de 30% en 1949. La moyenne européenne se situe à 23%.** Dans les pays nordiques, le taux de syndicalisation plus élevé (74% en Finlande, 70% en Suède), s'explique principalement par l'existence d'un syndicalisme de service, où les adhérents d'une organisation profitent des avantages liés à la signature d'un accord par la centrale à laquelle ils adhèrent.

4 - Les quatre branches de la protection sociale ont été institutionnalisées et leur gestion a été confiée aux partenaires sociaux ; les conventions collectives se sont généralisées ; la Cour de cassation a étendu le régime du salariat pour permettre à un nombre croissant de personnes de bénéficier du régime de la sécurité sociale et des conventions collectives. A. Supiot, « *Les relations collectives de travail* », op. cit., p. 83.

5 - Source : « *La syndicalisation en France* », étude DARES mai 2016

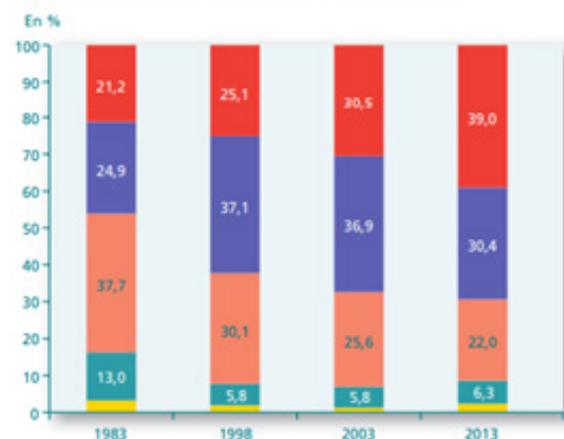
Autre point de comparaison intéressant, les syndicats français sont ceux qui ont le moins d'adhérents tandis que le montant des cotisations qu'ils perçoivent est bien plus faible que celui perçu par leurs homologues étrangers.

Pays	Taux de syndicalisation (secteur privé uniquement)	Montant moyen annuel des cotisations
Allemagne	29 %	1 300 M€
Belgique	65 %	400 M€
France	8 %	190 M€
Grande-Bretagne	29 %	1 000 M€
Italie	25 %	1 100 M€
Suède	83 %	900 M€

Tableau de comparaison du taux de syndicalisation et du montant moyen annuel des cotisations, par pays.⁶

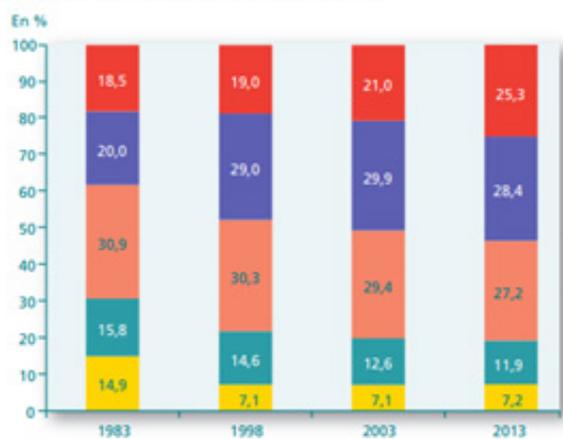
La crise du syndicalisme en France est amplifiée par le vieillissement de ses membres : alors que la proportion de salariés syndiqués âgés de moins de 39 ans était de 53,9% en 1983, elle n'est plus que 29,4% en 2013. On peut donc anticiper une forte diminution du nombre de salariés syndiqués à l'avenir, dans cette tendance au vieillissement.

Évolution de l'âge des salariés syndiqués entre 1983 et 2013



Lecture : en 1983, 37,7 % des syndiqués avaient entre 30 et 39 ans contre 22 % en 2013.
 Champ : ensemble des salariés syndiqués de 18 à 65 ans ; France métropolitaine.
 Sources : enquêtes Insee Contacts entre les personnes 1982-1983, enquêtes PCV 1996-2005, SRCV 2013.

Évolution de l'âge des salariés entre 1983 et 2013



Lecture : en 1983, 30,9% des salariés avaient entre 30 et 39 ans contre 27,2 % en 2013.
 Champ : ensemble de salariés de 18 à 65 ans ; France métropolitaine.
 Sources : enquêtes Insee Contacts entre les personnes 1982-1983, enquêtes PCV 1996-2005, SRCV 2013.

Autre information manquante, le fait syndical concerne par ailleurs principalement les entreprises de grandes tailles : le taux de syndicalisation dans les entreprises de plus de 200 salariés est de 16,3%, celui dans

6 - Données 2004 - Source : Rapport 2004 de l'IGAS

les entreprises de 50 à 199 salariés est de 14,6%, alors que celui des entreprises de moins de 50 salariés n'est que de 7% (5% pour les salariés du privé)⁷.

Ce recul du syndicalisme suit sans doute une trajectoire comparable au recul des partis politiques. La multiplication et la médiatisation des affaires touchant le monde syndical (*affaire Lepaon à la CGT, notes de frais et fichage des cadres à Force Ouvrière, etc...*) additionnée à la publication de nombreuses révélations à charges (*notamment le rapport Perruchot, rapport éponyme enterré pendant 30 ans par tous les groupes parlementaires à l'Assemblée Nationale qui pointait le fait que tous les organismes syndicaux « tapent » dans les fonds des organismes paritaires pour se financer*⁸) accentuent la désaffection des salariés à l'égard des centrales syndicales.

Les syndicats sont aujourd'hui affaiblis par la mutation industrielle et leur base traditionnelle d'implantation dans le secteur secondaire a diminué de façon constante. « *Le militantisme syndical devenu trop minoritaire et donc inefficace, ne permet souvent plus de créer une pression suffisante sur l'entreprise* »⁹. Désormais, de nouveaux militants sont à trouver dans le secteur tertiaire et quaternaire et l'usage des TIC est absolument nécessaire pour les atteindre¹⁰. « *Alors que les besoins, les responsabilités et les intérêts des travailleurs sont plus variés, aussi bien au travail qu'en marge de celui-ci, il devient impérieux de considérer de quelle façon les systèmes de représentation peuvent s'ajuster à cette nouvelle réalité* »¹¹. « *Comment les syndicats s'assurent-ils qu'ils représentent leurs membres de façon efficace, en réponse à leurs besoins et à leurs intérêts particuliers, et comment procèdent-ils afin d'élargir à la fois le nombre et les catégories de travailleurs qu'ils représentent ?* »¹².

Qui va représenter les travailleurs de l'économie numérique ? Dans une période où la désaffection à l'égard des organisations syndicales s'amplifie¹³, exprimé par un rejet de l'adhésion à un syndicat malgré une forte participation aux scrutins professionnels, il faut se demander si les salariés ne devraient pas pouvoir plus librement choisir leurs représentants, mais aussi questionner le sens de leur participation au processus décisionnel. **Les relations sociales sont aujourd'hui conçues de telle façon que la**

7 - Source : « La syndicalisation en France » étude DARES mai 2016.

8 - Voir l'article du Point à ce sujet « Argent des syndicats, le rapport interdit » 17 février 2012 https://www.lepoint.fr/economie/argent-des-syndicats-le-rapport-interdit-16-02-2012-1431943_28.php

9 - M. LAIGNEAU, J.-E. RAY et B. MATHIEU, « Entreprise, droits fondamentaux et droits sociaux », *Cahiers du Conseil constitutionnel*, 2011, n° 31, p. 229.

10 - C. CASTETS-RENARD, « NTIC et droit du travail », in *J.-Cl communication*, Fasc. 4820, s.d., p. 36.

11 - C. BRUNELLE, A. HAYDEN et G. MURRAY, « Les systèmes de représentation au travail : à la mesure des réalités contemporaines ? », *Relations industrielles*, 2011, vol. 66, n° 4, p. 497.

12 - *Ibid.*

13 - Le taux d'adhésion semble se stabiliser autour de 8%. Il en est de même pour les partis politiques, dont le nombre d'adhérents, en dehors d'un afflux circonstanciel dû aux élections passées ou à venir, continue de s'effriter. Parmi les motifs de désaffection communs, on peut citer la situation de la société actuelle qui se caractérise par une individualisation et une atomisation croissante. B. LESTRADE, « Les syndicats en France et en Allemagne : difficiles adaptations aux mutations de la société », *Institut Français des Relations Internationales*, avril 2007, [En ligne]. <www.ifri.org>.

participation des salariés se limite le plus souvent uniquement aux choix de leurs représentants par le biais des élections professionnelles. Les technologies de l'information et de la communication pourraient ouvrir des voies intéressantes pour favoriser l'expression directe des salariés à l'occasion de consultations plus fréquentes sur les sujets qui les intéressent au premier rang desquelles les conditions de travail¹⁴.

Or, face à l'hétérogénéité croissante des situations de travail, la standardisation réglementaire que propose le droit ne suffit plus et devient source de conflits plus que de solutions. **Mais encore faut-il trouver les interlocuteurs en mesure d'appréhender ce nouveau monde. Alors que les salariés et les structures sont inévitablement mis en difficultés par la circulation omnidirectionnelle de l'information, le dialogue social est-il également affecté par ces nouvelles modalités de circulation de l'information ?**¹⁵

Le numérique, facteur de désintermédiation des relations sociales ?

Le numérique permet de désintermédier les rapports sociaux, en se passant de tiers ou de corps intermédiaires. Les réseaux sociaux soufflent à peine leurs 10 premières bougies mais on peut déjà citer de nombreux exemples d'utilisation de ce nouvel outil dans les rapports sociaux.

Un des exemples les plus frappant est celui du **Printemps Arabe**. Le 17 décembre 2010, lorsque Mohamed Bouazizi, jeune vendeur de légume de 26 ans s'immole par le feu, cette action est relayée par tous les Tunisiens sur Facebook et Twitter, à tel point que cet événement devient le point de départ d'un mouvement de colère global, qui va enflammer la zone et se répandre grâce aux réseaux sociaux, les citoyens utilisant ces canaux de discussion pour échapper à la censure étatique alors en vigueur.

L'onde de choc a été sans précédent et a abouti à la chute de plusieurs régimes, en Tunisie et en Egypte. Une révolution souvent qualifiée de révolution 2.0 qui aurait été absolument impensable il y a encore quelques années. Cet événement nous enseigne que le numérique et Internet, dont la promesse initiale était celle d'une démocratie libérale sans intermédiaire, a enclenché un processus important de désintermédiation puissant qui relie directement les citoyens avec leurs dirigeants.

Cet outil est-il adapté pour organiser les rapports entre salariés et directions des entreprises ? Le numérique est-il une opportunité pour créer une nouvelle matrice de dialogue social ?

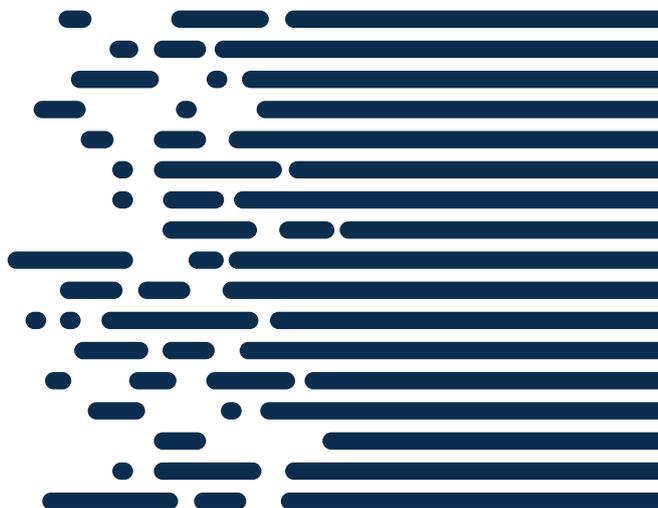
14 - Yann-Maël LARHER, "Les relations numérique de travail", Thèse de doctorat en droit, sous la direction de Jean-François CESARO, Paris, Université de Paris 2, 2017, 866 p.

15 - Yann-Maël LARHER, "Les relations numérique de travail", Thèse de doctorat en droit, sous la direction de Jean-François CESARO, Paris, Université de Paris 2, 2017, 866 p.

Le syndicalisme français qui se caractérise par une chute du nombre d'adhérents tout en conservant des prérogatives importantes (gestion de l'assurance chômage, de la formation professionnelle, des retraites, des salaires, etc...) doit évoluer en utilisant toutes les opportunités que l'outil numérique offre pour se moderniser et faire évoluer ses pratiques.

Les syndicats sont aujourd'hui presque exclusivement financés par les ressources du paritarisme et non par les adhésions de leurs membres. Or, le puissant désintérêt pour les structures syndicales, additionné à l'appétence citoyenne pour la démocratie directe par les outils numériques met les syndicats historiques face à un dilemme : évoluer en transformant leurs logiciels internes, ou disparaître.

C'est ici tout l'objet de cette étude : proposer des pistes de transformation du dialogue social pour faire évoluer les syndicats, ou alors définir les contours de nouvelles formes de relations sociales dans un monde professionnel où ils auraient disparu.





Partie préliminaire - De l'impact du dialogue social sur la santé des entreprises

Le rôle d'un syndicat est ambigu selon la littérature économique. Dans le chapitre 2 de leur ouvrage *"dialogue social et performance économique"*, Marc Ferracci et Florian Guyot, démontrent en s'appuyant sur les travaux de Léontieff (1946), Farber (1986), Arrow (1963) et Blau et Kahn (2002) que si les syndicats sont une source de réduction des inégalités par la compréhension salariale, leur rôle dans l'augmentation du salaire réel des salariés est à nuancer. En effet, les syndicats, dans leur programme économique d'optimisation poursuivent à la fois un but d'augmentation des salaires pour augmenter l'utilité de leurs adhérents mais également un but d'augmentation du nombre d'adhérents et de leur audience, qui ne peut se réaliser que par une augmentation du nombre d'employés et donc par une baisse du salaire nominal.

Un effet ambivalent que l'on retrouve dans un paradoxe, plus contemporain, celui lié à la mobilisation des gilets jaunes où certains leaders demandent à la fois une baisse de la pression fiscale et une augmentation du niveau général des dépenses publiques. Au final, l'importance d'un syndicat semble se matérialiser dans l'amélioration de la productivité au sein de l'entreprise : le gain moyen lié à la syndicalisation est en moyenne de 1% de la productivité selon

Doucouliafos et Laroche (2003) qui sont parvenus à ce résultat en combinant les résultats de 73 études mesurant cet effet (26 démontrent un lien significativement positif, 18 un lien négatif et les autres un effet neutre).¹⁶ **Ce résultat signifie que la présence d'un syndicat pourrait être la condition au bon déroulement d'un dialogue social sain, condition favorisant la productivité des salariés.**

La qualité du travail semble également impactée par la présence ou non d'un syndicat. L'étude d'Ash et Meago (2004) menée auprès des hôpitaux californiens évalue l'impact de la syndicalisation des infirmières sur le traitement des cas d'infarctus dans les services d'urgence. Il en ressort que le nombre de décès dans les 30 jours suivants un infarctus sont inférieurs de 5,5% dans les hôpitaux où les infirmières sont syndiquées. *"L'étude d'Ash et Meago ne permet pas d'identifier de façon certaine les mécanismes à l'œuvre, mais les auteurs considèrent que les pratiques managériales, les échanges entre services, la stabilité des emplois dans les services les plus syndiqués sont des éléments d'explication."*¹⁷

La question de l'importance des syndicats est à corrélérer avec celle de l'adhésion syndicale. Les travaux de Mancur Olson (1965) nous montrent que la logique de l'action collective n'est pas la condition de l'implication des travailleurs de manière individuelle, ces derniers adoptant une logique de passager clandestin face à l'action syndicale, ne voulant pas s'y impliquer mais souhaitant en récolter les fruits, c'est à dire récolter les fruits du dialogue social.

S'il est acquis qu'un système de concertation et de négociation bipartite entre des représentants des salariés et des employeurs est essentiel dans une entreprise, **le niveau de centralisation reste quant à lui en débat.** Il a toujours semblé acquis que plus une négociation était décentralisée plus elle était efficace. Mais les bons résultats en termes de modération salariale et de chômage de certains systèmes centralisés comme en Autriche ou dans les pays Nordiques semblent indiquer que la centralisation d'un système serait tout aussi optimale.

Depuis les travaux de Calmfors et Driffill en 1988, il semble admis que **la représentation syndicale est la plus efficace dans un système soit totalement centralisé, soit dans un système très décentralisé, les systèmes intermédiaires ou médians étant les systèmes présentant les plus mauvais résultats**¹⁸.

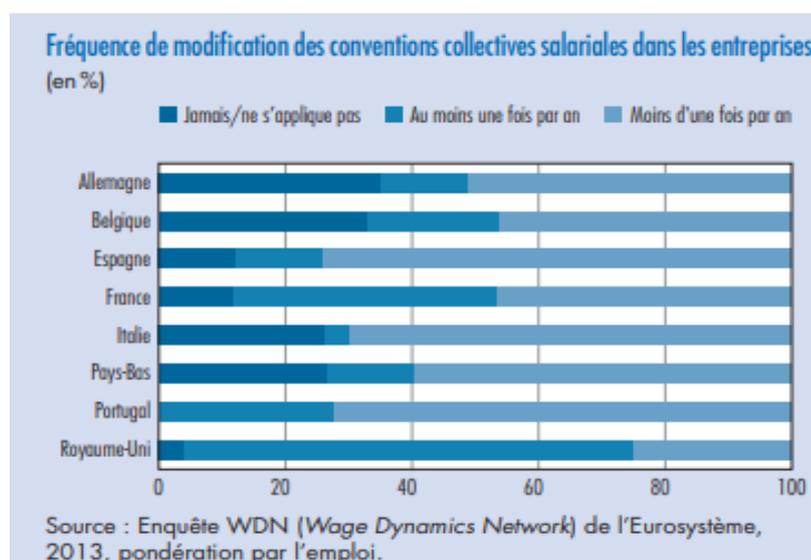
16 - Référence tirée de "dialogue social et performance économique", par Marc Ferracci et Florian Guyot (2016).

17 - Référence tirée de "dialogue social et performance économique", par Marc Ferracci et Florian Guyot (2016).

18 - Etude réalisée sur les évolutions du salaire réel et du taux de chômage dans un panel de 17 pays de l'OCDE sur la période 1963 - 1985. *Bargaining Structure, Corporatism and Macroeconomic Performance*, in *Economic Policy*, 3.6, 1988, p. 13-61. Les variables utilisées pour construire l'échantillon sont les suivantes : niveau de coordination au sein des organisations de salariés et d'employeurs, nombre de confédérations de salariés ou d'employeurs coordonnant leurs décisions à l'échelon national.

Les résultats de leur étude se matérialisent par une relation concave (une courbe en cloche), démontrant ainsi l'assertion évoquée plus haut. L'inefficacité relative des systèmes intermédiaires s'explique par le fait qu'ils combinent les points faibles des 2 systèmes (à savoir des salaires rigides inadaptables aux chocs et une carence en système de couverture et de protection des salariés lors des crises) sans pour autant pouvoir en tirer les bénéfices (flexibilité salariale dans le cadre décentralisé et protection globale dans le cadre centralisé). Le degré de centralisation dépend des facteurs suivants : taux de couverture des structures en place, taux d'extension des accords et taux de syndicalisation. **La France, qui a une passion pour le dialogue de branche, pourrait alors se situer dans un espace compris entre système intermédiaire et système centralisé, et donc dans un système peu efficace.**

En apparence, la France est un pays qui se caractérise, au niveau européen par son fort taux de modification des règles salariales au sein de l'entreprise¹⁹. Avec **42 231 accords d'entreprise signés en 2016**²⁰ (soit 5600 de plus qu'en 2015) notre dialogue social semble être très vigoureux. Parmi les sujets abordés, notons que 35% des accords concernent la rémunération, 20% concernent le temps de travail, 15% l'aménagement du temps du travail et 8% concernent des accords généraux sur l'emploi (négociations relatives aux travailleurs handicapés ou au maintien en emploi de salariés âgés). A noter que le thème de la formation, ne représente malheureusement que 1% des accords signés (475 textes). La plupart des accords signés sont des accords obligatoires, purement formels, qui gonflent les chiffres globaux sans améliorer la situation initiale. **Le grand nombre de ces accords témoigne que le dialogue social est actuellement quantitatif et non qualitatif.**



19 - Source : bulletin de la Banque de France, 272/2, mai juin 2018.

20 - Source : DARES

Tour d'horizon des syndicats représentatifs en France

Pour être considéré comme représentatif dans un secteur d'activité ou dans l'entreprise, un syndicat doit remplir les conditions suivantes :

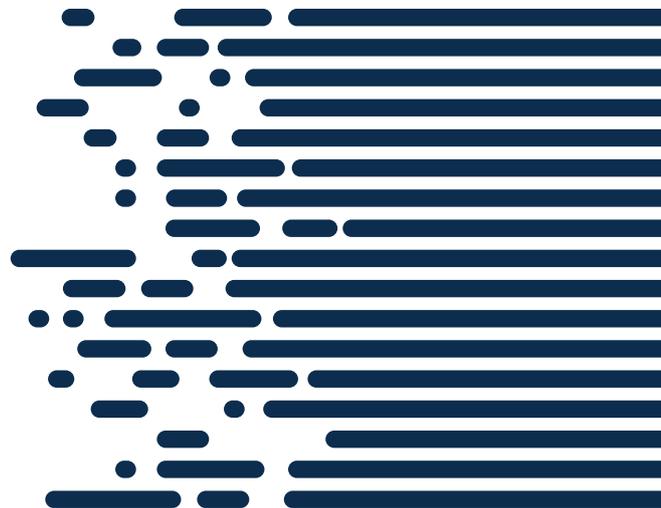
- Avoir au moins 2 ans d'expérience
- Obtenir au moins 8% d'audience dans la branche et 10% au niveau des entreprises.
- Respecter les valeurs républicaines
- Etre indépendant
- Avoir un certain nombre d'adhérents
- Afficher une transparence financière

Selon le Ministère du travail²¹, les 5 syndicats de salariés ayant recueillis, au niveau interprofessionnel, plus de 8% des voix exprimées sont les suivants : (en parenthèse, les résultats obtenus sur la période 2010 -2013)

CFDT : 26,37% (26%)
CGT : 24,85% (26,77%)
CGT-FO : 15,59% (15,94%)
CFE-CGC : 10,67% (9,43%)
CFTC : 9,49% (9,30%)

Les chiffres obtenus sont une agrégation des scores enregistrés par les organisations syndicales aux élections professionnelles sur la période 2013-2016 (soit environ 5 millions de voix exprimées).

Face à l'affaiblissement constant de l'audience des organisations syndicales en France, **la diffusion des technologies numériques pourrait constituer une opportunité de renouvellement de l'action syndicale.** A défaut, les nombreuses formes d'actions permises par ces nouveaux outils entreront de plein fouet en concurrence avec les formes d'action syndicale plus classiques. **Plus efficaces et modernes que ces dernières, elles ringardiseront encore plus l'image des syndicats traditionnels.**





Partie I – Les nouvelles formes d’expression des salariés citoyens

A l’ère de la mondialisation, les nouvelles technologies de l’information ont apporté de profonds changements dans la configuration des milieux de travail, dans la composition et les aspirations de la main-d’œuvre ainsi que dans la gestion des ressources humaines, alors qu’en même temps les entreprises sont à la recherche d’avantages concurrentiels dans un environnement de plus en plus compétitif. **Le monde du travail change et cela a des conséquences importantes sur les systèmes d’expression des salariés.**

Les nouvelles pratiques numériques remettent en question les fondements du dialogue social français, qui reposent sur l’existence d’une représentation stable et structurée des collectifs de travail.²²

L’expression des salariés a existé jusqu’à présent au travers des institutions représentatives du personnel, lesquelles ont notamment pour objet premier de permettre l’expression des réclamations et revendication des salariés²³. **Désormais, de nouvelles formes d’expression non organisées sont rendues possibles par l’utilisation massive des NTIC.**

22 - A. Supiot, « Les relations collectives de travail », dans *Que sais-je ?*, 2016, vol.6e éd., p. 81.

23 - Auzero et E. Dockès, *Droit du travail*, op. cit., p. 690.

I) De nouvelles formes d'expression non pilotées par des structures institutionnelles

La crise du mouvement syndicaliste, reflétée par une forte diminution du nombre de syndiqués se manifeste également dans un recul de leurs poids relatifs et absolus dans la société. La matérialisation concrète de ce phénomène se retrouve dans **la mise à l'écart de plus en plus fréquente des organisations syndicales à l'occasion de l'organisation de manifestations d'ampleur nationale**. Le manque de sens dans l'action, de vision sur l'efficacité concrète des structures traditionnelles, poussent les citoyens à se fédérer entre eux, en utilisant notamment les outils qu'ils ont à leur disposition, comme les réseaux sociaux. Plusieurs exemples concrets ont eu cours ces dernières années et qui tendent à se multiplier. **La démocratie participative tend à se substituer à la démocratie représentative.**

Ce phénomène semble pouvoir s'expliquer par plusieurs facteurs.

« *Protéiformes, les milieux de travail évoluent sous l'influence des nouvelles technologies, de la transnationalisation de la production et des services, de la mondialisation de l'économie et de la crise financière* »²⁴. Ces transformations posent de réels défis aux institutions représentatives des travailleurs traditionnelles, qui sont pourtant au cœur du système français. Elles heurtent de front la notion traditionnelle de représentation au travail. Parmi les pays industrialisés, **la France se singularise par la mauvaise qualité ressentie des relations sociales au sein du monde du travail**. Le sentiment de cette mauvaise qualité est partagé tant par les travailleurs que par les chefs d'entreprise. Une des explications de ce désamour résulte du sentiment partagé par les salariés que les syndicats ne seraient pas suffisamment à l'écoute de leurs préoccupations.

Selon une enquête réalisée par la DARES, 47,2 % des salariés indiquent que « *les syndicats font passer leurs mots d'ordre et leurs intérêts avant ceux des salariés* »²⁵. Un résultat que l'on peut expliquer de la manière suivante : **la frontière entre la vie citoyenne et la vie professionnelle d'un actif étant de plus en plus poreuse, les syndicats se sentent de plus en plus obligés de s'intéresser et de chercher à agir sur tous les aspects de la vie citoyenne du pays, au détriment de leur rôle pourtant indispensable au sein des entreprises**. Cette politisation

24 - C. Brunelle, A. Hayden et G. Murray, « *Les systèmes de représentation au travail : à la mesure des réalités contemporaines ?* », *op. cit.*, p. 493.

25 - B. Giraud, J. Pélisse et E. Pénissat, *Gérer, négocier, résister, Dares*, 2014, p. 49.

relative et d'affichage semble être en contradiction avec les attentes concrètes des salariés. Les salariés n'attendent pas des syndicats qu'ils s'expriment en leur nom sur les sujets de société ou politiques.

Lorsqu'ils souhaitent le faire, **les salariés ont désormais à leur disposition, comme tous les citoyens, des porte-voix bien plus efficaces que les syndicats. Les réseaux sociaux sont ainsi devenus des mégaphones bien plus puissants**, ce qui n'est pas sans poser de nouvelles difficultés juridiques :

Selon la Cour de cassation, *« l'accès aux médias traditionnels – presse écrite, radio, télévision – repose sur des filtres, en ce sens que n'importe qui ne peut décider quand bon lui semble de s'y exprimer. Mais n'importe quel internaute peut, dès lors qu'il dispose du matériel informatique adéquat, se projeter à la face du monde. C'est « le sacre de l'amateur », plein de promesses pour la circulation de l'information et le développement de la culture contemporaine, mais le juriste, lui, est naturellement porté à en redouter les dérives »*²⁶.

La liberté d'expression qui s'était construite à travers l'évolution des techniques de communication au sein des médias classiques que sont la presse, la photographie, la radio puis la télévision doit désormais également être appréciée au regard du média émergent : Internet. Par le passé, des spécialistes offraient des contenus aux internautes mais désormais un simple particulier, un internaute amateur, peut devenir lui-même éditeur. **Jusqu'à présent, pour pouvoir s'exprimer il fallait soit relever d'une profession particulière (journaliste, présentateur, animateur) soit avoir été invité à s'exprimer.** Avec Internet, il n'y plus de barrière envisageable puisque tous les individus peuvent s'exprimer librement. **On peut ainsi désormais parler d'un « droit à la communication » renouvelé.** Cette liberté s'applique de façon nouvelle dans l'entreprise à travers la faculté de recevoir et d'adresser des communications mais également, sur le fond, par la faculté d'exprimer publiquement ses convictions.

L'expression de tous au travail

L'expression de tous peut-elle renvoyer à une dimension collective ? *« Promue par les lois Auroux, la question de l'expression des salariés au travail est tout sauf une idée neuve. Pourquoi renaîtrait-elle aujourd'hui alors qu'elle avait été accueillie avec une grande méfiance dans les années 80 tant par les dirigeants d'entreprises que par une large partie*

26 - C. de cassation FRANCE, Rapport annuel 2010 de la Cour de cassation. Le droit de savoir, La Documentation française, 2011, p. 80.

*des représentants du personnel, craignant que celle-ci soit utilisée pour contourner leurs prérogatives ? »²⁷. Ce droit repose sur l'idée que le salarié qui exécute un travail occupe une place privilégiée pour en analyser les différents aspects et pour proposer les améliorations à y apporter. La dimension individuelle de l'expression au travail est de prime abord la plus aisée à identifier. Il y a priori une scission claire entre l'expression individuelle, lorsque les salariés s'expriment en leur nom, et l'expression collective, lorsque les syndicats font part de leurs positions, tracts, décisions, au niveau local, d'une entreprise ou d'un secteur. Mais **l'expression individuelle peut également devenir « collective » dans le sens où chacun peut s'exprimer, non pas dans un rapport individuel salarié-hiérarchie, mais en tant que membre d'une collectivité de travail.** Désormais, au-delà des formes instituées de représentation, des modes moins traditionnels, laissent la place à des usages nouveaux.*

Si les sujets abordés ne sont pas nécessairement innovants, la portée des messages est différente grâce aux TIC. Les réseaux sociaux peuvent être à la fois ce qui donne du contenu à une action collective et refléter l'état du climat social lors d'un conflit.

Les blogs et réseaux sociaux peuvent être utilisés pour : informer, discuter, collaborer, revendiquer. De fait, l'expression individuelle redevient collective lorsque l'expression du salarié devient publique. En ligne, elle acquiert en effet une capacité nouvelle à agréger la reconnaissance d'une audience et à défendre des revendications relatives au travail. **Pour toute une génération élevée dans l'abstention et le rejet des organisations classiques du mouvement social, les réseaux sociaux deviennent un outil de mobilisation et d'engagement de premier ordre²⁸.**

En février 2016, le projet de loi initialement nommé « *projet de loi visant à instituer de nouvelles libertés et de nouvelles protections pour les entreprises et les actifs* », dite loi travail ou loi El Khomri sur la réforme du droit du travail²⁹ n'a pas manqué pas de susciter des débats au sein de la classe politique et des syndicats, mais c'est sans doute via internet que le mouvement de contestation s'est exprimé le plus durement. La pétition « **Loi travail : non, merci !** », à l'initiative d'une seule personne, la militante Caroline de Haas, a ainsi recueilli plus de 1,2 million de signatures. La mobilisation a aussi gagné les réseaux sociaux à l'instar

27 - P. Archias, V. Bussat, C. Teissier et C.E. Triomphe, *Expression directe au travail, le retour ? Les enseignements d'Astrees Lab*, op. cit., p. 1.

28 - « *Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels* », op. cit. (JO n°0184, 9 août 2016).

29 - D. Danet, « *Intelligence juridique et réputation de l'entreprise* », *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol 3, no 1, 13 octobre 2011, p. 103.

de Facebook, avec une page appelant à la « **grève générale** »³⁰ contre la loi le 9 mars, jour où le projet devait être présenté en Conseil des ministres³¹.

Les tweets du hashtag **#OnVautMieuxQueCa** sont très rapidement devenus une forme de forum public recevant toutes les revendications, plaintes et slogan qu'on a l'habitude de voir lors des manifestations physiques (entre une banderole rouge et un drapeau breton). **Ces initiatives ont pris de vitesse le gouvernement mais aussi les centrales syndicales, qui ont critiqué le texte mais n'ont pas réagi aussi vite que les internautes.** Pour expliquer son projet, le gouvernement a d'ailleurs pris à l'époque l'initiative originale de créer un compte Twitter spécial, baptisé **@LoiTravail**. « *On parle beaucoup de moi mais on me connaît mal. Et si on faisait connaissance ?* », lisait-on sur ce compte, s'adressant aux internautes sur un ton didactique, comme si la loi parlait à la première personne. Un style de communication aussitôt moqué par des centaines d'opposants au texte, qui ont répliqué sur le même ton sur Twitter. Le numérique apporte de nouvelles modalités au dialogue social. En réduisant le délai de transmission d'une information, pour un coût quasiment nul, le numérique permet d'outiller le dialogue social et de donner la parole à tous.

Sans leader ni porte-parole, le mouvement « **Nuit debout** »³², né le 31 mars 2016 après une manifestation contre la loi travail, illustre un mouvement de convergence entre les mouvements participatifs en ligne et les conflits sociaux physiques. Initialement formé dans un contexte de mobilisation général contre la loi Travail, le mouvement aborde des sujets nombreux. Les manifestants de la place de la République à Paris ont trouvé un relais important sur PériScope, l'application de partage en direct de vidéos. Au plus fort de l'audience, 80.000 personnes ont suivi les événements. *lefigaro.fr*, « *Sur PériScope, le succès de la Nuit Debout* », *Le Figaro*, 04/04/2016.

30 - On pouvait lire sur la page de l'événement : « Pour la convergence des luttes des salariés, des précaires, des chômeurs, des retraités, des jeunes, des personnes qui survivent avec des minimas sociaux en baisse CONTRE « la loi Gattaz-Hollande-Valls-Macron-El Khomri » et toutes les régressions sociales, avec ou sans les directions syndicales, le 9 mars (jour de présentation de la loi en conseil des ministres) on ira défendre notre peau. Le 10 on remet ça (avec les retraités qui ont déjà prévu de manifester) et les jours suivants jusqu'au retrait total de ce projet de loi ! NB: cet appel n'est pas à l'initiative d'une organisation. C'est un appel citoyen et militant ».

31 - Réforme du droit du travail : sur Facebook, appel à la « grève générale », <http://rue89.nouvelobs.com/2016/02/25/reforme-droit-travail-facebook-appel-a-greve-generale-263281>, consulté le 26 février 2016.

32 - Sur le site internet de *nuitdebout.fr* le manifeste du mouvement indique : « Sais-tu ce qui se passe là ? Des milliers de personnes se réunissent Place de la République à Paris, et dans toute la France, depuis le 31 mars. Des assemblées se forment où les gens discutent et échangent. Chacun se réapproprie la parole et l'espace public. Ni entendues ni représentées, des personnes de tous horizons reprennent possession de la réflexion sur l'avenir de notre monde. La politique n'est pas une affaire de professionnels, c'est l'affaire de tous. L'humain devrait être au cœur des préoccupations de nos dirigeants. Les intérêts particuliers ont pris le pas sur l'intérêt général. Chaque jour, nous sommes des milliers à occuper l'espace public pour reprendre notre place dans la République. Venez nous rejoindre, et décidons ensemble de notre devenir commun ».

Le salarié devient un média

Le « numérique » élargit de manière considérable les possibilités effectives d'expression. Les salariés y trouvent un moyen d'expression relatif à leur sphère (vie) privée, mais également à leur entreprise. Cela représente un véritable enjeu de e-réputation pour les individus notamment en termes de chances de recrutement, mais également pour les entreprises qui peuvent perdre ou gagner en réputation auprès des consommateurs ou des candidats à l'emploi.

L'entreprise peut bénéficier de ce phénomène si les propos valorisent son activité. Dans ce cas elle ne s'en plaindra pas. Toutefois, ces propos peuvent aussi porter sur les conditions de travail ou sur des sujets qui font débat dans la société, et lui porter préjudice³³. C'est pourquoi **la e-réputation et la liberté d'expression deviennent des éléments clés dans les nouvelles relations collectives de travail**. Leur contrôle revêt une importance particulière pour la protection de la vie personnelle et l'expression collective à l'ère numérique. Les réseaux numériques posent par ailleurs la question de l'identité du salarié au sein des collectifs de travail et en dehors. *« L'individu membre d'une organisation, dès lors qu'il maîtrise l'utilisation des TIC est en mesure de se déplacer et d'évoluer dans le cyberspace, peut, s'il le désire, être véritablement « visible et audible » et ce, quelle que soit la taille de l'organisation dans laquelle il évolue. Le numérique est en effet en mesure de le faire « exister », que ce soit par l'intermédiaire des forums électroniques ou des différents types dialogues en ligne et de le faire ainsi participer à l'intelligence collective avec la certitude d'être clairement identifié et reconnu comme un élément de l'ensemble. A contrario, il peut tout autant s'il le désire, garder l'anonymat et se cacher derrière un pseudonyme »*³⁴.

Droit d'expression numérique

Une transformation des pratiques démocratiques et de la participation citoyenne semble être dès lors à l'œuvre grâce à la banalisation de l'usage d'internet. Est-ce que cette révolution est réelle ?

L'usage d'internet via notamment les réseaux sociaux contribue à banaliser l'information et à développer de nouvelles exigences pour les salariés. Ces derniers deviennent eux-mêmes émetteurs d'informations notamment sur les réseaux sociaux³⁵. Ils n'ont plus

33 - *Le numérique et les droits fondamentaux, op. cit., p. 387.*

34 - L. Roche et Y. Chatelain, « *L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur les hommes et les femmes* », op. cit., p. 93.

35 - *Les médias sociaux pouvant être définis comme « un ensemble d'identités sociales telles que des individus ou encore des organisations reliées entre elles par des liens créent lors des interactions sociales », décloisonnement les frontières entre*

besoin du relais des organisations syndicales pour se faire entendre.

Le mouvement des gilets jaunes, né au courant du mois d'octobre 2018, et qui a débouché sur le mouvement des 17 et 24 novembre et celle du 1er décembre, est symptomatique de cet effondrement des corps intermédiaires. L'idée de base du mouvement est simple : bloquer le pays le temps d'un samedi pour dénoncer le poids des taxes sur le carburant. A priori aucun parti ou syndicat n'est à la manœuvre et les protagonistes s'auto-organisent en toute autonomie, entre eux sur les réseaux sociaux. Est-ce là la manifestation du processus de désintermédiation irrésistible des actions collectives ? Certains l'imaginent en tout cas. Reste à savoir si ces nouveaux modes opératoires sont efficaces.

Les revendications ont bien entendu évolué. A l'origine il s'agissait d'une critique de la politique fiscale de l'Etat, jugée inégalitaire et écrasant les actifs et les citoyens depuis de nombreuses années. Une fronde fiscale, qui, en regardant de plus près, est devenue un mouvement protéiforme, aux indignations multiples, allant du train de vie des députés, à l'achat de services en porcelaine par l'Élysée en passant par la hausse de la taxe d'habitation dans certaines communes. En observant de près les messages postés sur les réseaux sociaux par de simples citoyens, on peut remarquer qu'il y a autant de revendications différentes que de gilets jaunes et qu'il est difficile de les agréger de façon homogène. Les revendications vont ainsi bien au-delà de la hausse des taxes sur le diesel, allant jusqu'à demander la démission du président de la République et la dissolution de l'Assemblée Nationale.

Ce mouvement est également caractérisé par un fort rejet du pouvoir centralisé, et de toutes les structures perçues comme apparentées : syndicats et partis politiques sont ainsi explicitement rejetés, ce qui illustre la très forte défiance envers les structures traditionnelles en place. Ce mouvement s'illustre aussi par une absence réelle de figure hiérarchique et de tête pensante. Quelques porte-paroles comme Jaelin Mouraud en Bretagne par exemple, sont des personnalités qui se sont illustrées en réalisant de petites vidéos amateurs ponctuées d'un message d'interpellation choc. **Leur légitimité tient à leur médiatisation et non à leurs compétences ou à leur parcours associatif, politique ou syndical.**

Alors que dans un mouvement syndical traditionnel, un secrétaire confédéral ou un président de structure est une personne qui occupe cette fonction grâce à son ancienneté au sein de l'organisation, ses actions militantes, politiques, intellectuelles ou encore par sa légitimité électorale ; les nouveaux leaders de ces mouvements spontanés n'ont

individu et entreprise, entre vie privée et vie professionnelle. « Réseau social », dans Wikipédia, 2016.

comme seul mérite d'avoir réalisé des vidéos devenues virales. Là où il fallait plusieurs années pour se hisser à la tête de son syndicat, il ne faut plus que quelques jours pour incarner un mouvement citoyen horizontal, capable d'une certaine capacité de mobilisation mais probablement éphémère.

Néanmoins, les dernières manifestations ont démontré a minima une chose : l'intérêt du volet professionnel des syndicats, dont les compétences en termes d'organisation, de sécurisation et d'accompagnement d'événements citoyens sur la voie publique ont cruellement manqué. **La fraîcheur d'un mouvement citoyen spontané né sur les réseaux sociaux est à la hauteur de sa dangerosité.** A titre d'exemple, seulement 10% des rassemblements étaient déclarés en préfecture, condition pourtant indispensable à la tenue d'un rassemblement de personnes sur la voie publique. Cette situation a de fait limité la capacité d'anticipation des forces de l'ordre sur la taille de ces rassemblements et empêcher un ajustement des effectifs nécessaires au maintien de l'ordre nécessaire. Une telle situation ne saurait se produire dans une manifestation pilotée par un syndicat traditionnel, qui joue sa crédibilité et engage sa responsabilité civile lors de chaque rassemblement qu'il organise.

Autre exemple, celui du **mouvement #PasDeVague**. Après l'agression d'une enseignante à Créteil jeudi 18 octobre, menacée d'un pistolet (factice) par un élève, des milliers d'enseignants se sont indignés sur les réseaux sociaux et ont entrepris de profiter de la médiatisation de cet événement pour faire part de leurs conditions de travail insupportables. En quelques heures, ce sont ainsi plusieurs centaines de milliers de messages qui ont ainsi été postés sur Twitter, dévoilant par la même occasion à l'opinion publique, le mal être lancinant ressenti par les enseignants. Ce large mouvement de témoignage, qui ne dispose lui non plus de leader identifié et qui s'est développé de manière spontanée exprime un mal être commun à une profession a réussi à faire remonter des cas concrets de situations anormales ainsi que propositions concrètes dans un temps record, jusqu'au Ministre de l'éducation. **Une nouvelle preuve que les réseaux sociaux, associés à l'appétence pour une démocratie représentative directe et utilisés comme moyen de doléances et de revendications,** peuvent au moins aussi efficaces que n'importe quel syndicat représentatif, qui n'aurait pu déclencher une réaction publique d'un Ministre et obtenir une telle résonance dans l'opinion publique en si peu de temps sur un sujet précis.

Limites à la liberté d'expression

Le débat a désormais lieu en permanence sur les réseaux sociaux. Les conflits collectifs se trouvent donc transformés puisque le périmètre dans lequel un « collectif » peut se créer, s'étend à l'infini, permettant à chacun de s'informer rapidement, de participer bien au-delà des frontières traditionnelles de l'entreprise voire de son secteur d'activité.

S'agissant de la dénonciation de faits illicites, les dispositifs d'alerte peuvent permettre plus facilement aux salariés de dénoncer des faits dont ils auraient eu connaissance dans le cadre de leur travail. Les syndicats, comme les entreprises et les autorités publiques sont ainsi confrontés aux mêmes problématiques de désintermédiation et à une certaine libéralisation de la parole du salarié.

Les conversations numériques entretenues par les salariés ne permettent cependant qu'assez rarement de créer un véritable dialogue épanoui. Si on voit apparaître l'émergence de collectifs éphémères, qui viennent cristalliser les conversations, les salariés apparaissent souvent focalisés sur un point en particulier³⁶.

Charte de bonnes pratiques et sensibilisation

Dans le cadre de la publication de commentaires négatifs sur une société, on peut s'interroger sur l'efficacité d'une sanction des agissements du salarié au regard du préjudice qui peut être subi par l'entreprise. Au-delà du devoir de réserve du salarié, le risque majeur est que ses propos soient repris sur d'autres sites, forums, blogs. Si les agissements du salarié peuvent être sanctionnés, l'entreprise devra surtout prévoir une politique de veille et de sensibilisation de ses salariés en amont³⁷. Cette anticipation peut prendre plusieurs formes.

Les employeurs doivent tout d'abord prendre conscience, du fait que **les frontières entre vie personnelle et vie professionnelle s'estompent de plus en plus**³⁸, que leurs salariés deviennent des porte-paroles de leur entreprise³⁹. Les salariés peuvent aussi participer de manière positive à la valorisation de l'e-réputation de leur entreprise. Les entreprises ont ainsi tout intérêt à former leurs salariés à l'utilisation des médias sociaux (qu'ils soient amenés à les utiliser professionnellement ou

36 - Yann-Maël LARHER, "Les relations numérique de travail", Thèse de doctorat en droit, sous la direction de Jean-François CESARO, Paris, Université de Paris 2, 2017, 866 p.

37 - E. Walle et S. Savaiides, « L'e-réputation sous le prisme du droit du travail », *op. cit.*, p. 26.

38 - É. Delcroix, « Médias sociaux et évolutions de la vie privée », *Les Cahiers Dynamiques*, no 47, 26 octobre 2010, p. 94.

39 - V. Larroche, « Quelle visibilité professionnelle pour un salarié ambassadeur 2.0 auprès des recruteurs potentiels ? », *Communication et organisation*, no 44, 1 décembre 2013, p. 52.

non) et les aider à développer des stratégies de présence numérique (notamment leur *personal branding*⁴⁰), en s'appuyant sur une ligne éditoriale. L'entreprise peut également tirer profit de cette exposition pour repérer parmi les salariés des influenceurs ou des leaders d'opinion et leur confier la mission de porte-parole d'entreprise sur le web social, en définissant au préalable les règles à suivre et la ligne éditoriale à tenir. L'information et la sensibilisation peuvent s'effectuer au sein de chartes de systèmes d'information, de livrets de bonne conduite ou encore par la désignation d'interlocuteurs privilégiés formés sur ces questions. La désignation de référents peut s'avérer efficace. La mise en œuvre de ces outils en amont permettra de responsabiliser et d'informer au préalable les salariés, mais également dans le cas où la charte des systèmes d'information serait intégrée au règlement intérieur, de lui donner une valeur contraignante⁴¹.

Proportionnalité des restrictions

Internet fait émerger le sentiment général que les citoyens (et donc les salariés), peuvent tous s'exprimer sur tous les sujets de n'importe quelle façon. Les contenus diffusés sur internet sont plus nombreux et plus simples à élaborer que par voie de presse ou de communication audiovisuelle. Ils sont également plus accessibles au grand public grâce aux moteurs de recherche et d'une diffusion plus large, en particulier par l'usage des liens hypertextes. Dès lors, certains salariés-internautes, croyant pouvoir s'abriter derrière un anonymat qui leur assurerait toute impunité, n'hésitent pas à tenir des propos outranciers qui seront dans certains cas largement relayés, causant un important préjudice à leur entreprise.

Cette confusion représente un risque majeur pour la démocratie qui se voudrait « *idéale mais qui ne pourrait être qu'apparente* »⁴², car il existe aussi un principe démocratique avéré qui veut que la liberté des uns s'arrête là où commence celle des autres⁴³. Jusqu'à présent les propos échangés entre salariés au téléphone ou à la machine à café n'étaient habituellement pas connus de l'employeur, des autres salariés ou des tiers. Cette situation est en train de changer radicalement avec l'avènement des médias sociaux, sur lesquels s'épanouissent les

40 - Le marketing personnel a pu se développer grâce à la possibilité d'utiliser des moyens simples comme les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn et autres), les blogs, les sites de microblogging (Twitter) pour publier facilement du contenu sur soi, augmenter son réseau, échanger avec lui en temps réel, sans considération de lieu ni de temps. F.-B. Huyghe, « Soft power : l'apprenti sorcier », *Médium*, no 27, 1 avril 2011, p. 76.

41 - E. Walle et S. Savaiides, « L'e-réputation sous le prisme du droit du travail », *op. cit.*, p. 26.

42 - I. Pledel, « Les nouvelles logiques d'expression : blogs et journalisme participatif, vers une e-démocratie ? », *cit.*, p. 209.

43 - Article 4, Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 : « La liberté consiste à pouvoir faire tout ce qui ne nuit pas à autrui : ainsi, l'exercice des droits naturels de chaque homme n'a de bornes que celles qui assurent aux autres membres de la société la jouissance de ces mêmes droits. Ces bornes ne peuvent être déterminées que par la loi ».

discussions entre salariés ou avec des tiers, dont le contenu est parfois accessible à tous et qui peuvent être reproduits à l'infini⁴⁴. Puisque le Code du travail autorise à restreindre la liberté d'expression des salariés, dans la mesure où la restriction apportée est justifiée par la nature des tâches à accomplir et proportionnelle au but recherché⁴⁵, il semble opportun d'adapter le droit à ces nouvelles modalités de communication. Les travaux de la Cour de Cassation s'inscrivent, au travers de sa jurisprudence naissante sur ces sujets, dans cette démarche. Une adaptation du droit de la presse pourrait également s'avérer opportune. **Si s'exprimer sur ses conditions de travail et sa vision de l'entreprise est une liberté reconnue, ce droit lorsqu'il est exprimé en ligne peut se heurter à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise, de son image et de sa réputation.**

Conclusion

Les événements récents montrent qu'il existe une forte appétence des citoyens pour l'expression directe et la démocratie participative. Une envie exacerbée par l'émergence et la mise en évidence de l'usage des NTIC comme canal d'expression sans filtre.

Ces nouvelles modalités d'expression désintermédiée des salariés doivent être encouragées mais surtout canalisées et organisées par le législateur qui doit intégrer cette dynamique plus participative des relations sociales.

II) L'ébauche de réponses aux nouveaux besoins d'expression et de représentation des salariés

Le développement de structures syndicales externes aux entreprises

Pour répondre au mouvement de défiance à l'égard des syndicats dits traditionnels, des nouvelles formes de structures syndicales externes aux entreprises qui cherchent à se substituer aux organisations existantes ou à représenter exclusivement des actifs au profil atypique, apparaissent. C'est le cas par exemple de **Partage CFE-CGC, syndicat dédié exclusivement aux salariés portés**, que la Confédération CFE-CGC et la fédération FIECI CFE-CGC ont décidé de mettre en place.

44 - Conférence des arbitres du Québec, « Mes amis facebook, moi et mon emploi », *op. cit.*, p. 118.

45 - C. trav. art. L. 1121-1. « Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché ».

Accompagné dans la création et la mise en œuvre de l'offre de services par le cabinet de conseils spécialisé sur les formes alternatives d'activité (la Faabrick Cherdet) ce syndicat a pour vocation de **renseigner et d'accompagner les salariés portés dans leur vie active en utilisant des outils numériques modernes et en rompant avec l'image d'opposition traditionnelle « salariés vs employeurs » qui marque de nombreuses centrales syndicales aujourd'hui**. Le but est de sécuriser ce statut en permettant son développement. Des conseils juridiques, des formations et des guides de bonnes pratiques sont mis à la disposition de ceux qui en font la demande, pour répondre aux interrogations des usagers. **Un système qui se veut efficace pour représenter des salariés évoluant en dehors de leur entreprise, et pallier les carences des syndicats en place.**

Un même mouvement apparaît dans de nombreuses corporations de travailleurs indépendants en recherche de représentation et de protections sociales. L'exemple de **Deliveroo** est intéressant. Depuis 2015, de nombreux coursiers, dont le métier résulte de l'apparition des plateformes, s'organisent collectivement pour faire valoir des revendications telles que la mise en place d'un revenu plancher, d'une meilleure rémunération des courses, de protections sociales et assurances liées à l'activité de livreur à vélo. Ces livreurs, s'organisent le plus souvent entre eux car **aucun syndicat historique n'a été capable de pouvoir répondre à leurs attentes**. Les indépendants sont ainsi délaissés par les organisations syndicales qui peinent à sortir de leur champ d'action habituel et qui concentrent leurs efforts sur leur public salarié. Pour faire valoir leurs droits et obtenir gain de cause, certains chauffeurs choisissent de s'organiser en coopérative mais faute d'accompagnement ils peinent souvent le passage à l'échelle.

Ces modèles d'organisations syndicales externes peuvent à termes représenter des alternatives crédibles et efficaces favorisant la représentation des salariés et des employeurs. Ces organisations externes pourraient ainsi proposer des services de formation, d'accompagnement, d'écoutes, de conseils et d'aide à la représentation des salariés et employeurs le demandant. Un véritable syndicalisme de service qui serait ainsi encouragé pour des structures n'ayant pas de présence dans une entreprise en particulier, mais qui auraient comme mission principale la réussite du dialogue social et ce à la demande. Les missions de ces syndicats seraient : la formation des actifs, l'accompagnement des salariés et des employeurs lors de rendez-vous litigieux ou conflictuels, l'apport de renseignements sur les droits et devoirs des salariés, etc... Ces structures seraient financées par les usagers, dans une matrice présentée en partie II qui s'appuiera sur le chèque syndical.

Citoyens-sentinelles

L'alerte est un concept assez récent introduit par la pratique du *whistleblowing* aux États-Unis⁴⁶. « *Revendiquant publiquement un combat ou agissant sous couvert d'anonymat, les lanceurs d'alerte peuvent être qualifiés de citoyens-sentinelles plaçant l'éthique au-delà des lois et fixant l'intérêt général au sommet de leurs échelles de valeurs* »⁴⁷.

Grâce à Internet, ils sont plus en plus nombreux à dénoncer les erreurs, à leur niveau, d'un système auquel ils appartiennent, au risque de perdre leur emploi ou d'être mis au ban de la société. Les plus célèbres par leur médiatisation sont **Edward Snowden** qui a rendu public le programme de surveillance de masse de la NSA ; ou **Julien Assange** fondateur de **Wikileaks**, site de divulgation d'informations secrètes ; ou plus près de nous, **Irène Frachon**, pneumologue au CHU de Reims, qui a contribué à révéler le scandale du Médiateur des laboratoires Servier⁴⁸.

On peut relever en matière sociale que, depuis longtemps, les salariés français via leurs représentants du personnel disposent d'un droit d'alerte dans l'entreprise institué par l'article L. 2313-2 du Code du travail. « *Si un délégué du personnel constate, notamment par l'intermédiaire d'un salarié, qu'il existe une atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles dans l'entreprise qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnée au but recherché, il en saisit immédiatement l'employeur* ». Les délégués du personnel peuvent par exemple faire usage de leur droit d'alerte pour faire vérifier que l'employeur n'a pas indûment pris connaissance de messages personnels du salarié stockés sur son ordinateur professionnel. Une fois informé, l'employeur doit procéder sans délais à une enquête avec le délégué du personnel et prendre les mesures nécessaires pour remédier à la situation. En pratique ce droit apparaît toutefois limité par son champ d'action restreint aux libertés individuelles des salariés et à la lutte contre les discriminations. Enfin, même si cela ne lui fait acquérir aucun droit nouveau, le comité d'entreprise s'est récemment vu labellisé « **whistleblower** » à l'article L. 2323-50 et suivant du code du travail avec la création d'une sous-section baptisée « *droit d'alerte économique et social et utilisation des aides publiques* »⁴⁹.

46 - D. Danet et C. Champaud, « *Gouvernement d'entreprise. Alerte éthique. Whistleblowing.* », RTD com., 2006, p. 406.

47 - F. Bost, L. Carroué, S. Colin, C. Girault, A.-L. Humain-Lamoure, O. Sanmartin et D. Teurtrie, *Images économiques du monde 2016*, op. cit., p. 220.

48 - D. Lochak, « *L'alerte éthique, entre dénonciation et désobéissance* », AJDA, 2014, p. 2236.

49 - C. Frouin, « *Aspects stratégiques et opérationnels de la loi Rebsamen* », op. cit., p. 4.

Plateforme à destination des lanceurs d'alerte

Internet est un instrument, inédit dans l'histoire de l'humanité, permettant de communiquer publiquement. C'est « le sacre de l'amateur », plein de promesses pour la circulation de l'information et le développement de la culture contemporaine, mais le juriste, lui, est naturellement porté à en redouter les dérives. Le débat a désormais lieu en permanence sur les réseaux sociaux. Les conflits collectifs se trouvent donc transformés puisque le « collectif » s'agrandit considérablement, permettant à chacun de s'informer rapidement, de participer bien au-delà des frontières traditionnelles de l'entreprise. Un des principaux obstacles à la liberté d'expression qui s'érige contre un « droit de savoir » tient à l'existence de secrets sanctionnés par le droit.

Le Conseil d'État a dévoilé en 2016 un rapport intitulé : « *Le droit d'alerte : signaler, traiter, protéger* »⁵⁰ invitant le législateur à fixer un véritable cadre au profit des lanceurs d'alerte. « *Affirmer dans la loi le principe selon lequel toute mesure de représailles prise par l'employeur à l'encontre d'un lanceur d'alerte de bonne foi est frappée de nullité ; dresser une liste indicative la plus complète possible de ces mesures et renvoyer au juge le soin d'apprécier, dans chaque cas d'espèce, si les mesures litigieuses entrent dans ces prévisions* ». L'institution demande qu'un site Internet soit mis à la disposition des personnes qui ne sauraient vers qui se tourner pour dénoncer certains faits. L'institution préconise ainsi « *l'adoption d'un socle de dispositions communes applicables à toute personne qui, confrontée à des faits constitutifs de manquement grave à la loi ou porteurs de risques graves, décide librement et en conscience de lancer une alerte dans l'intérêt général* ». Elle recommande également que ce dispositif repose sur « *des procédures graduées, sécurisées et largement accessibles* ».

Afin de favoriser un traitement effectif des alertes par ceux qui en sont destinataires, le Conseil d'État souhaite d'autre part « *obliger, dans le secteur public, et (...) inciter, dans le secteur privé, à informer le lanceur des suites données à son alerte* », y compris par voie électronique. De manière plus originale, le Conseil d'État conclut que « *si aucune suite n'est donnée à ses démarches, le lanceur d'alerte peut divulguer au public les faits qu'il veut signaler ; il peut le faire directement s'il y a une urgence avérée* ». Reste à savoir quel sort sera réservé à ces propositions.

S'agissant de la dénonciation de faits illicites, les dispositifs d'alerte peuvent permettre plus facilement aux salariés de dénoncer des faits dont ils auraient eu connaissance dans le cadre de leur travail.

50 - Conseil d'Etat, *Le droit d'alerte : signaler, traiter, protéger*, La Documentation Française, coll.« Les rapports du Conseil d'État », 2016, p. 70.

Si les interrogations sur la licéité de principe des dispositifs d'alertes professionnelles en France sont réglées, le législateur devrait encourager la création de la plateforme permettant de signaler des faits répréhensibles au sein de l'entreprise au-delà des domaines comptable, financier et de lutte contre la corruption, auxquels se limitent les dispositifs d'alerte.

Conclusion

On constate en définitive une tension permanente entre extension et pondération du droit de la liberté d'expression, ce qui en fait un droit exceptionnellement mouvant dépendant de l'évolution des solutions techniques de communication. **Les syndicats, comme les entreprises, sont confrontés à des problématiques de désintermédiation** et à une certaine libéralisation de la parole du salarié.

Pour autant, les conversations numériques entretenues par les salariés ne permettent pas systématiquement de créer un véritable dialogue épanoui au sein de l'entreprise notamment parce que règne encore la peur de la sanction.

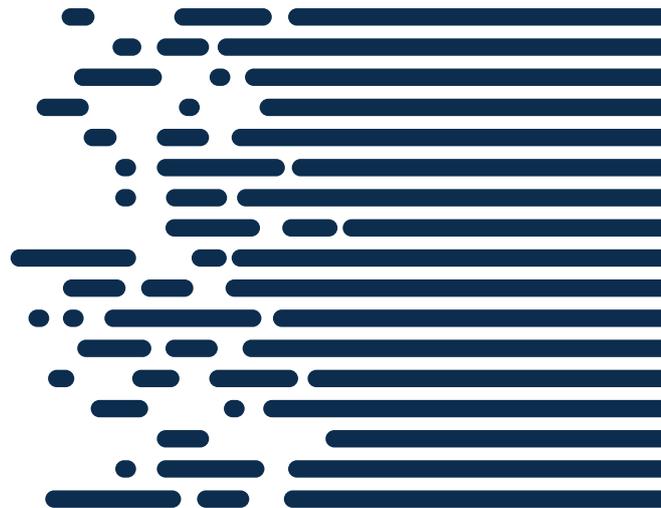
Si on voit apparaître l'émergence de collectifs éphémères, qui viennent cristalliser les conversations, les salariés apparaissent souvent focalisés sur un point en particulier. Sur internet, *« quand on a une chose importante à dire, on doit le faire avec une attention particulière : il faut se la dire à soi-même, et après cette précaution, se la redire, de crainte qu'on ait sujet de se repentir, lorsqu'on n'est plus le maître de retenir ce qu'on a déclaré »*⁵¹.

De la conversation à l'action, voilà la transformation nécessaire qui doit être opérée au sein de nos entreprises, c'est-à-dire faire évoluer positivement notre matrice sociale pour permettre à la fois une **amélioration du service des syndicats** en place, mais aussi à **chaque salarié ne se reconnaissant pas dans l'action d'un acteur en place de pouvoir s'émanciper d'un corps intermédiaire pour être lui-même acteur de son propre dialogue social.**

51 - A. Dinouart, J.-J. Courtine et C. Haroche, *L'art de se taire : 1771, 7e édition.*, Grenoble, Editions Jérôme Millon, 2015, p. 40.

Résumé des propositions

- *Sensibiliser les salariés à la bonne utilisation des médias sociaux à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise pour désamorcer les maladroites et les contentieux.*
- *Instaurer un nouveau droit à la libre expression de critiques constructives en interne pour restaurer des rapports de confiance dans les organisations.*
- *Intégrer une charte des systèmes d'information au règlement intérieur de l'entreprise pour prévenir les atteintes à la réputation de l'entreprise sur Internet.*
- *Promouvoir le développement de structures représentatives externes sur le modèle du portage salarial adapté aux nouvelles formes d'emploi.*
- *Encourager à la création de plateformes permettant de signaler des faits répréhensibles au sein de l'entreprise au-delà des domaines comptable, financier et de lutte contre la corruption, auxquels se limitent les dispositifs d'alerte.*





Partie II – Des réponses au besoin d’expression directes des salariés

Les mutations structurelles du travail sont douloureusement vécues par les syndicats. « Traditionnellement tournés vers les travailleurs dits « normaux », ceux qui bénéficient d’un emploi à durée indéterminée et à temps complet, les syndicats (...) ont longtemps négligé la fraction croissante de ceux qui doivent se contenter d’un emploi précaire. Or, avec un tiers du salariat dans cette situation, cette position n’est plus tenable »⁵². Parmi les syndiqués, il y a peu de femmes pratiquement pas de jeunes, et les salariés du secteur privés sont nettement sous-représentés⁵³. Parallèlement, de nouvelles professions requérant des compétences inédites apparaissent.

L’augmentation du nombre de travailleurs indépendants et des nouvelles formes de travail (salariés des startups, travail à distance...) pose à nouveau la question du dialogue social⁵⁴. A noter d’ailleurs, que le nouvel article L. 7342-6 du Code du travail, reconnaît que « les travailleurs utilisant une plateforme de mise en relation par voie électronique bénéficient du droit de constituer une organisation syndicale, d’y adhérer et de faire valoir par son intermédiaire leurs intérêts collectifs ».

52 - B. Lestrade, *Les syndicats en France et en Allemagne : difficiles adaptations aux mutations de la société*, op. cit.

53 - D. Andolfatto et D. Labbé, *Sociologie des syndicats*, La Découverte, 2012, p. 109.

54 - G. Aschieri, F. Chèreque, J.-C. Mailly et B. Thibault, « Questions sur l’avenir du syndicalisme », *Mouvements*, no 43, no 1, 15 janvier 2006, p. 108.

On assiste aujourd'hui à une **autonomisation croissante du travail à travers la montée de l'autonomie dans le travail, le renouvellement des formes de division du travail, le développement de la polyvalence, l'apparition d'organisations matricielles, l'éclatement et la dispersion des métiers, la coopération en réseaux, la sous-traitance, le succès du portage salarial et de l'auto-entrepreneuriat, le flou croissant entre travail et hors-travail, etc.**

Le pouvoir réglementaire de l'entreprise et encore moins la législation ne peuvent pas « parer » à toutes les éventualités. **Comment représenter et défendre les intérêts de tous les travailleurs dans un environnement en perpétuel mouvement ?**⁵⁵

La question est d'une ardente actualité alors que les prochaines vagues technologiques, notamment numériques, et les nouveaux modèles d'affaires nés des plateformes sont encore susceptibles d'amplifier ces phénomènes parfois déjà anciens, voire d'en modifier plus radicalement la nature à travers l'approfondissement du morcellement des parcours et la montée en puissance des formes d'emploi non salariées ou hybrides qui peuvent remettre en cause la protection des actifs qui dépend encore largement du statut d'emploi et notamment de la norme du salariat en CDI. **Si le paritarisme devient obsolète c'est parce qu'il repose sur le travail... et que la relation de travail classique tend à s'évaporer.** Le numérique peut déboucher sur une forme d'intermittence généralisée comme l'illustre l'exemple, encore circonscrit et sujet à débats, d'**Uber pop**⁵⁶. **Le numérique remet ainsi en question le fondement du dialogue social français, qui repose sur l'existence d'une représentation stable et structurée des collectifs de travail.**

L'ensemble de ces évolutions plaide pour une **mutation urgente des organisations syndicales traditionnelles** ainsi que pour le développement des modalités d'expression et de représentation directes des travailleurs qu'ils soient salariés ou indépendants.

55 - Yann-Maël LARHER, "Les relations numérique de travail", Thèse de doctorat en droit, sous la direction de Jean-François CESARO, Paris, Université de Paris 2, 2017, 866 p.

56 - En juillet 2015, Uber a suspendu son service UberPop, officiellement pour « préserver la sécurité des chauffeurs » et dans « un esprit d'apaisement » avec les pouvoirs publics. Dans un premier temps, la société californienne avait continué à déployer son service dans l'attente d'une décision de justice définitive, le service ayant été rendu illégal par la loi Thévenoud, votée en 2014.

I) La mutation urgente des organisations syndicales traditionnelles

Le constat

Le nombre de participants et le succès sans cesse plus restreints des grèves sur le plan national et, dans une moindre mesure, des manifestations constituent l'aspect le plus immédiatement visible de l'évolution du syndicalisme et de ses formes d'action⁵⁷. L'essor des moyens de communications électroniques (*Internet, Intranet, messagerie électronique, réseaux sociaux, etc.*) influe par ailleurs quotidiennement sur les relations collectives de travail et modifie sur le long terme les comportements des salariés⁵⁸. Les organisations syndicales et les institutions représentatives du personnel d'une façon générale sont nécessairement touchées et doivent adapter leur communication mais aussi leurs modes d'intervention à l'aune de ces nouveaux moyens.

Un sondage Odoxa de février 2016, pour Le Parisien, nous enseigne que 65% des Français ont une mauvaise opinion des organisations syndicales et 59 % ne leur font pas confiance pour défendre les intérêts des salariés. Les attributs qualitatifs les plus récurrents sont les suivants : ils sont trop politisés (77 %), pas efficaces (73 %), trop nombreux (68 %), non ouverts au dialogue (64 %), pas courageux (62 %), éloignés des réalités du terrain (59 %), démagogiques (57 %). On le voit, les syndicats sont face à un désamour de la part des salariés, à la fois à cause de leurs actions, leurs faiblesses mais également leurs défauts. Et ce rejet éclabousse également par capillarité fine les ressorts d'action connexe au syndicalisme ainsi que les différentes sections sémantiques inhérentes. Le terme même de syndicat est aujourd'hui très négativement connoté, à tel point qu'il disqualifie immédiatement celui qui pourrait l'employer.

Le baromètre TNS Sofres⁵⁹ sur l'image des syndicats, publié en 2016 montre une évolution intéressante sur l'image des syndicats auprès des salariés. A la question "pour défendre vos intérêts en tant que salarié, qu'est-ce qui est selon vous le plus efficace ?", 50% des salariés répondent "discuter individuellement avec la hiérarchie" (contre 45% en 2005), 26% répondent "vous coordonner avec d'autres salariés qui partagent vos préoccupations" (24% en 2005), et 21% affirment vouloir plutôt s'adresser à leurs syndicats (26% en 2005).

57 - D. Andolfatto et D. Labbé, « La transformation des syndicats français », *Revue française de science politique*, vol. 56, no 2, 15 avril 2006, p. 281.

58 - P. Favre (dir.), *La manifestation*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990, p. 11.

59 - <https://www.tns-sofres.com/sites/default/files/2016.01.18-syndicats.pdf>

Autre enseignement, en 2016, **47% des Français jugeaient les syndicats comme inefficaces** (contre seulement 29% en 2008). La proportion des salariés l'affirmant est de 41% (contre 24% en 2008). Pour 69% des Français, les syndicats ne sont pas adaptés au monde d'aujourd'hui.

La confiance accordée par les Français et par les salariés aux syndicats tend à s'éroder, tout comme l'efficacité perçue de l'action syndicale. Ainsi, pour défendre leurs intérêts, les salariés considèrent qu'il est plus efficace de se coordonner avec d'autres salariés qui partagent leurs préoccupations que de s'adresser aux syndicats.

Cette remise en cause trouve ses racines dans une action syndicale perçue comme « obsolète » alors que les Français et les salariés semblent davantage dans une attente d'ouverture, de souplesse, de transparence et de réciprocité, s'inscrivant dans l'ère du collaboratif. **Un des enjeux pour les syndicats de demain est de réinventer les formes d'engagements, vers un syndicalisme de service**, plus « à la carte », et également un enjeu pour les directions des entreprises, très attendues sur le partage et la transparence. En définitive, sous le prisme de la défense de leurs intérêts propres, les relations numériques font converger de manière inédite les intérêts des représentants du personnel et ceux de l'entreprise. **Les outils numériques doivent permettre de renouer le lien distendu avec les salariés** ce qui suppose que les entreprises prennent conscience de cet enjeu et acceptent de donner aux représentants du personnel le droit et les moyens d'accéder aux outils de communication modernes.

Ces nouveaux outils doivent permettre de faire évoluer l'organisation du dialogue social en ouvrant des espaces d'échanges entre salariés, leurs représentants et l'entreprise sur les différents grands sujets liés à l'évolution de l'organisation et des conditions de travail.

Le dialogue social pourrait ainsi être « relancé », la transformation numérique constituant une opportunité pour co-construire de nouvelles relations sociales.

Nos préconisations

1) **Les organisations syndicales doivent pouvoir se rapprocher de leurs adhérents** « clients » et professionnaliser leur démarche dans une logique de prestation de services.

Grâce aux terminaux mobiles et à la virtualisation du poste de travail, de plus en plus de salariés travaillent depuis n'importe quel lieu et n'hésitent pas à le faire même si leur activité ne l'exige pas. **Ces pratiques nouvelles qui ont vocation à prendre de plus en plus d'ampleur appellent de nouveaux modes d'intervention à distance** de la part des représentants du personnel qui doivent pouvoir garder contact avec les salariés qu'ils sont censés représenter, et ce entre les différentes élections professionnelles.

Les représentants du personnel peuvent actuellement se déplacer dans l'entreprise pour rencontrer les salariés sur leur poste de travail mais l'éloignement physique des salariés, notamment lorsqu'ils travaillent depuis leur domicile, peut entraver cette faculté.

Ces pratiques appellent de nouvelles modalités de communication entre les représentants du personnel et les salariés. Il est ainsi possible d'envisager des réunions à distance, des visites virtuelles, des forums d'échange en ligne dont les modalités peuvent être prévues par accord d'entreprise à l'occasion notamment de négociation sur le travail à distance.

L'utilisation par les représentants du personnel des réseaux sociaux d'entreprise ou des plateformes sociales externes ou encore, la création de sites web d'informations pourraient également s'avérer utiles pour, d'une part, mieux intégrer les travailleurs à distance dans un collectif de travail et, d'autre part, proposer des services plus individualisés. L'un des exemples syndicaux les plus intéressants en Europe est certainement celui du « *Online Forum Telearbeit* » en Allemagne. Il s'agit d'un centre d'appels téléphoniques permettant de proposer un service de renseignements pour répondre aux besoins spécifiques des travailleurs à distance⁶⁰.

La logique de syndicalisme de proximité peut être rapprochée de celle de syndicalisme de service, qui prévaut dans les pays nordiques et qui peut expliquer leurs résultats en termes d'adhérents. **Ces évolutions supposent que les représentants du personnel soient formés par les centrales syndicales dont ils relèvent** (ou le cas échéant par leur employeur) à l'utilisation des outils numériques à l'animation de plateformes de recrutement, ou d'aides juridiques dans la représentation des salariés et qu'elles développent une panoplie de services à destination des salariés.

Cela suppose également que les directions d'entreprise comprennent l'enjeu du maintien dans l'entreprise et d'une façon générale dans la

60 - P. Vendramin, G. Valenduc, I. Rolland, R. Richardson et A. Gillespie, *Flexible Work Practices and Communication Technology*, European Commission, 2000, p. 66.

Société de modalités de représentations du personnel organisées et reconnues d'un point de vue institutionnel.

Former les syndicats au numérique

Malheureusement, **les représentants syndicaux ne sont pas toujours formés pour appréhender les nouvelles pratiques de travail et les mutations de l'emploi.** Le Conseil National du Numérique préconise à ce titre que soient développées des formations au numérique dans les entreprises à destination des élus syndicaux avec l'obligation de les réaliser.⁶¹ **L'enjeu est d'éviter les blocages, au moment où il devient indispensable de réformer plus rapidement les organisations**⁶². Plus largement, les centrales syndicales ont également un rôle important à jouer pour sensibiliser aux enjeux numériques dans les entreprises les salariés syndiqués. Il s'agit de garantir l'accompagnement de la transformation numérique au sein des entreprises, en complément des formations réalisées par les pôles de formation ou les ressources humaines⁶³. Il convient ainsi **d'encourager tous les salariés et les instances représentatives du personnel à développer des réflexions prospectives sur les questions de bien-être au travail, l'évolution des métiers et des compétences à l'heure du numérique et à contribuer en ce sens à la stratégie numérique des entreprises.**

Depuis les ordonnances dites Macron du 22 septembre 2017, les entreprises et les organisations syndicales peuvent convenir que tout ou partie des réunions de CSE (nouvelle instance de représentation du personnel instaurée par les ordonnances) peuvent être organisées sous forme de vidéoconférences. A défaut d'accord, trois réunions par an peuvent se tenir par le biais de ces nouveaux moyens techniques. Il est de même désormais possible pour un employeur de prévoir unilatéralement que les élections professionnelles internes se feront en ayant recours à un **système de vote électronique.**

Le législateur offre ainsi aux partenaires sociaux les moyens juridiques de moderniser leurs pratiques. Vont-ils pour autant s'en saisir ? Les premiers retours de terrain que nous avons pu observer dans l'application de ces nouveaux dispositifs sont plus que mitigés, le principal frein émanant des organisations syndicales qui ne semblent pas avoir compris l'impérieuse nécessité de moderniser leur pratique pour redorer l'image qu'elles offrent à leurs adhérents potentiels.

61 - FRANCE et Conseil national du numérique, *Travail, emploi, numérique : les nouvelles trajectoires*, op. cit., p. 165.

62 - A.-M. Idrac, « Tirer les réformes vers le haut », *Revue Projet*, no 295, 1 décembre 2006, p. 62.

63 - Yann-Maël LARHER, « Les relations numérique de travail », *Thèse de doctorat en droit, sous la direction de Jean-François CESARO, Paris, Université de Paris 2, 2017, 866 p.*

Réunions avec les salariés

Dans le même esprit, la section syndicale peut actuellement organiser des réunions mensuelles avec ses adhérents ainsi que des réunions ponctuelles à l'attention des salariés⁶⁴. Ces réunions ont obligatoirement un objet syndical. Elles se déroulent en dehors du temps de travail des salariés, exception faite des représentants du personnel qui peuvent utiliser leurs heures de délégation à cet effet⁶⁵. Elles ont lieu dans le local syndical, lorsque la section en a un, ou dans un local de l'entreprise dans les conditions déterminées avec l'employeur.

De la même façon, le comité d'entreprise (CE) peut également organiser des réunions pour informer les salariés. Cela se produit généralement lorsque des sujets d'actualité concernent l'entreprise au sens strict (par exemple lors de la consultation du CE sur des changements d'organisation)⁶⁶. « *Le comité d'entreprise peut organiser, dans le local mis à sa disposition, des réunions d'information, internes au personnel, portant notamment sur des problèmes d'actualité* »⁶⁷. Ces réunions se déroulent sans que l'entreprise ait à les autoriser. Elles ont lieu hors du temps de travail des salariés, dans le local du CE.

Interprétés à la lettre ces textes supposent une invitation physique d'une personne physique dans un local physique et ne devraient donc pas trouver à s'appliquer dans un contexte numérique, par définition virtuel. Ils ont vocation à exclure les salariés qui travaillent au moment où la réunion se déroule et ceux qui travaillent à distance ou sur un autre site. Dès lors, on peut légitimement se demander si l'utilisation des forums de discussions dans le cadre de l'organisation de réunions avec le personnel sur des problèmes d'actualité ou sur des sujets entrant dans les attributions des IRP ne devrait pas être privilégiée par le code du travail. **Les réseaux sociaux d'entreprise pourraient ainsi servir à communiquer de manière directe avec les salariés sur des sujets très divers** : planning et comptes rendus de réunions organisés, précisions sur les activités sociales et culturelles, etc.

Dès lors que l'entreprise ouvre un réseau social, les partenaires sociaux devraient pouvoir intervenir à titre personnel et/ou à titre d'organisation, et les salariés devraient quant eux pouvoir proposer, commenter, interagir. Ce nouvel instrument devrait être considéré comme un levier d'implication de tous dans les transformations et la représentation sociale de l'entreprise. Au-delà de la problématique culturelle qui est un frein dans l'appropriation de ce type d'outil, la mise

64 - C. trav. art. L. 2142-10.

65 - C. trav. art. L. 2142-11.

66 - « *La communication des représentants du personnel* », *op. cit.*, p. 28.

67 - C. trav. art. L. 2325-13.

en place d'un réseau social d'entreprise nécessite un accompagnement et une véritable animation des usages. Il nécessite également du temps dans son déploiement ; la collaboration d'entreprise ne se décrète pas à travers un outil.

Depuis quelques années des expériences se multiplient, comme par exemple chez **Alcatel-Lucent**⁶⁸ pour introduire une relation nouvelle dans la représentation à travers les réseaux sociaux. Les organisations concernées ont « *intégré les conditions de succès des transformations et le levier que pouvait représenter le digital pour les réunir. Elles savent que la vitesse de changement est essentielle, que cette vitesse dépend de l'engagement des acteurs de terrain, lequel s'obtient par la co-construction des solutions dans l'action par les acteurs eux-mêmes* »⁶⁹. Ces expériences en cours sont appelées à devenir la règle. Dans une dynamique d'intelligence collective les partenaires sociaux font partie du système d'acteurs intelligents.

Un dialogue social adapté à l'ère du numérique

« *Au niveau de la base, les syndicats, réseau social d'avant l'heure, ont toujours tenu un rôle de poil à gratter par rapport au discours étatique ou institutionnel : les e-mails d'aujourd'hui sont les tracts d'hier* »⁷⁰. Les technologies de l'information et de la communication sont particulièrement adaptées à la communication moderne des représentants du personnel, dans un contexte où le milieu du travail a fortement évolué en fonction des possibilités nouvelles de travail à distance offertes par l'outil Internet (travail réalisé à distance...) et l'éclatement des représentants et des salariés sur différents sites, à l'échelle du village planétaire⁷¹. **Le passage à l'ère du numérique est un puissant moteur de transformation des organisations qui donne une nouvelle dimension au dialogue social, notamment en sollicitant plus les salariés**⁷².

68 - Par exemple, chez Alcatel-Lucent, la mise en place du réseau social interne « ENGAGE », a été précédée par la mise en circulation de l'adresse mail du DG accessible à l'ensemble des salariés, sans filtre, ou encore d'un système de notation (« j'aime »/« j'aime pas ») et de commentaires. Le réseau social révèle la vraie organisation de l'entreprise, en particulier dans sa dimension collaborative. Tout d'un coup, des personnes clés de l'entreprise apparaissent au grand jour. Mieux, les liens non écrits dans l'organisation - sur l'organigramme : réalité théorique de l'entreprise - surgissent et passent par des individus. Le réseau social met l'organisation face à sa culture et ses responsabilités. P. Archias, V. Bussat, C. Teissier et C.E. Triomphe, *Expression directe au travail, le retour ? Les enseignements d'Astrees Lab*, ASTREES, 2013, p. 15.

69 - P. Storhaye, *Transformation, RH & digital : De la promesse à la feuille de route*, Éditions EMS, 2016, p. 145.

70 - L. Boursin et L. Puyfaucher, *Le média humain : Dangers et opportunités des réseaux sociaux pour l'entreprise*, Editions Eyrolles, 2011, p. 53.

71 - J.-E. Ray, « NTIC et droit syndical », *Dr. soc.*, 2002, p. 65.

72 - *L'usage des espaces numériques peut contribuer à développer le sentiment d'appartenance à un réseau, et donc la reconnaissance de l'individu et du collectif auquel il participe à travers ce réseau*. N. Verdoni, *Gérer un réseau de commerce organisé : Approche stratégique et techniques d'animation opérationnelle*, BoD - Books on Demand, 2014, p. 176.

Accès aux outils numériques

L'amélioration du dialogue social à travers le numérique doit s'accompagner d'une réflexion sur les conditions d'accès des syndicats aux outils numériques. La loi n° 2016-1088 du 8 août 2016⁷³ contient ainsi un article 58 qui accorde au profit des syndicats un droit d'exploiter un site sur l'intranet d'entreprise en y postant des tracts ou d'autres publications syndicales.

Au deuxième chapitre du titre IV du livre premier de la deuxième partie du code du travail, l'article L. 2142-6 est ainsi rédigé : « *Un accord d'entreprise peut définir les conditions et les modalités de diffusion des publications et tracts syndicaux à travers les outils numériques disponibles dans l'entreprise, notamment l'intranet et la messagerie électronique de l'entreprise, lorsqu'ils existent. A défaut d'accord, les organisations syndicales satisfaisant aux critères de respect des valeurs républicaines et d'indépendance, légalement constituées depuis au moins deux ans et dont le champ professionnel et géographique couvre celui de l'entreprise ou de l'établissement peuvent mettre à disposition des publications et tracts sur un site syndical accessible à partir de l'intranet de l'entreprise, lorsqu'il existe* ». Pour bénéficier de ce droit, les syndicats devraient être implantés dans l'entreprise depuis au moins deux ans, satisfaire aux critères d'indépendance et de respect des valeurs républicaines et couvrir le champ géographique et professionnel de l'entreprise.

L'utilisation des outils numériques de l'entreprise doivent en toutes hypothèses : « *être compatible avec les exigences de bon fonctionnement du réseau informatique de l'entreprise* » ; « *ne pas entraver l'accomplissement normal du travail* » ; « *préserver la liberté de choix des salariés d'accepter ou de refuser un message* ».

Une petite avancée

Par défaut, les organisations syndicales devraient donc bénéficier d'un espace de communication numérique au sein de l'entreprise dans le but d'accroître leur visibilité et d'améliorer l'échange avec les salariés. Mais un tel accès ne peut être envisagé qu'à la condition qu'un intranet existe. Par ailleurs, ils devront être utilisés largement par les salariés au sein de l'entreprise pour susciter un certain intérêt. Il convient également de souligner que l'article L. 2142-6 ne garantit aucune obligation d'accessibilité et de visibilité du site syndical, et il est très aisé en pratique de « noyer » une page dans l'arborescence d'un

73 - « Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels », op. cit. (JO n°0184, 9 août 2016).

site. « Si ce texte constitue une avancée pour la communication syndicale dans l'entreprise, il n'est pas certain qu'il soit à la hauteur de son ambition affichée, ni ne garantisse une communication syndicale effective. En effet, sans justification apparente, [la loi] limite le droit de communication syndicale à l'intranet »⁷⁴.

Des accords donnant-donnant

Dans le but de permettre aux organisations syndicales de renouer le contact avec un socle électoral plus important, le législateur aurait pu prévoir un droit pour les syndicats d'utiliser à des fins de communication syndicale les outils numériques mis à disposition du personnel par l'employeur, sans autorisation préalable.

Dans la mesure où l'article L. 2142-6 inverse les conditions de négociations d'un accord sur l'utilisation de l'intranet l'entreprise, les organisations syndicales retrouvent néanmoins une certaine marge de manœuvre pour négocier de nouveaux accords sur l'ensemble des outils. Selon les moyens à disposition de l'entreprise, ces outils pourront par exemple prendre la forme : d'un espace dédié sur l'intranet de l'entreprise avec possibilité d'abonnement des collaborateurs au(x) site(s) dédié(s) aux organisations syndicales (flux RSS), de courriels d'information (newsletters, push-mails, etc.), ou d'un accès aux outils collaboratifs⁷⁵.

L'arrivée des organisations syndicales pourrait notamment alimenter les réseaux sociaux internes des entreprises qui connaissent souvent un succès relatif. La mise en œuvre de ces moyens de communication devrait en revanche être clairement encadrée par un accord négocié avec la direction qui permettra notamment de définir précisément les conditions du bon usage de ces outils afin de respecter le droit des salariés qui ne souhaitent pas recevoir de publications syndicales mais aussi garantir l'anonymat de ceux qui le souhaitent⁷⁶. Par ailleurs, **l'implantation de ces outils devrait être accompagnée d'une formation à leur usage.** C'est un argument que devraient faire valoir les entreprises dans le cadre des négociations. Les organisations syndicales devraient également clairement identifier un ou plusieurs responsables de ces moyens de communication afin de limiter les publications excédant le cadre de la libre expression syndicale.

74 - E. Margot-Duclot, *Communication syndicale dans l'entreprise à l'ère du numérique*, <http://margot-duclot-avocat.com/avocatendroitravailtdunumerique/category/communication-syndicale/>

75 - B. Mettling, *Transformation numérique et vie au travail*, op. cit., p. 59.

76 - *Lorsqu'un syndicat fait valoir que des salariés s'opposent à la révélation de leur adhésion, il appartient au juge d'aménager la règle du contradictoire, en autorisant le syndicat à lui fournir non contradictoirement les éléments nominatifs de preuve dont il dispose.* Cass. soc., 14 déc. 2010, pourvoi n°10-60.137, Bull. civ., V, n° 290

Information des syndicats

A l'heure où l'agitation sociale envahit les réseaux sociaux publics, où la loi oblige les entreprises à mettre en place une base de données, on peut s'interroger sur la réticence des entreprises à proposer aux syndicats des supports de communication digitaux. Les entreprises considèrent encore trop rarement les syndicats comme de véritables « *partenaires sociaux* ». Le dialogue se réduit trop souvent à un jeu d'acteurs sclérosés qui laisse peu de place à l'innovation et à la modernisation.

La loi du 8 août 2016 agit comme un révélateur de cette évolution mais également de son incompréhension. La meilleure solution serait de prévoir une plus grande neutralité technologique afin de ne pas définir des règles en fonction des supports utilisés (papier, format numérique) mais en fonction des usages. On peut par exemple distinguer l'information mise à disposition du salarié à qui il appartient de venir la rechercher et celle portée à sa connaissance, ce qui reprend la distinction pull/push. On peut faire un parallèle entre les panneaux d'affichage qu'il faut aller consulter, et les sites syndicaux sur lesquels l'information syndicale peut être consultée ou téléchargée (le « pull »).

De manière symétrique, **on peut assimiler la distribution de tracts à l'entrée ou à la sortie de l'entreprise à l'envoi de messages électroniques en masse vers les adresses professionnelles de groupes de salariés** (« push »). De la même façon, on peut distinguer la stricte information des salariés par le biais de tracts papiers ou électronique et la communication interactive en ligne qui peut s'assimiler à des réunions d'échanges⁷⁷. Le législateur pourrait aller encore plus loin en incluant un volet numérique dans les phases obligatoires du dialogue social. Ainsi, dès qu'un (ou plusieurs) syndicat le souhaiterait, il pourrait informer les salariés concernés par un dossier en discussion dans les instances représentatives du personnel (orientation stratégique de l'entreprise, changement impactant, etc.), par l'intermédiaire d'un courrier électronique ou via des outils spécifiques⁷⁸.

Le community management syndical

Les accords d'entreprises existant ne prennent généralement pas en compte les spécificités des outils numériques qui sont considérés comme la transposition d'un « tableau d'affichage » physique.

77 - *Le Forum des droits sur l'internet, Relations de travail et internet, 2002, p. 34.*

78 - FRANCE, Premier Ministre et Conseil national du numérique, *Ambition numérique : pour une politique française et européenne de la transition numérique, op. cit., p. 200.*

« Ne sont, notamment, pas autorisées les pratiques suivantes : l'interactivité, sauf ce qui est expressément prévu par la présente charte (...) les forums et le « chat » (causeries interactives) »⁷⁹. Les réseaux sociaux d'entreprises peuvent être considérés par les syndicats comme une tentative de les contourner en mettant le principe des communautés, du participatif et du collaboratif quasiment en compétition avec le travail d'intermédiation des syndicats entre salariés et direction.

Le dialogue direct entre les dirigeants de l'entreprise ou la DRH et les salariés, ou la possibilité laissée à ces derniers de s'exprimer en toute liberté, aboutit à une nouvelle forme de dialogue social, sans intermédiaires. « Ce court-circuitage de facto des instances représentatives du personnel n'est pas fortuit : il résulte de la stricte application des principes de circulation de l'information de l'entreprise 2.0 où chacun peut exprimer son opinion et la faire publiquement connaître sur un blog ou sur le réseau social interne »⁸⁰. Fortes de ces constats, les principales organisations devraient mettre en place de véritables stratégies digitales.

L'avenir des syndicats se joue dès à présent : **offrir des services aux salariés de représentation, de défense mais aussi et surtout de relations et d'explications**⁸¹. Si le recours à internet restait il y a encore peu du domaine de l'amateurisme, les organisations syndicales prennent conscience des avantages de ce nouveau média social.

L'entreprise de son côté a tout intérêt à engager avec les organisations syndicales un travail sur la modernisation des outils des relations sociales dans l'entreprise. « Le dialogue social peut être relancé en saisissant la transformation numérique comme une opportunité pour co-construire les enquêtes et permettre aux IRP de se consacrer pleinement à leur rôle d'analyse et de co-construction des réponses sociales au sein de l'entreprise »⁸².

Plus de dix ans après l'adoption de la loi de 2004, pourtant protectrice des intérêts de l'entreprise, rares sont les entreprises ayant signé des accords ambitieux, par peur de donner un moyen de communication puissant aux syndicats⁸³. Mais à trop brider la communication syndicale interne et à trop vouloir contrôler les TIC, les employeurs qui ont refusé de signer un accord ou l'ont trop restreint risquent de subir des assauts via le réseau externe, l'Internet, accessible à tous, de partout⁸⁴.

79 - Article 18 Renault, « Accord d'entreprise portant sur les conditions d'accès et d'utilisation de l'intranet par les institutions représentatives du personnel du 2 février 2005 », op. cit.

80 - FRANCE, T. Klein, D. Ratier, Centre d'analyse stratégique et Direction générale du travail, *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, op. cit., p. 206.

81 - Le Forum des droits sur l'internet, *Relations de travail et internet*, op. cit., p. 34.

82 - B. Mettling, *Transformation numérique et vie au travail*, op. cit., p. 59.

83 - J.-E. Ray, « Actualité des TIC (II). Rapports collectifs de travail », *Dr. soc.*, 2009, p. 22.

84 - C. Castets-Renard, « NTIC et droit du travail », op. cit., p. 39.

L'agitation provoquée à partir d'internet lors de la discussion du projet de loi dit El Khomri qui a mis les syndicats dans l'obligation de se positionner sans rien maîtriser de la viralité des contenus postés par de simples internautes devrait inciter les entreprises à redéfinir leur position.

S'exprimer c'est bien, se faire entendre c'est mieux

Les institutions représentatives du personnel au sein de l'entreprise jouent de moins en moins leur rôle de médiation et de représentation dans un environnement en rapide évolution où les réseaux sociaux permettent des échanges à la fois globaux, ciblés et plus rapides⁸⁵.

La question de ce que l'on fait de la parole des salariés se pose et ce, quel que soit l'acteur qui initie une démarche de recueil de l'expression, direction ou organisation(s) syndicale(s). Pour les directions, il s'agit de démontrer aux salariés que leur parole est utile, qu'il ne s'agit pas d'une démarche participative en trompe l'œil. Pour les organisations syndicales, l'enjeu est à deux niveaux. Il s'agit d'une part de renforcer la démocratie représentative et donc de pouvoir alimenter par l'expression directe le travail de représentation. Et de l'autre, de définir grâce à l'expression, les moyens de faire advenir des changements concrets dans les organisations du travail⁸⁶.

La taille de l'entreprise ou encore le degré d'implantation de la démarche jouent un rôle non négligeable, ne serait-ce que pour organiser la remontée de la parole à différents niveaux de l'entreprise. Pour éviter ces écueils, il conviendrait de fixer au sein des entreprises les règles en la matière. Préalablement à l'ouverture de négociations importantes il pourrait par exemple être convenu d'adresser aux salariés les informations nécessaires à la compréhension des grands enjeux de la négociation et à prendre l'engagement de les consulter en ligne sur leurs attentes lesquelles pourraient constituer un cadre de négociation s'agissant de questions relatives aux conditions de travail des salariés.

85 - B. Dévernois, « Vers la fin du taylorisme et une refondation du droit du travail conduite du bas vers le haut (bottom up) ».

86 - P. Archias, V. Bussat, C. Teissier et C.E. Triomphe, *Expression directe au travail, le retour ? Les enseignements d'Astrees Lab*, op. cit., p. 14.

Proposition de loi

Si l'expression de tous au travail est facilitée par les outils numériques, pourquoi ne pas l'expérimenter à une échelle beaucoup plus grande? La présente proposition de loi vise à favoriser ces évolutions et à organiser de façon plus efficace et moins coûteuse l'exercice du droit d'expression de façon que les salariés puissent effectivement s'exprimer, dans la mesure où il le souhaite, sur les conditions générales dans lesquelles s'exerce leur contribution à la bonne marche de l'entreprise et se sentent ainsi reconnus et considérés comme des acteurs à part entière de l'entreprise.

Pour cela les articles L. 2281-1 et suivant doivent être refondus de façon à intégrer le droit d'expression des salariés sur les espaces de discussions en ligne internes aux entreprises. Il convient par ailleurs d'articuler l'exercice de ce droit avec la négociation d'accords d'entreprise par les représentants élus ou désignés des salariés, de façon que l'expression des salariés sur l'organisation du travail et de ses contreparties au sein de l'entreprise puisse constituer une matière première pour les partenaires sociaux dans leurs négociations. Il conviendrait également d'indiquer clairement que l'exercice de ce droit est prévu par la loi dans les entreprises employant au moins cinquante salariés. En conséquence, le législateur pourrait adopter la proposition de loi suivante.

L'article L. 2281-1 du Code du travail est ainsi modifié : « *Les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail sur tous les réseaux internes à l'entreprise. Dans les entreprises employant au moins cinquante salariés, l'expression directe et collective doit être organisée en ligne préalablement à l'ouverture par les partenaires sociaux des négociations portant sur l'organisation du travail et/ou de ses contreparties au sein de l'entreprise, dans le cadre de la négociation obligatoire* ».

L'article L. 2281-2 du Code du travail est modifié afin de laisser aux employeurs et aux partenaires sociaux le soin d'inventer le modèle qu'ils souhaitent : « *Les modalités d'exercice du droit d'expression sont définies par un accord conclu entre l'employeur et les organisations syndicales représentatives. Cet accord définit notamment : les niveaux du droit d'expression en ligne, les modalités de connexion à l'intranet, l'accès de tous les salariés aux espaces de discussion en ligne, le mode d'organisation des consultations préalables aux négociations obligatoires, les mesures destinées à concilier la liberté d'expression de chacun sur l'intranet de l'entreprise et la bonne marche de l'entreprise ainsi que le droit des salariés à l'oubli numérique. En l'absence d'accord sur le droit d'expression, dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, les modalités d'exercice*

par le salarié de son droit d'expression sont définies par l'employeur et communiquées par tout moyen aux salariés concernés». Afin de protéger tous les salariés, l'article L. 2281-3 du Code du travail est remplacé : « Les opinions que les salariés, quelle que soit leur place dans la hiérarchie professionnelle, émettent dans l'exercice du droit d'expression ne peuvent motiver une sanction ou un licenciement sauf s'il caractérise un abus ».

Anticiper les évolutions

Comment les partenaires sociaux abordent-ils la question de l'analyse des données, de l'autonomisation, de la robotisation et in fine de la disparition programmée des nombreux métiers ? **À l'horizon 2025, le numérique pourrait supprimer jusqu'à 3 millions d'emplois en France**⁸⁷. Pour la première fois, la production de biens matériels n'est plus la seule concernée.

Bigdata, digitalisation, machines apprenantes, représentent autant de tendances susceptibles de transformer profondément des activités intellectuelles, de services, qu'on croyait jusqu'ici protégées de l'automatisation. **Une telle évolution déstabiliserait en profondeur notre modèle social. Or, les insuffisances du dialogue social pèsent lourd dans le retard pris par les entreprises françaises.** « Rares sont en effet les exemples de dialogue avec les représentants du personnel sur la transformation à venir d'un métier, sur les nouveaux concurrents, sur les menaces, sur les savoir-faire qu'il faut développer, sur les actions à mettre en œuvre, sur l'évolution des principes d'organisation »⁸⁸.

Les syndicats doivent également faire la preuve de leur utilité, en anticipant les effets sur l'emploi de cette révolution technologique et ainsi en accompagnant les salariés dont le métier est menacé, en les informant sur leur potentiel substitution et en les formant pour leur permettre de mettre leurs compétences professionnelles à jour. A la manière de ce qui se déroule dans les pays Nordiques, les structures syndicales représentatives seraient bien plus efficaces en **se focalisant sur la défense des salariés et non sur la défense des emplois**. Dans cette logique, l'accent est mis sur la protection individuelle du salarié, où la meilleure assurance chômage est la compétence, et la formation professionnelle le meilleur levier pour protéger l'actif des mutations à venir et des secousses liées à la révolution digitale. En cela, on assisterait à un changement dans la logique syndicale en cours.

87 - *Les classes moyennes face à la transformation digitale, op. cit., p. 11.*

88 - *FRANCE et P. Lemoine, La nouvelle grammaire du succès - La transformation numérique de l'économie française, op. cit., p. 89.*

2) Changer la logique syndicale actuelle

L'atomisation de la vie politique et l'émergence des mouvements citoyens non partisans remettent en question l'acceptation d'un pouvoir centralisé. **L'organisation verticale qui caractérise actuellement la plupart des organisations syndicales semble être également largement remise en cause par les salariés.**

Les syndicats doivent s'adapter à ce mouvement de fond et accepter de **passer d'un fonctionnement « Top-down » à une logique « Bottom-up »**. Passer ainsi d'un modèle descendant à un modèle ascendant, où chaque adhérent qui aurait sa place dans la construction et **l'animation des rapports sociaux au sein de son entreprise**, apporterait la fraîcheur et la logique de démocratie participative souhaitée et voulue par les citoyens dans leur approche politique.

Un mouvement de décentralisation des pouvoirs et des responsabilités au sein des organisations syndicales serait ainsi le bienvenu. Combien de fois n'entendons pas en effet de la part de représentants syndicaux au sein des entreprises qu'à titre personnel ils sont favorables à telle ou telle mesure mais qu'ils ne signeront pas l'accord qui leur est proposé puisque leur centrale ne leur donne pas le mandat de signer ?

Ces oukases émanant d'un pouvoir syndical centralisé ne sont plus compris par les salariés qui s'éloignent ainsi encore un peu plus des fonctions de représentations.

3) La transformation de la sémantique syndicale

Une des propositions que nous avançons est de **transformer la sémantique syndicale et de faire disparaître le terme « syndical »** pour parler plutôt d'associations représentatives. Le concept reste le même mais le nom change. Cela semble désormais impératif pour casser la mauvaise image que véhiculent les organisations syndicales actuelles aux yeux d'une majorité de français. Changer l'emballage tout en faisant évoluer le produit, voilà qui peut souvent permettre de redynamiser une action et de se libérer d'apriori trop négatifs.

II) L'émergence de modalités de représentation directe des salariés

En parallèle de la nécessaire mutation des organisations syndicales et des moyens qu'il y a lieu de mettre en place pour la favoriser, le renforcement des voies et moyens d'expression directe des collaborateurs semble indispensable. Les deux mouvements doivent être opérés concomitamment afin de ne pas délégitimer aux yeux des salariés et des entreprises la tentative de sauvetage des organisations syndicales traditionnelles.

Les nouveaux moyens d'expression et d'action qui pourraient être donnés aux représentants du personnel via les outils numériques ne peuvent en effet se comprendre et être acceptés par le corps social que s'ils ne sont pas exclusifs d'autres formes de communication directes ouvertes aux salariés et **si la démocratie sociale interne à l'entreprise n'est pas bridée par le monopole dont jouissent actuellement les organisations syndicales.**

Les prérequis

Pour encourager de nouvelles pratiques de dialogue, un certain nombre de pré-requis sont à développer à destination des salariés pour leur permettre d'avoir accès et d'utiliser ces outils numériques. **Chaque salarié doit être doté d'une adresse mail professionnelle et formé aux usages des technologies d'information et de la communication.** Les pétitions internes, produites par des plateformes numériques externes, sont un excellent moyen pour la direction d'une entreprise de prendre le pouls et a température d'une entreprise.

Associée aux réseaux sociaux d'entreprise (Facebook, LinkedIn, Twitter, Toguna, Whaller, etc...), ces nouveaux dispositifs doivent être encouragés pour multiplier les prises de parole. Néanmoins, les potentielles dérives liées au « *name and shame* » ou tout autre procédé qui pourrait nuire à la réputation en ligne des entreprises par des dénonciations calomnieuses des salariés utilisant les nouveaux procédés numériques pour régler leurs comptes, doivent être encadrées et anticipées.

1) Permettre l'émergence de nouvelles organisations de représentation du personnel dès le premier tour des élections

Introduire la concurrence dans le choix de ses représentants est une condition de l'amélioration du service et la seule voie pour développer la démocratie sociale dans l'entreprise. Pour cela, **la suppression du monopole syndical au premier tour des élections professionnelles est une condition indispensable.**

Les salariés non syndiqués doivent pouvoir se présenter, comme ceux présentés par des organisations syndicales, aux élections de l'instance unique. Cette singularité offerte au monde syndical n'a plus aucune raison valable de subsister. **Qui accepterait aujourd'hui un système dans lequel il faut être adhérent d'un parti politique pour pouvoir se présenter à une quelconque élection ? Ce qui n'est pas envisageable dans nos pratiques démocratiques, ne peut l'être dans les pratiques syndicales.**

Il convient en conséquence d'ouvrir totalement la possibilité pour des listes non syndiquées de se présenter au premier tour des élections professionnelles (alors qu'aujourd'hui, il est nécessaire de se constituer en syndicat autonome et de déposer ses statuts deux ans avant les élections) et par conséquent, de **supprimer le second tour des élections professionnelles, qui deviendrait inutile.** Faire sauter ce verrou permettrait à la fois aux salariés hors des syndicats qui fédèrent leurs collègues, notamment grâce aux outils numériques, de pouvoir se présenter en toute indépendance, et inciterait les structures en place à mettre l'efficacité et la transformation de leur pratique au cœur de leur processus interne pour maintenir leur leadership.

2) Encourager la création de structures nouvelles et externes à l'entreprise

Le renouveau de l'image des représentants du personnel très écornée dans l'esprit des français et particulièrement auprès des actifs les plus jeunes (voir ci-dessus) passe par la fin du monopole syndical et probablement par l'apparition de nouvelles formes et structures juridiques.

Dans cette perspective, il semble important que le droit reconnaisse la capacité de représentation des salariés à d'autres formes de structures juridiques telles que par exemple des **coopératives ou des associations dont le fonctionnement pourrait être décentralisé et externe aux entreprises mais dont l'objet social leur permettrait d'assurer des services de formation, de conseils et de représentations des salariés.**

Les entreprises coopératives poursuivent par exemple aujourd'hui leur développement, faisant la preuve de l'efficacité de leur **gouvernance**⁸⁹. Les Scic⁹⁰, coopératives multi-sociétaires permettant d'associer salariés, usagers, entreprises, collectivités autour d'un projet entrepreneurial d'intérêt collectif, sont de plus en plus visibles. « *Au-delà de la typologie et de la diversité des coopératives, se pose la question de l'actualité du modèle coopératif, tant au niveau de son poids socio-économique croissant, que de l'actualité de ses valeurs dans de nouveaux domaines d'actualité ; répondant à l'exigence d'une intégration contextuelle des besoins et des enjeux du nouveau millénaire* ».

Aux États-Unis, face à la vague grandissante de « **freelancers** », Sarah Horowitz a créé en 2003 un syndicat qui leur est dédié, appelé « **Freelancers Union** ». Il est chargé de défendre leurs droits sur le marché du travail, mais également de leur procurer une assurance maladie. La Freelancers Union mène aussi des actions de lobbying : sa fondatrice a notamment interpellé les candidats à la présidentielle américaine. C'est un modèle que la France pourrait suivre⁹¹, alors que s'est créé en 2015 le syndicat des chauffeurs privés et des voitures de tourisme avec chauffeur (SCP/VTC).

Ce nouveau syndicat est rattaché à l'Union nationale des syndicats autonomes (UNSA), organisation de représentants de salariés, qui intègre pour la première fois des représentants de travailleurs non-salariés⁹². **Ce nouveau syndicalisme, à la fois groupe de pression, mutuelle de travailleurs, et réseau professionnel, est un outil supplémentaire de démocratie sociale. Il pourrait être une des clés d'un nouveau syndicalisme de masse.** Alors que le travail se mondialise, la représentation sociale devrait également s'organiser de manière internationale⁹³. « *L'une des difficultés souvent évoquée en France renvoie à l'unité syndicale « forcée » vers laquelle les organisations sont souvent contraintes de s'acheminer pour trouver les bases d'un dialogue avec leurs homologues étrangers* »⁹⁴. Le risque est que ce temps syndical ne soit pas en adéquation avec le temps de la « transformation numérique », qui s'écoule lui à toute vitesse.

89 - C. Bouchon, B. Michard, A. Plasse et B. Paraque, « *Coopératives et Gouvernance : modernité ou archaïsme ?* », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2012, p. 317.

90 - Créées par la « *Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel* » (JO n° 164, 18 juillet 2001).

91 - N. Quérue, « *Métiers d'avenir en 2.0 : les « freelancers » en panne de couverture sociale* », *Le Monde.fr*, 31/12/2013.

92 - « *L'ubérisation* » va-t-elle bouleverser le paysage syndical français ?, <http://www.europe1.fr/economie/luberisation-va-t-elle-bouleverser-le-paysage-syndical-francais-2534873>

93 - G. Caire, « *Globalisation et relations professionnelles* », *Tiers-Monde*, vol. 39, no 156, 1998, p. 728.

94 - S. Contrepois, « *Internationalisation des entreprises et représentation des salariés* », *Travail et Emploi*, no 123, 15 septembre 2010, p. 27.

3) Revoir le financement des syndicats : le chèque syndical

Souvent jugé comme étant opaque, voire très opaque⁹⁵, le **financement des syndicats semble être un sujet de discordance pour l'opinion publique** qui a du mal à saisir son fonctionnement et qui explique pour partie le désamour des syndicats aux yeux des citoyens.

Selon le rapport Perruchot, « *le financement annuel de l'activité syndicale s'élevait à 3,8 à 3,9 milliards d'euros ce qui est à comparer à 1 milliard d'euros pour les syndicats italiens et britanniques, et 1,3 milliard d'euros pour les syndicats allemands* » (3 milliards d'euros étaient fournis par des employeurs du secteur public sous forme de « mise à disposition » de personnel). Parmi ces montants, **seuls 3 à 4 % proviennent des cotisations des salariés. Le reste résulte des fonds paritaires** (à titre d'exemple, les syndicats géraient 7 milliards € sur les fonds de la formation professionnelle avant la réforme. Sur cette somme, ils en récupéraient 1,5%, soit 100 millions €, pour financer leurs permanents) et des fonds de l'Association de gestion du fonds paritaire national (AGFPN) financé par une part prélevée de 0,016% de la masse salariale des entreprises.

Supprimer une bonne fois pour toutes ces pratiques peu transparentes bien que légales nous paraît être une puissante piste de réforme.

La mise en place d'un chèque syndical en lieu et place du financement actuel (c'est-à-dire en supprimant les fonds du paritarisme et la part de 0,016% sur la masse salariale) permettrait d'introduire de la clarté dans un système qui en a cruellement besoin. Chaque actif pourrait ainsi choisir le syndicat, l'association ou la structure à laquelle il souhaite adhérer. Les structures ayant pour objet la représentation du personnel (syndicats, associations, Think tanks ...) seraient ainsi financés par les salariés directement. Elles se devraient d'optimiser leurs actions et de prouver leur utilité pour attirer de plus en plus d'adhérents.

Là encore, les vertus de la concurrence serviraient à améliorer le dialogue social en incitant les syndicats historiques à se transformer et à évoluer, sous peine de disparaître. **Les syndicats externes et les associations de salariés ou d'indépendants seraient bien entendues elles aussi éligibles au bénéfice de ce chèque syndical.** On pourrait alors assister à une éclosion de nouvelles structures, plutôt tournées vers le syndicalisme de service, se démarquant par leur vision innovante et qui viendraient challenger les structures historiques. Le montant de ce chèque syndical pourrait être de l'ordre de 30€ par mois, à renégocier chaque année.

4) Le développement du référendum numérique collaboratif

Mis à part le cas de la Suisse (qui a développé depuis le XVe siècle la consultation directe des citoyens) ou des États-Unis, le recours au référendum est, dans le droit public des démocraties, un mécanisme relativement peu fréquent⁹⁶. Il désigne un « *procédé par lequel le corps des citoyens est appelé à exprimer par une votation populaire son avis ou sa volonté à l'égard d'une mesure* »⁹⁷. Cette définition peut également s'appliquer au droit du travail (à condition de remplacer le corps des citoyens par le corps de salariés). Avec internet, les raisons de développer et de favoriser le référendum d'entreprise ne manquent pas.

Le référendum un outil nouveau en droit du travail

Deux catégories de referendum existent aujourd'hui. D'une part le référendum décisionnel, lorsque les représentants ne peuvent s'opposer au choix directement émis par le corps électoral et d'autre part, le référendum consultatif, qui a priori n'engage pas les représentants.

Le référendum décisionnel

En droit de la sécurité sociale

La technique référendaire est née en droit social du Code de la sécurité sociale, introduite dans le droit social français par l'article 51 du décret n° 46-1378 du 8 juin 1946. La démocratie sociale directe prospère sur le terrain de la sécurité sociale à travers les régimes de prévoyance et/ou de frais de santé et le régime de retraite surcomplémentaire dans le cadre d'une protection sociale complémentaire dans l'entreprise. La ratification d'un projet d'accord proposé par le chef d'entreprise est faite « *à la majorité des intéressés* »⁹⁸. Il n'est pas inintéressant de souligner que la Cour de Cassation⁹⁹ n'a pas hésité, pour justifier l'obligation faite à chaque salarié d'être affilié au régime, à qualifier le référendum de « *contrat* » entre l'employeur et la majorité du personnel¹⁰⁰.

96 - J. GRIMALDI D'ESDRA, « *Nature et régime juridiques du référendum en droit social* », *Dr. soc.*, 1994, p. 397.

97 - J. LAFERRIÈRE, *Manuel de droit constitutionnel*, s.l., Domat-Montchrestien, 1947, p. 431.

98 - C. soc. art. L. 911-1.

99 - « *Cass. soc.*, 5 janv. 1984, n° 81-42.112 ; *Dr. soc.* 1985, p. 188, note J. Savatier », 5 janvier 1984.

100 - J. BARTHÉLÉMY, « *Le référendum, source de garanties de prévoyance* », *Dr. soc.*, 2012, p. 70.

La chambre sociale a précisé que la majorité du personnel devait être appréciée par rapport à la majorité des électeurs inscrits : « *lorsqu'elles ne sont pas déterminés par voie de conventions ou d'accords collectifs, des garanties collectives en complément de celles de la sécurité sociale ne peuvent être instaurées de manière obligatoire pour les salariés qu'à condition que les propositions de l'employeur aient été ratifiées par référendum à la majorité des intéressés ce qui s'entend de la majorité des électeurs inscrits* »¹⁰¹. Ni un accord collectif ni une décision unilatérale de l'employeur ne pouvant subordonner l'entrée en vigueur d'un régime obligatoire à des exigences moindres, la majorité des suffrages exprimés ou la majorité des votants sont donc insuffisants¹⁰².

En droit du travail

Jusqu'à la loi travail¹⁰³ du 8 août 2016¹⁰⁴, le Code du travail admettait, à titre exceptionnel, le référendum en matière de participation¹⁰⁵, d'intéressement¹⁰⁶, de plans d'épargne salariale¹⁰⁷, ainsi qu'à une dérogation temporaire au repos dominical, ou des engagements pris en termes d'emploi ou en faveur de certains publics en difficulté ou de personnes handicapées¹⁰⁸.

Désormais consacré par le droit du travail, le référendum se trouve au cœur de la négociation collective. Suivant l'article L-2232-12, modifié par l'ordonnance n°2017-1385 du 22 septembre 2017, lorsqu'un accord d'entreprise ou d'établissement, soumis au principe majoritaire, ne remplit pas cette condition, il peut être validé par référendum dès lors qu'il est signé par des organisations syndicales représentatives ayant recueilli au moins 30% des suffrages au premier tour des dernières élections professionnelles. Alors que la loi travail du 8 août 2016 prévoyait que seules ces dernières avaient la possibilité de demander un tel référendum, l'employeur pourra désormais l'organiser à sa seule initiative si ces syndicats ne s'y opposent pas. L'accord est valide s'il est approuvé par les salariés à la majorité des suffrages exprimés.

101 - « Cass. soc., 15 nov. 2011, pourvoi n°10-20.891, Bull. civ., V, n°262 », 15 novembre 2011, [En ligne]. <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichJurijudi.do?oldAction=rechJurijudi&idTexte=JURITEXT000024818833&fastReqId=8400944&fastPos=1>>. (Consulté le 28 avril 2016).

102 - S. LAPORTE, *Droit du travail : les arrêts décisifs 2011/2012, s.l., Wolters Kluwer France, s.d.*, p. 332.

103 - V. *supra*. Partie 2, titre 2, chapitre 2, section 2, II, A, 1 : *Étendre la consultation des salariés*.

104 - « Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels », 8 août 2016, [En ligne]. <<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2016/8/8/ETSX1604461L/jo>>. (Consulté le 9 août 2016) (JO n°0184, 9 août 2016).

105 - C. trav. art. L. 3322-6.

106 - C. trav. art. L. 3312-5 et L. 3322-7.

107 - C. trav. art. L. 3332-4.

108 - C. trav. art. L. 3132-25-3 : « *En l'absence d'accord collectif applicable, les autorisations sont accordées au vu d'une décision unilatérale de l'employeur, prise après avis du comité d'entreprise ou des délégués du personnel, lorsqu'ils existent, approuvée par référendum organisé auprès des personnels concernés par cette dérogation au repos dominical. La décision de l'employeur approuvée par référendum fixe les contreparties accordées aux salariés privés du repos dominical ainsi que les engagements pris en termes d'emploi ou en faveur de certains publics en difficulté ou de personnes handicapées* ».

Référendum électronique

Fait majeur, alors que la Cour de cassation n'avait pas souhaité mettre le vote électronique au service de la consultation des salariés¹⁰⁹ et que la loi dite « El Khomri » n'avait prévu aucune disposition allant dans ce sens, la consultation des salariés peut désormais être organisée par voie électronique suivant la nouvelle rédaction de l'article L-2232-12 du Code du travail issue de l'ordonnance n°2017-1385 du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective.

Elle devra évidemment se dérouler dans le respect des principes généraux du droit électoral et selon les modalités prévues par un protocole spécifique conclu entre l'employeur et une ou plusieurs organisations syndicales représentatives ayant recueilli plus de 30% des suffrages exprimés en faveur d'organisations représentatives au premier tour des élections mentionnées au premier alinéa, quel que soit le nombre de votants. Il s'agit d'une avancée indéniable si on se place du point de vue de la représentation directe des intérêts des salariés. S'agissant de la protection sociale, le vote électronique était déjà admis pour les référendums en l'absence de parution du décret prévu à l'article L-991-5 du Code de la sécurité sociale. Il conviendra pour ces derniers d'appliquer les règles en matière d'élections professionnelles.

Effectif inférieur à onze salariés

Autre apport majeur de l'ordonnance n°2017-1385 du 22 septembre 2017, dans les entreprises dépourvues de délégué syndical et dont l'effectif habituel est inférieur à onze salariés, l'employeur peut désormais proposer un projet d'accord aux salariés, qui porte sur l'ensemble des thèmes ouverts à la négociation collective d'entreprise prévus par le présent code.

Suivant, le nouvel article L-2232-21, la consultation du personnel est organisée à l'issue d'un délai minimum de quinze jours courant à compter de la communication à chaque salarié du projet d'accord. Le projet d'accord devra alors être ratifié à la majorité des deux tiers du personnel pour être considéré comme valide¹¹⁰.

109 - « Cass. soc., 27 janv. 2010, pourvoi n°09-60.240, Bull. civ., V, n°25 », 27 janvier 2010, [En ligne]. <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichJurijudi.do?idTexte=JURITEXT000021768758>>. (Consulté le 28 avril 2016).

110 - C. trav. art. L. 2232-22.

Les outils numériques et le référendum ne pourront être des alliés majeurs du dialogue social qu'à la seule condition de relever les défis de l'accessibilité en termes de coûts (en particulier pour les petites entreprises) et d'usage, tout en offrant des garanties de neutralité et de transparence.

Le référendum consultatif

Consultation électronique

Le numérique peut être « *mis au service de la revitalisation du dialogue social et plus généralement de la démocratie sociale* »¹¹¹. Le référendum consultatif d'entreprise est une pratique qui se développe progressivement depuis une vingtaine d'années. **La question est d'autant plus d'actualité que les réseaux numériques contribuent à faciliter ce type de dispositif en invitant par exemple les salariés à répondre à des enquêtes d'opinion en ligne.**

Le personnel pourrait ainsi être consulté lors de la mise en place de certains avantages ; la consultation étant alors un outil d'aide à la décision pour l'employeur et/ou les partenaires sociaux. La Cour de cassation a admis par exemple qu'un comité central d'entreprise, ayant à étudier les incidences sur les conditions de travail d'un nouveau mode de rémunération des salariés, puisse s'informer des préférences de ces derniers par une consultation du personnel, dont les frais doivent alors s'imputer sur son budget de fonctionnement, sans que, pour autant, à cette occasion, l'employeur ait l'obligation de communiquer au comité les adresses des salariés¹¹². Cette décision est logique : l'organisme chargé d'assurer « *une expression collective des salariés* » ne doit-il pas pouvoir consulter ces derniers ?¹¹³

Effets collatéraux

La consultation peut parfois servir à établir un rapport de force avant une négociation. On peut citer le référendum mené en septembre 2010 par Continental qui illustre les crispations autour de ce type de dispositif. La direction du groupe avait décidé de consulter 2500 salariés pour savoir s'ils acceptaient un plan visant à réduire de 8%

111 - FRANCE et CONSEIL NATIONAL DU NUMÉRIQUE, « Travail, emploi, numérique : les nouvelles trajectoires », Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, janvier 2016, p. 159.

112 - « Cass. soc., 19 déc. 1990, pourvoi n°89-16.072, Bull. civ., V, n°693 », 19 décembre 1990, [En ligne]. <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?idTexte=JURITEXT000007025480>>. (Consulté le 28 avril 2016).

113 - P. WAQUET, « Le comité d'entreprise peut-il organiser un référendum auprès du personnel ? », Dr. soc., 1991, p. 267.

les coûts de leur entité en échange d'une garantie d'emploi pendant cinq ans. **Les salariés ont accepté à 53% mais les syndicats n'ont pas donné suite à ces mesures.** Fait notable, 80% des employés ont voté, alors que la CFDT et la CGT, qui représentaient (seulement) environ 60% du personnel, avaient appelé au boycott¹¹⁴.

Le référendum consultatif est sans effet, mais le résultat du scrutin peut néanmoins entraîner un effet juridique indirect. En effet les représentant auront tendance à se sentir liés par le résultat du référendum¹¹⁵. Actuellement, le droit du travail ne régule pas ce type de dispositif et il existe potentiellement un risque de délit d'entrave. En effet, le dispositif, en délimitant les frontières du projet peut laisser penser que l'employeur a déjà arrêté sa décision¹¹⁶.

Favoriser le référendum d'entreprise

Pour impliquer les salariés dans la vie de l'entreprise et favoriser le dialogue social en absence de structures syndicales fortes, nous proposons d'encourager le référendum direct par voie numérique, grâce à une simplification des normes et des règles. Celui-ci serait mis en place et validé dès lors que le seuil de voix exprimées s'élèverait à minimum 20% des salariés présents.

Néanmoins, **l'exemple d'Air France au mois de mai dernier nous enseigne que cette modalité de consultation directe doit être utilisée dans les entreprises avec prudence.** Le référendum supporté par des votes sur papier est trop limité dans les réponses qu'il offre. Il consiste en effet à répondre à une question par oui ou non. Il apparaît ainsi inadapté pour saisir la complexité des réponses possibles à un problème par nature complexe.

Le référendum alors proposé reposait en effet sur une question binaire : *êtes-vous pour ou contre une augmentation de salaire de l'ordre de 7% sur quatre ans ?* Proposé par Jean-Marc Janaillac, alors PDG de la compagnie aérienne, le résultat a été sans appel pour la direction : *55,44% des votants ont refusé cette proposition.* La participation avait été franche: *80,33% des 46771 salariés avaient participé.* **Un référendum binaire, qui revenait à demander aux salariés si oui et non ils souhaitaient une augmentation de salaire.**

114 - « Sauver le dialogue social : Priorité à la négociation d'entreprise », Institut Montaigne, septembre 2015, p. 40, [En ligne]. <http://www.institutmontaigne.org/res/files/publications/rapport_negociations_sociales_2015.pdf>.

115 - P. TAILLON, « Pour une redéfinition du référendum consultatif », *Revue internationale de droit comparé*, 2007, vol. 59, n° 1, p. 146.

116 - A. TEISSIER, « Le comité d'entreprise dispose-t-il du monopole de l'information dans l'entreprise ? », *TPS*, 2000, p. 6 in ; C. MATIAS, *Les attributions économiques du comité d'entreprise*, Master 2 Droit et Pratique des Relations de Travail, sous la direction de B. Teyssié, Université Panthéon-Assas Paris II, 2013 2012.

La conséquence avait été radicale : **le PDG avait dû démissionner le jour même, précipitant l'entreprise déjà bloqué par 3 mois de grève intermittente, dans une crise économique et politique.** La non contextualisation des enjeux économiques et la proposition d'une réponse binaire à une question fermée s'avère risqué mais, à l'inverse, la mise en œuvre d'une décision difficile légitimée par un referendum interne s'avèrera d'autant plus aisée. **Dans le cas d'Air France, une façon plus intelligente de poser la question aurait consisté à demander aux salariés de pondérer leur augmentation au regard des objectifs industriels du groupe** (à travers un outil de data visualisation par exemple). Ainsi porté sous un format numérique adéquat, on aurait pu permettre aux salariés d'apporter une réponse plus élaborée et nuancée.

Pas de consultation sans information

Il convient d'encadrer la technique du référendum, en s'assurant que les salariés sont préalablement informés à l'instar des dispositifs existants en matière d'information et consultation des représentants du personnel. **Les entreprises qui souhaitent recourir au référendum doivent intégrer en amont l'idée qu'il faut des outils pour que leurs employés prennent conscience des réalités complexes de l'entreprise.** Les syndicats ne seraient alors pas « court-circuités », mais pourraient devenir les animateurs d'un nouveau dialogue dans l'entreprise. *« Dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise qui s'appuie de plus en plus sur un ensemble de données, il est essentiel d'assurer la transparence des données clefs qui gouvernent la stratégie de l'entreprise, pour alimenter un dialogue social riche » .*

Dès lors, pourquoi ne pas partager avec tous, toutes les informations qui ne recouvrent pas un caractère strictement confidentiel et stratégique ? Derrière les aspects techniques et formels de la mise en place de la BDES se cachent des enjeux importants : la diffusion d'informations à un nombre croissant de salariés. La BDES ouvre l'accès de données aux comités d'entreprises, aux délégués syndicaux et aux membres du CHSCT, mais ne faudrait-il pas donner accès à une partie de ces informations à tout ou partie du personnel de l'entreprise ? Les entreprises doivent intégrer l'idée qu'il faut des outils pour que leurs employés prennent conscience des réalités complexes de l'entreprise.

C'est d'autant plus une nécessité, que ces derniers sont appelés à participer directement à la vie de l'entreprise par l'intermédiaire du référendum d'entreprise, mais aussi indirectement en élisant leurs représentants. Ils doivent pouvoir être en mesure d'exercer une

appréciation éclairée sur le travail de ces derniers à la lumière des résultats sociaux et économiques de l'entreprise. Cette stratégie permettrait, en outre, d'éclaircir les problèmes liés aux inégalités salariales entre hommes et femmes.

Nouveaux droits collectifs

Alors que les nouvelles formes de travail tendent à se généraliser, la question des formes d'actions collectives accessibles aux « *travailleurs collaboratifs* » devient de plus en plus pressante. Il est nécessaire d'« *engager une réflexion sur un aménagement du droit du travail afin que ce dernier puisse être appliqué. Cet aménagement peut notamment concerner les droits tels que le recours collectif (l'action de groupe en droit français), la représentation syndicale ou encore le droit de grève, autant de droits qui permettraient aux utilisateurs des plateformes de faire-valoir leurs intérêts* »¹¹⁷. Mais « *si la grève-arrêt de travail était mieux adaptée au travail manuel qu'au travail intellectuel, qui se pratique à distance et est donc moins visible, on constate une externalisation croissante des conflits pour les grandes entreprises, grâce à internet en particulier* »¹¹⁸. Avec leur capacité exceptionnelle de communication ciblée mais aussi de mobilisation¹¹⁹, les réseaux sociaux et en particulier Facebook modifient profondément les rapports de force¹²⁰.

A but non lucratif et créée en 2013, **Coworker.org** est une plate-forme de pétition mondiale pour responsabiliser les employeurs et modifier les conditions de travail¹²¹. Les thèmes sont très nombreux : tenues de travail, objectifs exigés, santé et sécurité, le recrutement, stages, congés, retraites, salaires...

La technologie permet à des individus ou à des groupes d'employés de lancer, et collecter des signatures pour améliorer leur milieu de travail. Des centaines de milliers de personnes ont déjà été engagées sur la plateforme avec un certain succès. Grâce à la plateforme, des employés de Walmart, ont par exemple, collecté plus de 20.000 signatures pour réclamer un nouveau processus de planification des horaires de travail plus équitable dans l'attribution des heures supplémentaires,

117 - FRANCE, PREMIER MINISTRE et CONSEIL NATIONAL DU NUMÉRIQUE, « *Ambition numérique : pour une politique française et européenne de la transition numérique* », Conseil national du numérique, juin 2015, p. 270.

118 - M. LAIGNEAU, J.-E. RAY et B. MATHIEU, « *Entreprise, droits fondamentaux et droits sociaux* », op. cit., p. 229.

119 - *Infra*. Partie 2, titre 1, chapitre 2, section 1, II, B, 2 : « *intérêt à agir* ».

120 - En 2010, Daniel Schlademan, a lancé *Our Walmart* pour rassembler les employés du géant américain. En utilisant la force des réseaux sociaux (et en s'appuyant sur les 400 000 utilisateurs de Facebook déclarant Walmart comme employeur), *Our Walmart* a mobilisé des milliers d'employés dans de vastes mouvements de protestation demandant une revalorisation des salaires et est parvenu à ce que Walmart augmente le salaire horaire minimum de ses employés de 7,5 dollars à 9 dollars. H. GUILLAUD, « *Vers des plateformes réellement coopératives* », *InternetActu.net*, s.d., [En ligne]. <<http://www.internetactu.net/2015/11/25/leconomie-solidaire-necessite-un-internet-de-la-solidarite/>>. (Consulté le 25 novembre 2015).

121 - « *Coworker* », s.d., [En ligne]. <<https://www.coworker.org/>>. (Consulté le 25 novembre 2015).

contribuant à modifier la politique du groupe . Certaines campagnes sont plus modestes, comme par exemple la mise en place d'une salle de repos au bureau. La plateforme ne s'intéresse pas qu'aux salariés, elle permet aussi aux « nouveaux indépendants » de réclamer un meilleur traitement¹²².

Donner aux salariés un pouvoir d'initiative

Afin d'outiller le dialogue social et de le rendre réellement participatif, il convient de donner de la légitimité aux actions produites directement par les salariés. Pour reprendre la définition de F. Gleize et al (2007) : « *La démocratie participative se caractérise par un ensemble de dispositifs visant à assurer une forme de participation des citoyens et des organisations de la société civile dans le processus décisionnel de politiques publiques, soit qu'ils aient pris la parole de leur propre initiative soit qu'ils aient été sollicités pour le faire* ».

Ainsi pour la mobilisation directe et spontanée des salariés ne soit pas vaine, notamment en ligne, il convient de leur donner un pouvoir d'initiative leur permettant de saisir à la fois les représentants du personnel et la direction de l'entreprise sur des sujets qui dépassent le cadre des négociations obligatoires. **Ce dispositif d'initiative permettra ainsi d'être à l'écoute des salariés notamment en période de crise et de pouvoir apporter des réponses à leurs inquiétudes en dehors du cadre souvent rigide des négociations fixées par le droit.**

Il convient d'ailleurs de rappeler que lorsqu'une personne prend une initiative, une décision qui l'engage, elle se sent davantage impliquée, concernée, responsable. Finalement elle se sent mieux et devient plus contributive. A l'instar du référendum d'initiative citoyenne qui permet la saisie du Conseil économique, social et environnemental par une pétition atteignant 500.000 signatures, **le pouvoir d'initiative des salariés devrait recueillir les signatures au minimum de 10% du corps électoral de l'entreprise.** En se saisissant des sujets évoqués par des groupes de pétitions, le dispositif offrira aux salariés qui se sont engagés individuellement, en apportant leur signature, un débouché institutionnel constructif par le biais de la mobilisation des organes institutionnalisés de l'entreprises.

122 - « Better treatment for Uber drivers », Coworker, s.d., [En ligne]. <<https://www.coworker.org/petitions/better-treatment-for-uber-drivers>>. (Consulté le 25 novembre 2015).

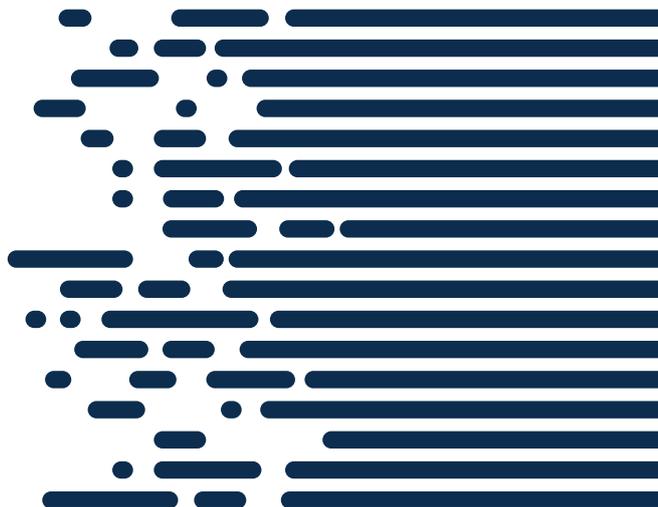
Résumé des propositions

Pour les syndicats

- *Profiter de la virtualisation du poste de travail pour développer de nouvelles formes de discussion avec les salariés, comme des réunions à distance, des visites virtuelles, des forums d'échange en ligne dont les modalités peuvent être prévues par accord d'entreprise à l'occasion notamment de négociations sur le travail à distance.*
- *Développer la logique de syndicalisme de proximité, se rapprochant du syndicalisme de service, où l'organisation syndicale reste au contact des salariés pour répondre concrètement et au quotidien à leurs préoccupations.*
- *Former les syndicats au numérique, en développant au sein des entreprises (par le service formation des syndicats ou de l'entreprise) des formations spécifiques à destination des représentants syndicaux.*
- *Généraliser en le rendant obligatoire le vote électronique au sein des entreprises pour les élections professionnelles.*
- *Dématérialiser les réunions syndicales pour attirer l'audience la plus large possible.*
- *Utiliser toutes les ressources du numérique pour favoriser et rendre plus transparentes les négociations des accords d'entreprise.*
- *Offrir aux salariés des services de représentation, de défense mais aussi et surtout de pédagogie et d'explications*
- *Ouvrir, dans les entreprises de plus de 50 salariés un droit à l'expression directe et collective, organisé préalablement à l'ouverture par les partenaires sociaux des négociations portant sur l'organisation du travail et/ou de ses contreparties au sein de l'entreprise, dans le cadre de la négociation obligatoire.*
- *Informier et accompagner les salariés dont le métier est menacé par la révolution digitale.*
- *Changer la logique syndicale actuelle, pour passer d'un modèle descendant à un modèle ascendant, pour replacer l'actif au cœur du projet syndical.*
- *Faire évoluer la sémantique syndicale, qui semble aujourd'hui un repoussoir pour de nombreux actifs.*

Pour les salariés

- *Doter chaque salarié d'une adresse mail professionnelle et d'une formation aux NTIC.*
- *Encourager les pétitions d'entreprises et les plateformes participatives.*
- *Supprimer le monopole syndical au premier tour des élections professionnelles, pour permettre aux salariés de pouvoir participer aux scrutins internes sans être affiliés à une centrale existante.*
- *Favoriser l'émergence de structure de représentations externes aux entreprises.*
- *Mettre en place un chèque syndical en substitution des modalités de financements actuels des syndicats (c'est-à-dire en supprimant les fonds du paritarisme et la part de 0,016% sur la masse salariale), qui serait donné aux salariés lesquels choisiraient la structure bénéficiaire.*
- *Encourager le recours aux référendums d'entreprise par voie numérique, qui seraient automatiquement alimentés par une information objective et complète des enjeux de chaque vote.*
- *Donner un pouvoir d'initiative aux salariés. A l'instar du référendum d'initiative citoyenne qui permet la saisie du CESE par une pétition atteignant 500.000 signatures, le pouvoir d'initiative des salariés devrait recueillir les signatures au minimum de 10% du corps électoral de l'entreprise.*





Conclusion

L'usage des TIC est le meilleur moyen pour atteindre les jeunes salariés et de nouvelles formes d'emplois, peu en adéquation avec les discours et moyens d'actions traditionnels des syndicalistes. À la fracture générationnelle s'ajoute une fracture numérique que les organisations syndicales doivent dépasser en usant à leur tour des TIC.

Certaines directions d'entreprise souhaitent, à l'occasion de la mise en œuvre des réseaux sociaux d'entreprise, amoindrir le rôle des organisations syndicales ou mettre en place des stratégies d'évitement des syndicats. Il n'est pas inutile de rappeler qu'historiquement certaines d'entre-elles ont reconnu la nécessité de dialoguer avec les syndicats et de constituer dans certains cas des instances de représentation du personnel pour filtrer, neutraliser, voire supprimer certains motifs de mécontentement, tout en reconnaissant certaines requêtes collectives¹²³. À trop individualiser les relations sociales, les directions d'entreprise pourraient se voir confrontées à une difficulté insurmontable : celle de prendre en charge toutes les doléances individuelles qui ne seront plus agrégées par les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel¹²⁴.

123 - Yann-Maël LARHER, "Les relations numérique de travail", Thèse de doctorat en droit, sous la direction de Jean-François CESARO, Paris, Université de Paris 2, 2017, 866 p.

124 . Vendramin et G. Valenduc, « Le travail flexible à l'aube du 21ème siècle : un défi pour les politiques publiques », op. cit., p. 66.

Il ne faut pas confondre la « réflexion collective » portée par les organisations numériques et la « décision collective » lorsqu'on aborde la question de l'entreprise numérique que d'aucuns voudraient démocratique. Les décisions collectives ne sont pas forcément une solution car elles sont sources de rigidité et de dilution des responsabilités¹²⁵.

Le plus important n'est pas tant l'auteur de la décision que le processus qui conduit à la décision. Le but est de mobiliser les intelligences et les connaissances dans ce processus¹²⁶. **Le numérique représente une opportunité pour conduire un renouvellement du dialogue social dans les entreprises qui passent par la consultation de tous les salariés concernés et le renforcement du lien entre les salariés et leurs représentants** alors que la faible présence (et parfois la faible représentativité) des syndicats dans de nombreuses entreprises a conduit à fabriquer de trop nombreux formalismes qui nuisent au débat sur le fond. *« Que ce soit aujourd'hui ou demain, dans le monde du digital ou de l'« ubérisation », nous aurons besoin de la loi et de normes négociées, sauf à remettre en cause les principes fondateurs de la République et de la démocratie ainsi que l'efficacité même de notre économie et de notre système de relations sociales. Une chose est certaine, les systèmes de relations sociales imposeront sans cesse davantage la prise en compte de la proximité, de la diversité et de la rapidité dans l'adaptation »*¹²⁷.

Le législateur et les entreprises doivent prendre la pleine mesure de ces transformations de manière à mieux répondre aux besoins de représentation des travailleurs, en fonction de la réalité qui est la leur dans les milieux de travail. **L'usage des anciens et des nouveaux médias permet la création d'une opinion publique qui exprime une tendance croissante au sein d'une population de salariés éduqué au refus d'une délégation durable et illimitée du pouvoir de décider sur des enjeux affectant leur existence quotidienne.**

Pour autant, il faut se garder d'opposer des mécanismes de représentation politique (institutionnalisés) et des mouvements sociaux plus spontanés en ligne (« de nouveaux mouvements sociaux »)¹²⁸. Là où les systèmes de représentation existants connaissent des dysfonctionnements en raison de leur inadéquation aux réalités nouvelles, par exemple pour dialoguer et représenter les salariés qui travaillent à distance, **l'Etat doit permettre aux entreprises d'ouvrir des voies de représentation mieux adaptées à la situation concrète des travailleurs à l'ère de l'économie numérique.**

125 - Yann-Maël LARHER, "Les relations numérique de travail", Thèse de doctorat en droit, sous la direction de Jean-François CESARO, Paris, Université de Paris 2, 2017, 866 p.

126 - O. Zara, *Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance*, M21 Editions, 2008, p. 219.

127 - FRANCE et J.-D. Combrexelle, *La négociation collective, le travail et l'emploi*, p. 111.

128 - E. Neveu, « Médias, mouvements sociaux, espaces publics », *Réseaux*, vol. 17, no 98, 1999, p. 22.

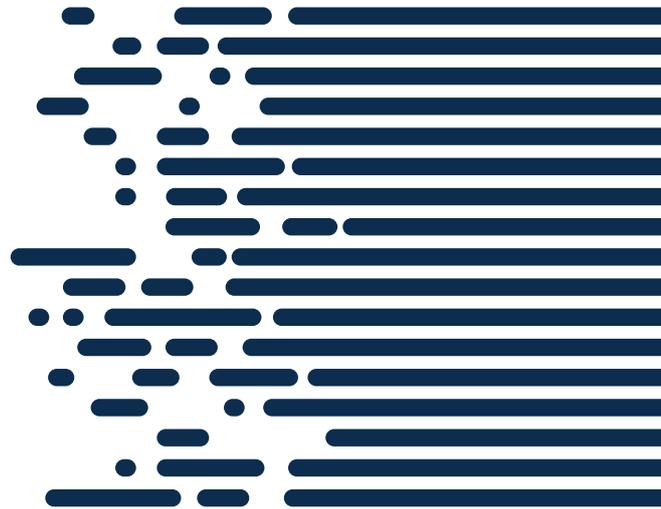
Plus fondamentalement, les politiques publiques du travail doivent contribuer au renforcement de la liberté d'expression et d'association, car c'est justement cette autonomie qui permet de faire émerger de nouvelles représentations du travail.

De fait, des collectifs, hors syndicats, apparaissent à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises, notamment via les réseaux sociaux. On retrouve sur les réseaux sociaux des entreprises, des collectifs qui peuvent regrouper des personnes par thématique par exemple la lutte contre les discriminations entre les hommes et les femmes, ou encore des communautés de nouveaux embauchés, ou encore des corps de métiers par exemple les assistantes, etc. Il est possible d'associer ces «*nouveaux collectifs* » au dialogue social.

Certes ces collectifs ne sont pas représentatifs des salariés au sens de la représentativité syndicale et donc ils n'ont pas vocation à être parties prenantes des négociations collectives. Cependant, les associer d'une façon ou d'une autre, notamment via une consultation, permettrait de freiner l'écart qui se crée souvent entre les représentants du personnel et les salariés. La transformation numérique étant permanente, il s'agit de mettre en place au sein des entreprises des processus de co-construction et de co-innovation, en cohérence avec l'esprit collaboratif et participatif des pionniers de l'économie numérique (exemples : management participatif, co-innovation en passant par des enquêtes larges auprès des salariés sur les évolutions possibles des produits, process, etc.). **Certaines entreprises ayant adopté cet état d'esprit ont vu une meilleure adhésion à la transition numérique et ont gagné en agilité et en innovation, facteurs de performance économique et de qualité de vie au travail.**

De ce point de vue, les réseaux sociaux peuvent permettre aux syndicats de se rapprocher des problèmes du terrain et ouvrir l'expression des travailleurs dont ils redeviendraient la courroie de transmission lors des négociations. Pour autant on n'anime pas un collectif numérique comme une distribution de tracts. **Les syndicats doivent adopter une démarche de « community management ».** Le cœur de cette nouvelle compétence consiste à renforcer la cohésion et les interactions. Cette démarche peut aussi bien se matérialiser à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. La CFDT cadre organise par exemple des « afterworks » à partir de discussions thématiques sur LinkedIn. L'UGICT, prépare de son côté une plateforme collaborative de géolocalisation pour centraliser et diffuser les rassemblements créés par les internautes (qui n'appartiennent pas forcément au syndicat)¹²⁹.

Sur ce point, comme sur beaucoup d'autres, il est difficile d'imaginer une grande loi pour envisager toutes les questions et les solutions, c'est pourquoi il revient aux entreprises et aux syndicats de s'entendre au niveau de chaque entreprise pour établir de nouvelles bases plus saines pour un dialogue social plus serein.





Liste des contributeurs

Les personnalités ci-dessous ont participé et contribué au groupe de travail dialogue social et numérique durant les 6 derniers mois. et ont souhaité apparaître comme tel. L'Institut Sapiens tient à les remercier chaleureusement pour leur apport intellectuel à nos travaux.

- Dominique Calmels
- Juliette Censi
- Kévin Gaillardet
- Marc-Antoine Garrigue
- Florian Nadal
- Fabrice Richard
- Erwann Tison

