



Innovation et concertation sociale

*Nouvelles technologies, stratégies d'innovation
et expression des salariés*

Gérard Valenduc

Innovation et concertation sociale

Octobre 2015

Nouvelles technologies, stratégies
d'innovation et expression des salariés

Étude réalisée pour la **CSC** par la
Fondation Travail-Université.

Gérard Valenduc

*Dossier réalisé dans le cadre du programme de travail pluriannuel de la convention d'étude
« Mécénat Banque nationale de Belgique » entre la CSC et la FTU*

Protection de la propriété intellectuelle : la FTU utilise le système de licences et de partage des connaissances Creative Commons

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/be/deed.fr>



Innovation et concertation sociale, de Gérard Valenduc,
est mis à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage à l'Identique 3.0 non transposé](#).

Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues à www.ftu-namur.org.

CSC – Confédération des Syndicats Chrétiens

Chaussée de Haecht, 579

B-1030 Bruxelles

Contact : FEC-CSC, info@fecasbl.be

FTU – Fondation Travail-Université asbl

Adresse postale : Rue de l'Arsenal, 5 – B-5000 Namur

Bureaux : Centre technologique UNamur, rue du Séminaire, 22, 3^{ème} étage

Site web des publications pour la CSC : www.ftu-namur.org/csc

Contacts : Patricia Vendramin, pvendramin@ftu-namur.org ;

Gérard Valenduc, gvalenduc@ftu-namur.org

Sommaire

Introduction	2
1. Innovation technologique et dialogue social : une analyse rétrospective	4
2. L'évolution actuelle de la question de l'innovation technologique	12
3. Du contrôle de la technologie à l'implication dans l'innovation	30
4. Syndicats, innovation et environnement : le cas du projet RISE	49
5. Synthèse et conclusions	61
Bibliographie	65
Table des matières	68

INTRODUCTION

Ce dossier s'inscrit dans un des axes de réflexion du Congrès 2015 de la CSC, qui porte sur l'expression et l'implication des travailleurs. Il vise à dresser un état des lieux des diverses formes de consultation, de concertation ou d'expression face à l'innovation.

L'innovation est entendue ici dans un sens très large : innovation technologique et organisationnelle sur les lieux de travail, innovation au niveau des secteurs d'activité, innovation orientée vers le développement durable, activités de recherche & développement technologique (R&D).

À cette approche élargie de la notion d'innovation répond une large diversité de pratiques de consultation, de concertation ou d'expression, qui impliquent plus ou moins directement les travailleurs et leurs organisations syndicales, à divers niveaux :

- Au niveau de l'entreprise : il s'agit ici des procédures de consultation sur les choix technologiques, les changements organisationnels ou les innovations environnementales, ainsi que des négociations sur les impacts de ces innovations (par exemple, en termes de besoins de formation, de santé et sécurité au travail, de droits des salariés). Plus largement, on s'intéressera aussi à la façon dont les salariés peuvent s'exprimer à propos de leur travail et se faire entendre.
- Au niveau de la branche d'activité : il s'agit des procédures de consultation des syndicats sur des programmes sectoriels d'innovation ou de leur participation à la gestion d'organismes tripartites qui contribuent à construire une dynamique d'innovation, par exemple les centres de compétences.
- Au niveau des institutions nationales ou régionales : les organisations syndicales participent à divers conseils consultatifs sur les politiques de recherche et d'innovation ; elles négocient aussi certaines conventions collectives nationales qui encadrent le développement d'innovation, par exemple le télétravail ou les droits des salariés en matière de communication électronique.

Ce dossier aborde ces trois niveaux mais il n'est pas structuré selon une logique micro-mésomacro. Il privilégie une approche thématique et s'intéresse à des évolutions sur une longue période.

La première partie propose une analyse rétrospective de la place de la question technologique dans le dialogue social, sans remonter plus loin que le Congrès « nouvelles technologies » de la CSC en 1983. Cette rétrospective montre que certaines thématiques actuelles ont des racines anciennes et qu'elles ont déjà mobilisé une ou deux générations de militants syndicaux, avec plus ou moins de succès.

La seconde partie concerne l'état actuel de la question de l'innovation technologique dans la concertation sociale. Elle part de résultats d'enquête sur la perception actuelle des changements technologiques par les salariés, qui permettent d'estimer quels sont les aspects des changements technologiques qui posent problème pour les salariés. Ensuite, deux cas de conventions collectives sont présentés : la CCT n°81 sur le contrôle des communications électroniques et la CCT n°85 sur le télétravail. Enfin, au-delà du niveau de l'entreprise, on s'intéressera aux dispositifs de concertation sociale sur les politiques de recherche et

d'innovation. En conclusion, les limites d'une approche trop « techno-centrique » seront mises en évidence.

La troisième partie aborde la diversification de la notion d'innovation et, par conséquent, la diversification des attitudes des travailleurs face à l'innovation. Le monde du travail est aujourd'hui confronté à de nouvelles formes d'innovation, qui concernent l'organisation du travail, la qualité des produits et des procédures, l'interaction avec les clients ou usagers, le partage des connaissances entre les salariés. Alors que, dans les deux premières parties de ce document, l'accent a été mis sur le besoin de maîtriser l'innovation et d'en contrôler les impacts, une autre dimension sera développée ici, de manière complémentaire : la participation des salariés aux processus d'innovation.

La quatrième partie est consacrée à une étude de cas sur le thème « syndicats, innovation et environnement ». Elle prend appui sur l'expérience du Réseau intersyndical de sensibilisation à l'environnement (RISE) pour montrer comment s'articulent les interventions au niveau de l'entreprise et au niveau intersectoriel, par quels moyens les travailleurs ont été impliqués dans ces actions en faveur de l'environnement et quels objectifs ont été atteints en termes d'innovation en faveur du développement durable.

Le dossier se clôture sur une synthèse des principaux éléments et souligne que la diversification croissante des formes d'innovation appelle une diversification des modalités de concertation sociale et d'intervention syndicale.

Namur, octobre 2015.

1. INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET DIALOGUE SOCIAL : UNE ANALYSE RÉTROSPECTIVE

1.1 Comment les nouvelles technologies sont-elles entrées dans le dialogue social ?

Au début des années 1980, dans un contexte d'expansion de la micro-informatique et de la télématique en même temps que de montée du chômage, les technologies dites nouvelles (voir encadré n°1) suscitent à la fois espoir et inquiétude. Jusqu'à cette époque, le progrès technique avait fait l'objet d'un certain consensus social, dans la mesure où il était synonyme de progrès social. Dans le mode de croissance « fordiste » qui avait caractérisé les années 1945-1975, la technologie avait contribué non seulement à augmenter la productivité du travail et à mettre sur le marché de nouveaux produits, mais aussi à améliorer le bien-être grâce à la consommation de masse de ces nouveaux produits (électroménager, audiovisuel, transports, etc.). Avec le double choc pétrolier des années 1973 et 1974, le modèle fordiste était cependant entré en crise et le degré de confiance dans les vertus sociales du progrès techniques avait commencé à s'éroder, notamment à cause de la montée du chômage et de la prise de conscience des dommages causés par le développement technologique dans les domaines de l'environnement et de la santé, notamment la santé au travail.

Encadré n°1 – Les « nouvelles » technologies dans les années 1980

Au début des années 1980, une nouvelle génération d'ordinateurs était en train de faire son apparition : les micro-ordinateurs ou ordinateurs personnels (PC), qui venaient s'ajouter à la grosse informatique centralisée des décennies 1950 et 1960, puis à l'informatique répartie des années 1970. Les cartes perforées et les bandes magnétiques venaient de céder la place aux disquettes. Les PC n'avaient pas encore de disque dur et seulement certains d'entre eux étaient affublés d'une petite bête appelée « souris ». La miniaturisation de l'informatique permettait de programmer les robots et les machines-outils in situ. Les machines de traitement de texte ressemblaient encore à des machines à écrire surmontées d'un écran cathodique et, pour changer de police de caractère, il fallait soulever le capot et changer de boule ou de marguerite. Les chaînes de télévision expérimentaient le télétexte et les opérateurs de téléphonie, le vidéotexte, mais au début des années 1980, le célèbre « minitel » français n'était encore qu'une expérience pilote limitée à quatre villes de la banlieue parisienne. Le code à barres faisait une apparition timide dans certaines grandes surfaces. Quant au courrier électronique, il n'était qu'une version améliorée du télégraphe, permettant de transmettre du texte à l'intérieur de réseaux d'ordinateurs. La téléphonie mobile (difficilement « portable ») était essentiellement réservée aux véhicules des services d'urgence et de la police. Le fax était le summum de la télécommunication planétaire et rapide (1 page en 5 secondes, au mieux)... mais on découvrait que les centres informatiques des grandes multinationales échangeaient déjà leurs données via des liaisons par satellite, tout comme le faisaient depuis longtemps les ordinateurs militaires. Le réseau militaire américain Arpanet, précurseur d'internet, était déjà opérationnel mais largement méconnu.

Ce paysage technologique a aujourd'hui des allures préhistoriques, mais les questions sociales et économiques posées à l'époque sont toujours d'actualité : emploi, qualifications, conditions de travail, négociation sociale, protection de la vie privée, politique industrielle, internationalisation des marchés, protection des consommateurs. Toutefois, à cette époque, il est encore très peu question des grands bouleversements institutionnels qui interviendront dix ans plus tard, avec les politiques européennes et nationales de déréglementation et de libéralisation des télécommunications.

À ce moment, un peu partout en Europe, les organisations syndicales pressentent le besoin d'évaluer les opportunités et les risques des nouvelles technologies pour l'emploi et la qualité du travail. L'ouvrage collectif publié en 1977 par la CFDT sous le titre « Les dégâts du progrès », qui résulte d'une collaboration étroite entre des syndicalistes et des chercheurs réputés (Pierre Naville, Jean-Philippe Faivret, Jean-Louis Missika, Dominique Wolton), peut être considéré, dans la littérature francophone, comme un ouvrage précurseur ¹.

1.1.1 Au niveau belge : le chemin vers la CCT n°39

Cette préoccupation à l'égard des impacts sociaux des changements technologiques se manifeste en Belgique dès le début des années 1980. Du côté francophone, le MOC consacre en 1982 sa Semaine sociale wallonne à la question du mouvement ouvrier face aux changements technologiques ² ; cet événement est précédé de la parution d'un dossier de la FTU sur le même thème ³. Au niveau national, la CSC organise un Congrès national extraordinaire sur les nouvelles technologies, en mars 1983 ; à cette occasion, la CSC publie un important dossier préparatoire ⁴, qui dresse un état détaillé de la question du point de vue syndical et qui rend compte des premières expériences de concertation ou de négociation sur les nouvelles technologies au niveau des entreprises. Ces événements sont des jalons importants dans la mise en place d'un cadre national de concertation et de négociation sur les changements technologiques.

Les résolutions du Congrès de la CSC de 1983 préconisent, de manière générale, une introduction négociée des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les entreprises privées et dans les services publics. La notion d'introduction négociée repose, en premier lieu, sur une procédure d'information préalable des travailleurs et de leurs représentants, incluant éventuellement une information contradictoire, faisant appel à des experts externes. En second lieu, la négociation doit porter sur une série de mesures d'accompagnement, concernant à la fois la technologie elle-même (notamment les aspects ergonomiques), la préservation de l'emploi et/ou la reconversion de postes de travail, l'amélioration de la qualité des emplois, l'accès à la formation pour tous, le contrôle des bases de données personnelles. La CSC plaide pour un accord cadre national sur les nouvelles technologies, à l'instar de ce que viennent d'obtenir les syndicats allemands, néerlandais, danois ou français.

Sur le terrain de la concertation sociale, le Congrès de la CSC ne reste pas lettre morte. Sous l'impulsion de la CSC et de la FGTB, une discussion s'ouvre au Conseil national du travail en vue de la négociation d'une convention collective nationale sur l'information et la consultation des travailleurs en cas d'introduction de nouvelles technologies dans les entreprises. Dès le début, les employeurs refusent de faire des concessions sur leurs prérogatives de décision en matière d'investissements technologiques. Ils n'acceptent de négocier que certaines modalités d'application. Le fossé semble profond entre les aspirations

¹ CFDT (1977), *Les dégâts du progrès. Les travailleurs face au changement technique*, Éditions du Seuil, coll. Points, Paris.

² MOC (1982), *Le mouvement ouvrier face aux changements technologiques*, 63^{ème} Semaine sociale wallonne, Éditions Vie Ouvrière.

³ Valenduc G., Laffineur J. (1982), *Face aux nouvelles technologies*, Dossier FTU n° 7, Bruxelles.

⁴ CSC (1982), *Nouvelles technologies – document de travail préparatoire au Congrès du 12 mars 1983*, Syndicaliste CSC n°191, 10/12/1982.

des syndicats et les nettes réserves du patronat. Sous la menace du Gouvernement – qui disposait à ce moment d'un régime de pouvoirs spéciaux – d'imposer son propre texte, les interlocuteurs sociaux se mettent d'accord, en décembre 1983, sur une convention collective nationale : la CCT n°39 est adoptée⁵ (voir encadré n°2). Elle est toujours en vigueur aujourd'hui.

D'emblée, les organisations syndicales considèrent que cette CCT n'ouvre pas vraiment de nouveaux droits pour les travailleurs. Elle confirme et organise une série de droits existants, en matière d'information et de consultation du Conseil d'entreprise et du Comité de sécurité et hygiène (CSH, ancêtre du CPPT actuel). Les éléments nouveaux consistent en une obligation d'information écrite préalable sur les investissements en nouvelles technologies et une obligation de concertation sur les conséquences sociales de ces investissements, dans le cadre des prérogatives respectives du CE, du CSH ou de la délégation syndicale⁶.

Encadré n°2 – La CCT n°39 sur l'introduction des nouvelles technologies (1983)

Cette convention collective nationale régit une procédure d'information et de consultation au sein des entreprises d'au moins 50 salariés. Elle est entrée en vigueur le 1/02/1984. Elle stipule que, au moins trois mois avant l'introduction d'une nouvelle technologie qui pourrait avoir des « conséquences sociales importantes », l'employeur est tenu, d'une part, de fournir aux représentants des travailleurs une information sur la nature de la nouvelle technologie et les facteurs qui justifient son introduction, et d'autre part, de procéder à une concertation sur les conséquences sociales de cette introduction.

La convention précise que le terme « nouvelle » technologie doit s'entendre par rapport à ce qui existait auparavant dans l'entreprise et que le terme « conséquences sociales importantes » signifie que 50% et au moins dix travailleurs d'une même catégorie professionnelle sont concernés par la nouvelle technologie.

L'information à fournir aux représentants des travailleurs porte sur la nature de la technologie, les facteurs économiques, financiers ou techniques qui justifient son introduction, sur les délais de mise en œuvre et sur la nature des conséquences sociales attendues. La concertation porte sur les perspectives d'emploi, l'organisation du travail, les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail, les impacts sur les qualifications et les mesures éventuelles en matière d'accompagnement, de formation ou de recyclage des travailleurs.

Les lieux où se déroulent l'information et la concertation sont le Conseil d'entreprise, le Comité de sécurité et d'hygiène ou la délégation syndicale, selon les prérogatives de chacune de ces instances.

L'employeur qui ne respecte pas la procédure ne peut procéder à aucun licenciement au cours d'une période qui commence au moment où l'information aurait dû être donnée et qui se termine trois mois après l'introduction de la nouvelle technologie (soit six mois en tout), sauf s'il prouve que les motifs du licenciement sont étrangers à cette introduction.

La négociation et la signature de cette CCT se déroulent dans un contexte où les organisations syndicales sont déjà actives sur le terrain de la négociation des changements technologiques dans les entreprises. Au cours de la période 1981-1986, une série d'accords

⁵ CCT n°39 du 13 décembre 1983, concernant l'information et la concertation sur les conséquences sociales de l'introduction des nouvelles technologies, ratifiée par l'AR du 25 janvier 1984 (articles 1 à 7), paru au MB du 8 février 1984.

⁶ Pour une explication commentée et une analyse critique de la CCT n°39, voir Moens L., Valenduc G. (1986), *Le guide des informatisés*, CIACO éditeur, Louvain-la-Neuve, p. 16-18 et 48-57.

sectoriels ou d'accords d'entreprise sont conclus, dans des branches d'activité très diverses : l'industrie électronique, la construction électromécanique, l'industrie textile, le commerce de grande distribution, la presse écrite, la banque et l'assurance, le contrôle technique automobile. Ces accords négociés vont plus loin que la CCT n°39, tantôt en précisant les obligations d'information et de concertation, tantôt en étendant les délais ou en constituant un groupe de travail permanent dans l'entreprise, tantôt en renforçant la garantie de préservation de l'emploi, tantôt en accordant aux travailleurs le droit de recourir à une expertise extérieure, tantôt en couvrant des thèmes non mentionnés dans la CCT n°39, comme la protection des données personnelles des salariés⁷.

Un certain nombre de critiques ont été formulées à l'égard de la CCT n°39, aussi bien de la part de syndicalistes que spécialistes académiques des relations collectives de travail⁸. Un premier groupe de critiques concernent le contenu de la convention : délai d'information préalable trop court, obligations peu contraignantes en matière de protection du volume de l'emploi, aucune mention du recours à une expertise extérieure, définition ambiguë du degré d'importance des conséquences sociales, définition ambiguë d'une technologie « nouvelle » sans référence aux processus d'innovation internes ou externes à l'entreprise, approche de la technologie centrée sur les aspects matériels plutôt que sur les aspects logiciels, absence de disposition concernant la protection des données personnelles. Un second groupe de critiques identifie une tendance implicite à déplacer le niveau de concertation et de négociation vers l'entreprise, au détriment de la négociation au niveau interprofessionnel ou au niveau des secteurs d'activité. Cette tendance n'est pas propre à la Belgique⁹. Cependant, malgré ces critiques, un consensus se dégage autour du fait que la CCT n°39 a donné une impulsion décisive à l'entrée des questions d'innovation technologique sur le terrain de la concertation sociale¹⁰.

1.1.2 Au niveau européen : la déclaration de Val-Duchesse et le dialogue social

Au niveau de la Commission européenne, la stimulation du dialogue social transnational est à l'ordre du jour depuis l'arrivée à la présidence de Jacques Delors. En 1985, la Commission européenne, les organisations européennes d'employeurs et la Confédération européenne des syndicats signent la « déclaration de Val-Duchesse » sur le dialogue social européen. Trente ans plus tard, cet accord est toujours considéré comme une pierre angulaire de la construction européenne¹¹.

La question des nouvelles technologies est arrivée assez naturellement sur la table du dialogue social européen, dès 1985. Elle avait l'avantage de constituer un thème nouveau,

⁷ Huys J., Vanderhallen P. (1986), *Les accords de technologie en Belgique*, Commission européenne, Office des publications de la CE, Luxembourg.

⁸ Carré D., Valenduc G. (1991), *Choix technologiques et concertation sociale*, Éditions Economica, Paris, p. 106-108.

⁹ Reynaud J.D. (1988), "La négociation des nouvelles technologies, une transformation des règles du jeu", dans *Revue française des sciences politiques*, n°1988/1.

¹⁰ Albertijn M., Baisier L., Clauwaert A., Wijngaerts D. (1988), *Overleg in de onderneming bij invoering van nieuwe technologieën : de rol van CAO 39, SERV/STV*.

¹¹ Welz C. (2015), "From Val-Duchesse to Riga: how to relaunch social dialogue?", in *Foundation Focus* n°17, Eurofound, Dublin, September 2015.

Lapeyre J. (2015), "Dialogue social européen : 30 ans d'expérience et de progrès, pour quel avenir ?", dans *Notre Europe* n° 124, Institut Jacques Delors, Paris.

qui évitait d'empiéter sur les domaines réservés des négociations nationales. Les syndicats étaient demandeurs d'une approche européenne de la question des technologies de l'information et de la communication (TIC)¹². Cette préoccupation syndicale a trouvé un écho auprès des employeurs, car le développement des TIC confrontait ceux-ci à de nouvelles incertitudes. Certaines fédérations patronales influentes pensaient que la voie du dialogue social était sans doute un choix raisonnable, du moment que les prérogatives de décision des employeurs n'étaient pas remises en cause. La Commission européenne a lancé alors diverses études d'évaluation des expériences nationales en matière de négociation sur les nouvelles technologies¹³.

En mars 1987, dans le cadre de la mise en œuvre de la déclaration de Val-Duchesse, patrons et syndicats européens signent un avis commun sur les nouvelles technologies et le dialogue social. Cet avis commun contient une série d'engagements de principe en faveur d'une concertation entre partenaires sociaux, au niveau le plus adéquat dans chaque pays, sur la formation, la motivation, l'information et la consultation des travailleurs. Il s'agit d'un des deux seuls avis communs rendus dans la phase exploratoire de la mise en place du dialogue social, entre 1985 et l'Acte unique européen de 1992.

Encadré n°3 – Résumé de l'avis commun « Nouvelles technologies et dialogue social » (1987)

Formation et motivation. Les nouvelles technologies seront d'autant plus rentables économiquement et acceptables socialement qu'elles seront accompagnées d'une véritable formation et d'une motivation accrue des salariés des entreprises. Une priorité à la formation doit être donnée tant au niveau de la formation initiale et de la formation continue qu'au niveau des actions de formation pour recycler les salariés et leur permettre de trouver ou retrouver un emploi. Concrètement, les partenaires sociaux doivent être davantage consultés et associés en matière de formation initiale ; les politiques régionales ou locales doivent mieux prévenir l'évolution des qualifications, afin de trouver une meilleure adéquation entre objectifs de formation et objectifs d'emploi.

Information et consultation. Pour mieux motiver le personnel et améliorer son aptitude au changement, il est important de développer l'information et la consultation préalables lors de l'introduction de nouvelles technologies. Cependant, l'information et la consultation doivent répondre à certaines conditions, à savoir l'obligation de traitement confidentiel de l'information afin d'éviter de porter préjudice aux entreprises.

La Belgique n'est pas le seul pays à n'avoir pas attendu la déclaration de Val-Duchesse pour introduire des références aux nouvelles technologies dans la législation sociale. En Allemagne, au Danemark et aux Pays-Bas, dès 1981, les compétences des organes de concertation ont été étendues et les pouvoirs publics ont soutenu des associations spécialisées dans le conseil en technologie au bénéfice des comités d'entreprises. En France, les lois sur l'expression des salariés, votées en 1981 et complétées en 1988, ont organisé la

¹² Evans J. (1982), *Négocier l'introduction des nouvelles technologies*, Institut syndical européen, Bruxelles.

¹³ Di Martino V. (éd.) (1985), *Le rôle des parties concernées par l'introduction des nouvelles technologies*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin.
Frohlich D., Fuchs D., Krieger H. (1990), *La nouvelle technologie de l'information et la participation en Europe : le potentiel pour le dialogue social*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin.

consultation sur les questions technologiques dans les entreprises et prévu une forme d'expertise indépendante. Ces différents dispositifs ont mis en avant le rôle du Conseil ou Comité d'entreprise, selon les pays. L'entreprise est devenue le lieu privilégié de concertation sur les changements technologiques¹⁴.

Au niveau européen, la Confédération européenne des syndicats a créé en 1987, avec le soutien financier de la Commission européenne, une Association pour la formation européenne des travailleurs aux technologies (AFETT), qui organisera de nombreux séminaires de formation de responsables syndicaux de tous les secteurs d'activité, de 1988 à 1994. Elle sera ensuite absorbée dans l'Académie syndicale européenne.

1.2 De l'entrée de la technologie dans le dialogue social à son effacement progressif

1.2.1 La remise en question du déterminisme technologique

Le sort de la convention collective belge (CCT n°39) est révélateur de l'évolution de la question technologique dans les relations sociales. Pour les syndicats, cette convention a joué un rôle stimulant dans l'ouverture d'un nouveau thème dans les relations collectives de travail. Cependant, comme la CCT comportait essentiellement des prescriptions de méthode et peu de droits nouveaux, les représentants syndicaux se sont vite rendu compte que d'autres dispositions légales et conventionnelles avaient davantage de poids pour convaincre les employeurs d'ouvrir une concertation sur les changements technologiques. Par exemple, les obligations légales en matière d'information économique et d'information sur l'emploi, ainsi que l'obligation de consulter le Conseil d'entreprise sur les plans en matière de formation continue et de reconversion professionnelle, sont des références juridiques plus contraignantes que la CCT n°39.

De plus, l'expression « introduction des nouvelles technologies » commence rapidement à devenir ringarde. Au cours des années 1990, la modernisation technologique devient un processus continu, il est de plus en plus difficile d'isoler des moments particuliers qui enclencheraient des procédures formelles de concertation sur les options technologiques et l'évaluation de leurs impacts. Réduite au rôle d'instrument managérial parmi d'autres, la technologie connaît à ce moment une phase de reflux dans les relations sociales.

Les technologies elles-mêmes ont changé de visage. Avec l'irruption des TIC dans la vie quotidienne, l'image rébarbative de l'ordinateur s'est estompée au profit d'objets de consommation multiformes, réputés souples, intelligents, domesticables et, au fond, pas vraiment antipathiques ni asociaux.

Par ailleurs, il est vite apparu que la négociation portait rarement sur les choix technologiques en tant que tels, car les employeurs n'étaient pas prêts à faire des concessions sur cette prérogative managériale. En revanche, les conditions pratiques de mise en œuvre des TIC, ainsi que leurs impacts prévisibles, pouvaient être discutés. Concrètement, les technologies étaient une opportunité pour mettre sur le tapis les besoins de formation, l'organisation du travail, la flexibilité, la santé et la sécurité, bref la qualité du travail, faute de pouvoir négocier la nature des investissements.

¹⁴ Carré D., Valenduc G. (1991), op. cit., p. 108-114.

Certains analystes des relations sociales en ont alors déduit que la technologie n'est qu'une opportunité ou un prétexte et que seuls les rapports sociaux sont déterminants ; ce n'est pas la technologie qui est en cause dans les transformations du travail, mais les stratégies et les rapports de forces entre acteurs. Cette opinion s'est appuyée sur des études de cas qui montrent que, au sein des entreprises, une même technologie peut être utilisée dans des configurations organisationnelles et des rapports sociaux très différents. Selon ce courant d'analyse, ce n'est pas la technologie qu'il faut placer au cœur de la négociation, mais les paramètres sociaux.

Encadré n°4 – Façonnage de la technologie par les rapports sociaux ou impacts sociaux de la technologie ?

Parmi les technologies qui peuvent donner lieu à des scénarios organisationnels très variables d'une entreprise à l'autre, les machines-outils à commande numérique (MOCN) constituent un bon exemple. Il s'agit de centres d'usinage programmables, capables de réaliser les opérations de plusieurs machines-outils différentes et de fabriquer des pièces en petites séries. Introduites dans les années 1980 et sans cesse perfectionnées depuis lors (les « imprimantes 3D » en sont le dernier raffinement), les MOCN ont d'abord suscité des inquiétudes concernant l'emploi des ouvriers de métier ou leur déqualification. Or, il s'est avéré que l'impact des MOCN était très différent d'une entreprise à l'autre. Dans certains cas, les ouvriers étaient formés pour programmer eux-mêmes les machines et gagnaient en qualification ; dans d'autres cas, leur polyvalence était développée pour qu'ils réalisent à la fois des tâches de surveillance, de maintenance et de dépannage ; le scénario le plus redouté, à savoir l'élimination d'une partie des ouvriers et la déqualification des autres, ne s'est produit que dans une minorité de cas. Ce sont les stratégies des entreprises, à la fois en termes de diversification des produits et de gestion de la main-d'œuvre, qui ont déterminé les impacts sur l'emploi, bien davantage que la technologie elle-même.

Dans le commerce de détail, l'introduction des scanners de barres-codes, à partir du début des années 1990, a fait craindre une forte diminution des emplois aux caisses et dans le réassortiment. Dans un premier temps, des formes différentes d'organisation du travail ont été mises en place d'une chaîne de distribution à l'autre. Très vite cependant, il est apparu que la rentabilité du système reposait sur une forte standardisation des systèmes d'approvisionnement, de réassortiment et de pointage aux caisses, ainsi que sur des négociations institutionnelles avec les fournisseurs et la chaîne logistique. C'est au niveau de l'ensemble du secteur que les choix technologiques ont été effectués, sous la pression des plus grandes entreprises ; les autres n'ont pas eu d'autre choix que de s'aligner. Les différences ergonomiques entre les différents types de matériel se sont vite estompées. Progressivement, toutes les entreprises ont utilisé les mêmes logiciels d'exploitation des données. L'organisation du travail a évolué partout dans la même direction : davantage de flexibilité dans les horaires et les contrats de travail, des flux plus tendus entre les opérations d'approvisionnement, de vente et de réassortiment, des rythmes de travail accélérés. La marge de négociation est quasiment la même dans toutes les entreprises – mais les résultats de la négociation dépendent des rapports de forces.

Cependant, l'étude des transformations du travail liées aux innovations technologiques montre que le pouvoir structurant de la technologie et le façonnage du changement par ses acteurs sont deux angles de vue complémentaires¹⁵. Au niveau micro, dans les situations concrètes de travail, les facteurs techniques et les facteurs sociaux peuvent très souvent être configurés de nombreuses façons différentes et donner lieu à une véritable pluralité de

¹⁵ Valenduc G. (2005), *La technologie, un jeu de société. Au-delà du déterminisme technologique et du constructivisme social*, Academia-Bruylant, Louvain-la-Neuve, p. 85-94.

scénarios : la technologie est peu déterminante. Si le niveau d'analyse porte sur des tendances sectorielles, sur les conséquences à long terme de la diffusion d'innovations qui s'imposent progressivement à toutes les entreprises, alors le pouvoir structurant de la technologie apparaît plus clairement et les marges de manœuvre des entreprises se rétrécissent assez rapidement. L'encadré n°4 ci-dessus donne deux exemples de technologies qui illustrent ce double angle de vue : les machines-outils à commande numérique (MOCN) et la lecture optique de barres-codes.

1.2.2 Un déplacement des thèmes de négociation

La notion de négociation des choix technologiques, au sens où elle s'est construite dans les années 1980, a donc perdu beaucoup de sa pertinence, du moins dans le domaine des relations entre TIC et travail. La volonté de négocier s'est déplacée dans deux directions différentes : d'une part, vers des thèmes qui balisent le contexte social de la diffusion des technologies ; d'autre part, vers des formes de concertation qui impliquent les acteurs sociaux au niveau de la société dans son ensemble.

Dans la première direction, on trouve des thèmes proches des problématiques liées au travail, mais qui situent celui-ci dans un contexte plus large, par exemple : le contrôle des salariés par l'intermédiaire des TIC, l'organisation de la communication au sein des entreprises, les TIC et l'autonomie, les TIC et la gestion du temps. En Belgique, deux exemples récents vont dans ce sens : la convention collective sur le télétravail, qui concrétise un accord-cadre européen entre partenaires sociaux sur ce thème, et la convention collective concernant les aspects de protection de la vie privée et de contrôle individualisé sur le travail dans l'usage d'internet ou d'un intranet. Ces deux cas seront développés dans la deuxième partie de ce document.

Dans la seconde direction, on voit les interlocuteurs sociaux s'impliquer dans des thèmes tels que les choix en matière de mobilité, les systèmes de gestion et d'évaluation environnementale, les risques technologiques (accidents majeurs, amiante, produits cancérigènes), les options pour maîtriser l'effet de serre et les changements climatiques. Pour les employeurs, ce type d'implication fait partie de la responsabilité sociale des entreprises, une notion qui acquiert un crédit grandissant mais qui n'est pas dépourvue d'ambiguïté ; pour les syndicats, il s'agit d'assumer leur mission sociale au sens large, au-delà des rapports de travail. Le cas du réseau intersyndical de sensibilisation à l'environnement, qui illustre bien cette tendance, fait l'objet de la quatrième partie de ce document.

2. L'ÉVOLUTION ACTUELLE DE LA QUESTION DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Dans cette seconde partie, on poursuivra la discussion sur les attitudes syndicales face à l'innovation technologique. Dans un premier temps, on verra comment les effets des changements technologiques sont aujourd'hui perçus par les salariés, sur la base des résultats belges de l'enquête européenne sur les conditions de travail. Ces résultats permettent d'estimer quels sont les aspects des changements technologiques qui posent aujourd'hui problème pour les salariés. Dans un second temps, en lien avec le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), deux cas pratiques de conventions collectives sont présentés : la CCT n°81 sur le contrôle des communications électroniques et la CCT n°85 sur le télétravail. Ensuite, on quittera le niveau de l'entreprise pour s'intéresser aux dispositifs de concertation sociale sur les politiques de recherche et d'innovation. Enfin, pour clôturer ce chapitre, on mettra en évidence les limites d'une approche de l'innovation essentiellement centrée sur la technologie.

2.1 Comment les effets des TIC sont-ils perçus aujourd'hui par les salariés ?

Cette section se base sur le volet belge de l'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS, European Working Conditions Survey) qui est réalisée tous les cinq ans par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound, Dublin) ; la dernière enquête date de 2010. Elle est réalisée auprès d'un échantillon de travailleurs salariés ou indépendants et repose sur leurs déclarations et opinions. Elle concerne les conditions d'emploi, l'environnement de travail, la santé et la sécurité, le temps de travail, l'organisation du travail et les attentes des travailleurs. En 2010, le SPF Emploi et concertation sociale a financé un échantillon plus important en Belgique (environ 3400 salariés et 600 indépendants), de manière à disposer d'une enquête « belge » sur les conditions de travail. Seuls les résultats concernant les salariés sont traités ici.

L'enquête EWCS 2010 est utilisée ici pour établir des corrélations entre, d'une part, l'usage intensif ou non des TIC, et d'autre part, divers indicateurs de perception des impacts des TIC en termes de pression sur le travail, de santé au travail, de conciliation entre travail et vie privée, de satisfaction professionnelle – c'est-à-dire une série de thèmes qui peuvent faire l'objet d'une concertation ou d'une négociation au sein des entreprises.

2.1.1 Utilisateurs et non-utilisateurs des TIC au travail

L'enquête EWCS 2010 pose aux salariés deux questions sur leur utilisation des TIC dans le travail : l'utilisation d'ordinateurs (tout le temps, presque tout le temps, environ les trois quarts du temps, environ la moitié du temps, environ un quart du temps, presque jamais ou jamais) et l'utilisation du courrier électronique ou d'internet (même échelle de réponses). À partir de ces réponses, nous avons construit un score d'utilisation des TIC¹⁶, qui permet de

¹⁶ Les réponses aux deux questions sont codées de la manière suivante : tout le temps = 1 ; presque tout le temps = 2 ; environ les trois quarts du temps = 3 ; environ la moitié du temps = 4 ; environ un quart du temps = 5 ; presque jamais = 6 ; jamais = 7. L'utilisation est définie comme intensive si le score total des deux questions est ≤ 6 , moyenne si le score est ≥ 7 et ≤ 10 , rare si le score est > 10 . Les traitements statistiques ont été effectués sur la base de données EWCS 2010 (Belgique, travailleurs salariés uniquement).

définir trois catégories : utilisation intensive, utilisation moyenne, utilisation rare ou nulle. Le tableau 1 donne la répartition des salariés belges entre ces trois catégories. Il y a environ 40% d'utilisateurs intensifs, 20% d'utilisateurs moyens et 40% d'utilisateurs rares.

Il ne faut pas s'étonner que 40% des salariés n'utilisent que rarement ou jamais les TIC sur leur lieu de travail – alors que 85% de la population entre 25 et 54 ans utilise régulièrement internet dans la vie privée. L'enquête Eurostat sur la société de l'information fournit des chiffres du même ordre de grandeur (45% de non-utilisateurs au travail en 2012, salariés et indépendants confondus). L'écart entre la proportion d'utilisateurs rares dans le travail et dans la vie privée confirme un changement majeur intervenu dans le paysage des TIC : celles-ci sont devenues davantage présentes dans l'univers personnel et domestique que dans l'univers professionnel.

**Tableau 1 – Répartition des salariés selon leur degré d'utilisation des TIC
(Belgique, EWCS 2010)**

	Utilisateurs intensifs	Utilisateurs moyens	Utilisateurs rares
Total	38.6%	19.3%	42.1%
Hommes	37.4%	19.1%	43.5%
Femmes	39.9%	19.6%	40.5%
Niveau de diplôme inférieur (au maximum certificat sec. inf.)	15.7%	13.2%	71.1%
Diplôme secondaire (général, technique ou professionnel)	23.3%	16.8%	59.9%
Diplôme de l'enseignement supérieur (univ. ou haute école)	58.3%	23.4%	18.3%

Les différences entre hommes et femmes sont peu importantes. Si on prend en compte la répartition en fonction de l'âge, c'est parmi les 30-49 ans que l'on trouve le plus d'utilisateurs intensifs, un peu moins avant 30 ans et un peu moins après 50 ans. C'est surtout le niveau de diplôme qui est discriminant (tableau 7) : on trouve 58% d'utilisateurs intensifs parmi les diplômés de l'enseignement supérieur contre 16% parmi ceux qui n'ont pas de diplôme secondaire. Symétriquement, 71% des salariés qui ont un niveau de diplôme inférieur utilisent rarement ou pas du tout les TIC, contre seulement 18% de ceux qui ont un diplôme supérieur.

Un premier constat s'impose donc : ce sont les salariés les plus qualifiés qui utilisent le plus intensivement les TIC dans leur travail. Les conditions de travail des utilisateurs intensifs des TIC seront donc aussi celles que l'on rencontre dans les emplois occupés par les plus diplômés.

Dans la suite, nous distinguerons systématiquement le groupe des utilisateurs intensifs des TIC et le groupe des utilisateurs rares. Seuls sont présentés des indicateurs pour lesquels la corrélation avec l'usage des TIC est statistiquement significative.

2.1.2 La perception des effets des TIC, selon l'intensité de leur usage

L'intensification du travail

L'enquête EWCS fournit une série d'indicateurs qui permettent de mesurer l'intensification du travail. Cinq indicateurs ont été retenus dans le tableau 2, qui montre que les salariés qui

utilisent intensivement les TIC sont plus nombreux que les utilisateurs rares à devoir travailler souvent dans des délais serrés, à n'avoir que rarement ou jamais assez de temps pour finir leur travail, à voir leur rythme de travail déterminé par la pression des collègues ou par la pression des clients, usagers, patients ou élèves. En revanche, ils sont moins nombreux à voir leur rythme de travail déterminé par des machines.

**Tableau 2 – Indicateurs d'intensification du travail
(% des salariés de chaque groupe, BE, EWCS, 2010)**

	Utilisateurs intensifs	Utilisateurs rares
Travailler dans des délais serrés, au moins les ¼ du temps	42.8%	30.8%
N'avoir rarement ou jamais assez de temps pour finir son travail	15.1%	8.5%
Rythme de travail déterminé par les collègues	46.8%	36.7%
Rythme de travail déterminé par les clients, usagers, patients ou élèves	72.1%	57.5%
Rythme de travail déterminé par des machines	13.6%	24.6%

La dialectique de l'autonomie et du contrôle

Les résultats des recherches mettent en avant un paradoxe : les salariés qui utilisent les TIC ont davantage de marge d'autonomie dans l'organisation de leur travail que les autres mais les TIC renforcent le contrôle à distance sur le travail et le contrôle électronique des performances. On parle parfois d'*autonomie encadrée* : des procédures plus codifiées et plus rigides (notamment à travers les normes de qualité), mais une autonomie opérationnelle plus large dans la réalisation des tâches. Les résultats EWCS confirment ce constat (tableau 3). Les salariés qui utilisent intensivement les TIC sont un peu plus nombreux à travailler sous la pression des normes de performance et sous la pression de leur hiérarchie directe. En revanche, ils sont aussi largement plus nombreux à bénéficier d'une latitude élevée dans l'organisation de leur propre travail (autonomie dans l'ordre des tâches, les méthodes de travail, les cadences).

**Tableau 3 – Indicateurs d'autonomie et de contrôle
(% des salariés de chaque groupe, BE, EWCS, 2010)**

	Utilisateurs intensifs	Utilisateurs rares
Travail déterminé par des normes de performance	45.1%	38.8%
Pression de la hiérarchie directe	40.7%	36.1%
Latitude élevée dans l'organisation de son propre travail	84.1%	58.3%

La conciliation entre la sphère professionnelle et la sphère privée

L'utilisation intensive des TIC peut amener à brouiller les frontières entre le travail et la vie privée : on peut travailler n'importe où et n'importe quand, mais aussi entremêler des tâches personnelles et des tâches professionnelles, que ce soit sur le lieu de travail, au domicile ou en déplacement. Le tableau 4 rassemble trois indicateurs de conciliation.

Le premier indicateur concerne les difficultés de conciliation entre travail et vie privée. Elles sont un peu moindres pour les utilisateurs intensifs des TIC. Le second concerne la possibilité de prendre, sur son temps de travail, de petits arrangements pour résoudre des problèmes personnels, sans devoir prendre congé. Les utilisateurs intensifs des TIC semblent

nettement favorisés. Le troisième indicateur mesure l'interpénétration des tâches professionnelles et privées. Sans surprise, les utilisateurs intensifs des TIC sont plus nombreux à devoir travailler fréquemment pendant leur temps libre.

Tableau 4 – Indicateurs de conciliation
(% des salariés de chaque groupe, BE, EWCS, 2010)

	Utilisateurs intensifs	Utilisateurs rares
Difficultés de conciliation travail / vie privée	13.3%	15.6%
Difficulté de prendre des arrangements pour soi sur le temps de travail	25.8%	42.1%
Devoir travailler pendant son temps libre, au moins une ou deux fois par semaine	20.2%	11.0%

Santé et travail

L'enquête EWCS interroge les travailleurs sur leur *perception* de leur état de santé et des liens qu'ils établissent entre leur travail et leur santé. Le tableau 5 rassemble deux groupes d'indicateurs. Les cinq premiers concernent des troubles de la santé : sentiment de stress, troubles musculo-squelettiques des membres supérieurs (dos, épaule ou nuque), migraines ou troubles oculaires, dépression ou angoisse, troubles du sommeil. Hormis pour les troubles musculo-squelettiques, l'occurrence de ces troubles est plus élevée chez les utilisateurs intensifs des TIC que chez les utilisateurs rares. Elle révèle l'importance des risques de type psychosocial. Les troubles du sommeil, en particulier, sont considérés par les ergonomes comme un indice clair de surcharge mentale.

Tableau 5 – Indicateurs de santé et travail
(% des salariés de chaque groupe, BE, EWCS, 2010)

	Utilisateurs intensifs	Utilisateurs rares
Sentiment de stress au travail, toujours ou la plupart du temps	33.0%	23.5%
Maux de dos, épaules, nuque au cours des 12 derniers mois	38.2%	46.0%
Migraines ou troubles oculaires au cours des 12 derniers mois	41.3%	33.9%
Dépression ou angoisse au cours des 12 derniers mois	10.8%	7.6%
Troubles du sommeil au cours des 12 derniers mois	23.6%	18.9%
Penser que son travail comporte des risques pour sa santé	17.2%	26.7%
Penser que son travail a un impact plutôt négatif sur sa santé	18.2%	25.4%

Les deux derniers indicateurs concernent la perception des risques et des impacts du travail sur la santé en général. Ici, les utilisateurs intensifs des TIC sont moins nombreux que les utilisateurs rares à penser que leur travail comporte des risques pour leur santé, moins nombreux également à penser que leur travail peut avoir un impact plutôt négatif sur leur santé. Le bilan qu'ils font des risques qu'ils encourent est sans doute meilleur que celui des salariés qui n'utilisent pas les TIC, mais sont exposés à des risques plus graves.

Les perspectives professionnelles

Pour terminer, nous avons rassemblé dans une dernière rubrique une série d'indicateurs qui ont trait aux possibilités de carrière, à l'accès à la formation, à la satisfaction générale à l'égard des conditions de travail (tableau 6). Les utilisateurs intensifs des TIC sont toujours dans une position plus favorable : ils ont de meilleures perspectives de carrière et un travail

plus soutenable avec l'âge, ils craignent moins de perdre leur emploi, ils ont davantage accès à la formation. Quant à la satisfaction générale par rapport aux conditions de travail, elle est légèrement meilleure pour les utilisateurs intensifs des TIC que pour les autres.

**Tableau 6 – Indicateurs de perspectives professionnelles
(% des salariés de chaque groupe, BE, EWCS, 2010)**

	Utilisateurs intensifs	Utilisateurs rares
Penser que son travail offre de bonnes perspectives de carrière	49.0%	30.6%
Penser qu'on pourra encore faire son travail actuel quand on aura 60 ans	68.1%	42.1%
Craindre de perdre son travail dans les six mois	15.2%	21.2%
Avoir bénéficié d'une formation payée par l'employeur au cours des 12 derniers mois	49.6%	24.3%
Avoir bénéficié d'une formation sur le tas au cours des 12 derniers mois	49.7%	26.9%
Être très satisfait ou satisfait de ses conditions de travail en général	90.2%	85.9%

2.1.3 Quelques conclusions sur la perception des effets des TIC par les salariés

L'analyse des résultats de l'enquête EWCS conduit donc à établir les corrélations suivantes :

- Aspects positifs : l'utilisation intensive des TIC est corrélée avec davantage d'autonomie dans l'organisation de son travail, une meilleure conciliation entre travail et vie privée, un moindre sentiment de risque pour sa santé, un meilleur accès à la formation, de meilleures perspectives de carrière, un moindre risque de perdre son emploi, un travail plus soutenable avec l'âge.
- Aspects négatifs : l'utilisation intensive des TIC est corrélée avec une plus forte pression des échéances, de la clientèle, des collègues, des normes de performance, une interpénétration entre travail et vie privée, davantage de troubles liés au stress, aux insomnies et autres facteurs de risque psychosociaux.

On se rappellera ici que les salariés qui utilisent intensivement les TIC occupent des emplois plus qualifiés (70% des utilisateurs intensifs sont diplômés de l'enseignement supérieur) et que les utilisateurs rares occupent des emplois moins qualifiés (20% d'entre eux ont un diplôme supérieur, 55% sont diplômés du secondaire et 25% n'ont pas de diplôme secondaire).

Peut-on conclure que l'utilisation des TIC améliore globalement les conditions de travail ? Il faut être plus prudent, car corrélation ne signifie pas causalité. Ce que l'on peut conclure, c'est que les pratiques d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre qui impliquent un usage intensif des TIC s'accompagnent de conditions de travail généralement meilleures, compte tenu qu'il s'agit aussi d'emplois en moyenne plus qualifiés. À l'inverse, la mise à l'écart de l'utilisation des TIC s'accompagne de conditions de travail globalement moins favorables.

En termes d'enjeux de négociation au niveau des entreprises, il faut souligner l'importance croissante de certains problèmes de bien-être au travail : la pression sur le travailleur, le

brouillage des frontières entre vie professionnelle et vie privée, les troubles liés au stress et, plus généralement, aux risques psychosociaux.

2.2 La CCT n°81 sur le contrôle des communications électroniques

Il s'agit d'une convention collective nationale, négociée au Conseil national du travail et dont les dispositions peuvent être concrétisées, au niveau des entreprises, dans des accords spécifiques ou dans des rubriques particulières du règlement de travail ¹⁷.

2.2.1 Le contexte, les innovations concernées et les problèmes rencontrés

Une banalisation des technologies de contrôle

L'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) à des fins de contrôle en milieu de travail, de même que la prise en compte des enjeux liés à la protection de la vie privée, sont des problématiques déjà anciennes. Elles ont évolué de concert avec le développement, l'expansion et l'interconnexion des TIC. De nombreux outils sont, ou peuvent être, utilisés à des fins de contrôle dans les milieux de travail. Caméras de surveillance, ordinateurs, utilisation de courriels et d'internet, technologies de positionnement (GPS, téléphones cellulaires), puces RFID, techniques biométriques fournissent de nombreuses données qui peuvent être interconnectées et analysées. Des logiciels permettent de surveiller les entrées et les sorties d'un serveur, analysent les courriers électroniques, échantillonnent les conversations, retracent l'historique des sites visités et identifient la nature de ceux-ci, etc.

Les innovations technologiques en matière de vidéosurveillance sont importantes: miniaturisation des caméras, caméras pivotant à 360 degrés, caméras biométriques, à haute résolution, à vision nocturne, à infrarouges. Bien que l'utilisation des caméras sur les lieux de travail soit déjà réglementée par une convention collective nationale¹⁸, les nouvelles possibilités de numérisation des images et de traitement informatique des images numérisées ne font actuellement pas l'objet d'une réglementation spécifique.

Toutes les activités effectuées à partir d'un ordinateur génèrent également une foule de données numérisées: le nombre et la taille des courriels, le temps passé sur le web, la durée des pauses, etc. Les systèmes de localisation par satellite (GPS) couplés à un ordinateur peuvent devenir des outils de surveillance. Les ordinateurs de bord sont dotés de capteurs fixés aux véhicules ; ils renseignent sur l'utilisation du véhicule, la vitesse, la durée des trajets, etc. Ils peuvent imposer des itinéraires et des temps pour parcourir les distances. La nouvelle génération de téléphones mobiles incorpore la technologie GPS, leurs utilisateurs peuvent être localisés en tout temps. Des employeurs peuvent ainsi géolocaliser les déplacements de leur personnel.

¹⁷ Convention collective de travail n° 81 du 26 avril 2002 relative à la protection de la vie privée des travailleurs à l'égard du contrôle des données de communication électroniques en réseau (ratifiée par l'AR du 21 juin 2002, paru au MB du 29 juin 2002).

¹⁸ Convention collective de travail n° 68 du 16 juin 1998 relative à la protection de la vie privée des travailleurs à l'égard de la surveillance par caméras sur le lieu de travail (ratifiée par l'AR du 20 septembre 1998, paru au MB du 2 octobre 1998).

Des droits et des devoirs partagés et limités

En vertu de son droit de propriété des outils et du lien de subordination du salarié, l'employeur a le droit de contrôler la bonne exécution du travail et d'utiliser certains outils pour y arriver. Par ailleurs, la vie privée est un droit explicitement protégé et ce droit s'exerce aussi dans l'entreprise. La vie privée des salariés ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise ; il existe un espace de vie privée au travail. L'usage et la banalisation des TIC en milieu professionnel ont donné une impulsion incontestable au brouillage des frontières entre vie professionnelle et vie privée. Cette interpénétration est maintenant rendue « traçable » par les outils technologiques.

Si le repérage d'actes malveillants ou négligents prête peu à controverses, il existe de nombreuses zones troubles dans l'usage des TIC à des fins de surveillance : les caméras dans les espaces de repos, les micros et caméras cachés, l'accès aux données stockées sur les ordinateurs des salariés, la cartographie des réseaux et des méthodes des agents commerciaux, l'enregistrement du personnel par les caméras de surveillance dans les grands magasins, le relevé des parcours et des temps d'intervention des infirmières ou aides-soignantes à domicile, via le GPS, l'enregistrement des communications téléphoniques, parfois à l'insu du client qui appelle, etc. La controverse apparaît quand cette traçabilité des activités justifie des mesures disciplinaires ou des sanctions graves allant jusqu'au licenciement, ou encore quand elle comporte des intrusions vexatoires dans la vie privée.

Jusqu'à la signature de la CCT n°81, il n'existait pas de législation spécifique encadrant l'usage des TIC à des fins de surveillance au sein des entreprises. Un ensemble de textes épars peut toutefois encadrer ces usages. Le cadre législatif général comprend en effet des textes relatifs à la protection de la vie privée et à l'intrusion dans les communications d'autrui : l'article 8 de la Convention européenne des droits de l'homme, l'article 22 de la Constitution, l'article 109 ter D et E de la loi du 21 mars 1991 (loi Belgacom), l'article 314 bis du code pénal, la loi du 8 décembre 1982 (loi vie privée).

2.2.2 Le contenu de la CCT n°81

L'objectif de cette convention est de rappeler les normes juridiques existantes afin de garantir le droit fondamental des travailleurs à la vie privée dans la relation de travail, tout en tenant compte des nécessités inhérentes au bon fonctionnement de l'entreprise. La CCT n°81 encadre le contrôle des « données de communication électronique en réseau », c'est-à-dire les courriels, les usages d'internet, intranet, extranet, les SMS, le chat, les forums de discussion, etc. Le contrôle est permis mais il ne peut porter atteinte à la vie privée et aux libertés individuelles ou collectives.

Les conditions de ce contrôle doivent rencontrer trois principes: le principe de finalité, le principe de proportionnalité, le principe de transparence.

Le principe de *finalité* stipule les situations dans lesquelles le contrôle est permis ; elles sont au nombre de quatre :

- a) La prévention de faits illicites ou diffamatoires, contraire aux bonnes mœurs ou susceptibles de porter atteinte à la dignité d'autrui (par exemple, la prévention des actes de piratage, la consultation de sites illicites).

- b) La protection des intérêts économiques et financiers de l'entreprise auxquels est attaché un caractère de confidentialité, ainsi que la lutte contre les pratiques contraires (par exemple, prévenir la divulgation de fichiers, la publicité dénigrante, la révélation de secrets d'affaires).
- c) La sécurité et/ou le bon fonctionnement techniques des systèmes informatiques en réseau de l'entreprise, ainsi que la protection des installations physiques de l'entreprise (par exemple, le téléchargement de fichiers volumineux qui ralentissent le réseau ou présentent des risques de virus).
- d) Le respect de bonne foi des principes et règles d'utilisation des technologies en réseau fixés dans l'entreprise (contrôle pour vérifier le respect des règles fixées en matière d'accès et d'utilisation des ressources informatiques).

Dans les situations a-b-c, l'employeur peut procéder à un contrôle sans information préalable. Dans la situation d, en cas de soupçon, l'employeur doit d'abord avertir du constat d'une anomalie et prévenir qu'un contrôle pourra survenir si une anomalie se manifeste à nouveau. Dans aucun des cas, l'employeur ne peut avoir accès au contenu des courriels, des SMS, des discussions sur des forums en ligne, etc., il peut uniquement avoir accès aux données techniques des messages.

Le principe de *proportionnalité* stipule que le contrôle ne peut entraîner une ingérence dans la vie privée du travailleur et que s'il y a une ingérence, elle doit être réduite au minimum. Le contrôle doit être adéquat, pertinent, non excessif et nécessaire au regard des finalités poursuivies. Il ne porte dans un premier temps que sur des données globales, c'est-à-dire qu'on ne peut procéder d'emblée à un contrôle visant à identifier l'usage particulier qu'un travailleur déterminé fait du réseau.

Le principe de *transparence* prévoit une information des travailleurs à la fois collective, via les organes de représentation (conseil d'entreprise, délégués syndicaux...) et individuelle, via par exemple le règlement de travail.

Lorsqu'un employeur constate une anomalie, il peut retracer l'identité du travailleur à l'origine de cette anomalie. La CCT prévoit également les procédures de cette *individualisation* du contrôle, c'est-à-dire l'analyse de données globales en vue de retrouver l'identité d'un auteur d'anomalie. Selon les cas, cette individualisation pourra être directe, sans formalités, ou indirecte, après une phase préalable d'information collective.

2.2.3 Quelques exemples d'utilisation de la CCT n°81

L'utilisation des réseaux sociaux, en particulier de Facebook et Twitter (qui n'existaient pas à l'époque où la CCT a été signée), ne figure pas explicitement dans le texte de la convention. Or, aujourd'hui, c'est devenu le principal canal de transmission de données privées sur internet. Ceci a conduit les organisations syndicales à fournir quelques précisions et quelques conseils pratiques.

D'abord, dans la mesure où le règlement interne de l'entreprise permet un accès privé à internet, il n'est pas interdit de se connecter au travail à son compte Facebook. Cependant, lorsqu'un contenu est posté sur une page personnelle d'un réseau social ou sur un blog, il devient librement accessible au public. Il ne s'agit plus d'une information privée et son contenu n'est donc pas protégé par la CCT n°81. Il convient donc d'être particulièrement

prudent lorsqu'on diffuse sur Facebook ou Twitter des informations ou des réactions intempestives liées à la vie de l'entreprise.

Ensuite, même si l'employeur ne peut pas accéder au contenu des informations échangées (texte, photos, vidéos, contenu des pièces jointes), il peut accéder à des données dites techniques, qui couvrent beaucoup plus de choses que ce que l'on croit généralement : les adresses IP, les objets des messages, les coordonnées des destinataires, les volumes échangés, la nature des pièces jointes ... et les données de géolocalisation, qui sont d'ailleurs souvent collectées à l'insu de l'utilisateur.

C'est ainsi que la CNE, sur la base d'une série de problèmes qui ont été rapportés à son service juridique, donne les conseils suivants¹⁹, qui complètent de manière pertinente les protections incluses dans la CCT n°81 :

- Régler les paramètres de confidentialité de ses comptes de réseaux sociaux afin d'en restreindre l'accès aux seules personnes connues et autorisées.
- Ne pas publier sur les réseaux sociaux des informations sensibles, comme des opinions politiques ou syndicales qui pourraient porter préjudice dans le cadre de la relation de travail, et être très attentif à la représentation de soi (photos, vidéos).
- Ne pas hésiter à faire valoir son droit à l'oubli, c'est-à-dire un droit individuel qui permet d'exiger des propriétaires des sites, des plateformes web ou des réseaux sociaux le retrait de contenu personnel jugé embarrassant.

Par ailleurs, la CCT n°81 n'avait pas prévu non plus le développement du *cloud computing*. Dans ce cas, les serveurs de fichiers, de logiciels et de courriel sont hébergés sur des serveurs distants, qui ne sont plus la propriété de l'entreprise. Les modalités de contrôle et les protections du travailleur prévues dans la CCT n°81 risquent d'être plus difficilement applicables.

Ces remarques soulignent une des ambivalences des conventions collectives portant sur les innovations technologiques : d'une part, elles permettent d'introduire des éléments de régulation de pratiques nouvelles, qui n'étaient pas couvertes par la législation existante ; d'autre part, comme la technologie évolue très rapidement, elles sont confrontées à un risque d'obsolescence. Cette remarque avait déjà été formulée à propos de la « vieille » CCT n°39, négociée près de 20 ans avant la CCT n°81.

¹⁹ Maira M., "Métro, boulot, réseau ! Internet et vie privée au travail", dans *Le droit de l'employé*, CNE, mars 2015, p. 8-9.

2.3 La CCT n°85 sur le télétravail

Il s'agit d'une convention collective nationale ²⁰, conclue au Conseil national du travail et transposant dans la législation belge un accord-cadre entre partenaires sociaux négocié au niveau européen ²¹.

2.3.1 Le contexte : expansion du télétravail et accord cadre européen

Le cas du télétravail vient immédiatement à l'esprit quand on envisage les impacts des TIC sur le travail. Dès 1989, la CSC s'est intéressée aux enjeux du télétravail pour les relations sociales et a demandé à la FTU une étude sur ce sujet. Ces enjeux ont évolué au fur et à mesure que la diffusion des TIC s'est répandue dans toutes les entreprises et que les opportunités offertes par le télétravail sont devenues plus largement accessibles ²².

Alors que les premiers programmes de promotion du télétravail, à la fin des années 1980 et au début des années 1990, poursuivaient tantôt des objectifs de développement du marché des TIC (sous l'impulsion de la Commission européenne), tantôt des objectifs de développement territorial grâce au travail à distance, le télétravail s'est progressivement « dilué dans les nouvelles formes d'organisation du travail » ²³. Soutenu par une maturation technologique et organisationnelle et en réponse à diverses pressions (temps perdu dans les navettes, dispersion géographique des lieux de travail, adaptation des horaires de travail à des contraintes privées), le télétravail s'est forgé une place importante parmi les outils de flexibilité des entreprises et des institutions publiques. Il est devenu, au fil du temps, un outil de flexibilité crédible, efficient, réaliste et potentiellement win-win pour l'employeur et le travailleur. Son expansion régulière depuis la diffusion rapide d'internet et des ordinateurs portables, à la fin des années 1990, a rendu incontournable une adaptation adéquate des cadres réglementaires.

Le 16 juillet 2002, dans le cadre du dialogue social européen, les partenaires sociaux ont signé un accord-cadre relatif au télétravail, qui établit des principes généraux en matière de droit social. Les interlocuteurs sociaux européens sont, pour les travailleurs, la Confédération européenne des syndicats, et pour les employeurs, les associations représentatives des entreprises publiques et privées, y compris les petites et moyennes entreprises. Cet accord est le troisième conclu au niveau européen en matière de flexibilité du travail. Il s'ajoute à ceux conclus sur le travail à temps partiel et sur les contrats à durée déterminée. L'accord s'inscrit dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi définie par le Conseil européen de Lisbonne en 2000. Le télétravail y est présenté comme un instrument qui permet de « réaliser l'équilibre nécessaire entre la flexibilité et la sécurité ».

Dans la forme comme sur le fond, cet accord-cadre européen de 2002 présente quelques spécificités significatives :

²⁰ Convention collective de travail n° 85 du 9 novembre 2005 concernant le télétravail, modifiée par la convention collective de travail n° 85 bis du 27 février 2008 (ratifiées par les AR des 13 juin 2006 et 9 mars 2008, parus au MB des 5 septembre 2006 et 14 avril 2008).

²¹ Accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002.

²² Valenduc G., Vendramin P. (2001), "Telework : from distance working to new forms of flexible work organisation", in *Transfer : European Review of Labour and Research*, vol. 7 n° 2, p. 244-257.

²³ Taskin L., Vendramin P. (2004), *Le télétravail, une vague silencieuse*, Presses universitaires de Louvain.

- la détermination dont ont fait preuve les partenaires sociaux pour aboutir à un accord, dont témoigne la rapidité des négociations (ouvertes en septembre 2001, clôturées en juillet 2002) ;
- la consistance du texte de l'accord, qui devra être mis en œuvre au niveau national par voie conventionnelle et non par le législateur ;
- sa signature par les associations représentatives des petites et moyennes entreprises ;
- enfin, le renvoi aux partenaires sociaux nationaux, non seulement pour la transposition interne dans les États membres, mais également afin d'aménager et compléter l'accord pour tenir compte d'exigences spécifiques.

Les adhérents aux organisations signataires de l'accord-cadre disposaient d'un délai de trois ans pour procéder à la transposition de l'accord-cadre européen au niveau national. Ce délai a été respecté dans la plupart des pays qui composaient l'Union européenne au moment de la signature de l'accord.

2.3.2 Le contenu de la convention collective n°85

La CCT n°85 est entrée en vigueur le 1 juillet 2006. Le télétravail y est défini comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait normalement pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle ». Cette définition est suffisamment large pour encadrer l'éventail à la fois étendu et en expansion rapide des situations et des pratiques existantes.

La CCT n°85 précise également qu'elle ne s'applique pas aux travailleurs mobiles (délégués commerciaux, techniciens de maintenance, infirmières à domicile...) ni au télétravail réalisé dans un local décentralisé de l'employeur. Ces travailleurs sont encadrés par des dispositifs réglementaires propres, pour les premiers relatifs au travail itinérant et pour les seconds, les règles d'application dans une entreprise s'appliquent également aux établissements décentralisés.

De nombreuses études sur le télétravail ont souvent englobé trop de formes de travail à distance (travailleurs itinérants, indépendants, free-lances, enseignants travaillant à domicile, voire médecins informatisés) et ont rendu très complexe une approche en termes réglementaires dans le cadre du travail salarié. La CCT n°85 délimite clairement son domaine d'application tout en permettant d'intégrer des pratiques évolutives.

Les principales dispositions de la CCT n°85 sont les suivantes :

- Le caractère volontaire et réversible du choix de faire du télétravail doit être garanti à tous les salariés.
- Le télétravail doit figurer explicitement dans le contrat de travail ou dans un avenant à celui-ci, qui fixe également la fréquence du télétravail (par exemple, le nombre de jours par semaine).
- L'entreprise doit assurer une égalité de traitement avec les autres travailleurs, y compris pour l'accès à la formation et les possibilités de carrière.

- Les salariés qui pratiquent le télétravail bénéficient de la garantie des droits collectifs applicables dans l'entreprise.
- L'employeur et le travailleur prennent les dispositions nécessaires pour la protection des données. L'employeur rend accessible help desk en cas de panne ou de difficulté.
- La CCT définit quels sont les frais à prendre en charge par l'employeur.
- L'employeur fixe avec chaque salarié les plages horaires « télétravaillables ». Le système de contrôle du travail doit être transparent.

Par rapport à des accords antérieurs négociés au niveau de certaines entreprises, des aspects importants ont acquis un véritable statut, comme le caractère volontaire et la réversibilité du télétravail, l'égalité de traitement avec les autres travailleurs qui restent dans l'entreprise, la garantie des droits collectifs, la protection des données personnelles, la formation du télétravailleur et ses possibilités de carrière. La CCT n°85 prévoit également une formation appropriée pour les futurs télétravailleurs, ciblée sur les équipements techniques mais aussi sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail. Dans les années 1980 et début des années 1990, les discussions autour de la réglementation du télétravail se focalisaient excessivement sur les questions de santé et sécurité et sur la prise en charge des équipements et des pannes. Ces thèmes restent bien évidemment présents, mais ils ont fait place à d'autres aspects essentiels.

2.3.3 Quelques éléments d'évaluation de l'utilisation de la CCT n°85

L'application de la CCT n°85 se fait essentiellement au niveau des entreprises, parfois au niveau d'un sous-ensemble d'une entreprise (par exemple : les salariés du siège central d'une organisation). Le SPF Emploi a publié en 2007 un guide pratique pour l'introduction du télétravail dans une organisation et pour l'élaboration d'une convention d'entreprise²⁴. Le contenu des conventions d'entreprise ne varie pas beaucoup d'un cas à l'autre. Il s'agit toujours de préciser les modalités pratiques d'application de la convention nationale. Il faut noter que de nombreuses grandes entreprises du secteur non marchand (universités, mutualités, syndicats, organisations humanitaires) ont conclu des accords de télétravail, de même qu'un certain nombre d'administrations publiques fédérales ou régionales.

L'insistance de la CCT n°85 sur le caractère régulier et non occasionnel laisse néanmoins dans l'ombre des zones grises du télétravail, de plus en plus fréquentes. Le télétravail est un outil de flexibilité qui se gère également en fonction des besoins de l'employeur et du travailleur. Le fait d'éliminer toutes les situations occasionnelles introduit finalement beaucoup de rigidité dans le dispositif. C'est pourquoi certains accords d'entreprise, notamment dans le secteur de la banque et de l'assurance, mais aussi dans le secteur non marchand, contiennent des dispositions qui visent aussi à encadrer le télétravail occasionnel, en définissant les droits et les responsabilités des salariés, les modalités d'exécution, les garanties de libre choix et de réversibilité.

Un certain nombre de conventions d'entreprise sur le télétravail ont été négociées dans le cadre des plans de mobilité ou « plans de déplacement entreprise », que les entreprises de plus de 100 personnes doivent établir annuellement, présenter au Conseil d'entreprise et transmettre aux autorités régionales et fédérales. La mise en œuvre du télétravail est alors

²⁴ SPF Emploi (2007), *Clés pour introduire le télétravail dans une entreprise*, Bruxelles.

présentée comme une mesure permettant de réduire ou d'étaler les déplacements entre le domicile et le lieu de travail.

Pour les spécialistes de la gestion des ressources humaines, la CCT n°85 constitue une régulation nécessaire, mais non suffisante. Le télétravail questionne en effet l'unité de temps, de lieu et d'action qui caractérise toute activité professionnelle. La régulation du télétravail doit aussi concerner de nouvelles pratiques de gestion à mettre en place : méthodes particulières de socialisation des travailleurs à distance, transition du rôle de manager-superviseur vers celui de manager-coach, aménagement des relations de confiance et de loyauté²⁵.

Avec ses forces et ses faiblesses, la CCT n°85 marque une étape importante dans l'histoire du télétravail. Elle apparaît à un moment où les organisations et les salariés sont à la recherche de solutions innovantes pour mettre en œuvre une flexibilité aux bénéfices partagés. Elle peut aussi donner une nouvelle impulsion à la négociation de conventions au niveau des entreprises, là où prennent forme les compromis en matière de flexibilité.

2.4 La concertation sociale sur les politiques de recherche et d'innovation

L'attitude plus générale des syndicats à l'égard de la recherche et de l'innovation a évolué dans le même sens que l'attitude dans les entreprises. Deux aspects sont traités ici : l'influence des organisations syndicales sur les orientations des politiques publiques en matière de recherche et développement technologique (R&D) et la participation des syndicats aux dispositifs d'évaluation des choix technologiques (*technology assessment*).

2.4.1 La concertation sur les orientations des politiques publiques de R&D

En Belgique comme dans d'autres pays (Allemagne, Autriche, Pays-Bas, France, Italie, pays scandinaves), les organisations syndicales participent à divers organes consultatifs sur les politiques de R&D. Ces organes consultatifs sont en général tripartites : pouvoirs publics, organisations d'employeurs et organisations de travailleurs. Ils émettent des avis sur les orientations des politiques des pouvoirs publics en matière de R&D. En Belgique, dans le cadre des étapes successives de la réforme de l'État, les compétences de R&D ont été transférées dès 1988 aux Régions, pour ce qui concerne la recherche appliquée et le développement technologique, et aux Communautés, pour ce qui concerne la recherche fondamentale et les universités. Ce transfert a donné lieu à une démultiplication plus ou moins symétrique des organes consultatifs, au Nord et au Sud du pays.

En Wallonie, c'est le Conseil wallon de politique scientifique (CPS) qui exerce cette mission consultative depuis 1990. Tout comme d'autres conseils consultatifs régionaux, le CPS est placé sous la tutelle du Conseil économique et social de Wallonie (CESW, anciennement CESRW), avec lequel il partage le personnel et les infrastructures nécessaires à son fonctionnement. Le CPS est composé non seulement des interlocuteurs sociaux, mais aussi de représentants des universités, des hautes écoles, des centres collectifs de recherche industrielle et du gouvernement régional. Ses avis sont publiés par le CESW. Le CPS publie trois grandes catégories d'avis :

²⁵ Taskin L. (2006), "Le télétravail en manque de régulations", dans *Regard économiques*, n°37, Presses universitaires de Louvain.

- Une évaluation de la politique régionale de R&D, tous les deux ans, sous la forme d'un rapport qui analyse les forces et les faiblesses du système de R&D et avance une série de recommandations concernant le développement des ressources humaines, le financement de la R&D, la préservation du potentiel de R&D, la valorisation des résultats de la recherche, la promotion de l'innovation, ainsi que la gouvernance du système de R&D. Ce rapport biennal porte à la fois sur les politiques de la Région et de la Communauté (Fédération Wallonie-Bruxelles) ²⁶.
- Des avis sur des décisions institutionnelles particulières dans le domaine de la recherche et de l'innovation : par exemple, en 2014-2015, des avis sur la création et l'organisation de l'Agence pour l'entreprise et l'innovation, l'intégration dans celle-ci de l'Agence de stimulation technologique et la filialisation de l'Agence du numérique (ex-AWT).
- Occasionnellement, des prises de position plus générales, comme le Mémoire de 2014 à l'occasion des élections régionales, fédérales et européennes.

La participation des syndicats aux travaux du CPS se situe dans la même logique que leur participation à ceux du CESW, c'est-à-dire la recherche de convergences entre les interlocuteurs sociaux, au nom de l'intérêt collectif, sur des avis à adresser au Gouvernement wallon. L'élaboration d'un consensus est donc un principe directeur du fonctionnement de ce type d'organe consultatif. Si les divergences sont fortes, le consensus est minimal et inversement. La composition particulière du CPS contraint celui-ci à élaborer des avis consensuels non seulement du point de vue des organisations patronales et syndicales, mais aussi du point de vue des institutions de R&D (universités, hautes écoles et centres collectifs de recherche). Malgré (ou grâce à ?) cette contrainte, les avis rendus par le CPS reflètent des convergences de vue assez larges.

Peut-on trouver une empreinte de la participation syndicale dans les documents du CPS ? L'analyse d'un document plus politique, comme le Mémoire de 2014 à l'occasion des élections, permet de déceler quelques apports de la participation syndicale : par exemple, le besoin d'une meilleure évaluation des retombées de l'innovation en termes de création d'emplois, le besoin d'une meilleure prise en compte de besoins non satisfaits dans la société, diverses propositions concernant l'amélioration du statut et de la carrière des chercheurs des universités et des hautes écoles.

En dehors du système de concertation sociale, il existe d'autres organes consultatifs où les syndicats sont représentés. Ainsi, au niveau fédéral, il existe toujours un Conseil fédéral de la politique scientifique (CFPS-FRWB), où siègent des représentants des confédérations syndicales, désignés au niveau national. Ce conseil formule des avis sur les compétences résiduelles de l'État fédéral en matière de recherche, c'est-à-dire essentiellement sa tutelle sur Belspo, l'administration de la politique scientifique fédérale, et sur les programmes scientifiques nationaux et internationaux gérés par Belspo. Les représentants des institutions d'enseignement supérieur et de recherche sont très largement majoritaires dans le CFPS, qui contrairement au CPS, ne fonctionne pas selon une dynamique de concertation sociale. La présence des syndicats peut être interprétée comme une trace historique de leur participation

²⁶ CPS (2014), *Évaluation de la politique scientifique de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles en 2012-2013*, CESW, Liège.

à l'ancien Conseil national de la politique scientifique, dont la plupart des prérogatives ont été reprises par les Conseils consultatifs régionaux.

2.4.2 Analyse d'un échec : la participation des syndicats dans les dispositifs d'évaluation des choix technologiques.

Les années 1990 ont connu un certain engouement politique pour l'évaluation des choix technologiques ou *technology assessment* (TA), aussi bien en Belgique que dans certains pays européens. Les organisations syndicales ont été parties prenantes des débats concernant les formes d'institutionnalisation de l'évaluation des choix technologiques.

Pour résumer brièvement l'état du paysage institutionnel du TA en Europe au début des années 1990, deux options sont en présence ²⁷ :

- Le développement d'institutions de TA auprès des Parlements (y compris le Parlement européen), avec une fonction indépendante d'étude et de conseil sur les impacts sociétaux des changements technologiques et sur les scénarios d'avenir.
- Le développement d'institutions de TA dans le cadre des dispositifs, le plus souvent régionaux, de concertation sociale sur la recherche et l'innovation.

La première option s'est développée selon deux variantes : une variante discursive et une variante instrumentale ²⁸. Dans le modèle parlementaire discursif, le rôle du TA est d'organiser un débat public dans la société, puis d'analyser ce débat et d'en proposer une synthèse aux parlementaires et aux décideurs (Allemagne, Danemark, Pays-Bas, Suisse). Dans le modèle parlementaire instrumental, le TA sert essentiellement à fournir une expertise indépendante et pluridisciplinaire (Parlement européen, Finlande) ; certaines institutions (Grande-Bretagne, France) se rattachent au modèle instrumental, mais prennent de temps à autre des initiatives discursives, notamment des conférences de citoyens.

La seconde option s'est concrétisée dans des formes institutionnelles reposant sur une implication des diverses forces vives du développement technologique régional, de manière décentralisée. La Stichting Technologie Vlaanderen (STV), en Flandre, et l'Académie de TA du Bade-Württemberg en étaient les réalisations phares, mais des initiatives existaient également dans d'autres régions allemandes, espagnoles ou italiennes. Un réseau européen de TA régional s'était constitué, avec le soutien de la Commission européenne, au début des années 1990. La Wallonie a tenté de suivre cette piste.

Dans le cas de la Flandre, la création de STV auprès du Conseil économique et social flamand, en octobre 1983, marque la volonté de développer un « volet sociétal » du programme de soutien à l'innovation appelé « Troisième révolution industrielle en Flandre » (DIRV). L'accord conclu entre le patronat et les syndicats flamands met en place un organe d'étude, de conseil et d'évaluation des aspects sociaux des innovations technologiques, aussi bien au niveau des entreprises que de la société flamande dans son ensemble. Sur la scène internationale, STV est présentée comme la « Flemish foundation for technology

²⁷ Valenduc G., Vendramin P. (1994), *Le technology assessment: évolution conceptuelle et institutionnelle en Europe*, dans *Technologie et société*, Actes de la première conférence belge de TA, Politique scientifique fédérale, Bruxelles, vol. I, pp. 3-19.

²⁸ Delvenne P., Brunet S. (2006), *Le technology assessment en question: une analyse comparative*, Courrier hebdomadaire du CRISP n° 1909-1910, Bruxelles.

assessment ». Cette dénomination restera en vigueur jusqu'en 2001, quand le Parlement flamand décide de se doter de sa propre institution de TA (Instituut samenleving en technologie). Renommée « Stichting innovatie en arbeid », STV reste sous l'égide du Conseil économique et social flamand mais voit son champ d'activité restreint aux changements technologiques et organisationnels dans les entreprises. En 2012, le Parlement flamand met fin aux activités de son organisme de TA. En revanche, STV existe toujours et continue ses activités dans le domaine innovation et travail, dans une optique de concertation sociale.

En Wallonie, une mission d'évaluation des choix technologiques est confiée en 1994 par le Gouvernement régional au Conseil wallon de politique scientifique, avec une référence explicite au modèle flamand de STV. Les moyens n'ont cependant pas suivi et le CPS n'était pas préparé à cette mission. Il s'est limité à organiser, entre 1996 et 2001, quatre études thématiques à la demande de sa commission d'évaluation des choix technologiques. Il s'est déchargé de cette mission en 2002. Un nouveau projet d'institutionnalisation du TA après du Parlement wallon voit le jour en 2011, conformément à la déclaration de politique régionale du gouvernement PS-CdH-Ecolo. Les interlocuteurs sociaux n'y sont plus associés, quoique le CPS formule un avis globalement favorable à ce projet. Une proposition de décret créant un Institut wallon de TA est préparée au printemps 2014 mais elle ne s'est pas concrétisée ²⁹.

Avec le temps, le modèle de TA reposant sur la concertation sociale régionale a disparu. La STV, devenue un centre d'études du Conseil économique et social flamand, est sortie du champ du TA. L'Académie de TA du Bade-Württemberg a été dissoute en 2003, après avoir été privée du soutien du gouvernement régional. L'Institut Arbeit und Technik, à Gelsenkirchen, point focal de diverses initiatives de TA régional en Rhénanie Westphalie, a été fermé en 2006. Les initiatives lancées en Lombardie, en Catalogne et à Valence n'ont pas dépassé le stade du projet pilote. Aucune autre initiative régionale des années 1990 ne survit encore aujourd'hui.

L'ancrage du TA régional auprès des partenaires sociaux ne s'est donc pas avéré fructueux. Plusieurs hypothèses explicatives peuvent être avancées.

- Si le principe de la concertation sociale s'est avéré efficace dans le domaine de l'emploi et du développement socioéconomique, il n'est pas facilement transposable au domaine de la recherche et de l'innovation. D'abord, il ne s'agit pas d'une concertation bipartite, où les interlocuteurs ont l'habitude de se rencontrer et de négocier, mais quadripartite, où les universités et autres institutions de recherche occupent une place importante et où les pouvoirs publics sont représentés en tant qu'acteurs du financement et de la régulation du système de R&D – et pas seulement en tant que destinataires des avis et recommandations. Les axes principaux de confrontation se situent dans le triangle employeurs – institutions de recherche – pouvoirs publics. C'est dans ce triangle que s'effectuent les arbitrages. L'acteur syndical se trouve réduit à un rôle secondaire, qui consiste à faire valoir des points de vue auprès de chacun des autres groupes d'acteurs, séparément : par exemple, les retombées de l'innovation sur l'emploi, auprès des

²⁹ Delvenne P., Charlier N., Rosskamp B., Van Oudheusden M. (2015), "De- and re-institutionalising technology assessment in contemporary knowledge-based economies – a side-by-side review of Flemish and Walloon technology assessment", in *Technikfolgenabschätzung, Theorie und Praxis*, KIT, Karlsruhe, n°24/1, February 2015, p. 20-28.

employeurs ; la gestion des ressources humaines dans les institutions de recherche, auprès des dirigeants de celles-ci ; les principes d'équité et d'intérêt collectif, auprès des pouvoirs publics.

- Les partenaires sociaux traditionnels sont en général peu ouverts aux formes de participation directe des citoyens, qui sont une caractéristique importante des formes « discursives » de TA, mises en œuvre par certains parlements (voir plus haut). Les instances formelles de représentation des employeurs ou des travailleurs se méfient souvent des méthodes de participation directe des citoyens car ils craignent que leur représentativité soit remise en question. De plus, les interlocuteurs sociaux entretiennent des rapports complexes avec deux concepts clés de l'évaluation des choix technologiques : l'approche interdisciplinaire et l'élucidation des controverses. Ils préfèrent recevoir du monde scientifique des réponses claires à des questions qu'ils considèrent comme précises.

La première de ces hypothèses va au-delà du cas particulier de l'évaluation des choix technologiques, elle concerne de manière plus large les relations entre les syndicats et le monde de la recherche et de l'innovation.

2.4.3 La place de la concertation sociale dans les systèmes régionaux d'innovation

La notion de système régional d'innovation n'est pas neuve, elle remonte aux années 1985-1995 et s'intègre dans un éventail d'études sur la spécialisation industrielle, les régimes d'innovation, les milieux innovateurs, la mise en place de partenariats multi-acteurs dans le monde de la R&D, etc.³⁰ Cette notion est toujours d'actualité³¹. Elle met en évidence que les politiques d'innovation ne peuvent pas se limiter au développement d'activités de R&D proprement dites mais qu'elles doivent aussi stimuler un contexte local favorable à l'innovation. Les territoires régionaux constituent une échelle adéquate pour créer ce contexte favorable³².

Parmi les composantes clés des systèmes régionaux d'innovation, on trouve les systèmes d'enseignement et de formation professionnelle initiale et continue, les dispositifs de diffusion des connaissances et de création d'une culture de l'innovation, les institutions de gestion du marché du travail, le système de relations collectives de travail. En Wallonie comme en Flandre ou à Bruxelles, les organisations syndicales sont impliquées directement ou indirectement dans la gouvernance de ces composantes clés des systèmes régionaux d'innovation.

Une étude comparative menée à la demande de la Commission européenne³³ mentionne quelques domaines où la concertation sociale joue un rôle important dans le renforcement des systèmes régionaux d'innovation, notamment la gestion de la formation professionnelle

³⁰ Amable B. (2003), "Systèmes d'innovation", dans Mustar P. et Penan H. (éds), *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, Paris, p. 367-382.

³¹ Iizuka M. (2013), *Innovation systems framework: still useful in the new global context?*, UNU-MERIT Working Papers Series, #2013-005, Maastricht.

³² Héraud J-A. (2003), "Régions et innovation", dans Mustar P. et Penan H. (éds), *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, Paris, p. 645-664.

³³ Van Gyes G. (2003), *Industrial relations as a key to strengthening innovation in Europe*, DG Enterprise Innovation Papers n°36 (EUR17060), Brussels.

continue, l'analyse des tendances sur le marché du travail, la conclusion de pactes régionaux pour l'innovation, le développement d'une vision stratégique commune en matière de R&D.

Lorsqu'on se place dans cette perspective, la participation des organisations syndicales dans des conseils consultatifs, comme le CPS, prend une dimension plus stratégique et plus prospective. Il ne s'agit pas seulement de faire avancer des priorités syndicales ou de défendre la place des objectifs sociaux ou sociétaux de l'innovation, mais de contribuer, en tant qu'acteur du développement régional, à une approche systémique de l'innovation. En matière de formation des travailleurs et de développement de nouveaux métiers, on peut interpréter de la même manière la participation syndicale dans la gestion des centres de compétences mis en place par le FOREM avec diverses fédérations patronales sectorielles.

2.5 Les limites d'une approche trop techno-centrique de l'innovation

Jusqu'ici, l'innovation a été considérée essentiellement sous sa dimension technologique, avec une prédominance des technologies de l'information et de la communication (TIC), rebaptisées aujourd'hui technologies numériques. Certes, les organisations syndicales ont toujours considéré que les innovations technologiques étaient en même temps des innovations dans l'organisation des entreprises et dans l'organisation du travail. C'est à ce titre qu'elles doivent faire l'objet de procédures de consultation et de négociation avec les représentants des travailleurs. Cependant, la technologie reste souvent le point de départ.

Le cas du télétravail est assez révélateur à ce sujet. Son histoire peut être écrite comme celle de l'échec d'un projet techniciste. Vingt-cinq ans d'histoire du télétravail ont montré que celui-ci n'est pas à proprement parler une technologie, mais avant tout une forme d'organisation du travail facilitée par des infrastructures et des services TIC. La technologie y joue un rôle mineur et les transformations du travail un rôle majeur³⁴. Le même constat peut être dressé à partir des résultats d'enquête présentés dans le point 2.1 : pour les salariés qui utilisent intensivement les TIC, les enjeux ne résident pas dans la technologie elle-même, mais dans les transformations du travail.

À ce stade, deux leçons peuvent être tirées. D'abord, il faut aller plus loin que le constat que « tout changement technologique est en même temps un changement organisationnel », en développant une typologie plus affinée des différentes catégories d'innovation (technologique ou non technologique). Ensuite, il faut approfondir les raisons pour lesquelles il est légitime qu'une organisation de travailleurs se préoccupe des technologies. Là, un petit retour en arrière (encore un !) sera utile : en France, dans les années 1980, c'est dans le cadre des lois Auroux, c'est-à-dire les lois sur l'expression des salariés, que les dispositifs de concertation sociale sur les changements technologiques ont été instaurés. Élargissement de la notion d'innovation et expression des salariés, voilà les deux thèmes principaux de la troisième partie de ce dossier.

³⁴ Valenduc G. (2005), op.cit., p. 186-193.

3. DU CONTRÔLE DE LA TECHNOLOGIE À L'IMPLICATION DANS L'INNOVATION

Cette troisième partie aborde la diversification de la notion d'innovation et, par conséquent, la diversification des attitudes des travailleurs face à l'innovation. En plus d'une accélération considérable des performances des technologies, le monde du travail est aujourd'hui confronté à d'autres formes d'innovation, qui concernent l'organisation du travail, la qualité des produits et des procédures, l'interaction avec les clients ou usagers, le partage des connaissances entre les salariés. Alors que, dans la première partie de ce document, l'accent a été mis sur le besoin de maîtriser l'innovation et d'en contrôler les impacts, une seconde dimension sera développée ici : la participation des salariés aux processus d'innovation.

3.1 La diversification des formes d'innovation

3.1.1 Au-delà de l'innovation technologique

Dans la première partie de ce document, on a vu que dès les années 1980, avec la CCT n°39, les innovations technologiques étaient considérées comme indissociables des innovations organisationnelles dans les entreprises. En d'autres termes, l'innovation est à la fois un changement technologique et un changement organisationnel.

Il existe cependant des changements organisationnels qui ne sont pas directement liés à des innovations technologiques. Il peut s'agir d'innovations dans la nature des produits ou des services, dans leur qualité ou dans leur commercialisation, ou encore dans la gestion du « cycle de vie » des produits (recyclage, réutilisation). Certaines innovations résultent directement ou indirectement d'activités de R&D, externes ou internes aux entreprises, tandis que d'autres résultent d'une mobilisation de la créativité interne au sein d'une entreprise ou d'une institution.

À partir de ce constat, divers chercheurs ont tenté de construire une typologie des formes d'innovation, qui couvre à la fois l'innovation technologique et non technologique³⁵. En guise de synthèse, les catégories suivantes sont proposées :

- *Innovation de produit* : il s'agit de la conception, de la réalisation et de la mise sur le marché d'un nouveau produit ou d'un nouveau service ; il faut donc entendre « produit » dans un sens matériel ou immatériel.
- *Innovation de procédé* : il s'agit de l'introduction ou de l'amélioration d'un nouveau procédé de production, par exemple grâce à l'utilisation de nouvelles technologies (matérielles ou immatérielles) ou l'introduction de nouvelles méthodes de travail.
- *Innovation organisationnelle* : celle-ci concerne de nouvelles structures organisationnelles de l'entreprise, de nouvelles formes d'organisation du travail, de nouveaux schémas de

³⁵ Høytrup S. (2010), "Employee-driven innovation and workplace learning", in *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 16 n°2, Sage Publishers, p. 143-154.

Box S. (2009), "OECD Work on innovation – a stocktaking of existing work", *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 2009/2, OECD Publishing, Paris.

Iizuka M. (2013), *Innovation systems framework: still useful in the new global context?*, UNU-MERIT Working Papers Series, #2013-005, Maastricht.

relations avec les fournisseurs, les sous-traitants ou les clients. Diverses études européennes ont envisagé l'innovation organisationnelle sous l'angle des *High performance work practices* (HPWP), que l'on peut définir comme une approche générale du management des organisations qui vise à stimuler une implication plus efficace des salariés et un engagement à atteindre des niveaux élevés de performance³⁶. Le terme *workplace innovation*, plus récent, désigne des formes d'innovation organisationnelle à partir du lieu de travail, dans lesquels les salariés peuvent être impliqués à des degrés divers.

- *Innovation de marché* : il s'agit d'un changement des comportements de l'entreprise sur ses marchés, lié à de nouvelles techniques de marketing, une nouvelle stratégie commerciale, de nouvelles alliances avec des partenaires ou des co-traitants.
- *Innovation ouverte* : ce concept est lié aux flux de connaissances entrantes et sortantes, il concerne la capacité d'une firme à organiser ces flux à la fois pour améliorer la créativité interne (knowledge management) et pour faire évoluer son modèle d'affaires. L'innovation ouverte repose sur la capacité d'identifier et de cartographier les réseaux où des individus et des firmes peuvent échanger ou collaborer, ainsi que d'exploiter les bénéfices de cette mise en réseau.

Les quatre premières catégories (produit, procédé, organisation, commercialisation) correspondent, grosso modo, aux définitions de l'OCDE qui ont servi de base aux dernières vagues de l'enquête européenne sur l'innovation (CIS, voir 3.2.4), quoique les définitions de l'OCDE restent encore dominées par une conception industrielle de l'innovation, qui fait passer au second plan l'innovation dans les services et l'innovation non technologique.

À ces différentes catégories, qui se réfèrent essentiellement aux processus d'innovation dans les entreprises, il convient d'en ajouter d'autres, qui concernent plus largement des processus d'innovation dans la société :

- *Innovation par les usages ou innovation par l'aval* : cette notion désigne la capacité des utilisateurs d'une technologie à transformer les usages prescrits par les concepteurs, qui à leur tour modifient leurs produits ou services en fonction des nouveaux usages « inventés » par les consommateurs. Les technologies numériques fournissent de nombreux exemples d'innovations par les usages³⁷. Les utilisateurs peuvent induire un *déplacement* de l'objet technique vers une nouvelle fonctionnalité (par exemple, le GSM), favoriser des *adaptations* des objets techniques (par exemple, les adaptations ergonomiques) ou provoquer une *extension* de leurs usages (modules ajoutés par les utilisateurs aux logiciels clés en main). Enfin, il existe des cas de *détournement*, où l'utilisateur s'empare d'une technologie à d'autres fins que celles imaginées par ses concepteurs. Dans tous les cas, les innovations par les usages s'intègrent dans un processus itératif de conception, d'expérimentation et d'adaptation, qui s'éloigne du

³⁶ Cox A., Rickard C., Tamkin P. (2012), *Work organisation and innovation*, Eurofound, Dublin.

³⁷ Gaglio G. (2010), "Pour une généralisation de l'innovation par l'aval dans les TIC", dans *Cahiers du numérique*, n° 2010/2 Vol. 6, Hermès Lavoisier, Paris, p. 19-37.

Von Hippel E. (2005), "Horizontal innovation networks: by and for users", in *Industrial and Corporate Change*, 16/2, p. 293-315.

modèle linéaire classique qui conduit de la science à la technologie, puis à l'innovation et à sa diffusion ³⁸.

- *Innovation sociale* : selon une définition proposée par le Bureau des conseillers politiques européens (BEPA) de la Commission européenne, « les innovations sociales sont des innovations qui sont sociales à la fois dans leurs objectifs et dans leurs moyens. Plus spécifiquement, ce sont de nouvelles idées (produits, services, modèles) qui à la fois rencontrent des besoins sociaux (de manière plus efficiente que les alternatives) et créent de nouvelles relations sociales ou collaborations. En d'autres mots, ce sont des innovations qui non seulement sont bonnes pour la société, mais aussi qui renforcent la capacité d'action de la société ³⁹ ». En Belgique, un risque de confusion de vocabulaire peut provenir de la traduction en néerlandais : l'équivalent de l'innovation sociale, telle que définie ici, est *maatschappelijke innovatie*, tandis que *sociale innovatie* ⁴⁰ désigne plutôt l'innovation participative dans les entreprises (voir-ci-dessous).

Dans l'optique d'un élargissement de la notion d'innovation au-delà de l'innovation technologique, on mentionnera encore une distinction selon les sources de l'innovation, c'est-à-dire, d'une part, l'innovation induite par la R&D, et d'autre part, l'innovation provenant de l'expérience et du savoir-faire des salariés. En d'autres termes, deux modes d'innovation sont possibles : le mode STI (science, technologie, innovation) et le mode DUI (pour *Doing, Using and Interacting*) ⁴¹. C'est dans cette dernière catégorie qu'il faut placer l'innovation participative ou *employee-driven innovation*.

3.1.2 Diversité des formes d'innovation, diversité des attitudes syndicales

Cette distinction entre différentes catégories d'innovations permet également de mieux analyser les différentes attitudes des organisations syndicales par rapport à la participation des travailleurs dans l'innovation.

En général, les syndicats sont peu enclins à favoriser les innovations de procédé, car celles-ci sont souvent synonymes de rationalisation, d'automatisation et de réduction de l'emploi. L'attitude critique des syndicats face aux nouvelles technologies dans les années 1980-1995, décrite dans la première partie (voir 1.1.1), provient du fait que ces technologies étaient perçues en premier lieu comme des innovations de procédé, dans la continuité de l'automatisation industrielle et de l'informatisation du tertiaire.

En revanche, les syndicats sont plus intéressés par les innovations de produit, car celles-ci peuvent conduire à des situations win-win, bénéfiques à la fois aux employeurs et aux travailleurs. Les premiers en retirent des bénéfices en termes de positionnement sur le marché ou de qualité des produits, les seconds en attendent un effet positif sur l'emploi et sur le développement des compétences des salariés. L'évolution de l'attitude syndicale à l'égard des TIC (voir 1.2) est due, entre autres, à l'importance croissante des innovations de

³⁸ Akrich M. (1998), "Les utilisateurs, acteurs de l'innovation", dans *Éducation permanente*, n° 134, Paris, p. 79-90.

³⁹ Hubert A. (2011), *Empowering people, driving change: social innovation in the European Union*. Report of BEPA (Bureau of European Policy Advisors), European Commission, Brussels.

⁴⁰ Hedebouw L. (2011), *Sociale innovatie in de Vlaamse bedrijfspraktijk*, STV Innovatie & Arbeid, SERV.

⁴¹ Jensen M., Johnson B., Lorenz E., Lundvall B.A. (2007), "Forms of knowledge and modes of innovation", in *Research Policy*, vol. 36 n°5, p. 680-693.

produit et à leurs répercussions positives à la fois dans l'entreprise et dans la vie quotidienne. L'intérêt pour les innovations de produit se manifeste également dans les prises de position des organisations syndicales dans les conseils consultatifs sur les politiques d'innovation. En Wallonie, par exemple, les représentants syndicaux ont soutenu cette dimension de l'innovation dans les avis communs que le Conseil wallon de politique scientifique a rendus à propos du Plan Marshall 2.vert.

Quant à l'innovation organisationnelle, elle entraîne souvent une implication plus forte des travailleurs dans les processus de changement, ce qui peut se traduire par diverses méthodes de participation directe, en dehors des organes représentatifs formels, comme le Conseil d'entreprise ou la délégation syndicale. D'une manière générale, on peut dire que les syndicats ne sont pas hostiles à la participation directe du moment qu'elle ne se réalise pas au détriment du fonctionnement des organes représentatifs. Cette attitude ouverte mais prudente est confirmée par des études récentes ⁴².

3.1.3 La notion d'innovation participative (*employee-driven innovation, EDI*)

La distinction habituelle entre créativité et innovation repose sur le principe que la créativité génère des idées nouvelles, tandis que l'innovation vise à exploiter ces idées avec succès. Le terme « succès » est le plus souvent compris dans le sens économique : une innovation qui réussit est une innovation qui apporte un surplus de valeur économique, sur le plan de la compétitivité, de la qualité, de la conquête de nouveaux marchés. La notion d'innovation participative ⁴³ ou *employee-driven innovation* (littéralement : innovation conduite par les salariés) est plus large car la valeur qu'elle crée peut se situer également dans le domaine de l'apprentissage sur les lieux de travail, du bien-être au travail, du développement d'une culture de la créativité, d'une amélioration de l'employabilité des salariés.

L'innovation participative repose sur deux piliers : une implication élevée des salariés et une participation directe dans le changement organisationnel ⁴⁴. L'implication des salariés est un thème déjà rencontré dans la définition des HPWP (pratiques de travail à performance élevée). Ici, il s'agit de souligner que tous les salariés possèdent, à des degrés divers, des compétences créatives et des aptitudes à résoudre des problèmes. Alors que chaque salarié, individuellement, pourrait difficilement mobiliser ce type de compétences pour innover, leur mise en synergie, à travers des méthodes participatives, peut conduire à une amélioration significative des performances. La participation directe a pour objectif non seulement d'encourager les salariés à proposer des solutions aux problèmes et à suggérer des améliorations dans l'efficacité et la qualité du travail réalisé (démarche bottom-up), mais aussi de permettre aux salariés de mettre en œuvre eux-mêmes leurs suggestions, avec le soutien du management ou dans un dispositif organisé par celui-ci (démarche top-down).

⁴² Hermans M., Ramioul M. (2015), "Werknemersparticipatie in industriële innovatie: de vakbonden tussen coöperatie en tegenmacht", in Van Gyes G., De Spiegelaere S., *De onderneming is van ons allemaal*, Acco, Leuven, Hoofdstuk 12, p. 189-198.

⁴³ La traduction « innovation participative » est utilisée dans des études française sur l'EDI, par exemple Teglborg-Lefèvre A-C. (2010), "Modes of approach to employee-driven innovation in France: an empirical study", in *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 16 n°2, Sage Publishers, p. 211-226

⁴⁴ Høyrup S. (2010), op. cit.

Divers degrés peuvent être distingués dans l'innovation participative. Le premier degré est réellement bottom-up, il s'agit d'initiatives d'innovation proposées, développées et implémentées par les salariés eux-mêmes. Le deuxième degré couvre des procédures à la fois bottom-up et top-down, dans lesquelles les salariés prennent des initiatives ponctuelles qui sont ensuite reprises par le management pour les généraliser dans l'ensemble de l'organisation et les rendre plus systémiques. Le troisième degré comprend des innovations qui sont développées par les salariés sur invitation du management. À l'intérieur de ce troisième degré, trois cas de figure peuvent être distingués. Le premier est celui de la délégation : le management invite les salariés à générer et introduire des innovations sur le lieu de travail, ce qui nécessite de laisser aux salariés une certaine marge d'autonomie. Le second cas de figure est dénommé « idéation » : le rôle des salariés se limite à formuler des suggestions et à donner des avis sur des innovations concernant leurs postes de travail, tandis que le management garde le contrôle sur la sélection des suggestions et leur implémentation. Dans le troisième cas de figure, appelé « exécution », le rôle des salariés se limite à participer à l'introduction des innovations sur leur lieu de travail, en suggérant eux-mêmes comment modifier leurs méthodes de travail et de coopération suite à la mise en place d'une innovation ⁴⁵.

Dans le cadre du projet VIGOR de la Région flamande, qui repose sur une enquête auprès d'un échantillon de salariés sur les modalités de l'innovation participative (EDI) dans les entreprises flamandes, le modèle en trois degrés ci-dessus a pu être testé dans cinq branches d'activité : la banque, la grande distribution, l'industrie chimique, l'HoReCa et le secteur socioculturel. Les principaux résultats de cette enquête sont résumés dans le tableau 7.

Tableau 7 – Proportion de salariés (%) impliqués à divers degrés dans l'EDI (*employee-driven innovation*) (Flandre, 2012)

	Initiative du travailleur (1 ^{er} ou 2 ^{ème} degré)	Initiative du management (3 ^{ème} degré)			Pas impliqués dans l'EDI
		Délégation	Idéation	Exécution	
Par secteur					
Secteur bancaire	1%	18%	14%	28%	38%
Grande distribution	1%	18%	11%	20%	50%
HoReCa	3%	19%	10%	12%	58%
Industrie chimique	3%	32%	11%	28%	28%
Secteur socioculturel	6%	31%	14%	17%	31%
<i>Total</i>	3%	24%	12%	21%	40%
Selon les professions des salariés					
Professions supérieures	5%	38%	14%	20%	22%
Professions intermédiaires	4%	30%	9%	22%	34%
Professions peu qualifiées (employés)	0%	12%	11%	24%	53%
Professions peu qualifiées (ouvriers)	2%	14%	10%	16%	59%
<i>Total</i>	3%	24%	12%	21%	40%

Source : De Spiegelaere S., Van Gyes G., "Werknemers en innovatie", VIGOR Slotevent, 21/10/2013.

⁴⁵ De Spiegelaere S., Van Gyes G., Van Hootege G. (2012), "Mainstreaming innovation in Europe – Findings on employee-driven innovation and workplace learning from Belgium", in *LLinE (Lifelong Learning in Europe)*, vol. 17 n°4, Helsinki.

La lecture de ces résultats montre d'abord que 40% des salariés concernés ne sont impliqués dans aucune forme d'innovation participative, avec des différences importantes entre secteurs (de 28% dans l'industrie chimique à 58% dans l'HoReCa). L'implication suit la hiérarchie des professions : plus la qualification est élevée, plus la proportion de salariés non impliqués dans l'EDI est faible (seulement 22% dans les professions supérieures).

L'innovation à l'initiative du travailleur (1^{er} ou 2^{ème} degré) est assez rare ; c'est dans le secteur socioculturel qu'elle est la plus fréquente. Elle concerne surtout les professions supérieures et intermédiaires. Quand l'initiative est prise par le management (3^{ème} degré), l'innovation par délégation est la plus répandue, surtout dans l'industrie chimique et dans le secteur socioculturel ; l'innovation par exécution est plus fréquente dans le secteur bancaire et dans l'industrie chimique ; l'innovation par idéation est la moins répandue. La fréquence de l'innovation par délégation suit la hiérarchie des professions, c'est-à-dire que l'employeur délègue d'autant plus facilement que le niveau de qualification est élevé. La relation avec le niveau de qualification est moins nette pour l'idéation et l'exécution.

Finalement, la question de l'implication des salariés dans l'innovation est liée à une question plus large, qui est celle des modalités générales d'expression et d'implication des salariés sur leurs lieux de travail. Tel est l'objet de la section suivante.

3.2 Les modalités d'expression et d'implication des salariés

Divers résultats d'enquêtes européennes permettent de dresser un portrait des formes d'expression des salariés dans les entreprises ⁴⁶. Le terme « expression des salariés » doit être entendu ici au sens de leur expression au sein de l'entreprise, par rapport à l'organisation du travail et aux changements dans le travail. Il ne s'agit pas des canaux formels de participation des salariés, à travers des instances élues comme les conseils d'entreprise et les comités de prévention et protection du travail, ni à travers des délégations syndicales.

Trois enquêtes sont prises en considération :

- L'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS, European Working Conditions Survey), déjà présentée dans le point 2.1, est réalisée tous les cinq ans par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound, Dublin) ; la dernière enquête date de 2010.
- Eurofound réalise aussi, tous les quatre ans, une enquête européenne sur les entreprises (ECS, European Company Survey) ; la dernière date de 2013. Cette enquête est réalisée auprès d'un échantillon d'entreprises d'au moins dix salariés et repose sur des interviews de directeurs de ressources humaines et, dans la mesure du possible, de représentants des salariés. Elle concerne l'organisation du travail, la flexibilité, la gestion des ressources humaines, la participation des salariés et le dialogue social.

⁴⁶ Cette section a fait partiellement l'objet d'une publication dans l'ouvrage coordonné par G. Van Gyes et S. De Spiegelaere, à l'occasion du Congrès 2015 de la CSC : *L'entreprise est à nous tous. Innover dans la participation des travailleurs en Belgique*, Acco, Leuven. Chapitre III : G. Valenduc, « Les modalités d'expression des salariés vis-à-vis de leur travail », p. 69-82.

- Enfin, quelques commentaires sont formulés à propos des résultats de l'enquête européenne sur l'innovation (CIS, Community Innovation Survey), bien que celle-ci fournisse très peu d'informations sur l'expression des salariés.

Contrairement à l'enquête CIS, qui concerne directement l'innovation mais qui s'intéresse peu à l'attitude des salariés, les deux enquêtes d'Eurofound fournissent peu d'informations sur les processus d'innovation. On s'intéressera donc, de manière plus large, à l'attitude des salariés (EWCS) et des entreprises (ECS) face aux changements organisationnels et aux modalités de gestion de ces changements.

3.2.1 Les résultats belges de l'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS)

L'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) de 2010 contient quelques questions qui concernent les modalités d'expression des salariés. Les indicateurs suivants ont été retenus dans notre analyse :

- A. Être consulté sur les objectifs de son travail ⁴⁷
- B. Être impliqué dans l'amélioration de l'organisation de son travail ⁴⁸
- C. Pouvoir influencer des décisions importantes pour son travail ⁴⁹
- D. Avoir un supérieur hiérarchique qui encourage à participer aux décisions ⁵⁰
- E. Bénéficier de réunions organisées par le management pour s'exprimer sur ce qui se passe dans l'organisation ⁵¹
- F. Avoir pu aborder des problèmes liés au travail avec un représentant du personnel (soit un délégué du personnel, soit un représentant externe à l'établissement, par exemple un permanent syndical) ⁵².

Ces six indicateurs sont d'abord analysés à partir des données du volet belge de l'enquête EWCS ; dans un second temps, une comparaison avec les pays voisins sera présentée.

⁴⁷ Q51c « Vous êtes consultés avant que les objectifs de votre travail soient fixés » – Réponses « Toujours ou la plupart du temps » versus « Parfois, rarement ou jamais ».

⁴⁸ Q51d « Vous êtes impliqué dans l'amélioration de l'organisation de l'organisation du travail ou des processus de travail de votre service ou organisation » – Réponses « Toujours ou la plupart du temps » versus « Parfois, rarement ou jamais ».

⁴⁹ Q51o « Vous pouvez influencer les décisions qui sont importantes pour votre travail » – Réponses « Toujours ou la plupart du temps » versus « Parfois, rarement ou jamais ».

⁵⁰ Q58e « En général, votre responsable ou superviseur immédiat vous encourage à participer aux décisions importantes » – Réponses « Oui » versus « Non ».

⁵¹ Q64 « Sur votre lieu de travail, la direction réalise-t-elle des réunions au cours desquelles vous pouvez exprimer votre opinion sur ce qui arrive dans l'organisation ? » – Réponses « Oui » versus « Non ».

⁵² Q62b « Au cours des derniers mois, avez-vous abordé des problèmes liés au travail avec un représentant du personnel ? » – Réponses « Oui » versus « Non ».

**Tableau 8 – Indicateurs EWCS d’expression des salariés
(Belgique, 2010, ensemble des salariés)**

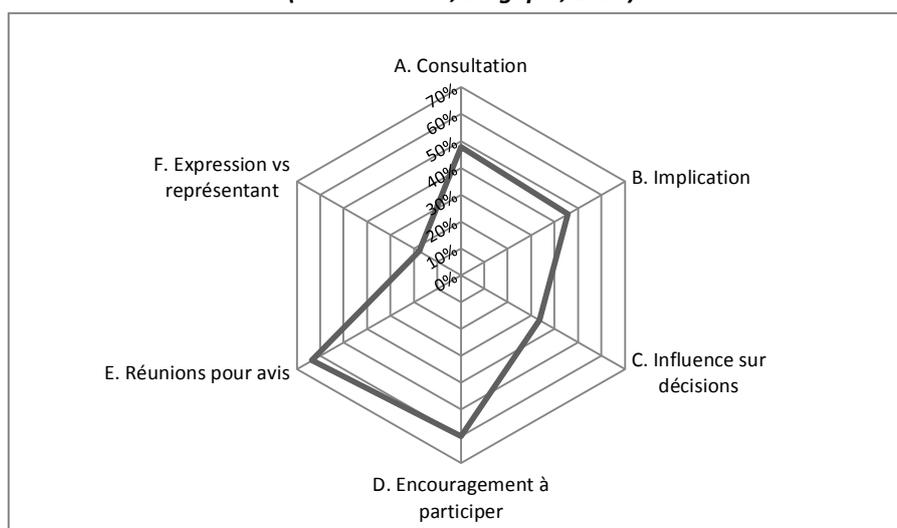
	☺ (Toujours ou la plupart du temps)	☹ (Parfois, rarement ou jamais)
A. Être consulté sur les objectifs de son travail	48%	52%
B. Être impliqué dans l’amélioration de l’organisation de son travail	46%	54%
C. Pouvoir influencer des décisions importantes pour son travail	34%	66%
D. Avoir un supérieur hiérarchique qui encourage à participer aux décisions	60%	40%
E. Bénéficier de réunions organisées par le management pour s’exprimer sur ce qui se passe dans l’organisation	64%	36%
F. Avoir abordé récemment des problèmes liés au travail avec un représentant du personnel	18%	82%

Source : EWCS 2010, calculs FTU

Les deux premiers indicateurs A et B concernent le poste de travail ou la fonction du salarié ; un peu moins de la moitié des salariés ont l’occasion d’être consultés ou impliqués dans les changements. Le score est moins bon pour l’indicateur C, qui concerne la possibilité d’influencer les décisions : seulement un salarié sur trois. Les indicateurs D et E concernent des attitudes managériales favorables à l’expression ou la participation ; six travailleurs sur dix expriment une opinion positive à ce sujet. Quant à l’indicateur F, il est plus difficile à interpréter : si peu de salariés ont abordé des problèmes liés au travail avec un représentant du personnel, cela peut vouloir dire ou bien qu’ils n’ont pas de problème, ou bien qu’ils ne s’expriment pas à ce sujet vis-à-vis de leur représentant, ou bien qu’il n’y a pas de représentant qui soit à leur écoute.

Ces résultats peuvent être représentés sous la forme graphique d’un « écran radar » ; cette représentation sera utilisée par la suite pour comparer différentes catégories de salariés ou différents pays.

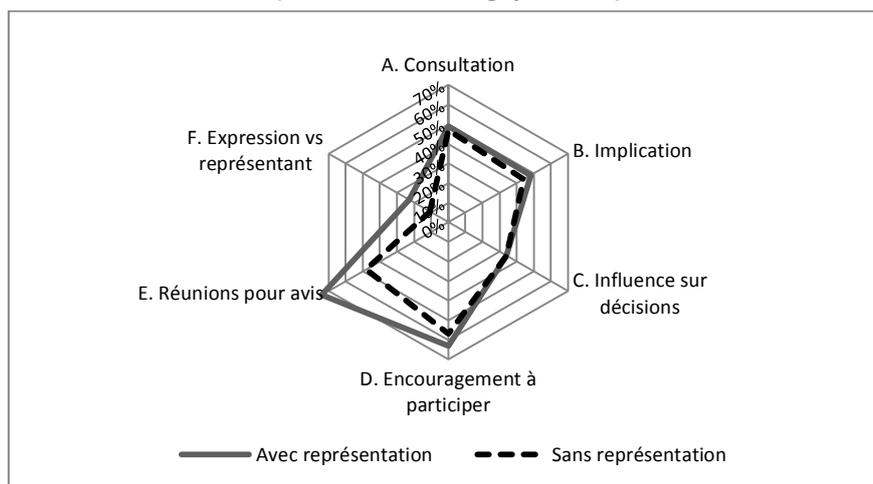
**Graphique 1 – Indicateurs EWCS d’expression des salariés : opinions positives
(% des salariés, Belgique, 2010)**



Source : EWCS 2010, calculs FTU

L'interprétation de l'indicateur F suggère de distinguer les salariés selon qu'il existe ou non une représentation du personnel dans leur établissement. Le questionnaire EWCS demande s'il existe, sur le lieu de travail du salarié, un employé agissant en tant que représentant du personnel ; 61% des salariés répondent oui, 39% des salariés répondent non. Cette question est formulée différemment de celle de l'indicateur F : celui-ci se réfère à un représentant interne ou externe (cela peut être un délégué d'un autre établissement de la même entreprise ou un permanent syndical). Les résultats sont représentés dans le graphique 2.

Graphique 2 – Indicateurs EWCS d'expression des salariés : opinions positives, selon l'existence ou non d'une représentation du personnel sur le lieu de travail (% des salariés, Belgique, 2010)



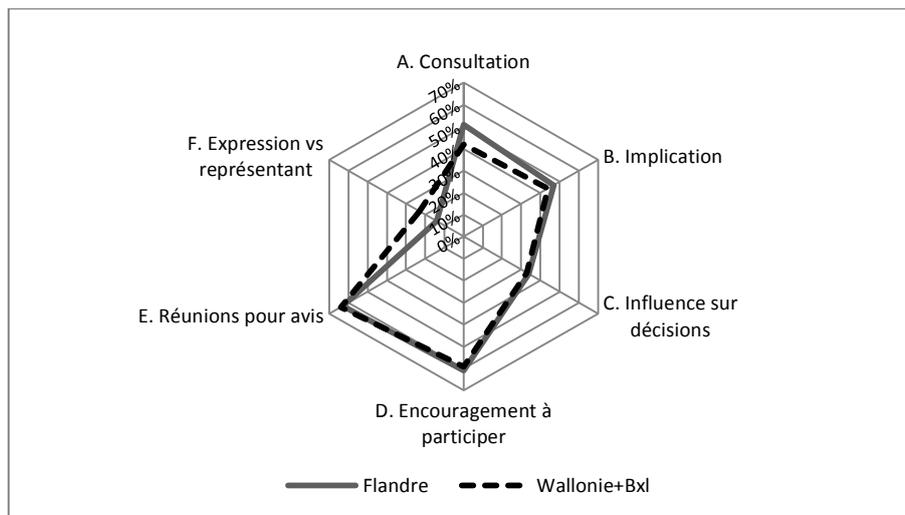
Source : EWCS 2010, calculs FTU

Pas de corrélation statistiquement significative pour les indicateurs A, B et C ; corrélation forte pour les indicateurs E et F ; corrélation plus faible pour l'indicateur D.

L'existence d'une représentation du personnel sur le lieu de travail n'a pas d'influence sur le fait d'être consulté sur les objectifs de son travail, ni sur le fait d'être impliqué dans l'amélioration de l'organisation, ni sur la possibilité d'influencer les décisions. En revanche, les attitudes managériales favorables à l'expression des salariés (indicateurs D et E) sont plus fréquentes lorsqu'il y a une représentation du personnel sur le lieu de travail, de même que l'expression sur des problèmes de travail vis-à-vis de représentants internes ou externes (F). On notera que 11% des salariés qui ne disposent pas d'une représentation du personnel sur leur lieu de travail ont néanmoins contacté un représentant pour parler de problèmes liés à leur travail. L'indicateur F montre clairement que la présence d'une représentation du personnel sur le lieu de travail est un facteur favorable à l'organisation, par le management, de réunions où les salariés peuvent s'exprimer sur leur travail.

Comme dans toute étude belge, on peut se demander si les Wallons sont différents des Flamands. Le graphique 3 fournit une réponse à cette question. Les salariés qui résident en Flandre et les salariés qui résident en Wallonie ou à Bruxelles ne se distinguent que sur deux points : les premiers sont plus fréquemment consultés sur la fixation des objectifs de leur travail, les seconds ont plus fréquemment abordé des problèmes liés à leur travail avec un représentant interne ou externe. Les différences régionales sont donc peu pertinentes.

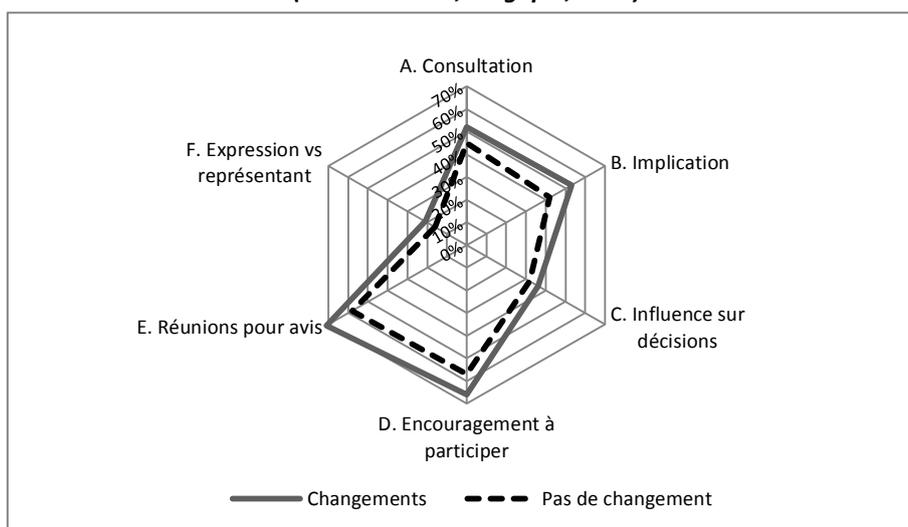
Graphique 3 – Indicateurs EWCS d’expression des salariés : opinions positives, selon la Région de résidence du salarié (% des salariés, Belgique, 2010)



Source : EWCS 2010, calculs FTU
 Pas de corrélation statistiquement significative pour les indicateurs C, D et E ;
 corrélation forte pour les indicateurs A et F ; corrélation faible pour B.

De manière plus ciblée par rapport à l’objectif de ce dossier, on peut tester si les indicateurs d’expression des salariés sont corrélés avec les changements technologiques et organisationnels. Le graphique 4 distingue les salariés qui ont connu, au cours des trois années avant l’enquête, la mise en place de nouvelles technologies ou de nouveaux processus dans leur environnement de travail (46% des salariés), par rapport à ceux qui n’en ont pas connu (54% des salariés).

Graphique 4 – Indicateurs EWCS d’expression des salariés : opinions positives, selon que les salariés ont connu ou non des changements dans les technologies ou dans les processus au cours des trois années précédentes (% des salariés, Belgique, 2010)



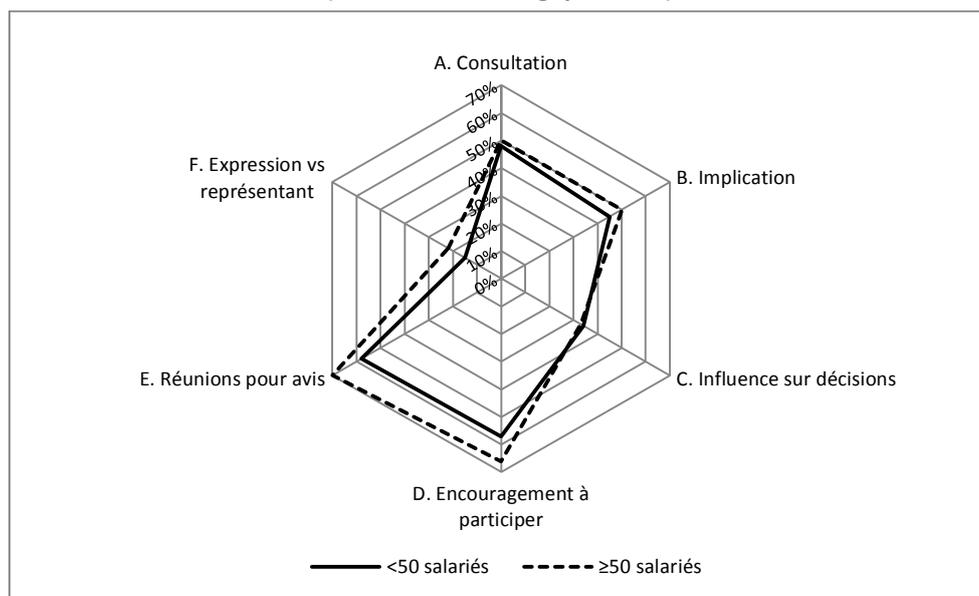
Source : EWCS 2010, calculs FTU
 Corrélations statistiquement significatives ($p \leq 0.01$) pour tous les indicateurs.

La corrélation est positive et statistiquement significative pour les six indicateurs ; en d’autres termes, les possibilités d’expression des salariés sont meilleures s’ils ont expérimenté des changements technologiques ou organisationnels récents. Cela veut dire

que ces changements sont favorables à l'expression des salariés ou bien que les entreprises qui mettent en œuvre ces changements sont plus ouvertes à l'expression des salariés. On notera cependant le faible score de l'indicateur C (possibilité d'influencer les décisions).

La taille de l'établissement (c'est-à-dire le lieu de travail, pas l'entreprise en tant qu'employeur) influence également les indicateurs d'expression des salariés, comme le montre le graphique 5.

Graphique 5 – Indicateurs EWCS d'expression des salariés : opinions positives, selon la taille des établissements (% des salariés, Belgique, 2010)



Source : EWCS 2010, calculs FTU

Pas de corrélation pour les indicateurs A et C, très bonne corrélation pour D, E, F ($p \leq 0.01$), bonne pour B ($p \leq 0.05$).

Le critère de taille de l'établissement est lié à d'autres critères, comme l'existence d'une représentation du personnel au sein de l'établissement, qui est un facteur plutôt favorable à l'expression des salariés (graphique 2). Or, seulement 44% des établissements de moins de 50 salariés ont une représentation du personnel, contre 80% des plus grands établissements.

Si la taille de l'établissement est un facteur significatif, par contre le secteur d'activité n'est pas un facteur déterminant. Tout au plus peut-on dire que les indicateurs D (encouragement à participer) et E (existence de réunions de consultation) sont légèrement meilleurs dans les services publics et non marchands que dans les industries et les services marchands, mais l'écart n'est que faiblement significatif.

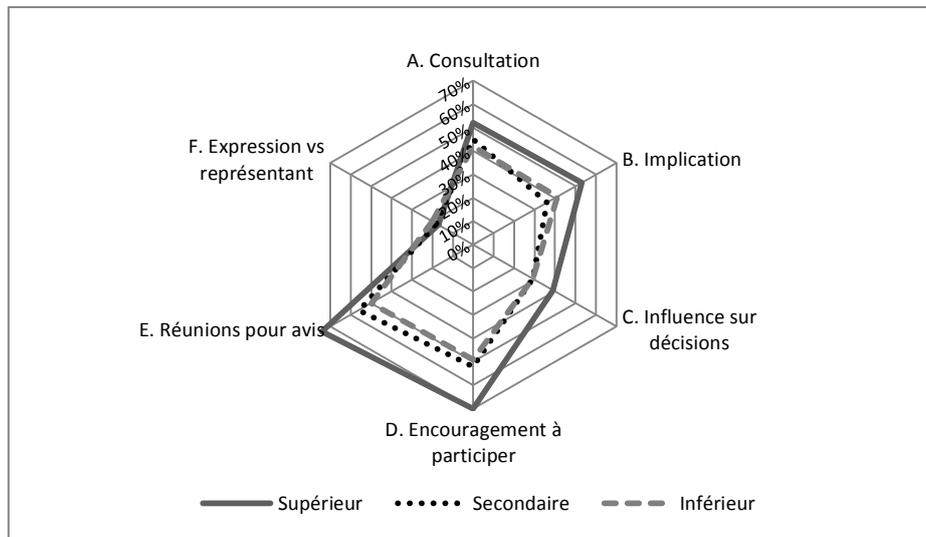
Par ailleurs, il est intéressant d'analyser ces indicateurs d'expression des salariés en fonction du profil sociodémographique de ceux-ci : le genre, l'âge, le niveau de diplôme, la profession exercée.

L'analyse statistique montre que l'expression des salariés n'est pas liée ni au genre. Les valeurs des indicateurs ne sont pas significativement différentes pour les femmes et les hommes. Quant à la relation avec l'âge, elle n'est linéaire que pour l'indicateur C : la possibilité d'influencer les décisions augmente proportionnellement avec l'âge. Pour les autres indicateurs, il y a très peu de différences entre les 30-49 ans et les plus de 50 ans. Ce

sont les jeunes de moins de 30 ans qui se distinguent de ces deux tranches d'âge. Les jeunes de moins de 30 ans sont moins souvent consultés sur les objectifs de leur travail, ils sont moins encouragés à participer et ils bénéficient moins de réunions de consultation. Il n'y a pas de corrélation entre l'âge et l'indicateur d'implication (B).

En revanche, le niveau de diplôme et la profession exercée, qui sont deux variables liées, sont des facteurs réellement discriminants. Au plus le niveau de diplôme est élevé, au plus les indicateurs d'expression sont favorables (graphique 6), ce qui veut dire que les diplômés de l'enseignement supérieur ont nettement plus de possibilités de s'exprimer par rapport à leur travail que les moins diplômés.

Graphique 6 – Indicateurs EWCS d'expression des salariés : opinions positives, selon le niveau de diplôme (% des salariés, Belgique, 2010)



Source : EWCS 2010, calculs FTU

Corrélations statistiquement significatives ($p \leq 0.01$) pour tous les indicateurs sauf F.

La relation est encore plus explicite lorsqu'on examine les indicateurs d'expression des salariés selon les différentes catégories de métiers (tableau 9). Les professions supérieures et les professions intermédiaires sont nettement favorisées, tandis que les métiers semi-qualifiés et surtout les métiers peu qualifiés sont défavorisés. Dans la plupart des cas, les valeurs des indicateurs suivent la hiérarchie implicite de la classification des métiers. Seul l'indicateur F échappe à ce constat.

Tableau 9 – Indicateurs EWCS d’expression des salariés : opinions positives, selon les catégories de métiers (% des salariés, Belgique, 2010)

	Cadres, professions supérieures, enseignants	Techniciens, assistants, métiers intermédiaires	Métiers semi-qualifiés de la vente et des services	Métiers manuels semi-qualifiés	Métiers de faible qualification
A. Être consulté sur les objectifs de son travail	53%	57%	46%	43%	38%
B. Être impliqué dans l’amélioration de l’organisation de son travail	58%	52%	42%	35%	31%
C. Pouvoir influencer des décisions importantes pour son travail	42%	39%	29%	33%	22%
D. Avoir un supérieur hiérarchique qui encourage à participer aux décisions	74%	68%	56%	49%	44%
E. Bénéficier de réunions organisées par le management pour s’exprimer sur ce qui se passe dans l’organisation	78%	67%	57%	52%	53%
F. Avoir abordé récemment des problèmes liés au travail avec un représentant du personnel	20%	21%	15%	15%	17%

Source : EWCS 2010, calculs FTU

Corrélations statistiquement significatives ($p \leq 0.01$) pour tous les indicateurs sauf F (pas de corrélation).

En résumé, ces indicateurs d’expression des salariés, issus du volet belge de l’enquête EWCS, montrent qu’il reste du chemin à faire pour que les salariés soient plus systématiquement consultés et impliqués dans des décisions managériales qui concernent leur travail. Moins de la moitié des salariés sont régulièrement consultés sur les objectifs de leur travail ou impliqués dans l’amélioration de l’organisation de leur travail, seulement un salarié sur trois pense pouvoir influencer les décisions importantes pour son travail et un sur trois n’a que parfois, rarement ou jamais l’occasion de participer à des réunions où il peut s’exprimer sur son travail. L’existence d’une représentation des travailleurs au sein de l’établissement est un facteur favorable à l’expression des salariés, mais pas discriminant. Les établissements de moins de 50 travailleurs présentent des indicateurs d’expression moins favorables que les autres. Les entreprises qui mettent en œuvre des changements technologiques ou organisationnels sont plus nombreuses que les autres à favoriser l’expression de leurs salariés.

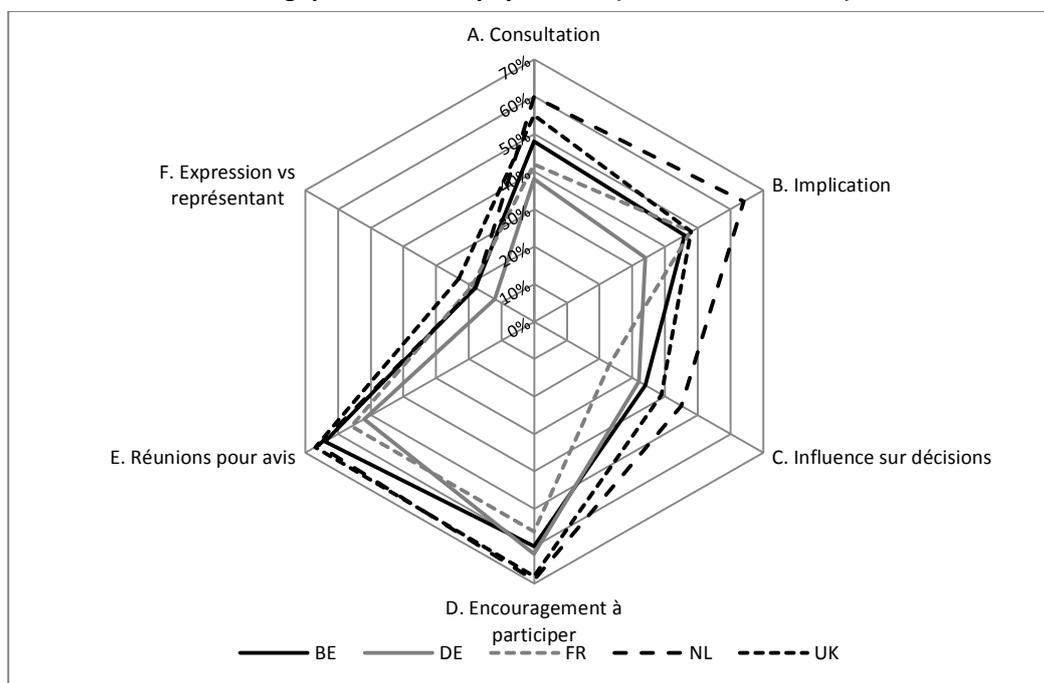
Tous les salariés ne sont pas égaux face à la possibilité de s’exprimer sur leur travail. S’il n’y a pas de différence significative entre les femmes et les hommes, l’âge est en revanche un facteur de différenciation : les jeunes de moins de 30 ans ont moins de possibilités de s’exprimer que leurs aînés, mais passé ce cap il n’y a quasiment plus de différence significative selon l’âge. Les facteurs les plus discriminants sont le niveau de diplôme et la profession exercée. Les diplômés de l’enseignement supérieur et/ou ceux qui exercent des professions supérieures ou intermédiaires (qui correspondent plus ou moins à ce niveau de diplôme) sont nettement favorisés par rapport aux autres salariés.

3.2.2 Enquête EWCS 2010 : une comparaison entre la Belgique et les pays voisins

L’enquête EWCS permet de comparer les « scores » obtenus par la Belgique dans le domaine de l’expression des salariés par rapport à leur travail avec les scores d’autres pays européens. On a retenu ici une comparaison avec l’Allemagne, la France, les Pays-Bas et le Royaume-Uni car ce sont les pays de référence pour les comparaisons concernant la compétitivité, la productivité ou le coût relatif du travail. Le graphique 7 montre que, dans l’ensemble, les

indicateurs d'expression des salariés en Belgique sont moins bons qu'aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, mais meilleurs qu'en France et en Allemagne.

Graphique 7 – Indicateurs EWCS d'expression des salariés : opinions positives, en Belgique et dans les pays voisins (% des salariés, 2010)



Source : EWCS 2010, calculs FTU

Dans le cas de la Belgique, on a vu que certains facteurs contextuels étaient favorables à l'expression des salariés, notamment l'existence d'une représentation du personnel sur le lieu de travail et le fait que l'entreprise ait connu récemment des changements technologiques ou organisationnels. Ces facteurs sont-ils différents dans les pays voisins ? Le pourcentage de salariés qui bénéficient d'une représentation du personnel dans leur établissement est très différent d'un pays à l'autre : 61% en Belgique, mais 54% aux Pays-Bas, 51% en France et au Royaume-Uni et seulement 41% en Allemagne. En revanche, l'expérience récente de changements technologiques ou organisationnels est plus homogène (46% à 52%), sauf dans le cas de la France (36%).

3.2.3 Les résultats de l'enquête européenne sur les entreprises (ECS)

Cette enquête, réalisée également par Eurofound, collecte des informations sur les entreprises à partir d'interviews de gestionnaires des ressources humaines (HR managers) et de représentants officiels des salariés, lorsqu'il y en a. L'enquête 2013 a accordé une priorité importante à la participation des salariés dans l'amélioration de l'organisation du travail, des procédures de travail et des conditions de travail.

Les résultats de cette enquête sont exprimés en pourcentage des établissements concernés – et non pas en pourcentage des salariés ; par conséquent, les pourcentages de l'ECS et de l'EWCS ne peuvent pas être comparés. Le tableau 10 présente les résultats bruts de l'enquête ECS 2013 pour une série de questions en lien avec l'expression des salariés et/ou

l'innovation⁵³. Les résultats sont ventilés selon la taille des établissements : petits établissements (<50 salariés), établissements moyens (50 à 249 salariés), grands établissements (≥250 salariés). Il s'agit bien de la taille des *établissements*, c'est-à-dire des unités locales d'exploitation, et non pas de la taille des *entreprises*. Un petit établissement peut être une filiale, une succursale ou une unité locale d'une grande entreprise.

Tableau 10 – Indicateurs ECS d'expression des salariés : réponses positives, selon la taille des établissements (% des établissements, Belgique, 2013)

	Toutes tailles	10-49 salariés	50-249 salariés	≥250 salariés
<i>Pratiques utilisées pour impliquer les salariés dans l'organisation du travail</i>				
Réunions d'un groupe de travail ad hoc	52%	48%	69%	90%
Réunions régulières avec le responsable direct	83%	81%	90%	94%
Réunions du personnel ouvertes à tous	52%	51%	54%	50%
Discussions via forums en ligne ou réseaux sociaux	12%	11%	17%	18%
Collecte de suggestions (boîtes à idées, etc.)	33%	30%	43%	52%
Enquêtes internes auprès des salariés	30%	26%	46%	69%
Documentation partagée sur les bonnes pratiques	68%	67%	72%	87%
<i>Innovations au cours des trois dernières années</i>				
Innovations de procédés	32%	29%	45%	61%
Innovations de produits ou de services	40%	37%	52%	58%
Innovations organisationnelles	39%	35%	52%	66%
Innovations de marketing ou de communication	33%	32%	39%	47%
<i>Structures officielles de représentation du personnel</i>				
Existence d'une structure de représentation	54%	47%	83%	98%

Source : ECS 2013, Eurofound

Ces résultats montrent que les pratiques d'implication des salariés sont présentes à des degrés très divers dans les entreprises belges. Les plus répandues sont les réunions régulières entre les salariés et leurs responsables directs, ainsi que le partage d'informations sur les bonnes pratiques. Les groupes de travail ad hoc, les systèmes de collecte de suggestions et les enquêtes internes auprès des salariés sont nettement plus répandus dans les grands établissements que dans les petits, dans des proportions qui varient presque du simple au double.

Les résultats concernant l'innovation indiquent clairement que les établissements de petite taille sont significativement moins innovants que les autres, quel que soit le type d'innovation, si bien que le score moyen est « tiré vers le bas » par les petits établissements, qui sont majoritaires dans l'échantillon.

Dans l'état actuel de disponibilité des données de l'ECS, il n'est pas encore possible de croiser les variables d'implication des salariés avec les variables d'innovation, ce qui

⁵³ Pour l'ECS 2013, il s'agit de données extraites de l'outil de visualisation des résultats sur le site Eurofound (www.eurofound.europa.eu), car la base de données complète n'est pas encore accessible pour les chercheurs. Il n'est donc pas possible de faire des croisements entre les variables. Par contre, pour l'EWCS 2010, il s'agissait de traitements statistiques réalisés par la FTU sur les micro-données, qui sont accessibles aux chercheurs depuis fin 2011.

permettrait de voir si les pratiques d'implication des salariés dans l'organisation du travail sont plus ou moins fréquentes selon que l'entreprise est innovante ou non.

On notera enfin que les structures de représentation du personnel sont peu présentes dans les établissements de moins de 50 travailleurs (47%), ce qui confirme les difficultés en matière de représentation syndicale dans les petites entreprises.

Le tableau 11 permet de comparer les résultats belges de l'ECS avec ceux des quatre pays voisins.

Tableau 11 – Indicateurs ECS d'expression des salariés : réponses positives, en Belgique et dans les pays voisins (% des établissements, 2013)

	BE	DE	FR	NL	UK
<i>Pratiques utilisées pour impliquer les salariés dans l'organisation du travail</i>					
Réunions d'un groupe de travail ad hoc	52	45	43	53	43
Réunions régulières avec le responsable direct	83	90	80	89	87
Réunions du personnel ouvertes à tous	52	56	57	59	72
Discussions via forums en ligne ou réseaux sociaux	12	10	9	19	18
Collecte de suggestions (boîtes à idées, etc.)	33	45	26	59	35
Enquêtes internes auprès des salariés	30	53	32	39	29
Documentation partagée sur les bonnes pratiques	68	59	67	63	66
<i>Innovations au cours des trois dernières années</i>					
Innovations de procédés *	32	31	32	35	32
Innovations de produits ou de services *	39	33	42	43	38
Innovations organisationnelles *	39	21	39	41	27
Innovations de marketing ou de communication *	33	29	34	36	37
<i>Structures officielles de représentation du personnel</i>					
Existence d'une structure de représentation	54	22	55	55	16

Source : ECS 2013, Eurofound

* Classification des innovations : voir 2.3

En matière d'implication des salariés, les scores des entreprises belges sont en général assez voisins de ceux des entreprises françaises et légèrement inférieurs à ceux des entreprises hollandaises. Le positionnement relatif de l'Allemagne et du Royaume-Uni par rapport à la Belgique est assez différent de celui qui était révélé par l'EWCS (graphique 7), où l'Allemagne avait des scores moins bons que la Belgique et le Royaume-Uni des scores comparables à ceux des Pays-Bas. En matière d'innovation, ce sont les entreprises allemandes qui ont les scores les plus bas, alors qu'il y a peu de différences entre les quatre autres pays. Enfin, en matière de représentation officielle du personnel, on notera les scores particulièrement défavorables de l'Allemagne et du Royaume-Uni.

3.2.4 Les résultats de l'enquête européenne sur l'innovation (CIS)

L'enquête européenne sur l'innovation (Community Innovation Survey, CIS) est réalisée tous les deux ans sous l'égide d'Eurostat. Elle en est à sa huitième vague, qui date de 2012. Lors de son lancement en 1998, l'enquête se limitait aux innovations technologiques (produits et procédés) dans les secteurs industriels. Elle s'est progressivement ouverte au secteur des services marchands et à d'autres catégories d'innovations (innovations de

services, innovations organisationnelles, innovations de marketing et de communication). Elle adopte les définitions de l'OCDE en matière de classification des innovations⁵⁴, qui sont assez similaires aux quatre premières catégories d'innovations définies dans le point 3.1.1 :

- *Innovation de produit* : introduction d'un bien ou d'un service qui est nouveau ou significativement amélioré du point de vue de ses caractéristiques techniques ou de son utilisation.
- *Innovation de procédé* : mise en œuvre d'une méthode de production nouvelle ou significativement renouvelée, incluant des changements dans les technologies matérielles ou logicielles.
- *Innovation organisationnelle* : mise en œuvre d'une nouvelle méthode d'organisation des activités de la firme, des postes de travail ou des relations externes.
- *Innovation de marketing* : nouvelle méthode de marketing ou de communication externe, incluant des changements significatifs dans le design des produits, le positionnement des produits, la publicité, le recours à de nouveaux médias, la politique des prix.

L'enquête CIS ne contient pas de questions sur l'implication des salariés dans l'innovation. Elle est utilisée dans ce dossier pour préciser quelques caractéristiques des entreprises innovantes, puisqu'on a vu que l'implication des salariés est plus fréquente dans les entreprises qui introduisent des changements technologiques et organisationnels.

Le tableau 12 indique la proportion d'entreprises « innovantes » sur le plan des produits, des procédés, de l'organisation ou du marketing, selon la taille des entreprises. Dans tous les domaines, cette proportion croît avec la taille.

Tableau 12 – Proportion d'entreprises qui ont introduit des innovations technologiques ou non technologiques au cours des années 2010 à 2012, selon la taille des entreprises (% des entreprises, Belgique, 2012)

	Toutes tailles	10-49 salariés	50-249 salariés	≥250 salariés
Innovations de produits (ou de services)	32%	27%	43%	59%
Innovations de procédés	31%	29%	42%	57%
Innovations organisationnelles	29%	24%	40%	63%
Innovations de marketing ou de communication	22%	18%	26%	41%
Innovations de produits ou procédés ET innovations d'organisation ou marketing / communication	29%	23%	43%	64%

Source : Enquête CIS 2012, Eurostat

Le tableau 13 répartit les entreprises « innovantes » (même classification) selon le secteur d'activité.

⁵⁴ Le document de référence de l'OCDE pour la classification des innovations est connu sous le nom de *Manuel d'Oslo*, sa dernière édition est celle de 2005. Pour la classification des activités de recherche, c'est le *Manuel de Frascati* qui sert de référence.

**Tableau 13 – Proportion d’entreprises qui ont introduit des innovations technologiques ou non technologiques au cours des années 2010 à 2012, selon le secteur d’activité
(% des entreprises, Belgique, 2012)**

	Tous secteurs	Industries, énergie	Commerce, transport, logistique	Finance et services aux entreprises
Innovations de produits (ou de services)	32%	35%	23%	42%
Innovations de procédés	31%	37%	25%	34%
Innovations organisationnelles	29%	32%	25%	33%
Innovations de marketing ou de communication	22%	24%	19%	26%
Innovations de produits ou procédés <u>ET</u> innovations d’organisation ou marketing / communication	29%	33%	23%	33%

Source : Enquête CIS 2012, Eurostat

La lecture de ces deux tableaux permet de tirer quelques constats concernant le pourcentage d’entreprises qui ont des pratiques d’innovation :

- Les pratiques d’innovation sont nettement plus répandues dans les grandes entreprises (≥ 250 salariés). Elles sont quasiment aussi fréquentes dans les industries que dans les services financiers et les services aux entreprises, moins fréquentes dans les services de commerce, transport et logistique. L’innovation dans les services est donc importante, alors que bien souvent l’idée d’innovation est intuitivement associée à la production industrielle.
- Les innovations organisationnelles, qui incluent les innovations sur les lieux de travail (*workplace innovation*), sont répandues dans les deux tiers des grandes entreprises, mais seulement dans un quart des petites entreprises. L’écart entre grandes et petites entreprises est plus important pour les innovations organisationnelles que pour les innovations de produits ou de procédés.
- Dans le tableau 12, la comparaison entre, d’une part, le pourcentage d’entreprises qui ont introduit des innovations organisationnelles ou de marketing en même temps que des innovations de produits ou de procédés (dernière ligne du tableau), et d’autre part, les pourcentages qui concernent les innovations de produits ou de procédés (deux premières lignes du tableau) montre que, dans les entreprises grandes ou moyennes, les innovations « non technologiques » accompagnent toujours les innovations de produits ou de procédés, ce qui n’est pas le cas dans les petites entreprises.
- L’enquête CIS ne concerne pas les services publics, ni l’éducation, ni la santé, ni l’aide sociale. Or ce sont des secteurs où les innovations sont importantes et recourent parfois à des technologies avancées, comme l’e-gouvernement, l’e-learning, l’imagerie médicale, les technologies assistives pour les handicapés ou les personnes âgées, etc. De plus, les innovations technologiques y sont le plus souvent liées à des innovations organisationnelles.

Enfin, il ne faut remarquer que ces tableaux concernent la fréquence des innovations, sans indication des montants investis dans l’innovation. Les aspects financiers sont nécessaires à une évaluation du « système d’innovation » mais cet objectif sort du cadre de ce dossier.

3.2.5 Quelques conclusions concernant les modalités d'expression des salariés

Il ressort de l'aperçu des résultats d'enquêtes que l'expression active des salariés par rapport à leur travail (consultation, implication) concerne moins de la moitié des salariés ; les canaux d'information (participer à des réunions d'information) sont plus répandus. Quelques facteurs contextuels sont favorables à l'expression des salariés : les changements dans les technologies ou les processus de travail, l'existence d'une représentation du personnel au sein de l'entreprise (quelle que soit la forme de cette représentation), ainsi que la taille de l'entreprise : les diverses formes d'expression des salariés sont plus fréquentes dans les grandes entreprises que dans les petites entreprises (< 50 salariés). Ces trois facteurs favorables sont liés : l'innovation technologique et organisationnelle est plus fréquente dans les grandes entreprises et la représentation syndicale y est mieux organisée.

Les résultats de l'enquête EWCS permettent également de dresser un profil des salariés concernés par les diverses formes d'expression vis-à-vis de leur travail. Il en ressort très clairement que ces formes d'expression concernent davantage les salariés les plus qualifiés, c'est-à-dire les diplômés de l'enseignement supérieur et/ou ceux qui occupent des professions supérieures (cadres, professionnels scientifiques, techniques ou de gestion, enseignants) ou des professions intermédiaires (techniciens, assistants, superviseurs, personnel paramédical). À l'inverse, les salariés les moins qualifiés ont plus rarement accès à des possibilités de s'exprimer vis-à-vis de leur travail. Il existe donc des inégalités sociales par rapport à ces formes d'expression.

4. SYNDICATS, INNOVATION ET ENVIRONNEMENT : LE CAS DU PROJET RISE

Ce chapitre est consacré à une étude de cas du projet wallon RISE (Réseau intersyndical de sensibilisation à l'environnement), qui associe la CSC et la FGTB depuis 1996, avec le soutien financier de la Région wallonne. Un « petit frère » bruxellois de RISE (dénommé BRISE) a été mis sur pied en 2005, il en sera question de manière occasionnelle dans ce chapitre. Les objectifs de cette étude de cas de RISE sont les suivants :

- Repérer les formes d'implication des travailleurs dans les activités réalisées par la CSC dans le cadre de RISE.
- Mettre en évidence les modalités d'influence des organisations syndicales, en particulier de la CSC, sur les innovations en matière d'environnement en Wallonie.

Il ne s'agit donc pas d'un compte rendu historique ni d'une évaluation des activités menées sous le label RISE, mais d'un focus sur la contribution de RISE à la thématique « innovation et environnement »⁵⁵.

4.1 Le contexte politique de RISE

Les aspects institutionnels

Sur le plan institutionnel, RISE a connu trois phases successives. La première phase (1996-1999), subventionnée par la Région wallonne au titre de projet pilote, a permis de constituer le réseau, d'organiser la complémentarité entre des approches respectives de la CSC et de la FGTB et de mettre en place les premières réalisations. Celles-ci concernaient quatre domaines : la publication d'un guide pratique destiné aux militants syndicaux⁵⁶, diverses campagnes d'information et de sensibilisation, des expériences pilotes dans des entreprises et la mise en place, dans chaque confédération syndicale, d'un appui technique en matière d'environnement pour les représentants syndicaux⁵⁷.

L'évaluation positive de cette première phase par les partenaires syndicaux a conduit, après des négociations serrées avec les pouvoirs publics wallons, à la mise en place d'une seconde phase (2001-2003), destinée à consolider le projet. Cette seconde phase a permis de renforcer la formation des délégués, de développer les actions en faveur de l'environnement dans les entreprises, de structurer la diffusion des ressources de RISE sur internet (www.rise.be) et de concentrer l'appui technique sur quelques thèmes particuliers, notamment la participation des travailleurs dans les systèmes de management environnemental.

⁵⁵ Un grand merci à Thierry Demuyser (coordinateur de RISE à la FEC-CSC) pour les informations et les discussions qui ont permis de rédiger ce chapitre.

⁵⁶ Porot V., *L'environnement et l'entreprise. Guide pratique RISE pour les travailleurs*, Coédition CSC-FEC, FGTB-IWERF et FTU, Bruxelles, décembre 1997 (épuisé). Une version revue et réactualisée, sous la direction de la même auteure, a été publiée par l'Institut Eco-Conseil en 2004 et est toujours téléchargeable sur le site RISE.

⁵⁷ Valenduc G. (2001), "Trade unions as agents of environmental awareness : outcomes from the RISE project", in Hildebrandt E., Lorentzen B., Schmidt E. (eds), *Towards a sustainable worklife*, Sigma Verlag, Berlin, p. 55-66.

À partir de 2004, une nouvelle forme de subventionnement de RISE a été mise en place par les pouvoirs publics wallons, à travers une convention portant sur un programme de travail pluriannuel, associant la Région, les organisations syndicales et les organisations patronales (Union wallonne des entreprises et Union des classes moyennes) et fournissant à chacun des moyens financiers pour mener des campagnes en faveur de l'environnement. À la CSC, une cellule « environnement et mobilité », au sein de la FEC, coordonne les activités liées aux conventions RISE et mobilité avec la Région wallonne. Au sein de la FGTTB, ce rôle de coordination est dévolu au Centre d'éducation populaire André Genot (CEPAG).

Les antécédents syndicaux

Sans entrer dans une rétrospective détaillée, il faut rappeler que la mise en place de RISE se situe dans un contexte où les questions environnementales émergeaient sur la scène syndicale⁵⁸. Dans les résolutions de son Congrès de 1990, la CSC a explicitement considéré l'environnement comme une nouvelle priorité syndicale. En 1992-1993 et 1993-1994, la FEC a mis en place, pour un groupe d'une vingtaine de permanents de centrales professionnelles et de fédérations interprofessionnelles, un programme intensif de formation d'éco-conseillers syndicaux, qui sont logiquement devenus des relais pour RISE dans les années suivantes. En 1993-1994, la CNE a organisé une grande campagne « Environnement, conditions de travail et qualité de vie »⁵⁹, qui a débouché sur un Congrès spécial en octobre 1994. L'année suivante, la CNE recevait la « palme verte » décernée chaque année par Inter-Environnement Wallonie, ce qui constituait un événement inédit dans les relations, parfois complexes, entre le mouvement syndical et les associations de défense de l'environnement. Ces initiatives au sein de la CSC sont en phase avec l'émergence des questions environnementales dans le syndicalisme européen et international⁶⁰.

Par ailleurs, au niveau des instances nationales de concertation sociale, les syndicats ont obtenu en 1993 un élargissement des missions des Comités de prévention et protection du travail (CPPT), incluant un droit d'accès des délégués aux informations sur l'environnement et un droit d'avis sur les matières environnementales liées aux problèmes de santé et sécurité au travail. Ces dispositions ont été confirmées et renforcées dans la nouvelle législation sur les CPPT en 1997.

Un contexte international marqué par « l'après-Rio »

Les débuts de RISE sont marqués par les conséquences politiques du premier sommet mondial sur l'environnement et le développement durable (Rio, 1992), qui a popularisé le concept de développement durable et a fixé une série de priorités politiques à travers l'Agenda 21 (agenda pour le 21^{ème} siècle), notamment en termes de réduction des émissions de gaz à effet de serre, de gestion des ressources naturelles et de biodiversité.

⁵⁸ Poucet T. (1992), *L'environnement : le comprendre pour le reconstruire*, Coédition FEC et EVO, Bruxelles.

⁵⁹ CNE (1994), *Dossier « Environnement, conditions de travail et qualité de vie »*, décembre 1993. Résolutions du Congrès « Environnement, conditions de travail et qualité de vie », Houffalize, 20-21 octobre 1994.

⁶⁰ Hildebrandt E., Schmidt E. (1994), *Industrial relations and environmental protection in Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Voir aussi le Congrès mondial de la FIET (aujourd'hui UNI, Union Network International) "Trade unions for a better working and living environment" (1991).

La conférence de Rio a mis en évidence trois composantes essentielles du développement durable : non seulement la dimension écologique, mais aussi la question de la solidarité et de la justice entre générations et au sein des générations, ainsi que le besoin de transformation des modes de production et de consommation. Cette approche intégrée du développement durable s'est avérée attractive pour les syndicats, particulièrement l'articulation des dimensions écologiques, sociales et économiques. La mise en place de RISE s'est nourrie de ce contexte politique favorable.

4.2 Un bref aperçu des réalisations récentes de RISE

Les activités de RISE consistent en des campagnes de sensibilisation, la réalisation et la diffusion d'outils d'intervention dans les entreprises, des rencontres et des formations pour les militants syndicaux, ainsi que diverses enquêtes, dont le « baromètre syndical de l'environnement en entreprise », réalisé tous les trois ans depuis 2006. RISE organise périodiquement des visites d'étude dans des régions voisines, en France, en Allemagne et au Luxembourg.

Au cours des dernières années, les campagnes de sensibilisation et les outils d'intervention ont pris une nette orientation multimédia, combinant des fiches pratiques, des brochures d'information, des capsules vidéo et une présence sur internet (site web RISE, chaîne sur YouTube). Les formations organisées par la CSC dans le cadre de RISE comportent une session d'initiation de quatre jours pour les délégués intéressés, ainsi qu'une session de quatre jours pour délégués chevronnés, avec un programme à la carte. Des formations thématiques d'une journée sont également organisées à la demande de centrales professionnelles. De plus, une demi-journée sur l'environnement est intégrée dans la formation à l'exercice du mandat pour les délégués CPPT. Outre ces formations, la cellule RISE de la FEC participe à l'organisation conjointe, avec d'autres partenaires (notamment le CEPAG-FGTB), de conférences et journées d'étude destinées à un public plus large, s'étendant au-delà des syndicats.

Parmi les thèmes des publications et des activités de sensibilisation récentes⁶¹, on peut distinguer quatre grandes lignes de force : l'intervention dans les entreprises, les relations entre environnement et emploi, la question de la « transition juste », le lien entre environnement et santé au travail.

- *L'intervention dans les entreprises.* Les principaux domaines d'intervention sont le bilan carbone dans les entreprises, la gestion des eaux usées, le tri et le recyclage des déchets, l'utilisation rationnelle de l'énergie, les énergies renouvelables, l'alimentation durable, la mobilité des salariés, les transports. Les outils d'intervention mis au point par RISE visent à documenter les délégués, grâce à des fiches pratiques multimédia, et à rendre leur intervention plus efficace, notamment dans les CPPT.
- *Les relations entre environnement et emploi.* Au cours de la législature régionale précédente, RISE a soutenu le principe des « alliances emploi-environnement », en particulier dans le domaine de la construction durable. Une série de cinq « Cahiers RISE emploi et environnement » a été publiée en 2010.

⁶¹ Voir le contenu (très complet) du site www.rise.be

- *La question de la « transition juste ».* En synergie avec d'autres initiatives prises par la Confédération syndicale internationale et la Confédération européenne des syndicats, RISE a voulu concrétiser le concept de « transition juste » dans le contexte de l'économie wallonne. Un document de synthèse présente les défis d'une transition juste en Wallonie, les conditions d'une transition plus durable et une série de sources d'inspiration pour une juste transition en Wallonie et à Bruxelles⁶². Le fil conducteur de tous ces travaux consiste à concilier le développement durable et la justice sociale, dans une visée prospective face aux changements climatiques.
- *Le lien entre santé et sécurité au travail et environnement.* Ce thème, qui permet un recentrage sur le « core business » des CPPT, a fait l'objet d'une attention plus importante au cours des deux dernières années, notamment pour restaurer, dans les campagnes de RISE, un meilleur équilibre entre les approches macro (transition juste, alliance emploi et environnement) et les approches micro, au niveau de l'entreprise. Parmi les thèmes récemment traités : les ondes électromagnétiques, les produits de nettoyage, les nouvelles directives en matière de risques chimiques.

Toutes les activités de RISE ne rentrent pas nécessairement dans une de ces lignes de force mais on peut considérer que celles-ci balisent l'essentiel des thèmes traités au cours des dix dernières années.

4.3 L'implication des travailleurs

L'implication des délégués, et plus largement l'implication des travailleurs, est un point clé de la méthode de travail de RISE. Ce sujet vient d'ailleurs d'être traité dans une fiche méthodologique RISE intitulée « Motivation, stratégie et participation » (mai 2015).

4.3.1 Les modalités d'implication

L'implication dans les campagnes de sensibilisation suit généralement le parcours suivant. Dans une première étape, un problème concret est identifié par des délégués au cours d'une session de formation. Les formateurs aident les délégués à formaliser et à préciser leurs questions. La seconde étape consiste à préparer une fiche ou brochure d'information et de sensibilisation. Ce travail est effectué par l'équipe RISE de la FEC, en y associant l'un ou l'autre délégué ou permanent à l'origine de la problématique. La troisième étape consiste à préparer et à mettre en œuvre la campagne de sensibilisation, en démultipliant les outils : non seulement la brochure, mais aussi des capsules vidéo, une page sur le site internet, des affiches à mettre en entreprise. Il s'agit aussi de synchroniser la publication papier et multimédia et des articles dans la presse syndicale, de manière à optimiser un « effet campagne ». L'utilisation du matériel de campagne dans des formations permet à son tour de recueillir des expériences de délégués et de réalimenter la campagne.

Exemple. Lors d'une formation, un groupe de délégués soulève la question de la « pollution électromagnétique », due à la multiplication des sources de rayonnement gsm, wifi et autres, et les impacts possibles sur la santé au travail et sur l'environnement. Une brochure d'information est préparée pour répondre à cette demande (téléchargeable dans les actualités

⁶² Demuyser T. (2010), *Wallons-nous ? Repères et points d'attention pour une juste transition en Wallonie*, Cahier RISE Emploi et environnement n°5, FEC-CSC, octobre 2010.

2015 sur www.rise.be). Elle résume l'état des connaissances et des incertitudes et la législation en vigueur. Elle propose des pistes pour soulever cette question dans les CPPT et y intéresser tous les travailleurs concernés. La brochure élargit l'enjeu au-delà de la santé et sécurité au travail : elle évoque le cas des personnes électro-sensibles, l'obsolescence programmée des gsm, la gestion des déchets électroniques. Une campagne est mise sur pied. Outre la brochure, elle repose aussi sur des témoignages vidéo de délégués, qui expliquent leurs questions, leurs craintes et leurs interventions dans leurs entreprises.

L'implication dans les projets en entreprise part souvent d'une expérience pilote, dont les modalités sont discutées avec la direction. RISE met à la disposition des délégués initiateurs du projet un argumentaire qui vise à convaincre les représentants de la direction et les autres représentants des travailleurs des bénéfices partagés (« win-win ») d'un projet concret d'amélioration environnementale. RISE propose également une méthodologie pour mener le projet à bien, ainsi que des outils de communication pour mobiliser l'ensemble des travailleurs concernés.

Exemple. Suite à une formation RISE, certains délégués d'une entreprise agroalimentaire identifient un problème de gaspillage de ressources énergétiques, qui renchérit les coûts de production et fait peser une menace indirecte sur les salaires et l'emploi. Les premières discussions avec l'employeur dégagent une piste de consensus : faire appel aux services d'un « facilitateur énergie » de la Région wallonne pour proposer des solutions viables à la fois sur le plan technique, environnemental et économique. Les délégués s'impliquent dans la phase de test des prototypes et argumentent en faveur de leur pérennisation. Ils souhaitent populariser cette expérience pour promouvoir un meilleur recours aux énergies renouvelables. Une brochure RISE « Les énergies renouvelable en entreprise » est publiée fin 2010 ; elle contient d'autres exemples concrets d'implication des travailleurs.

4.3.2 Une évaluation de l'implication, à travers le baromètre RISE

Le « Baromètre syndical de l'environnement en entreprise », réalisé tous les trois ans par la cellule RISE de la FEC, fournit quelques éléments d'évaluation de l'implication des travailleurs, ainsi que de l'évolution de celle-ci de 2006 à 2012 (les résultats 2015 ne sont pas encore connus à ce moment). Le baromètre repose sur une enquête auprès de délégués syndicaux dans 300 entreprises ou organisations, dont 14% sont des petites entreprises (moins de 50 salariés) et 48% des entreprises moyennes (50 à 199 salariés) – il s'agit ici de l'échantillon 2012.

Selon cette enquête, une amélioration de l'implication des représentants des travailleurs a été constatée dans 32% des entreprises au cours des dernières années, contre une diminution dans seulement 6% des cas. Une amélioration de la participation du personnel à la gestion de l'environnement a été constatée dans 15% des entreprises mais une diminution dans 16% des cas. Les délégués sont donc davantage impliqués que les salariés dans leur ensemble.

Le tableau 14 rassemble les réponses à la question : « de quelle manière mon entreprise prend-elle en charge les problèmes environnementaux suivants ? ». Même s'il montre une nette diminution des évaluations « mal ou très mal » de 2009 à 2012, ce tableau révèle qu'une bonne gestion participative de l'environnement ne concerne encore qu'une minorité des entreprises sondées via leurs représentants syndicaux. L'information sur l'environnement en CPPT ou CE n'obtient pas un très bon score et les structures de participation spécifiques

restent rares. Cependant, le rapport mentionne que, lorsque la direction et les cadres sont motivés par l'environnement, l'information en CPPT ou CE fonctionne bien (67% des cas, contre 26% en moyenne).

**Tableau 14 – Indicateurs de gestion participative de l'environnement, selon le Baromètre RISE
(% des entreprises de l'échantillon, 2012)**

	Très bien Bien	Moyen	Mal Très mal	Sans objet	Mal et très mal 2009	Mal et très mal 2006
Motivation des cadres et de la direction pour la gestion environnementale	25%	34%	26%	15%	30%	26%
Motivation du personnel pour la préservation et la gestion de l'environnement	23%	43%	22%	12%	32%	30%
Mise en place d'une structure de participation spécifique	9%	18%	43%	30%	46%	26%
Implication des sous-traitants ou fournisseurs dans la gestion de l'environnement	8%	14%	38%	40%	38%	25%
Information sur l'environnement en CPPT ou CE	26%	24%	30%	20%	35%	18%
Publication d'un bilan environnemental	17%	12%	25%	46%	42%	28%

Source : Baromètre syndical de l'environnement en entreprise, 2012, p. 26.

Enfin, l'enquête mesure également le nombre de points mis à l'ordre du jour des CPPT ou CE dans le domaine de l'environnement. Dans les 300 entreprises sondées, 766 points ont été portés à l'ordre du jour des instances de concertation en 2012, contre 704 en 2009. Ce sont les thèmes qui lient étroitement environnement et conditions de travail qui sont les plus répandus (hygiène des lieux de travail, substances dangereuses, ambiance physique de travail), mais la plus nette augmentation concerne deux thèmes typiquement environnementaux : l'énergie et la gestion des eaux usées.

4.4 La capacité d'influence sur l'innovation

Dans quelle mesure les activités réalisées par RISE ont-elles amélioré la capacité d'influence des syndicats sur les orientations de l'innovation en matière d'environnement ? L'influence sur les politiques d'innovation ne figure pas parmi les objectifs explicites de RISE. Il y a cependant des effets collatéraux sur l'innovation, dans trois domaines : le management environnemental, les alliances emploi-environnement en Wallonie et à Bruxelles et la question de la transition, déjà évoquée plus haut.

4.4.1 Les outils et méthodes de management environnemental

Les systèmes de management environnemental et les certifications qui y sont associées (notamment EMAS et ISO) sont généralement considérés comme des facteurs d'innovation et d'amélioration de la qualité totale dans les entreprises. Une entreprise qui possède une certification environnementale aura souvent un avantage compétitif sur le plan international et sera mieux placée dans les réponses aux appels d'offres qui comportent des exigences de qualité environnementale.

À la fin de la seconde phase de RISE, en 2003, la participation des travailleurs dans ces systèmes de management environnemental avait déjà fait l'objet d'une étude exploratoire et d'un guide pratique⁶³. L'étude exploratoire abordait la problématique de la participation des travailleurs lors de la mise en place des systèmes de management environnemental qui se développaient à cette époque, principalement le système européen EMAS (Environmental Management and Assessment System), les éco-labels et les normes ISO-14001. Elle décrivait les principales caractéristiques de ces systèmes et leurs impacts sur la vie sociale de l'entreprise. Elle exposait les enjeux et les modalités de diverses formes de participation des travailleurs dans la mise en œuvre et le suivi. Dans le guide pratique, des réponses étaient apportées aux questions suivantes: quels sont les principaux systèmes de management environnemental et dans quelle mesure sont-ils ouverts à l'implication des travailleurs? Pourquoi participer à la gestion environnementale? Comment convaincre sa direction? À quel moment intervenir et que faire lors d'une certification environnementale? Le guide était illustré d'études de cas dans des entreprises pionnières en matière de certification EMAS ou ISO-14001. Une des différences importantes entre les certifications EMAS et ISO était à l'époque – et est toujours aujourd'hui – que la première prévoit explicitement la consultation des travailleurs, tandis que la seconde ne la conseille que de manière optionnelle.

Ce thème a été réactualisé et remis en chantier en 2012-2013, notamment dans le sillage du projet *Green Workplaces* de la Confédération européenne des syndicats⁶⁴. Une nouvelle fiche pratique RISE a été publiée⁶⁵, de même que de nouveaux outils de sensibilisation et d'intervention dans les entreprises.

La remise en chantier de la question de l'implication des travailleurs dans les systèmes de management environnemental a porté notamment sur les éléments suivants :

- Mieux s'organiser au niveau syndical pour obtenir des données sur l'environnement dans le cadre des informations économiques et financières (IEF) qui doivent être fournies chaque année aux CE : memento juridique, check-list des données à recevoir, grille de lecture des comptes annuels des entreprises pour réunir les informations liées à l'environnement.
- Mettre à l'ordre du jour des CE et CPPT une évaluation des objectifs environnementaux annuels, tels que définis par l'entreprise dans le cadre des certifications EMAS-III ou ISO-14001. Intégrer ces objectifs dans les plans annuels de prévention.
- Intégrer dans les objectifs du management environnemental non seulement les aspects de protection de l'environnement, mais aussi les enjeux liés à la transition vers une économie durable : amélioration du bilan carbone, efficacité énergétique, réduction de la consommation de ressources non renouvelables, achats durables, mobilité durable.

⁶³ Barriat V-A. (2003), *Les systèmes de management environnemental. Vers quelle participation des travailleurs ?*, Dossier FEC-RISE et FTU. *Les systèmes de management environnemental. Guide pratique pour les représentants des travailleurs*, FEC-RISE, 2003

⁶⁴ CES (2012), *Lieux de travail verts : guide à l'usage des délégués syndicaux*, Confédération européenne des syndicats, Bruxelles (www.etuc.org).

⁶⁵ RISE (2012), *La politique environnementale des entreprises, les systèmes de gestion de l'environnement : mieux les connaître pour mieux agir*, Fiche « Entreprise et environnement » n°7, 2012.

4.4.2 Les alliances emploi-environnement

En Région wallonne, la législature précédente (2009-2014) a vu se développer un certain nombre d'initiatives politiques qui concernent directement les terrains d'action de RISE. On s'intéressera ici à une initiative particulière, dans laquelle la CSC était partenaire : l'alliance emploi-environnement (AEE) dans le secteur de la construction. Les AEE étaient un des éléments du volet environnemental de la seconde version du plan Marshall wallon, dit « plan Marshall 2.vert ».

Un axe spécifique du « Plan Marshall 2.vert »

La mise sur pied de l'AEE construction – la première et, à ce jour, la seule en Wallonie – a été officialisée en février 2012 par le Gouvernement wallon. Dans le cadre de l'axe V du Plan Marshall 2.vert, il s'agissait, selon le Gouvernement wallon, de « soutenir un nouveau modèle de développement économique, durable et solidaire, via des alliances emploi-environnement qui constituent une opportunité en matière d'emploi, de développement économique et de réponse aux défis environnementaux ». Plus précisément, l'objectif général assigné à l'AEE était de « se concentrer sur le potentiel des améliorations énergétiques et environnementales du bâti pour générer de l'emploi, créer des opportunités économiques, accroître la formation notamment dans le domaine des métiers de la construction durable ». Une cinquantaine de mesures sont regroupées en trois axes : stimuler la demande de rénovation / construction durable de bâtiments privés (ménages et entreprises privées, notamment les commerces et les PME) ; stimuler la demande de rénovation / construction durable de bâtiments publics (logements sociaux, bâtiments administratifs) ; renforcer les capacités du secteur de la construction pour la rénovation / construction durable, à travers la formation professionnelle et le soutien à l'entrepreneuriat. Le premier plan pluriannuel a fait l'objet, en 2014, d'une évaluation par l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS)⁶⁶.

L'AEE repose sur un partenariat qui associe les diverses fédérations professionnelles du secteur de la construction et de la rénovation, les institutions de formation professionnelle, les organisations syndicales, les organismes d'insertion socio-professionnelle, les entreprises d'économie sociale et diverses associations actives dans le domaine de l'accès au logement (41 partenaires, signataires d'une charte commune en décembre 2011).

Construction durable et innovation

La CSC a soutenu, dès le départ, le projet d'AEE construction, en s'inspirant de la contribution du syndicat allemand DGB à la mise en place de diverses AEE en Rhénanie-Westphalie dès 2006, puis dans d'autres régions allemandes. Dans le cadre de RISE, un groupe de travail, associant la FEC et la centrale CSC-BIE, a balisé les priorités syndicales en matière de construction durable, pendant la phase de préparation de l'AEE au sein du Gouvernement wallon et avec la volonté de se faire entendre auprès de celui-ci. Ce groupe de travail a auditionné une série d'experts, provenant de centres universitaires ou d'institutions publiques. Les résultats ont fait l'objet d'une publication dans la série des « Cahiers RISE emploi et environnement »⁶⁷.

⁶⁶ Scourneau V., Lefèvre M., Vanderkelen F. (2014), *PM2.V – évaluation thématique n°3 : la première Alliance emploi-environnement*, IWEPS, Namur.

⁶⁷ RISE (2010), *Réflexions pour une construction plus durable*, Cahiers RISE n°3, juin 2010.

Le document de RISE sur la construction durable met en avant six priorités : renforcer les objectifs sociaux d'une politique de construction durable (notamment à travers des emplois de qualité, une réduction des inégalités dans le logement, une amélioration de l'accès des publics défavorisés à des aides ou des primes), renforcer les objectifs environnementaux en centrant ceux-ci sur la performance énergétique des bâtiments, de développer les approches collectives (cadastre énergétique du logement, approche par quartiers), mettre en synergie les différents facteurs d'innovation, simplifier et affiner les instruments réglementaires et financiers, agir sur la modification des comportements des consommateurs, des professionnels de la construction et des faiseurs d'opinion (médias, foires et salons).

En matière d'innovation, RISE attire l'attention sur le fait que l'innovation est une notion plus large que la seule innovation technologique. Elle comprend aussi les investissements dans la formation et dans la gestion des connaissances, ainsi que la mise en œuvre de projets de démonstration. L'innovation technologique en faveur de la construction durable concerne non seulement les matériaux et l'énergie, mais aussi les technologies de l'information et de la communication (régulation, programmation, capteurs, télémaintenance, etc.). Une approche pluridisciplinaire de l'innovation technologique est nécessaire. Concernant les projets de démonstration, le groupe de travail propose de promouvoir des réalisations à double usage: à la fois vitrine technologique et lieu de formation.

Un domaine d'innovation particulier est celui de la transformation des métiers et des compétences, qui a particulièrement retenu l'attention de la CSC-BIE. La tendance principale est l'incorporation de nouvelles compétences dans les métiers existants (métiers du bâtiment, chauffagistes, électriciens, etc.). Les métiers réellement nouveaux sont plus rares et ils requièrent souvent un niveau de qualification plus élevé ou plus « pointu ». Ils concernent essentiellement le domaine de la conception (ingénierie, architecture) et du contrôle de qualité (audit, certification, assurance qualité, etc.).

Par conséquent, il faut lever une série d'obstacles à la transformation des métiers existants. Ces obstacles concernent à la fois la qualification des travailleurs et l'organisation du travail. La qualification des travailleurs du bâtiment est marquée par de fortes traditions de métier, qui se reproduisent à travers de l'apprentissage sur le tas. Les nouvelles techniques et méthodes de travail rendues nécessaires par la construction durable impliquent aussi des changements dans l'organisation du travail, notamment dans le cloisonnement entre les différents corps de métier.

Il s'agit donc, selon RISE, d'adapter le système de formation professionnelle et de centres de compétences, en introduisant le thème de la construction durable dans la formation professionnelle initiale et en le déclinant dans les différentes spécialisations de l'enseignement professionnel, ainsi qu'en améliorant la concertation entre les centres de compétences du FOREM et le fonds sectoriel de formation des commissions paritaires. Le groupe de travail a également mis le doigt sur un manque de synergie entre les centres de référence techniques (notamment le CSTC) et les centres de compétences et de formation, si bien que les premiers prêtent peu attention à la dissémination des connaissances et que les seconds bénéficient peu des innovations les plus récentes.

Cet accent mis par la CSC sur les nouvelles compétences et la formation s'explique également par la crainte, exprimée par certains représentants de la centrale CSC-BIE, que les

emplois créés par l'AEE bénéficient davantage à des entreprises implantées hors de Wallonie, faute de compétences sur le marché du travail local. Ceci en réduirait les bénéfices pour les travailleurs et les demandeurs d'emploi wallons. Cette crainte pourrait expliquer pourquoi, malgré les avis positifs de la CSC au sein des instances régionales de concertation (CESW) et en dépit de l'attitude proactive de RISE, l'implication syndicale sur le terrain des réalisations de l'AEE construction durable est restée assez prudente.

L'alliance emploi-environnement à Bruxelles

La Région de Bruxelles-Capitale a également créé, à la fin de l'année 2010, une alliance emploi-environnement qui comporte aujourd'hui quatre axes : construction durable, eau, ressources et déchets, alimentation durable. Si les objectifs sont semblables à ceux de la Région wallonne, les modalités de réalisation sont différentes⁶⁸. L'AEE bruxelloise met l'accent sur une nouvelle dynamique de gouvernance : elle vise à mobiliser et à coordonner les acteurs publics, privés et associatifs autour d'un programme d'actions concertées. Ce sont des ateliers de travail, dans chaque axe, qui proposent des projets basés sur des partenariats à géométrie variable, de type « bottom-up » ; la démarche de co-construction des projets est présentée comme essentielle, elle fait d'ailleurs l'objet d'un accompagnement méthodologique par des facilitateurs. L'AEE est coordonnée par l'agence publique Bruxelles Environnement (ex-IBGE), avec l'appui d'un bureau de consultants. Le pilotage de chaque axe de l'AEE est accompagné par un comité de suivi, qui associe les partenaires sociaux ; du côté syndical, on retrouve dans chaque comité de suivi des permanents interprofessionnels et des délégués provenant des secteurs concernés. Une évaluation de la première période pluriannuelle (2010-2014) a été publiée par la Région⁶⁹.

Le réseau BRISE, petit frère bruxellois de RISE⁷⁰, a soutenu la création de cette AEE et a consacré son forum 2012 au thème « L'AEE, premier pas vers une transition économique durable ». Les forums BRISE rassemblent chaque année les délégués syndicaux qui ont participé aux différentes formations organisées par la CSC, la FGTB ou la CGSLB et constituent le point d'orgue de leurs programmes respectifs de formation en matière d'environnement. Le principe des forums est de confronter une thématique générale avec des expériences concrètes menées par les délégués dans des entreprises ou des institutions de la Région.

⁶⁸ Les moyens budgétaires sont également d'une ampleur différente. Alors que l'AEE wallonne bénéficie des moyens financiers considérables du Plan Marshall 2.vert, l'AEE bruxelloise est financée pour environ une moitié par Bruxelles Environnement et pour le reste par des contributions des autres administrations régionales concernées (emploi et formation, économie et entreprise). L'AEE bruxelloise ne finance (partiellement) que des projets de développement économique, de formation ou d'insertion, tandis que l'AEE wallonne contient un important volet d'incitants financiers pour les particuliers et les entreprises.

⁶⁹ Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, *Alliance emploi-environnement : rapport pluriannuel 2010-2014*, Bruxelles, mars 2014.

⁷⁰ Dans BRISE, l'exigence d'implication conjointe des trois syndicats dans les activités du réseau est plus forte que dans RISE, où le programme comporte à la fois des activités autonomes de chaque syndicat et des activités intersyndicales.

4.4.3 La question de la transition

Dans la CSC, RISE a joué un rôle important dans le développement de la problématique de la transition vers un modèle économique qui soit sobre en carbone et en ressources naturelles tout en étant compatible avec une meilleure justice sociale – le concept de « transition juste ». Dès 2010, la Confédération syndicale internationale définissait la transition juste comme « un cheminement rapide et équitable vers une société faiblement émettrice de carbone et résiliente au changement climatique ». La question de la justice sociale est un aspect clé de l'approche syndicale du développement durable⁷¹. La réflexion de RISE dans ce domaine s'inscrit dans celle du syndicalisme européen⁷². En revanche, la question de la justice sociale n'est pas explicitement mentionnée dans les définitions politiques de la notion de transition. Ainsi, le Parlement wallon, dans son décret de 2013 sur la stratégie de développement durable en Wallonie, indique que « la réalisation [du développement durable] implique de continuer un processus de transition qui mobilise les acteurs sociétaux et les fonctions sociale, économique et culturelle, en vue d'assurer un usage optimal de tous les types de ressources immatérielles, humaines, naturelles et financières et une réduction continue du prélèvement des ressources non-renouvelables⁷³ ».

RISE a tenté de concrétiser la signification du concept de transition juste dans le cas de la Wallonie et d'y impliquer les représentants des travailleurs. Deux initiatives importantes méritent d'être mises en avant.

En 2010, la FEC-CSC a consacré le dernier numéro de sa série « Cahier RISE emploi et environnement » à des repères et points d'attention pour une transition juste en Wallonie⁷⁴. Ce document constitue une tentative de synthèse des apports des délégués et des permanents CSC dans des sessions de formation, des focus groupes, des enquêtes de terrain, des visites d'entreprises, au cours des trois années précédentes. Après un état des lieux des défis régionaux d'une transition juste, le document de RISE propose onze pistes, regroupées en trois thèmes :

- La définition du modèle et le pilotage de la transition : faire droit à une économie plus démocratique, axée sur le long terme et dégagée du piège de la financiarisation ; faire de la réorientation des politiques une priorité systématique ; organiser une concertation à moyen et long terme pour penser et gérer la transition.
- Le déploiement de réorientations systémiques : repenser les schémas de mobilité et les systèmes de transport des biens et des personnes ; réduire d'abord la demande d'énergie et développer l'offre d'énergies renouvelables ; favoriser les coopératives énergétiques non lucratives ; passer d'un plan wallon des déchets à une stratégie wallonne des ressources durables ; aménager le territoire en intégrant lieux ses différentes

⁷¹ Degryse C., Pochet P. (2009), *Changer de paradigme : la justice sociale comme prérequis au développement durable*, ETUI Working Paper 2009/02, Institut syndical européen, Bruxelles.

⁷² Notamment : Coats D. (éd.) (2014), *Sortir de la crise : vers un modèle de croissance plus équitable et plus durable*, Institut syndical européen (ETUI), Bruxelles. Cet ouvrage collectif est le résultat d'une task force créée conjointement en 2011 par la Confédération européenne des syndicats, la Confédération syndicale internationale et la commission consultative syndicale de l'OCDE (TUAC). L'ouvrage est préfacé par Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie.

⁷³ Décret relatif à la stratégie de développement durable, 27 juin 2013, MB du 9 juillet 2013.

⁷⁴ Demuyser T. (2010), *Wallons-nous ?*, op.cit.

fonctionnalités ; sécuriser les emplois et mieux partager le travail ; rendre les entreprises plus accessibles pour des demandeurs d'emploi plus mobiles.

- Le passage du projet à sa mise en œuvre : combiner les facteurs de changement dans le bon ordre, c'est-à-dire d'abord permettre (normes, alternatives disponibles), puis encourager ou décourager (subventions, éco-fiscalité), puis donner des exemples de bonnes pratiques (également dans les politiques publiques), enfin engager les gens de manière active (formation, éducation permanente) ; rendre le changement de comportement accessible à tous ; mieux articuler les initiatives locales et régionales.

En novembre 2012, le troisième forum intersyndical sur l'environnement, organisé à Liège par la CSC, la FGTB et la CGSLB, a été consacré au thème de la transition juste. Il a rassemblé plus de 300 délégués des trois organisations syndicales, qui ont apporté leur contribution à une concrétisation du thème de la transition juste, à partir de leur expérience syndicale. Ces contributions ont été organisées en ateliers, autour de huit thèmes, puis les résultats ont été discutés avec un panel d'experts. La synthèse de ces contributions dégage « des pistes qui pourraient conduire à une transformation progressive de l'économie wallonne en vue d'une redistribution plus équitable des richesses, une sécurité sociale forte, une participation accrue de tous les acteurs de la société et des syndicats en particulier, l'optimisation de l'innovation technologique et un meilleur respect de l'environnement ⁷⁵ ».

⁷⁵ RISE, *L'environnement, terrain d'action syndicale pour une transition juste*, Actes du troisième forum intersyndical, Liège, 22 novembre 2012, p. 9.

5. SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS

Innovation et technologie

C'est avec la CCT n°39 concernant l'information et la concertation sur les conséquences sociales de l'introduction des nouvelles technologies, entrée en vigueur le 1 février 1984, que la question de l'innovation technologique fait formellement son entrée dans le système belge de concertation sociale. La négociation de cette CCT avait été précédée, en mars 1983, d'un Congrès de la CSC sur ce thème. Il existait déjà un certain nombre de conventions d'entreprise visant à réguler la concertation sur les changements technologiques, comme dans d'autres pays voisins. Dès l'instauration du dialogue social européen, avec la déclaration de Val-Duchesse en 1985, la question des nouvelles technologies est arrivée sur la table des négociations ; elle a donné lieu à un des premiers avis communs des partenaires sociaux européens, en 1987. Au cours des années suivantes, les « accords de technologie » se sont multipliés en Belgique comme dans d'autres pays européens, sous l'impulsion des syndicats.

À partir des années 1995-2000, avec la banalisation des usages des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises et la diffusion accélérée des outils internet dans l'univers personnel et domestique, la question initiale du contrôle de l'innovation technologique par les salariés a perdu de son acuité. Il est apparu que la négociation portait rarement sur les choix technologiques en tant que tels, car les employeurs n'étaient pas prêts à faire des concessions sur cette prérogative managériale. En revanche, les conditions pratiques de mise en œuvre des TIC, ainsi que leurs impacts prévisibles, pouvaient être discutés. Concrètement, les technologies étaient une opportunité pour mettre sur le tapis les besoins de formation, l'organisation du travail, la flexibilité, la santé et la sécurité, bref la qualité du travail, faute de pouvoir négocier la nature des investissements.

La volonté de négocier s'est donc déplacée vers des thèmes qui balisent le contexte social de la diffusion des innovations technologiques, par exemple : le contrôle des salariés par l'intermédiaire des TIC, l'organisation de la communication au sein des entreprises, les TIC et l'autonomie, les TIC et la gestion du temps. Ce sont des préoccupations telles que celles-là qui ressortent de résultats d'enquêtes sur les effets des TIC dans le travail, en même temps que les questions de stress et de risques psychosociaux. Deux exemples d'accords négociés dans les années 2000 ont été mis en évidence : la convention collective sur le télétravail, qui concrétise un accord-cadre européen entre partenaires sociaux sur ce thème, et la convention collective concernant les aspects de protection de la vie privée et de contrôle individualisé sur le travail dans l'usage d'internet ou d'un intranet.

Si on quitte le niveau de l'entreprise pour s'intéresser à la dimension régionale ou nationale des politiques de recherche et d'innovation, ce sont d'autres modalités de concertation sociale qui sont mises en œuvre. Dans le cadre de la fonction consultative des conseils économiques et sociaux régionaux, les syndicats participent, depuis les premières phases de la régionalisation, à des conseils consultatifs sur les politiques de recherche et d'innovation, comme le Conseil wallon de politique scientifique (CPS). Cette forme de concertation est fondée sur la recherche de convergences entre les interlocuteurs sociaux, au nom de l'intérêt collectif, sur des avis à adresser au Gouvernement wallon. La composition particulière du CPS contraint celui-ci à élaborer des avis consensuels non seulement du point de vue des organisations patronales et syndicales, mais aussi du point de vue des institutions de R&D

(universités, hautes écoles et centres collectifs de recherche). Même si la capacité d'influence des syndicats est limitée, leur participation à ces conseils consultatifs contribue à maintenir une dimension de concertation sociale dans les systèmes régionaux d'innovation. Diverses études comparatives européennes ont montré que le dialogue social était une composante importante de systèmes locaux d'innovation dynamiques et ouverts.

Innovation et implication des salariés

En plus d'une accélération considérable de l'innovation technologique, le monde du travail est aujourd'hui confronté à d'autres formes d'innovation, qui concernent l'organisation du travail, la qualité des produits et des procédures, l'interaction avec les clients ou usagers, le partage des connaissances entre les salariés. Dans cette optique, deux modes d'innovation ont été distingués : d'une part, l'innovation induite par la R&D (mode STI, pour science technologie et innovation), et d'autre part, l'innovation provenant de l'expérience et du savoir-faire des salariés (mode DUI, pour *Doing, Using and Interacting*).

C'est à cette seconde catégorie qu'appartient l'innovation participative ou *employee-driven innovation* (EDI). L'innovation participative repose sur le constat que tous les salariés possèdent, à des degrés divers, des compétences créatives et des aptitudes à résoudre des problèmes. Alors que chaque salarié, individuellement, pourrait difficilement mobiliser ce type de compétences pour innover, leur mise en synergie, à travers des méthodes participatives, peut conduire à une amélioration significative des performances. Ces méthodes participatives ont tantôt pour objectif d'encourager les salariés à proposer des solutions aux problèmes et à suggérer des améliorations dans l'efficacité et la qualité du travail réalisé, tantôt de permettre aux salariés de mettre en œuvre eux-mêmes leurs suggestions, dans un cadre fixé par le management. D'une manière générale, les syndicats ne sont pas hostiles à des méthodes de participation directe, du moment que celle-ci ne se réalise pas au détriment du fonctionnement des organes représentatifs formels, comme le Conseil d'entreprise ou la délégation syndicale.

Le développement de l'innovation participative nécessite dans un contexte favorable, où les salariés ont la possibilité de s'exprimer sur leur travail. C'est pourquoi des résultats belges d'enquêtes européennes sur l'expression des salariés ont été examinés. Il en ressort que l'expression active des salariés par rapport à leur travail (consultation, implication) concerne moins de la moitié des salariés. Quelques facteurs contextuels sont favorables à l'expression des salariés : les changements dans les technologies ou les processus de travail, l'existence d'une représentation du personnel au sein de l'entreprise, ainsi que la taille de l'entreprise (en défaveur des petites entreprises de moins de 50 salariés). Ces trois facteurs favorables sont liés : l'innovation technologique et organisationnelle est plus fréquente dans les grandes entreprises et la représentation syndicale y est mieux organisée. Les résultats permettent également de dresser un profil des salariés concernés par les diverses formes d'expression vis-à-vis de leur travail. Il en ressort très clairement que ces formes d'expression concernent davantage les salariés les plus qualifiés, c'est-à-dire ceux qui occupent des professions supérieures (cadres, professionnels scientifiques, techniques ou de gestion, enseignants) ou des professions intermédiaires (techniciens, assistants, superviseurs, personnel paramédical). À l'inverse, les salariés moins qualifiés ont plus rarement accès à des possibilités de s'exprimer vis-à-vis de leur travail.

Innovation et développement durable

L'étude de cas du projet RISE a permis d'examiner les formes d'implication des travailleurs dans les activités réalisées par la CSC dans le cadre de RISE et de mettre en évidence les modalités d'influence des organisations syndicales sur les innovations en matière d'environnement et de transition écologique en Wallonie.

L'implication des délégués, et plus largement l'implication des travailleurs, est un point clé de la méthode de travail de RISE. L'implication dans les campagnes de sensibilisation part généralement d'un problème concret identifié par des délégués au cours d'une session de formation. Une fiche ou brochure d'information et de sensibilisation est ensuite préparée par l'équipe CSC-RISE, en y associant l'un ou l'autre délégué à l'origine de la problématique. La campagne de sensibilisation se réalise en démultipliant les outils sur tous les supports médiatiques. L'utilisation du matériel de campagne dans des formations permet à son tour de recueillir des expériences de délégués et de réalimenter la campagne. Quant à l'implication des délégués dans des projets en entreprise, elle part souvent d'un projet pilote d'amélioration environnementale. RISE met à la disposition des initiateurs du projet un argumentaire qui aide à convaincre les représentants de la direction des bénéfices partagés (« win-win ») de ce projet. RISE propose également une méthodologie pour mener le projet à bien, ainsi que des outils de communication pour mobiliser l'ensemble des travailleurs concernés. Le « Baromètre syndical de l'environnement en entreprise », réalisé tous les trois ans par la cellule RISE de la CSC, fournit quelques éléments d'évaluation de l'implication des travailleurs. De 2006 à 2012, une amélioration de l'implication des représentants des travailleurs a été constatée dans 32% des entreprises, contre une diminution dans seulement 6% des cas.

Bien que l'influence sur les politiques d'innovation ne figure pas parmi les objectifs explicites de RISE, des effets collatéraux sur l'innovation ont cependant été repérés dans trois domaines : le management environnemental, les alliances emploi-environnement et la question de la transition.

L'amélioration de l'implication des travailleurs dans les systèmes de management environnemental (EMAS, ISO) a porté notamment sur les éléments suivants : une meilleure organisation au niveau syndical pour obtenir et analyser des données sur l'environnement dans le cadre des informations économiques et financières remises aux CE ; une mise à l'agenda des CE et CPPT d'une évaluation des objectifs environnementaux annuels que l'employeur fournit aux instances de certification EMAS ou ISO ; une intégration, dans les objectifs du management environnemental, des enjeux liés à la transition vers une économie plus durable : efficacité énergétique, amélioration du bilan carbone, réduction de la consommation de ressources non renouvelables, achats durables, mobilité durable.

L'implication syndicale dans les alliances emploi-environnement s'est surtout concrétisée en Wallonie dans le domaine de la construction durable. RISE a mis sur pied un groupe de travail associant des responsables syndicaux sectoriels et des experts, pour formuler une série de propositions à mettre en œuvre dans le cadre de l'alliance emploi-environnement, dont les syndicats du secteur de la construction étaient partenaires. RISE a particulièrement insisté sur les innovations nécessaires en matière de formation professionnelle et de transformation des métiers et des compétences.

Enfin, dans la CSC, RISE a joué un rôle important dans le développement de la problématique de la transition vers un modèle économique qui soit sobre en carbone et en ressources naturelles tout en étant compatible avec une meilleure justice sociale – le concept de « transition juste ». RISE a tenté de concrétiser la signification de ce concept de transition juste dans le cas de la Wallonie, à travers la formulation d'un agenda politique et l'organisation conjointe, avec les autres syndicats, d'un forum intersyndical sur ce sujet.

En conclusion

La notion d'innovation s'est aujourd'hui largement diversifiée. Naguère centrée sur l'innovation technologique et ses dimensions organisationnelles ou sociétales, elle s'est aujourd'hui élargie à diverses formes d'innovation non technologique : innovation d'organisation, innovation de commercialisation, innovation par les usages, innovation participative, innovation sociale. L'innovation peut trouver sa source dans les activités de recherche et de développement, mais aussi dans le savoir-faire et la créativité des salariés. La diversification porte non seulement sur les formes d'innovation, mais aussi sur les objectifs de l'innovation, qui ne se limitent plus à la performance économique et concernent également le bien-être social ou le développement durable. La diversification de l'innovation appelle symétriquement une diversification des formes de dialogue social sur l'innovation. Un nouvel équilibre est à trouver entre les dispositifs formels de concertation, c'est-à-dire les organes représentatifs des salariés (CE, CPPT, délégations syndicales), et les initiatives d'expression et de participation directe des salariés dans les entreprises. En soi, ce défi n'est pas neuf ; il prend cependant toujours de nouvelles formes.

L'expérience accumulée en matière de concertation sociale sur l'innovation dépasse le cadre de l'entreprise. Elle concerne aussi les politiques de recherche et d'innovation, à l'échelle régionale d'abord, mais aussi à l'échelle nationale ou européenne. L'implication des syndicats dans la fonction consultative en matière de R&D a débouché sur des acquis positifs mais elle a aussi connu des échecs, notamment en matière d'institutionnalisation du *technology assessment*. Dans le domaine de l'environnement et du développement durable, il n'est pas facile de faire le va-et-vient entre l'ancrage syndical dans l'entreprise et l'objectif politique global d'une transition juste. Le défi est ici d'organiser une concertation non seulement avec les employeurs, mais aussi avec les institutions de recherche et d'innovation ou avec le monde associatif.

BIBLIOGRAPHIE

- Akrich M. (1998), "Les utilisateurs, acteurs de l'innovation", dans *Éducation permanente*, n° 134, Paris, p. 79-90.
- Albertijn M., Baisier L., Clauwaert A., Wijgaerts D. (1988), *Overleg in de onderneming bij invoering van nieuwe technologieën : de rol van CAO 39*, SERV/STV.
- Amable B. (2003), "Systèmes d'innovation", dans Mustar P. et Penan H. (éds), *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, Paris, p. 367-382.
- Barriat V-A. (2003), *Les systèmes de management environnemental. Vers quelle participation des travailleurs ?*, Dossier FEC-RISE et FTU, 2003. *Les systèmes de management environnemental. Guide pratique pour les représentants des travailleurs*, FEC-RISE.
- Box S. (2009), "OECD Work on innovation – a stocktaking of existing work", *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 2009/2, OECD Publishing, Paris.
- Carré D., Valenduc G. (1991), *Choix technologiques et concertation sociale*, Éditions Economica, Paris.
- CES, *Lieux de travail verts : guide à l'usage des délégués syndicaux*, Confédération européenne des syndicats, Bruxelles, 2012 (www.etuc.org).
- CFDT (1977), *Les dégâts du progrès. Les travailleurs face au changement technique*, Éditions du Seuil, coll. Points, Paris.
- CNE, Dossier « Environnement, conditions de travail et qualité de vie », décembre 1993. Résolutions du Congrès « Environnement, conditions de travail et qualité de vie », Houffalize, 20-21 octobre 1994.
- Coats D. (éd.) (2014), *Sortir de la crise : vers un modèle de croissance plus équitable et plus durable*, Institut syndical européen (ETUI), Bruxelles.
- Cox A., Rickard C., Tamkin P. (2012), *Work organisation and innovation*, Eurofound, Dublin.
- CPS (2014), *Évaluation de la politique scientifique de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles en 2012-2013*, CESW, Liège.
- CSC (1982), *Nouvelles technologies – document de travail préparatoire au Congrès du 12 mars 1983*, Syndicaliste CSC n°191, 10/12/1982.
- De Spiegelaere S., Van Gyes G., Van Hootegen G. (2012), "Mainstreaming innovation in Europe – Findings on employee-driven innovation and workplace learning from Belgium", in *LLinE (Lifelong Learning in Europe)*, vol. 17 n°4, Helsinki.
- Degryse C., Pochet P. (2009), *Changer de paradigme : la justice sociale comme prérequis au développement durable*, ETUI Working Paper 2009/02, Institut syndical européen, Bruxelles.
- Delvenne P., Brunet S. (2006), *Le technology assessment en question: une analyse comparative*, Courrier hebdomadaire du CRISP n° 1909-1910, Bruxelles.
- Delvenne P., Charlier N., Roskamp B., Van Oudheusden M. (2015), "De- and re-institutionalising technology assessment in contemporary knowledge-based economies – a side-by-side review of Flemish and Walloon technology assessment", in *Technikfolgenabschätzung, Theorie und Praxis*, KIT, Karlsruhe, n°24/1, February 2015, p. 20-28.
- Demuyser T. (2010), *Wallons-nous ? Repères et points d'attention pour une juste transition en Wallonie*, Cahier RISE Emploi et environnement n°5, FEC-CSC, octobre 2010.
- Di Martino V. (éd.) (1985), *Le rôle des parties concernées par l'introduction des nouvelles technologies*, Eurofound, Dublin.
- Evans J. (1982), *Négocier l'introduction des nouvelles technologies*, Institut syndical européen, Bruxelles.

- Frohlich D., Fuchs D., Krieger H. (1990), *La nouvelle technologie de l'information et la participation en Europe : le potentiel pour le dialogue social*, Eurofound, Dublin.
- Gaglio G. (2010), "Pour une généralisation de l'innovation par l'aval dans les TIC", dans *Cahiers du numérique*, n° 2010/2 Vol. 6, Hermès Lavoisier, Paris, p. 19-37.
- Hedebouw L. (2011), *Sociale innovatie in de Vlaamse bedrijfspraktijk*, STV Innovatie & Arbeid, SERV.
- Héraud J-A. (2003), "Régions et innovation", dans Mustar P. et Penan H. (éds), *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, Paris, p. 645-664.
- Hermans M., Ramioul M. (2015), "Werknemersparticipatie in industriële innovatie: de vakbonden tussen coöperatie en tegenmacht", in Van Gyes G., De Spiegelaere S., *De onderneming is van ons allemaal*, Acco, Leuven, Hoofdstuk 12, p. 189-198.
- Hildebrandt E., Schmidt E. (1994), *Industrial relations and environmental protection in Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Høyrup S. (2010), "Employee-driven innovation and workplace learning", in *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 16 n°2, Sage Publishers, p. 143-154.
- Hubert A. (2011), *Empowering people, driving change: social innovation in the European Union*. Report of BEPA (Bureau of European Policy Advisors), European Commission, Brussels.
- Huys J., Vanderhallen P. (1986), *Les accords de technologie en Belgique*, Commission européenne, Office des publications de la CE, Luxembourg.
- Iizuka M. (2013), *Innovation systems framework: still useful in the new global context?*, UNU-MERIT Working Papers Series, #2013-005, Maastricht.
- Iizuka M. (2013), *Innovation systems framework: still useful in the new global context?*, UNU-MERIT Working Papers Series, #2013-005, Maastricht.
- Jensen M., Johnson B., Lorenz E., Lundvall B.A. (2007), "Forms of knowledge and modes of innovation", in *Research Policy*, vol. 36 n°5, p. 680-693.
- Lapeyre J. (2015), "Dialogue social européen : 30 ans d'expérience et de progrès, pour quel avenir ?", dans *Notre Europe* n° 124, Institut Jacques Delors, Paris.
- Maira M. (2015), "Métro, boulot, réseau ! Internet et vie privée au travail", dans *Le droit de l'employé*, CNE, mars 2015, p. 8-9.
- MOC (1982), *Le mouvement ouvrier face aux changements technologiques*, 63^{ème} Semaine sociale wallonne, Éditions Vie Ouvrière.
- Moens L., Valenduc G. (1986), *Le guide des informatisés*, CIACO éditeur, Louvain-la-Neuve.
- Poucet T. (1992), *L'environnement : le comprendre pour le reconstruire*, Coédition FEC et EVO, Bruxelles.
- Reynaud J.D. (1988), "La négociation des nouvelles technologies, une transformation des règles du jeu", dans *Revue française des sciences politiques*, n°1988/1.
- RISE (2012), *L'environnement, terrain d'action syndicale pour une transition juste*, Actes du troisième forum intersyndical, Liège, 22 novembre 2012.
- RISE (2012), *La politique environnementale des entreprises, les systèmes de gestion de l'environnement : mieux les connaître pour mieux agir*, Fiche « Entreprise et environnement » n°7, 2012.
- Scourneau V., Lefèvre M., Vanderkelen F. (2014), *PM2.V – évaluation thématique n°3 : la première Alliance emploi-environnement*, IWEPS, Namur.
- SPF Emploi (2007), *Clés pour introduire le télétravail dans une entreprise*, Bruxelles.

- Taskin L. (2006), "Le télétravail en manque de régulations", dans *Regard économiques*, n°37, Presses universitaires de Louvain.
- Taskin L., Vendramin P. (2004), *Le télétravail, une vague silencieuse*, Presses universitaires de Louvain.
- Teglborg-Lefèvre A-C. (2010), "Modes of approach to employee-driven innovation in France: an empirical study", in *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 16 n°2, Sage Publishers, p. 211-226
- Valenduc G. (2001), "Trade unions as agents of environmental awareness : outcomes from the RISE project", in Hildebrandt E., Lorentzen B., Schmidt E. (eds), *Towards a sustainable worklife*, Sigma Verlag, Berlin, p. 55-66.
- Valenduc G. (2005), *La technologie, un jeu de société*, Academia-Bruylandt, Louvain-la-Neuve.
- Valenduc G., Laffineur J. (1982), *Face aux nouvelles technologies*, Dossier FTU n° 7, Bruxelles.
- Valenduc G., Vendramin P. (1994), *Le technology assessment: évolution conceptuelle et institutionnelle en Europe*, dans *Technologie et société*, Actes de la première conférence belge de TA, Politique scientifique fédérale, Bruxelles, vol. I, pp. 3-19.
- Valenduc G., Vendramin P. (2001), "Telework: from distance working to new forms of flexible work organisation", in *Transfer : European Review of Labour and Research*, vol. 7 n° 2, p. 244-257.
- Van Gyes G. (2003), *Industrial relations as a key to strengthening innovation in Europe*, DG Enterprise Innovation Papers n°36 (EUR17060), Brussels.
- Von Hippel E. (2005), "Horizontal innovation networks: by and for users", in *Industrial and Corporate Change*, 16/2, p. 293-315.
- Welz C. (2015), "From Val-Duchesse to Riga: how to relaunch social dialogue?", in *Foundation Focus* n°17, Eurofound, Dublin, September 2015.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	2
1. INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET DIALOGUE SOCIAL : UNE ANALYSE RÉTROSPECTIVE.....	4
1.1 Comment les nouvelles technologies sont-elles entrées dans le dialogue social ?	4
1.1.1 Au niveau belge : le chemin vers la CCT n°39.....	5
1.1.2 Au niveau européen : la déclaration de Val-Duchesse et le dialogue social	7
1.2 De l'entrée de la technologie dans le dialogue social à son effacement progressif	9
1.2.1 La remise en question du déterminisme technologique	9
1.2.2 Un déplacement des thèmes de négociation.....	11
2. L'ÉVOLUTION ACTUELLE DE LA QUESTION DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE.....	12
2.1 Comment les effets des TIC sont-ils perçus aujourd'hui par les salariés ?.....	12
2.1.1 Utilisateurs et non-utilisateurs des TIC au travail.....	12
2.1.2 La perception des effets des TIC, selon l'intensité de leur usage	13
2.1.3 Quelques conclusions sur la perception des effets des TIC par les salariés	16
2.2 La CCT n°81 sur le contrôle des communications électroniques	17
2.2.1 Le contexte, les innovations concernées et les problèmes rencontrés.....	17
2.2.2 Le contenu de la CCT n°81	18
2.2.3 Quelques exemples d'utilisation de la CCT n°81	19
2.3 La CCT n°85 sur le télétravail	21
2.3.1 Le contexte : expansion du télétravail et accord cadre européen.....	21
2.3.2 Le contenu de la convention collective n°85	22
2.3.3 Quelques éléments d'évaluation de l'utilisation de la CCT n°85	23
2.4 La concertation sociale sur les politiques de recherche et d'innovation	24
2.4.1 La concertation sur les orientations des politiques publiques de R&D	24
2.4.2 Analyse d'un échec : la participation des syndicats dans les dispositifs d'évaluation des choix technologiques.	26
2.4.3 La place de la concertation sociale dans les systèmes régionaux d'innovation	28
2.5 Les limites d'une approche trop techno-centrique de l'innovation.....	29
3. DU CONTRÔLE DE LA TECHNOLOGIE À L'IMPLICATION DANS L'INNOVATION.....	30
3.1 La diversification des formes d'innovation	30
3.1.1 Au-delà de l'innovation technologique.....	30
3.1.2 Diversité des formes d'innovation, diversité des attitudes syndicales	32

3.1.3	La notion d'innovation participative (<i>employee-driven innovation, EDI</i>).....	33
3.2	Les modalités d'expression et d'implication des salariés.....	35
3.2.1	Les résultats belges de l'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS 2010).....	36
3.2.2	Enquête EWCS 2010 : une comparaison entre la Belgique et les pays voisins ...	42
3.2.3	Les résultats de l'enquête européenne sur les entreprises (ECS)	43
3.2.4	Les résultats de l'enquête européenne sur l'innovation (CIS).....	45
3.2.5	Quelques conclusions concernant les modalités d'expression des salariés.....	48
4.	SYNDICATS, INNOVATION ET ENVIRONNEMENT :	
	LE CAS DU PROJET RISE	49
4.1	Le contexte politique de RISE.....	49
4.2	Un bref aperçu des réalisations récentes de RISE	51
4.3	L'implication des travailleurs	52
4.3.1	Les modalités d'implication.....	52
4.3.2	Une évaluation de l'implication, à travers le baromètre RISE.....	53
4.4	La capacité d'influence sur l'innovation.....	54
4.4.1	Les outils et méthodes de management environnemental	54
4.4.2	Les alliances emploi-environnement.....	56
4.4.3	La question de la transition.....	59
5.	SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS	61
	BIBLIOGRAPHIE	65
	TABLE DES MATIÈRES	68