

Numériser, s'adapter, innover: les défis et les opportunités pour les syndicats durant la pandémie de COVID-19 et la période de reprise

Mohammed Mwamadzingo

Économiste principal, Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV), BIT, Genève

Sylvester Kisonzo

Directeur technique des TIC, Alliance for a Green Revolution in Africa, Nairobi, Kenya

Naome Chakanya

Directeur de recherche, Labour and Economic Development Research Institute of Zimbabwe, Harare, Zimbabwe

Introduction

L'adoption des technologies numériques sur le lieu de travail, dans l'économie et dans les sphères sociales a occupé le devant de la scène en raison de l'épidémie de COVID-19, et des changements qui lui sont associés dans le monde du travail, qui se caractérisent par le télétravail, la distanciation physique et les protocoles sanitaires contre le virus. Il était nécessaire de mettre en place de nouvelles façons de travailler pour contenir la contamination et réduire l'impact du COVID-19. Cette situation était également particulièrement applicable aux travailleurs et à leurs organisations: Internet et les systèmes accessibles en ligne sont devenus essentiels pour le fonctionnement quotidien des syndicats.

Les nouvelles formes de travail n'ont pas commencé avec le COVID-19. Dès le début des années 1970, le terme de «télétravail» a été lancé par Jack Nilles, populaire dans les milieux technologiques et connu comme étant le père du télétravail, ce qui signifie utiliser la technologie au lieu d'aller au travail et de voyager (Nilles, 1975). Ce terme de télétravail a été progressivement remplacé par des termes dont le sens était similaire, comme le «travail à distance», la «mutation du travail», le «travail intelligent», le «travail mobile», le «travail à la maison» et le «travail en dehors du bureau».

Une enquête récente a déterminé que 56 pour cent des salariés avaient des emplois qui pouvaient être partiellement réalisés à distance, alors qu'on répétait souvent que les bureaux des travailleurs étaient vides durant 50 à 60 pour cent du temps (Global Workplace Analytics, 2020). Il existe toutefois moins d'études sur la façon dont les syndicats utilisent les technologies numériques dans leurs opérations courantes de recrutement, d'organisation, de recherche, de négociation collective et de dialogue social, d'éducation et de formation, de mobilisation des travailleurs, de plaidoyer et d'engagement, puisque, avant le COVID-19, la plupart de ces activités se faisaient en face à face.

De plus, la numérisation impose aux syndicats de repenser leur façon de travailler, de s'adapter et de réfléchir à la question suivante: le syndicalisme numérique ou en ligne doit-il devenir la nouvelle normalité? L'accès de plus en plus facile aux réseaux sociaux sur le lieu de travail et ailleurs signifie que les employeurs et les syndicats ne peuvent plus se permettre d'ignorer ce phénomène croissant ni de le traiter comme un problème secondaire (ACAS, 2011). Le plus important est de savoir comment préserver la culture des changements progressifs en apportant des améliorations ou des ajouts aux processus des syndicats, tout en préservant leurs principes essentiels et les valeurs de la promotion et de la défense des droits des travailleurs.

C'est dans ce contexte que cet article discute de la numérisation depuis la perspective d'une organisation syndicale. Il explore aussi les défis émergents: les complexités liées aux déficits de technologie numérique au niveau national, l'augmentation du travail informel, les lacunes et les opportunités pour les syndicats qui adoptent l'utilisation des technologies numériques à différents niveaux de leurs opérations. Il fait des recommandations sur la façon d'utiliser les technologies numériques pour mobiliser les travailleurs ainsi que pour faire valoir, protéger

et promouvoir leurs besoins et leurs intérêts. Dans l'ensemble, cet article défend l'idée que, même s'il existe des défis (externes et internes), l'adoption des technologies numériques par les syndicats leur offre d'énormes opportunités et des avantages dont ils peuvent se servir, qui n'auraient sinon pas pu exister avec les réunions, les conférences et les interactions physiques.

Le cadre conceptuel de la numérisation et les opérations des syndicats

D'après le rapport récent du BIT (2021), *Emploi et questions sociales dans le monde 2021*, les plateformes de travail numériques ont été multipliées par cinq ces dix dernières années et transforment le monde du travail (le rapport définit les plateformes de travail numériques comme des entités en ligne qui fournissent des services et des produits numériques). D'après ce rapport, les plateformes de travail numériques offrent de nouvelles opportunités de travail, qui incluent les femmes, les personnes handicapées, les jeunes et les personnes marginalisées sur les marchés du travail traditionnels. Cette croissance souligne la nécessité de mettre en place un dialogue international et une coopération en matière de réglementation pour fournir des opportunités de travail décent et favoriser la croissance d'entreprises durables de façon plus systématique.

Les résultats du rapport se fondent sur des enquêtes et des interviews de près de 12 000 travailleurs et de représentants de 85 entreprises dans le monde dans de multiples secteurs. Le rapport se concentre sur deux principaux types de plateformes de travail numériques: les plateformes de travail en ligne, où les tâches sont exécutées en ligne et à distance par les travailleurs, et les plateformes de travail localisé, où les tâches sont effectuées dans des lieux spécifiés par des personnes, comme des chauffeurs de taxi et des livreurs.

Pour les travailleurs des plateformes, les défis sont liés aux conditions de travail, à la régularité du travail et du revenu, au manque d'accès à la protection sociale et à l'absence des droits à la liberté syndicale et à la négociation collective. Les horaires de travail peuvent souvent être longs et imprévisibles. La moitié des travailleurs de plateformes gagnent moins de 2 dollars des États-Unis par heure. En outre, certaines plateformes ont des écarts salariaux importants entre les femmes et les hommes. La pandémie de COVID-19 a mis encore plus en lumière un grand nombre de ces problèmes.

Les nouvelles opportunités créées par les plateformes de travail en ligne ont contribué à estomper encore plus la distinction autrefois claire entre les salariés et les travailleurs indépendants. Les conditions de travail sont en grande partie régies par des contrats d'adhésion, aux règles souvent définies unilatéralement par les plateformes. Les algorithmes remplacent de plus en plus les êtres humains pour attribuer les tâches et évaluer le travail, et diriger et surveiller les travailleurs.

La numérisation se caractérise par des progrès technologiques et numériques rapides, grâce au rôle croissant des communications mobiles et de l'interconnectivité (Internet des objets), des données massives (big data), de l'intelligence artificielle, de la robotique, des voitures autonomes, de l'impression 3D, des nanotechnologies et des biotechnologies, et de l'informatique quantique, entre autres (BIT, 2021). Le sujet des technologies numériques est vaste, mais cet article en explore trois dimensions qui recourent le rôle des syndicats (figure 1).

► Figure 1. Les technologies numériques qui recourent le rôle des syndicats

Les dispositifs matériels	Les logiciels réseau	Les logiciels d'informations
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les téléphones intelligents ▶ Les appareils connectés à Internet (ordinateurs, ordinateurs portables, tablettes) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les médias sociaux (WhatsApp, Facebook, Twitter, Instagram, etc.) ▶ Les plateformes en ligne/virtuelles pour les réunions, les formations, les conférences, etc. ▶ La technologie de <i>streaming</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les sites Web interactifs ▶ Les publications électroniques (les livres électroniques, les modules d'apprentissage en ligne)

La Commission mondiale sur l'avenir du travail (BIT, 2019a) a reconnu l'importance de l'exploitation et de l'utilisation des technologies pour le travail décent. Elle a appelé les travailleurs et les dirigeants à négocier la conception du travail en adoptant une approche fondée sur le «contrôle humain» vis-à-vis de l'intelligence artificielle, qui garantisse que les décisions finales qui ont une incidence sur le travail soient prises par des êtres humains. Le rapport recommande également l'instauration d'un système de gouvernance internationale pour les plateformes de travail numériques afin d'exiger le respect d'un minimum de droits et de protections. À cet effet, la Commission mondiale a appelé à une «garantie universelle pour les travailleurs intégrant les droits fondamentaux des travailleurs, un 'salaire assurant des conditions d'existence convenables', des limites à la durée du travail et l'assurance de lieux de travail sûrs et salubres» (BIT, 2019a, p. 39).

De son côté, la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail (BIT, 2019b) a également réaffirmé la continuité de la pertinence des relations d'emploi en tant que moyen d'apporter une protection aux travailleurs. Dans un sens, cette déclaration reconnaissait qu'il fallait trouver de nouvelles voies pour apporter des protections appropriées à tous les travailleurs, qu'ils soient employés à temps complet, qu'ils exécutent des microtâches en ligne, qu'ils produisent à domicile pour les chaînes d'approvisionnement mondiales ou qu'ils travaillent dans le cadre d'un contrat temporaire.

Ces transformations du monde du travail peuvent se traduire par des erreurs de classification qui aboutissent à une érosion des relations professionnelles, et par de nouvelles formes de travail qui ne donnent pas toujours une protection appropriée au

travail. Tous les travailleurs dans des formes de travail comme le travail temporaire, le travail économiquement dépendant, et dans les nouvelles formes de travail associées à la transformation numérique sont concernés. Ces évolutions mettent en péril le modèle traditionnel des relations professionnelles et représentent un défi particulièrement difficile pour les syndicats.

Les syndicats exigent des mesures concrètes sur la façon de faire face avec plus d'efficacité aux externalités négatives du changement technologique tout en utilisant ses avantages. Certains syndicats progressent déjà sur ces questions, par exemple en matière de protection des données et de surveillance sur les lieux de travail, et aussi sur l'organisation des travailleurs dans l'économie des plateformes pour créer des bonnes pratiques qui pourraient servir d'exemple pour le mouvement syndical dans son ensemble. Très souvent cependant, ces efforts restent isolés et n'aboutissent pas à une réponse globale du mouvement syndical national et international.

Les facteurs qui ont une incidence sur l'adoption des technologies numériques par les syndicats

Avant le COVID-19, la plupart des syndicats (surtout ceux des pays en développement) n'étaient pas pressés d'adopter l'utilisation des technologies et des plateformes numériques pour mettre en œuvre leur mandat; ils continuaient à recourir essentiellement aux interactions physiques et à une grande mobilité. Avec la pandémie de COVID-19 cependant, la numérisation a fortement augmenté en termes d'échelle, de vitesse et de complexité, change rapidement et met la pression sur les syndicats pour qu'ils se servent des technologies numériques pour élaborer leur mode de fonctionnement, faire progresser les services qu'ils apportent à leurs membres et renforcer leurs revendications et leur engagement auprès des autres parties prenantes nationales.

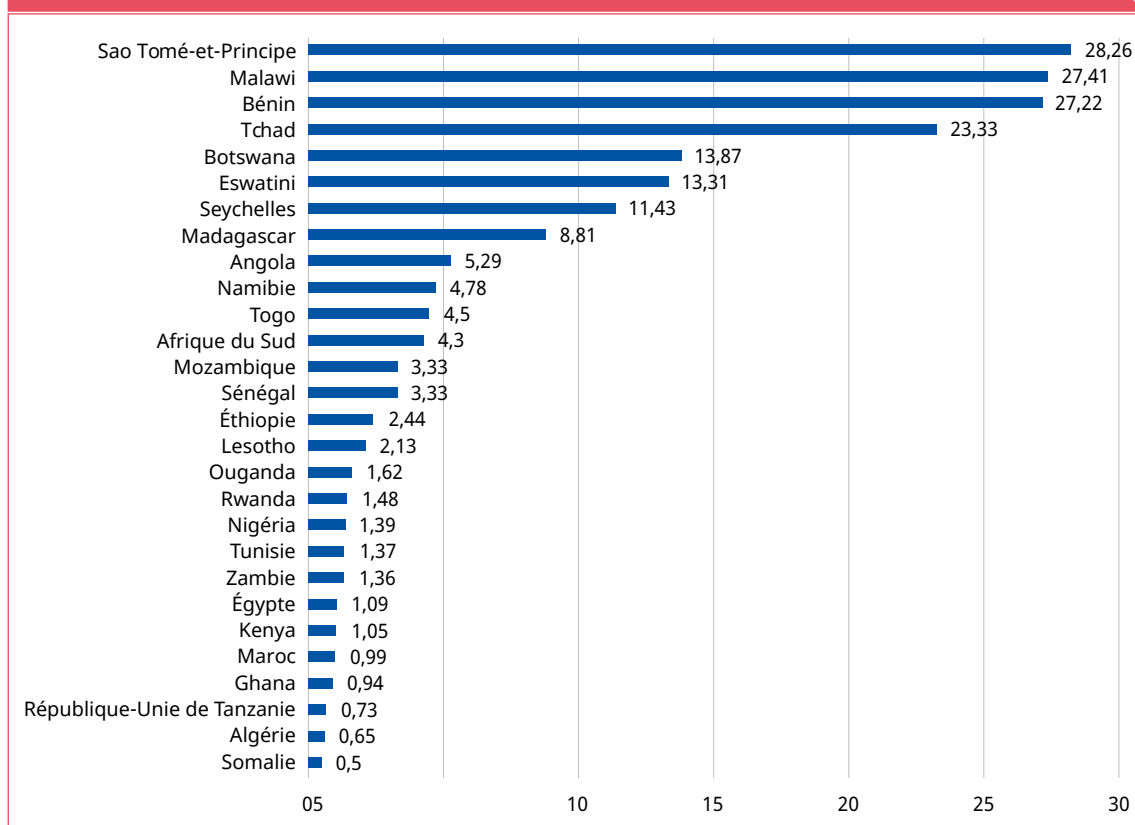
Cependant, l'économie numérique est confrontée à un certain nombre de défis, qui tendent à limiter l'utilisation optimale des technologies numériques et d'Internet par les syndicats, même s'ils peuvent reconnaître et apprécier la nécessité de tirer profit de ces technologies.

Les coûts élevés des données sur Internet et le défi du manque de moyens financiers.

Dans les pays en développement, le coût élevé des données mobiles provient du manque d'infrastructures, du niveau élevé de taxes dans le secteur des téléphones portables et du manque de concurrence dans ce secteur. La figure 2 montre le coût d'un gigaoctet dans certains pays africains.

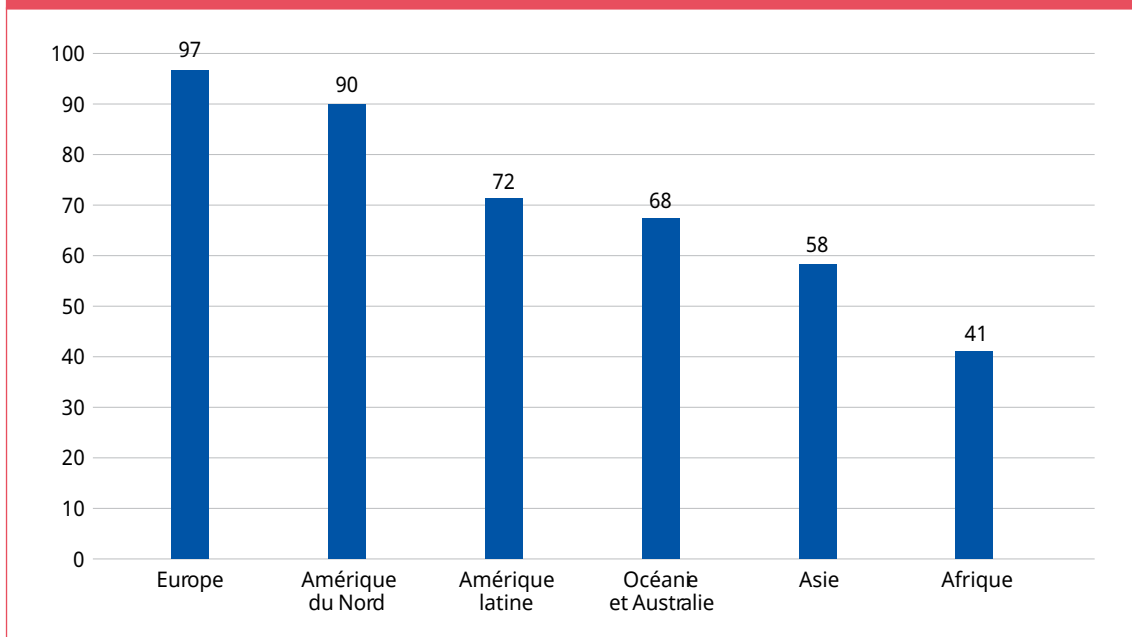
La figure 2 illustre le fait que, dans la majorité des pays africains, le coût d'un gigaoctet dépasse 1 dollar É.-U., ce qui est très cher pour la majorité des travailleurs, notamment ceux qui travaillent dans l'économie informelle où les revenus sont faibles et instables. Même pour les travailleurs de l'économie formelle, les bas salaires rendent les données d'Internet et des objets intelligents très chères, obligeant certains travailleurs à choisir entre Internet et d'autres éléments tout aussi importants pour le bien-être de leur famille (l'alimentation, le loyer, les frais de scolarité). La pandémie de COVID-19 et les perturbations au niveau des emplois et des revenus ont empiré la situation, à un moment où les travailleurs ont besoin d'être plus présents en ligne que jamais. La figure 3 montre que le pourcentage des utilisateurs d'Internet en Afrique est le plus faible (41 pour cent) de toutes les autres régions.

► Figure 2. Prix moyen d'un gigaoctet de données mobiles dans certains pays africains, 2020 (en dollars É.-U.)



Source: Faria, 2021.

► **Figure 3. Le pourcentage de la population qui utilise Internet, en fonction des régions, 2020**



Source: Statista, 2020; Worldometer, 2021.

Les problèmes de connexion. En juin 2020, environ 56 pour cent de la population de l'Afrique subsaharienne vivait à une distance de 25 kilomètres de la fibre (Faria, 2021). Les infrastructures limitées d'Internet et les perpétuelles coupures d'électricité dans certains pays africains sont également responsables des problèmes de connexion. De plus, les confinements nationaux ont mis en lumière le fait que les responsables syndicaux dépendent plus de la connexion Internet de leurs bureaux que pour leurs données personnelles. La fermeture des bureaux durant les périodes de confinement a donc empêché les responsables syndicaux de se connecter efficacement avec leurs membres.

Voici ci-dessous un résumé des défis du travail à domicile, d'un point de vue technologique:

- **Les limitations de l'espace.** Suite à la fermeture des systèmes fonctionnels dans le monde, le travail, l'école et les vacances se faisaient à la maison. Malheureusement, tous les travailleurs ne disposent pas de résidences suffisamment grandes pour accueillir de façon agréable toutes les activités en concurrence. Les limitations de l'espace peuvent contribuer à une baisse des résultats et à de moindres performances.
- **La disponibilité des installations connectées à Internet.** Tous les domiciles n'ont pas un accès de qualité à Internet. Même lorsqu'il existe un accès à Internet, il peut ne pas toujours être fiable ni suffisamment stable pour être connecté sans interruption.
- **Le prix d'Internet.** Le prix de la bande passante d'Internet reste élevé dans la plupart des régions d'Afrique: il est donc difficile d'apporter une collaboration efficace à distance. Les organisations qui n'ont pas les moyens d'avoir des bureaux spacieux pour leur personnel peuvent avoir des difficultés à payer le niveau de capacité d'Internet leur permettant d'obtenir les performances souhaitées pour le travail à domicile.

- ▶ **La vie privée et la protection des données.** Étant donné que la première méthode de communication se fait simplement par courriels et avec des outils en ligne, les chances de réussir à mettre en place des politiques de protection des données de l'organisation diminuent de façon significative. De plus, les risques d'atteinte à la protection des données et de la vie privée peuvent aboutir à des poursuites juridiques, avec les coûts importants qui y sont associés.
- ▶ **L'exposition aux hackers.** L'utilisation d'appareils mobiles pour se connecter aux informations et aux dossiers du syndicat expose à des vulnérabilités et à des violations des données qui peuvent être exploitées par des hackers. Certes, il existe des solutions technologiques pour protéger de façon appropriée les travailleurs en ligne, mais le niveau des investissements pour obtenir une protection efficace de ces travailleurs à distance peut être hors de portée des syndicats les moins riches.
- ▶ **Les communications régulières.** Pour remplir leur mandat, les syndicats doivent maintenir les communications dans les délais impartis avec les organisations d'employeurs et les représentants des travailleurs. Le travail à la maison pose des problèmes pour la coordination des équipes tout en supprimant l'avantage de pouvoir décrypter le langage corporel et le ton de la voix – qui sont très importants dans la communication, encore plus quand on négocie les droits des travailleurs.
- ▶ **La performance des salariés.** Il est très difficile de suivre et de vérifier la performance des salariés qui travaillent à distance. Les employeurs peuvent exploiter ce défi en ciblant de façon injuste certains de leurs salariés. Ni les représentants des travailleurs ni les syndicats n'ont les données et/ou les preuves nécessaires pour remettre efficacement en cause ces employeurs déloyaux et démontrer l'injustice de ce traitement des travailleurs.
- ▶ **L'esprit d'équipe.** Les organisations de travailleurs reposent sur la coopération, un bon esprit d'équipe et le sens de l'unité. Dans un environnement où les personnes travaillent loin de leurs bureaux, il peut être difficile d'obtenir l'esprit d'équipe nécessaire pour organiser les travailleurs. Les syndicats doivent se montrer innovants et adopter des technologies et des stratégies pour construire la bonne culture et l'esprit d'équipe permettant de fournir correctement les services à leurs membres.
- ▶ **La violence sexiste et les inégalités.** Avec les confinements, les membres de la famille qui ne se voyaient quasiment pas durant une grande partie de la journée ont été brusquement obligés de vivre ensemble pendant des mois. En dehors de la découverte d'incompatibilités qui n'avaient pas été remarquées auparavant, le fait d'enfermer les gens chez eux a été très stressant pour certains couples, notamment avec les baisses de revenu généralisées que les familles ont subies. Et, comme les enfants devaient faire l'école à distance, beaucoup de parents ont dû jouer le rôle d'enseignant – ce qui a grandement réduit le nombre d'heures que certains parents passaient à travailler pour leur bureau. La réduction des performances de ces salariés s'est traduite par la perte d'opportunités de promotion – ces salariés étant souvent des femmes ou des hommes qui ont les revenus les moins élevés de la famille. Les travailleurs ayant une bonne connaissance des technologies de l'information et de la communication (TIC) ont rencontré moins de problèmes.

Le COVID-19 et l'informatisation: les défis et les lacunes dans le travail des syndicats

La négociation collective

La négociation collective est l'un des mandats essentiels des syndicats. Même si elle était déjà menacée avant l'apparition du COVID-19 avec l'émergence de certaines formes de travail (le travail précaire) et la baisse du taux de syndicalisation, l'apparition de la maladie n'a fait qu'empirer la situation.

Une étude réalisée par le Conseil de coordination des syndicats d'Afrique australe (Southern Africa Trade Union Coordination Council – SATUCC) en 2020 sur l'impact du COVID-19 sur les travailleurs en Afrique du Sud révèle qu'un grand nombre des négociations collectives en cours se sont arrêtées. Cinquante-huit pour cent des personnes interrogées ont indiqué que les droits à la négociation collective étaient suspendus. Dans d'autres cas, les employeurs et les syndicats ont eu recours à des négociations collectives virtuelles grâce à des plateformes comme Zoom, Google Meet et Skype. Pour les syndicats, leurs déficits internes en matière de technologie, et notamment le nombre limité d'outils connectés et de ressources financières pour établir de longues connexions, ont eu un effet négatif sur l'efficacité de leur participation aux processus de négociation collective virtuelle.

En outre, les négociations collectives virtuelles comportent des défis spécifiques par rapport aux réunions physiques de négociations. L'art de la négociation collective comporte des éléments comme la lecture et l'évaluation des émotions, des expressions du visage et du langage corporel par les deux parties. Pour les syndicats, qui sont généralement en position de faiblesse, ces facteurs les aident à communiquer, à se motiver et à avoir une stratégie pour dépasser les conflits et obtenir un accord, et tous ces éléments disparaissent avec les négociations collectives virtuelles.

De plus, les mécanismes d'accès à l'organisation et à la mise en place d'une réunion de négociation collective virtuelle demeurent dans une large mesure entre les mains des employeurs, si bien qu'il y a un risque de manipulation des espaces qu'ils utilisent. Les mauvais employeurs peuvent décider par exemple de couper le micro de l'orateur, ou de le réactiver, pour déstabiliser les représentants syndicaux, notamment ceux qui sont véhéments. Il est donc essentiel que les syndicats s'approprient l'organisation et la mise en place de ces réunions virtuelles.

L'éducation et la formation des travailleurs

Les programmes d'éducation et de formation des travailleurs sont essentiels pour maintenir le lien entre les syndicats et leurs membres, et pour renforcer les capacités des travailleurs afin qu'ils puissent expliquer les problèmes auxquels ils sont confrontés. La pandémie de COVID-19 a remis en cause les formes traditionnelles de formation syndicale et les programmes de formation, qui se faisaient essentiellement en présentiel. En 2019 par exemple, le Bureau

des activités pour les travailleurs (ACTRAV) du BIT a coordonné un cours en anglais intitulé: «The Evolving World of Work: New Learning Methodologies and Technologies for Enhanced Trade Union Education in Africa» (Le monde du travail en mutation: nouvelles méthodes et techniques d'apprentissage pour améliorer l'éducation des syndicats en Afrique). Il s'agissait d'un cours mixte (avec une composante en ligne et une autre en face à face); les participants étaient des responsables de l'éducation provenant de centres (fédérations) nationaux, d'instituts de recherche syndicale, de fédérations syndicales mondiales et d'organisations syndicales régionales ou sous-régionales de quinze pays. Ce cours a été l'occasion pour les syndicats de réfléchir à la façon de reconstruire l'éducation syndicale et les programmes de formation à l'ère de la technologie numérique.

Les opportunités offertes par les technologies numériques aux syndicats

Réduire le déficit de participation des jeunes

L'intégration, l'inclusion et la participation des jeunes travailleurs dans les syndicats s'accroissent, même si c'est encore à petite échelle. Les statistiques mondiales soulignent que les populations jeunes sont plus sur Internet. Statista (2020) révèle que 18 pour cent des utilisateurs d'Internet sont des jeunes de 18 à 24 ans, 32 pour cent des personnes de 25 à 34 ans, 19 pour cent des personnes de 35 à 44 ans, 14 pour cent des personnes de 45 à 54 ans, 10 pour cent des personnes de 55 à 64 ans et 7 pour cent des personnes de plus de 65 ans. Cela signifie que la moitié de la population mondiale active des utilisateurs d'Internet a moins de 35 ans.

Le COVID-19 a mis en lumière la nécessité pour les syndicats d'adopter des programmes numériques qui attirent l'attention des jeunes travailleurs, car la majorité d'entre eux sont actuellement plus actifs sur les réseaux sociaux. Les progrès de la technologie numérique permettraient aux syndicats qui ont beaucoup de mal à entrer en contact avec les jeunes de communiquer avec eux grâce aux médias que la génération des jeunes connaît bien. Le COVID-19 a mis en lumière le fait que les syndicats doivent repenser, développer et expérimenter différentes façons virtuelles d'atteindre et de communiquer avec de nouveaux membres potentiels plus jeunes.

Élargir leur audience au-delà des membres des syndicats

Dans le contexte du déclin du taux de syndicalisation, en l'absence de réunions physiques et en raison des restrictions de la mobilité dues au COVID-19, il s'est avéré essentiel pour les syndicats de développer des campagnes en ligne pour mobiliser leurs membres et aussi des non-membres (des travailleurs et des citoyens), y compris les travailleurs de l'économie informelle, grâce aux réseaux sociaux et à d'autres plateformes en ligne. Puisque les plateformes des réseaux sociaux sont devenues populaires dans la sphère politique, il doit

en être de même pour les syndicats, qui doivent maintenir sans relâche leur visibilité et leur pertinence.

Des expériences dans le monde ont prouvé que des campagnes par le biais de plateformes virtuelles (notamment avec des groupes sur Facebook, Twitter et WhatsApp) et des sites Internet des syndicats ont aidé ces derniers à établir des liens et à développer des alliances, des réseaux et des actions de solidarité non seulement chez les travailleurs, mais aussi avec d'autres organisations de la société civile.

Il est devenu impératif de se tourner vers des campagnes de sensibilisation et de mobilisation en ligne pour compléter les formes traditionnelles d'expression des syndicats afin de faire pression sur les gouvernements, les employeurs, les parlementaires et les leaders d'opinion pour défendre les droits des travailleurs et le travail décent en général. Parmi les exemples de campagnes syndicales en ligne efficaces et réussies, on trouve les campagnes «Prices Must Fall» (Les prix doivent baisser) et «Wage Theft» (Vol sur les salaires) du Congrès des syndicats du Zimbabwe (Zimbabwe Congress of Trade Unions – ZCTU) et de l'Organisation nationale des syndicats (National Organisation of Trade Unions – NOTU).

Réduire les écarts de participation entre les hommes et les femmes

Historiquement, le mouvement syndical se heurte à des problèmes graves pour faire augmenter la participation des femmes dans les syndicats, dans les postes de direction et les structures de décision. Le recours aux technologies numériques donne une opportunité aux femmes syndicalistes de surmonter les obstacles physiques et financiers qui ont généralement limité leur participation efficace aux activités des syndicats. Cependant, les syndicats doivent continuer à aider et à encourager les femmes à participer aux programmes en ligne, sur les différentes plateformes et sur les réseaux sociaux, en finançant des webinaires et d'autres programmes uniquement destinés aux femmes.

Des stratégies innovantes et des solutions technologiques pour le processus de numérisation des syndicats

Que faut-il vraiment pour qu'une organisation syndicale soit bien préparée pour travailler n'importe où en ayant une bonne connaissance des TIC? Le tableau 1 donne des idées utiles dans le contexte habituel d'un pays africain.

► Tableau 1. Coûts indicatifs des TIC pour un bureau de dix utilisateurs, dans un pays africain typique (en dollars É.-U.)

Service TIC/type de produit	Coût/mois (dollars É.-U.)	Coût annuel (dollars É.-U.)	Une fois/récurrent
Configuration LAN, dix utilisateurs		50 000,00	Une seule fois
Outils de bureautique Office, dix utilisateurs	400,00	4 800,00	Récurrent
Ordinateurs portables, dix utilisateurs	1 500,00	15 000,00	Une seule fois
Logiciel de sécurité		4 000,00	Une seule fois
Configuration Office famille, dix utilisateurs	400,00	4 000,00	Une seule fois
Office Internet	1 000,00	12 000,00	Récurrent
Mise en place d'un site Internet		1 000,00	Une seule fois
Maintenance du site Internet	1 000,00	12 000,00	Récurrent
Outils de collaboration (par exemple Zoom)		10 000,00	Récurrent
Téléphone portable	500,00	5 000,00	Une fois/deux ans
Unités de téléphone portable	500,00	60 000,00	Récurrent
Internet à domicile pour le personnel	250,00	30 000,00	Récurrent
Assurance		2 000,00	Récurrent
Soutien TIC	10 000,00	120 000,00	Récurrent
Fournitures		5 000,00	Récurrent
Total		334 800,00	
Conversion des documents papier en version électronique	1,00/page		En fonction des chiffres

Source: Fournisseurs de TIC et d'Internet à Nairobi, Kenya.

Ce budget indicatif n'est certainement pas un petit budget, même pour des organisations commerciales. Cela implique que les organisations de travailleurs qui ont moins de moyens financiers peuvent être confrontées à des défis quand leurs travailleurs doivent travailler à la maison. En fait, les coûts des communications en Afrique de l'Ouest et dans les pays enclavés d'Afrique sont encore plus élevés que ceux qui sont présentés ci-dessus, ce qui aggrave les difficultés pour continuer à travailler avec les TIC durant la pandémie.

Voici quelques options pour les syndicats:

- ▶ Les offres pour les organisations à but non lucratif. Certains fournisseurs de technologie proposent des offres spéciales aux organisations à but non lucratif, avec des options gratuites: par exemple Microsoft offre Office 365 pour les petites organisations à but non lucratif. Pour savoir si les organisations de travailleurs peuvent en faire partie, il faut demander aux vendeurs.
- ▶ Les solutions source ouverte. C'est une autre option à laquelle les syndicats peuvent recourir, au moins pour certaines de leurs obligations professionnelles comme les systèmes de gestion de contenu ou de base de données, à l'instar de MySQL. Si on n'a pas de sources de financement, on peut recourir aux logiciels libres, dont il faudra peut-être adapter et modifier la configuration, même s'il faut souligner qu'ils ont des limitations et des inconvénients. Cette option devra être envisagée en tenant compte des législations pertinentes (comme le régime général de protection des données RGPD).
- ▶ Les personnes très fortunées. Les organisations syndicales peuvent chercher un soutien financier auprès de certaines personnes qui ont des revenus disponibles très élevés et sont prêtes à contribuer à l'amélioration des activités des syndicats. On peut trouver des informations sur ces opportunités de financement sur Internet.
- ▶ Le financement par des fonds de solidarité. Certaines organisations et/ou des gouvernements proposent des aides auxquelles les syndicats peuvent accéder. Ce sont notamment des institutions financières internationales, des fondations, des gouvernements et des organisations multilatérales, qui peuvent avoir des opportunités de financement pour les demandes de financement bien étayées, que les syndicats peuvent explorer. La solidarité de syndicats bien dotés est également une option viable.
- ▶ Créer une culture de travail hybride. Il est fort probable que la plupart des organisations qui ont réalisé leurs activités principalement «en dehors de leurs bureaux» pendant près d'un an modifieront leurs pratiques pour accroître la partie du travail réalisée à la maison. Une étude récente de Global Workplace Analytics (2020) mentionnait que le travail à distance a augmenté de 173 pour cent depuis 2005, et que ces dix dernières années le nombre de personnes qui travaillent principalement chez elles a augmenté de 115 pour cent. Les données disponibles montrent que les salariés qui passent 60 à 80 pour cent de leur temps de travail en dehors du bureau ont les taux d'engagement les plus élevés. Les syndicats peuvent demander des politiques permettant d'établir une culture de flexibilité du travail où les travailleurs sont encouragés à choisir librement où ils veulent travailler.
- ▶ Investir dans des solutions de collaboration sur le Cloud. Les organisations qui utilisent des systèmes et des outils de collaboration à distance sont mieux préparées à assurer la continuité du travail en cas d'urgence. Les outils de collaboration sur le Cloud (comme Zoom, GoToWebinar et Microsoft Teams) ont suffisamment progressé pour proposer des sessions de collaboration virtuelle de qualité, à moindre coût. En fait, certains fournisseurs d'outils de collaboration ne font pas payer les sessions de collaboration

individuelle. Pourquoi sur le Cloud? Elles sont accessibles de partout, sont résilientes avec des centres de données répartis dans le monde qui sont bien construits et bien situés pour résister à la plupart des perturbations.

- ▶ Autonomiser les employés des syndicats. Pour veiller à ce que le personnel soit prêt à toute éventualité, les travailleurs doivent recevoir du matériel TIC et des solutions logicielles, notamment dans le Cloud, dont les caractéristiques techniques sont appropriées aux exigences de leur travail. Les outils fournis doivent procurer la capacité de se connecter en toute sécurité aux systèmes internes, et le personnel doit être formé pour bien utiliser le système des TIC.
- ▶ Il est essentiel de veiller à ce que les syndicats qui représentent les intérêts des travailleurs et, par extension, les travailleurs eux-mêmes puissent être capables de fournir leurs services sans interruption dans les situations difficiles qui peuvent limiter l'accès physique à un bureau.
- ▶ La numérisation des documents et des processus de l'entreprise. Pour compléter ce tour des possibilités de résilience, les syndicats et leurs organisations ou groupes affiliés doivent veiller à ce que tous leurs documents papier soient convertis en fichiers électroniques. Il existe une douzaine de systèmes de gestion des documents électroniques, et il y a un grand nombre d'entreprises spécialisées dans l'archivage des documents que les organisations peuvent utiliser pour scanner et stocker tous les documents de l'organisation.
- ▶ L'expérience du COVID-19 a montré que l'utilisation des documents papier sera bientôt révolue. Les syndicats doivent donc investir et adopter des systèmes de signature électronique qui, dans la mesure du possible, s'intègrent parfaitement dans les systèmes de gestion des documents électroniques qu'ils ont choisis.
- ▶ Non seulement l'automatisation de tous les systèmes du syndicat et les flux de travail homologués contribueront à améliorer les performances de l'organisation et apporteront la transparence et la responsabilité requises, mais ils rendront également possible la poursuite des activités des syndicats dans les cas d'urgence et aussi autrement, de n'importe où. Adopter et déployer une chaîne de blocs (*blockchain*) ou d'autres technologies pour faciliter l'interopérabilité entre les systèmes des organisations partenaires offrira à l'organisation l'occasion de réagir sans problème face à une nouvelle crise. Un syndicat ne peut pas se permettre de laisser de côté ses organisations partenaires – le mariage doit continuer, quels que soient le coût et/ou les circonstances.

Recommandations pour avancer, et conclusions

Cette section comporte des recommandations que les syndicats peuvent adopter ou utiliser pour s'assurer de la poursuite de leurs activités durant la pandémie. Elle présente aussi des suggestions novatrices au sujet des opérations relatives aux fonctions spécifiques des syndicats.

Donc, quels sont les outils technologiques nécessaires pour travailler de chez soi pour un syndicat? Cela comprend:

1. Un **ordinateur portable** avec une caméra à haute résolution (si possible réglable) et le logiciel de bureautique le plus récent. Il est souhaitable que le personnel reçoive des outils comme des bureaux où l'on est debout ou assis, des chaises ergonomiques et des écrans larges ou si possible des écrans doubles.
2. Un **smartphone** ou une tablette n'est pas un luxe si l'on travaille n'importe où, c'est au contraire très important; notamment dans certaines parties du monde où la stabilité d'Internet n'est pas garantie, le téléphone portable est donc un dispositif de rechange pour repérer les zones d'accès à Internet lorsque le réseau à haut débit ou le lien wifi ne fonctionnent pas.
3. Une **connexion Internet** suffisante et fiable qui permet d'avoir facilement accès aux documents de travail, que l'on soit dans les locaux (au bureau) ou à l'extérieur ou sur un Cloud public. Il faut préférer une dorsale Internet par câble, avec une distribution appropriée du signal dans le local.
4. Des **outils de collaboration et de réunion** adaptés et faciles à utiliser. Les salles de réunion virtuelles remplacent rapidement les salles de réunion physiques avec l'arrivée du travail complètement à la maison. Il est essentiel que les équipes puissent continuer à collaborer et à travailler ensemble efficacement, tout comme elles le feraient dans un bureau traditionnel. Tous les travailleurs doivent donc être capables d'appeler leurs collègues, de les inviter à une réunion, de réserver des salles de réunion, d'évaluer les équipes, de se joindre à une réunion et d'organiser des séminaires (maintenant appelés webinaires) aussi facilement que dans une configuration de bureau physique.
5. Les travailleurs doivent acquérir les **connaissances et compétences** nécessaires pour utiliser correctement les outils et les systèmes technologiques nécessaires pour être performants, qu'ils travaillent chez eux ou ailleurs. Cela comprend les compétences en matière d'outils de vidéoconférences sur Internet ou sur téléphone mobile.
6. **La sécurité des informations et la protection des données.** Travailler chez soi ne doit pas se faire au détriment des impératifs de confidentialité et de conformité. Cette pratique a augmenté le nombre potentiel des victimes de cyberattaques en raison de la présence accrue d'Internet dans le nouvel espace de travail. Il est donc obligatoire d'avoir des outils pour assurer la protection nécessaire des travailleurs à distance, comme: une politique stricte de gestion des comptes et des mots de passe; des solutions antivirus actualisées; des systèmes de surveillance à distance, d'actualisation et de répartition;

des réseaux privés virtuels; des pare-feu pour les ordinateurs portables et pour l'Internet résidentiel; un chiffrement des disques; des outils de gestion des appareils mobiles; une authentification multifactorielle; des outils technologiques permettant une surveillance à distance et la gestion de la sécurité des ordinateurs portables ou des outils mobiles, des caméras IP ou d'autres dispositifs connectés à Internet au domicile qui composent l'Internet des objets.

7. Des **flux de processus de travail complètement automatisés**, comprenant des capacités de gestion des documents et d'intégration sécurisée dans des systèmes partenaires grâce à des signatures numériques sûres.
8. Tout ce qui précède devrait reposer sur un **système d'assistance solide pour l'utilisation des TIC**. Le plus adapté est d'avoir un centre d'appels avec suffisamment de personnel pour aider les travailleurs 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, de façon à s'adapter aux habitudes flexibles du travail à la maison.

Voici quelques suggestions innovantes pour les opérations correspondant aux fonctions spécifiques des syndicats:

La planification stratégique relative aux TIC au sein des structures syndicales

Les technologies de l'information doivent être considérées comme importantes pour toutes les opérations des syndicats, depuis le recrutement et l'organisation des membres, la prestation de services, la négociation collective, la recherche, la formation et l'éducation, jusqu'aux campagnes politiques et au respect des principes démocratiques. Les syndicats doivent également reconnaître que la technologie de l'information est une force essentielle pour façonner leur pertinence à l'avenir.

Dans ce contexte, afin de renforcer les processus et les fonctions, il est recommandé de considérer la mise en place des TIC comme une composante essentielle des organisations syndicales, et donc qu'elles soient représentées aux plus hauts niveaux de la prise de décision. Cela permettra à la direction des TIC de budgéter, planifier, organiser, diriger, contrôler et coordonner les acquisitions, le développement, la maintenance, et l'utilisation des ordinateurs et des systèmes de télécommunications au sein de l'organisation pour qu'elle remplisse son mandat au service des travailleurs.

De plus, il est nécessaire de mettre en place un département TIC dirigé par un responsable (ou directeur) des TIC au niveau de décision le plus élevé. Cette fonctionnalité stratégique permettra d'améliorer la collaboration avec les autres décideurs dans d'autres départements pour identifier, recommander, développer, mettre en œuvre et soutenir les solutions technologiques du meilleur rapport qualité-coût, et définir et mettre en œuvre les politiques, procédures et meilleures pratiques pour les TIC. C'est au sein de ce directorat ou de ce département des TIC que pourront être réalisés une évaluation et un diagnostic plus précis de l'absence ou de l'inadéquation des infrastructures et des capacités informatiques. Pour mettre en œuvre ces recommandations, il peut s'avérer important de modifier les organigrammes.

Réviser et reformuler les négociations collectives et les accords

Il faut que les syndicats veillent à ce que les mesures de numérisation et de diffusion des technologies soient intégrées dans les accords de négociations collectives et dans les structures de dialogue social sur le lieu de travail comme les comités de travailleurs et les conseils d'entreprise. Il est essentiel de veiller à ce que les syndicats et les travailleurs soient engagés dès les premiers stades de l'introduction des nouvelles technologies.

En raison des défis spécifiques posés par les négociations collectives virtuelles, les syndicats ont la position privilégiée d'avoir des membres dans les ateliers de production qui connaissent bien les performances et la position financière de l'entreprise. Beaucoup d'entre elles utilisent des plateformes virtuelles pour communiquer leurs performances aux clients existants et potentiels. À l'époque des données ouvertes, il est facile de disposer des informations et de créer une plateforme qui permette aux syndicats et à leurs représentants d'avoir un accès plus facile à ce genre d'informations souvent sujet à conflits (ACAS, 2011). Les syndicats devraient donc se servir de cette position privilégiée en la combinant à d'autres technologies numériques pour recueillir des données et réaliser des analyses des tendances de l'entreprise ou des performances du secteur qui leur permettront d'être plus efficaces dans les négociations collectives à tous les niveaux.

L'augmentation croissante du capital mondial de l'interconnectivité comprend de l'Internet à haut débit qui améliore beaucoup l'accès aux informations. De même, le mouvement syndical mondial doit améliorer sa connectivité et sa solidarité, et mobiliser et unir les travailleurs autour des revendications qui remettent en cause les éléments négatifs résultant des opérations du capital mondial. L'expérience des fédérations syndicales mondiales vis-à-vis des technologies numériques peut aider les syndicats à avancer dans ce domaine.

Reconstruire l'éducation et la formation des travailleurs

Tous les cours d'apprentissage traditionnels en face à face ne peuvent pas facilement être utilisés ou ne sont pas forcément compatibles avec l'apprentissage en ligne. Les syndicats et leurs organisations de service (les instituts de recherche et d'éducation) doivent donc:

- i) Collaborer ainsi que reconstruire et convertir leurs cours et leurs modules traditionnels en présentiel en modules, cours et matériel didactique électronique compatibles avec l'apprentissage en ligne, et les donner dans le cadre de webinaires.
- ii) Investir dans l'amélioration des TIC dans les bureaux.
- iii) Développer une expertise interne sur l'enseignement et les méthodes d'apprentissage en ligne. Cela peut se faire sous la forme de cours en ligne ou de cours mixtes (une combinaison d'enseignement en présentiel et en ligne).
- iv) Rechercher le soutien d'ACTRAV au BIT pour élaborer des cours en ligne sur mesure ou des modules adaptés à l'éducation et à la formation nationale et sectorielle, comme les modules d'apprentissage en ligne sur la plateforme Learning Modules Online – LEMON, développés par le Conseil de l'Europe.

- v) Veiller à ce que ces cours en ligne soient accrédités, agréés et suivis pour avoir une assurance de qualité et de conformité.
- vi) Coopérer avec des experts proches des syndicats et/ou des organisations de la société civile et des universités pour créer des alliances et des partenariats critiques dans un monde globalisé.
- vii) Développer des cours spécialisés dédiés aux TIC sur la façon d'interagir avec les plateformes en ligne et virtuelles pour les membres et la base des syndicats, les structures syndicales et les comités sur les lieux de travail, comme les comités de travailleurs, les comités de sécurité et santé au travail et les comités chargés de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Le développement d'applications et de bases de données en ligne pour les syndicats

Les technologies numériques permettent aux syndicats d'élaborer leurs propres applications pour les syndicats et les travailleurs, et des bases de données accessibles à leurs adhérents. Ils peuvent agir comme leviers pour le recrutement par voie électronique, avec des formulaires en ligne, et attirer l'attention des jeunes travailleurs pour qu'ils rejoignent les syndicats. Les applications peuvent servir pour le recrutement ou le paiement en ligne, en raison de la grande diversité des situations financières des travailleurs et des calendriers de paiement qui changent d'une personne à l'autre. Ces applications peuvent également contenir des informations critiques comme les directives en ligne pour les conventions collectives, le droit du travail et la réglementation, les objectifs de développement durables, les droits socio-économiques, les opportunités de formation et d'apprentissage, les questions liées aux femmes et aux jeunes, entre autres. Ces applications maintiendront l'engagement des membres et développeront les possibilités d'articulation avec d'autres questions.

Améliorer la participation des femmes dans les syndicats grâce aux technologies numériques

Les femmes membres devraient se motiver pour mobiliser et renforcer le réseautage et la solidarité entre elles, en utilisant les nombreux canaux qu'apportent les technologies numériques et les plateformes en ligne. Elles devraient créer leurs propres contenus et les diffuser le plus possible en ligne. Plusieurs plateformes sur WhatsApp ont déjà servi de tremplin pour améliorer l'engagement des travailleuses, mais il faut développer les discussions pour qu'elles dépassent le niveau du partage des difficultés et du réseautage pour instaurer des débats constructifs qui remettent en cause les normes et les systèmes patriarcaux du syndicalisme; se mettre au défi d'occuper des postes de leader et des postes de décision; intensifier les programmes de développement de la confiance, de mentorat qui n'auraient pas pu exister dans des relations en face à face; renforcer les programmes d'échange intersectoriels, sous-régionaux et internationaux; avoir recours à la mobilisation et aux campagnes en ligne sur la ratification de la convention (no 190) sur la violence et

le harcèlement dans le monde du travail, 2019, de l'OIT; et renforcer la solidarité entre les travailleuses avec le mot d'ordre: «lorsque l'une de nous souffre, tout le monde souffre».

Inviter les gouvernements à remédier aux problèmes de connectivité

Tous les pays dépendent de la qualité de leurs infrastructures pour améliorer leur productivité, leur compétitivité internationale, leur croissance économique et le niveau de vie de leurs citoyens. Les syndicats doivent exiger de leurs gouvernements nationaux qu'ils fassent particulièrement attention à la résilience des infrastructures, à la promotion d'une industrialisation inclusive et durable, et qu'ils favorisent l'innovation. Dans ce contexte, le terme «d'infrastructure» doit être compris dans un sens plus large pour intégrer un ensemble de facteurs comme les infrastructures physiques – les routes, les ponts, les ports et les infrastructures de communication ainsi que les institutions socio-économiques comme le système juridique, le système de réglementation du gouvernement et même des considérations aussi intangibles que les normes sociales relatives aux comportements. Les syndicats doivent se joindre à d'autres partenaires pour plaider en faveur du développement de directives et de bonnes pratiques dans les industries de la promotion et du développement des communications pour améliorer les services destinés aux entreprises et aux citoyens.

Referencias

- ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). 2011. «Social Media in the Workplace». https://archive.acas.org.uk/media/3187/Social-media-and-its-impact-on-employers-and-trade-unions/pdf/social_media_FINAL_3108111.pdf.
- BIT (Bureau international du Travail). 2018. «Industrial Revolution (IR) 4.0 in Viet Nam: What Does It Mean for the Labour Market? Viet Nam Country Brief», note de synthèse.
- . 2019a. Travailler pour bâtir un avenir meilleur, rapport de la Commission mondiale sur l'avenir du travail.
- . 2019b. Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail. Conférence internationale du Travail, 108e session.
- . 2021. Emplois et questions sociales dans le monde 2021: le rôle des plateformes numériques dans la transformation du monde du travail.
- Faria, Julia. 2021. «Average Price for Mobile Data in Select African Countries 2020», Statista Blog, 4 mars. <https://www.statista.com/statistics/1180939/average-price-for-mobile-data-in-africa/>.
- Global Workplace Analytics. 2020. «Latest Work-at-Home/Telecommuting/Mobile Work/Remote Work Statistics». <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>.
- Mwamadzingo, Mohammed. 2003. Bridging Africa's Digital Divide: The Role of Trade Unions in English-speaking Africa. Genève: BIT.
- Nilles, Jack M. 1975. «Telecommunications and Organizational Decentralization», IEEE Transactions on Communications, 23 (10): 1142-1147.
- Statista. 2020. «Number of Internet Users Worldwide from 2009 to 2020, by Region». <https://www.statista.com/statistics/265147/number-of-worldwide-internet-users-by-region/>.
- Worldometer. 2021. «Regions in the World by Population (2021)». <https://www.worldometers.info/world-population/population-by-region/>.