

Guide de bonnes pratiques à l'attention
des managers et des cadres

FAÇONNER LA NUMÉRISATION ET GARANTIR LES DROITS DES EMPLOYÉS

PAR LE DR. NICOLE HELMERICH



EUROCADRES

TABLE DES MATIÈRES

Préface	1
Table des matières	2
Synthèse générale	3
1 Contexte : impact de la numérisation sur les droits des travailleurs	3
2 Compétences numériques et sécurisation de l'emploi	6
2.1 Contexte	6
2.2 Bonnes pratiques et recommandations	9
2.3 Questions pour l'auto-évaluation et l'élaboration de la stratégie	11
3 Modalités de déconnexion	14
3.1 Contexte	14
3.2 Bonnes pratiques et recommandations	16
3.3 Questions pour l'auto-évaluation et l'élaboration de la stratégie	19
4 Intelligence artificielle et surveillance	21
4.1 Contexte	21
4.2 Bonnes pratiques et recommandations	26
4.3 Questions pour l'autoévaluation et l'élaboration de la stratégie	30
5 Numérisation et leadership	32
5.1 Contexte	32
5.2 Bonnes pratiques et recommandations	36
5.3 Questions pour l'auto-évaluation et l'élaboration de la stratégie	42
6 Ouvrages recommandés	44

PRÉFACE

En tant que partenaire social européen, Eurocadres a participé à la négociation de l'accord-cadre sur la numérisation qui a été signé en juin 2020 entre la CES (Confédération Européenne des Syndicats), BusinessEurope, SGI Europe et SMEunited.

Cet accord définit un cadre européen qui tient compte de la transformation digitale du point de vue des hommes et des femmes. Il stipule que le changement digital ne doit pas être imposé mais doit plutôt être envisagé par la négociation avec les travailleurs et les représentants syndicaux. Il encourage une stratégie digitale qui permet de s'assurer que tant les entreprises que les travailleurs bénéficient de l'introduction de la technologie digitale, comme par exemple en termes de conditions de travail, d'innovation, d'accès à la formation professionnelle et aux qualifications, etc.

L'absence de cadre européen et/ou sectoriel réel en ce qui concerne le déploiement des technologies était un handicap dans de nombreux secteurs et entreprises et ne permettait pas d'agir efficacement pour défendre les droits existants et pour employer les nouvelles technologies à des fins de bien-être social et environnemental. C'est ainsi que l'adoption de cet accord constitue une base solide pour orienter les développements vers la bonne direction au sein des branches et des entreprises, en particulier lorsque les relations sociales sont compliquées.

De façon plus large, il aidera à réhabiliter le rôle du syndicalisme, en particulier dans les pays où les négociations autour des conventions collectives et les syndicats ne sont pas reconnus comme ayant un rôle de construction de la législation sociale.

Eurocadres a piloté un projet sur deux ans financé par l'UE et intitulé 'Accord cadre des partenaires sociaux sur la numérisation : Comment améliorer la mise en œuvre et la capacité des syndicats de managers et de cadres'. Quatre workshops ont été organisés pour l'élaboration des différents chapitres de l'accord et ce guide pratique définitif vise aujourd'hui à aider les organisations syndicales tout comme les managers et les cadres à s'approprier l'accord pour faire en sorte que les technologies numériques soient bien utilisées et offrent un environnement et un cadre de travail tout en permettant un certain degré d'émancipation.

Nayla Glaise, Présidente d'Eurocadres, *Septembre 2022*

SYNTHÈSE GÉNÉRALE

La société dans son ensemble traverse actuellement une transformation digitale qui impacte tous les aspects de notre vie, y compris notre travail. Les cadres, professionnels et managers se doivent de connaître les principaux défis et opportunités que cette transformation pose et comment les traiter, ils doivent également avoir la marge de manœuvre nécessaire pour réfléchir à leur mode de leadership et mettre en pratique leurs compétences de leadership.

Les employeurs doivent s'assurer que les droits relatifs aux données numériques, les droits des employés ainsi que la santé et la sécurité sont bien respectés tout au long de la transformation digitale menée dans les entreprises et les différents secteurs. De leur côté, les représentants syndicaux doivent connaître les défis et les opportunités que pose la transformation digitale et comment venir en appui aux managers et aux cadres dans cette transformation.

Rédigé à l'attention des managers, des cadres et des représentants syndicaux, ce guide comporte des informations importantes en présentant l'état actuel des connaissances ou encore des bonnes pratiques et des recommandations sur les points ci-dessous :

- Contexte : impact de la numérisation sur les droits des travailleurs (chapitre 1)
- Compétence numériques et sécurisation de l'emploi (chapitre 2)
- Modalités de déconnexion (chapitre 3)
- Intelligence artificielle et surveillance (chapitre 4)
- Numérisation et leadership (chapitre 5)

1. CONTEXTE : IMPACT DE LA NUMÉRISATION SUR LES DROITS DES TRAVAILLEURS

Le monde de la 'VUCA' et la numérisation

On pourrait décrire le monde dans lequel nous évoluons aujourd'hui comme la VUCA¹. Ce monde est volatile, en changement constant, imprévisible et en développement rapide. Des événements imprévus et instables modifient le contexte dans lequel les entreprises fonctionnent. A ceci s'ajoute un certain degré d'incertitude, ce qui rend difficile la prévision d'événements futurs ainsi que leurs conséquences.

C'est dans ce contexte que se produit la numérisation dans les entreprises et dans les sociétés : elle implique la reconversion et le perfectionnement des employés, avec des restructurations et des changements tout au long de leur vie professionnelle. On peut définir la numérisation comme étant 'l'intégration continue des technologies digitales et des données numérisées dans l'économie et la société' (Eurofound).² On a identifié trois vecteurs de changement : l'automatisation, la numérisation et les plates-formes, qui provoquent des défis spécifiques dans les organisations et les secteurs (voir tableau 1).

Tableau 1: Les principaux termes et les défis qu'ils comportent

PRINCIPAUX TERMES	DÉFIS QU'ILS COMPORTENT
Automatisation : les activités humaines sont remplacées par des machines	A cause de l'automatisation, des défis se posent vis-à-vis du travail et de l'emploi : <ul style="list-style-type: none"> • Polarisation du travail • Nouvelle organisation du travail • Nouveaux besoins en compétences

¹ VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (*abréviation équivalente de Volatilité, Une incertitude, Complexité, Ambiguïté*)

² Eurofound (2021) The digital age: Automation, digitisation and platforms (L'âge du numérique : automatisation, numérisation et plateformes) <https://www.eurofound.europa.eu/data/digitalisation>

Numérisation : processus de production digitale

A cause de la numérisation, des défis se posent vis-à-vis du travail et de l'emploi :

- Fragmentation des emplois
- Dispositions contractuelles instables
- Non-respect de la vie privée

Plateformes : coordination – équilibre entre l'offre et la demande

A cause des plateformes, des défis se posent vis-à-vis du travail et de l'emploi :

- Nouvelle organisation du travail
- Fragmentation des emplois
- Statut ambigu de l'emploi

Source : Eurofound (2021)

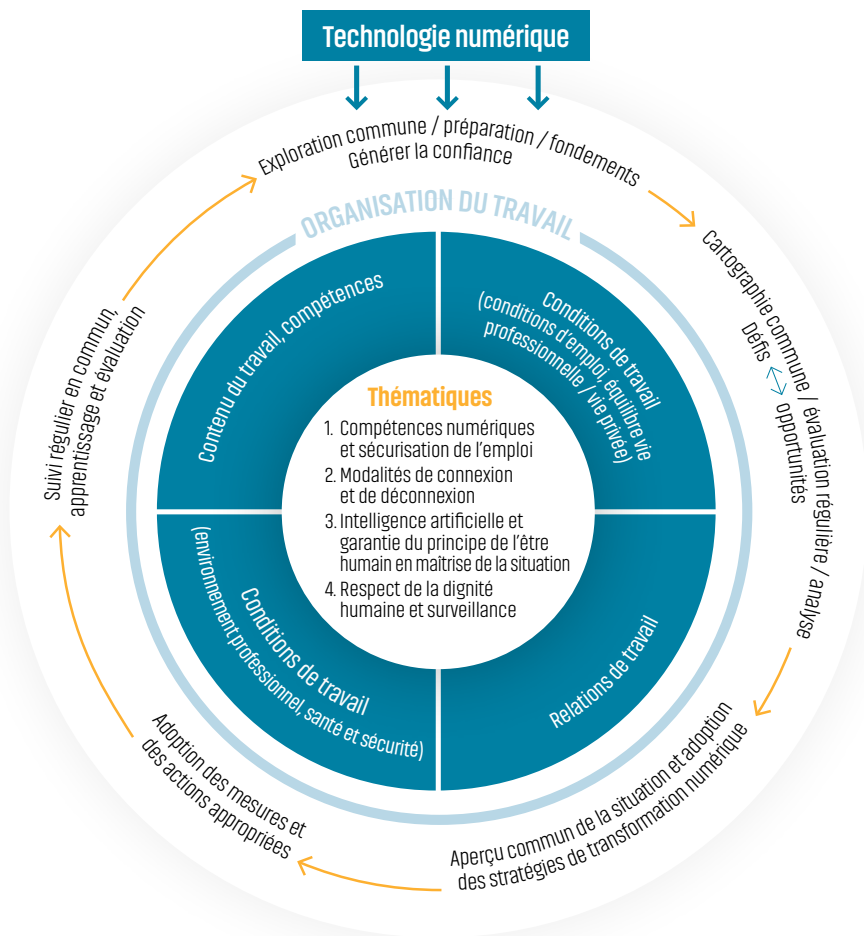
Accord cadre des partenaires sociaux de l'UE

La transformation numérique impacte profondément la façon dont les managers et les cadres travaillent. Il faut que les syndicats les assistent dans le cadre de cette transformation, qui ne consiste pas uniquement en la numérisation des organisations mais en un changement inhérent au niveau des emplois, du leadership, du travail et de l'organisation du travail.

L'Accord-Cadre européen des partenaires sociaux sur la numérisation peut servir de cadre important pour préparer et mener les négociations entre employeurs et représentants syndicaux, en ce qui concerne la numérisation et l'impact qu'elle représenter pour le travail et les travailleurs. Cet accord donne aux managers et aux cadres des informations utiles sur les démarches, actions et mesures des quatre principales thématiques de l'accord, qui figurent dans le cercle intérieur du schéma ci-dessous (voir schéma 1).

Le cercle externe du schéma 1 présente les cinq étapes du processus de partenariat en matière de numérisation en tant que processus circulaire dynamique entre employeurs et représentants syndicaux. L'accord donne des conseils au pas à pas sur la façon de concevoir chacune des cinq étapes dans ce processus. Les étapes en interne peuvent aider à générer la confiance, à améliorer la communication et à structurer l'échange et les négociations entre employeurs et employés ? Les cases en bleu présentent les quatre domaines de l'organisation du travail impactés par la numérisation.

Schéma 1: Processus de partenariat en matière de numérisation



Source : Accord-cadre européen 2020³

3 ETUC, Business Europe, SME united, CEEPT (2020): The European Social Partners Framework agreement on digitalisation (in short EU Framework Agreement), (*Accord-cadre européen des partenaires sociaux sur la numérisation - ou encore Accord-cadre*) <https://tinyurl.com/4ayknstt>.

2. COMPÉTENCES NUMÉRIQUES ET SÉCURISATION DE L'EMPLOI

Il s'agit de la première section de l'Accord cadre européen entre partenaires sociaux en matière de numérisation. Au sein du projet Eurocadres, nous avons organisé un workshop sur les compétences digitales et la sécurisation de l'emploi. La documentation de ce workshop est disponible en contactant Eurocadres.⁴

2.1. Contexte

Sécurisation de l'emploi grâce aux reconversions et au perfectionnement

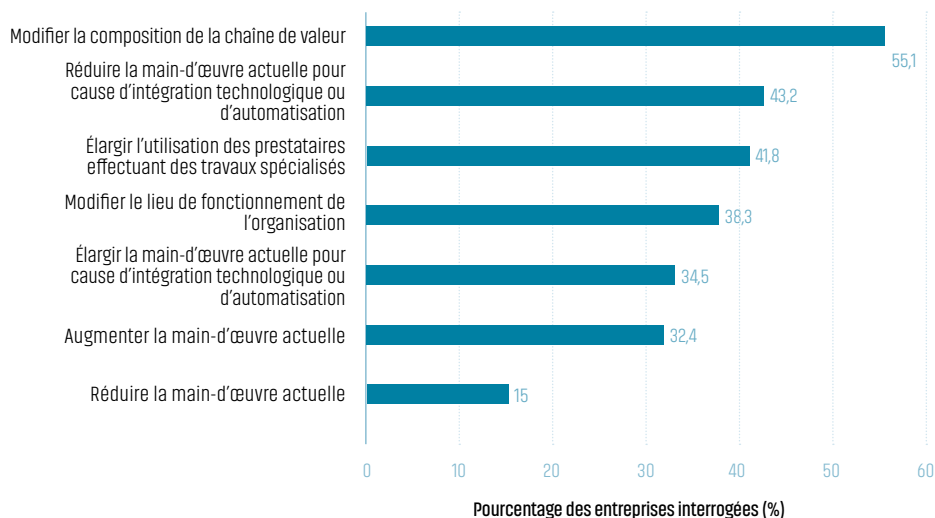
La numérisation et le changement climatique incitent les entreprises à engager rapidement des changements. Il n'y a pas d'expérience universelle du processus de numérisation. Dans certains secteurs et entreprises, on constate actuellement une réduction de la masse salariale à cause de l'intégration technologique ou de l'automatisation alors que d'autres secteurs ont connu une expansion de leur masse salariale. C'est pourquoi la reconversion ou le perfectionnement sont d'autant plus importants pour pouvoir gérer cette transition au cours des années à venir.

Lorsque d'anciens emplois disparaissent, de nouveaux émergent et les emplois existants changent considérablement de contenu. Étant donné ce changement de paysage, les formations avec acquisition de compétences représentent une part importante de l'effort plus large qui consiste à proposer reconversion et perfectionnement aux employés. La reconversion et le perfectionnement des managers et des cadres et de tout autre employé font alors partie intégrante de la transformation organisationnelle (voir également le projet d'Eurocadres sur 'la montée en compétences des leaders : reconversion et perfectionnement des managers et des cadres, 2020-2022). Il faut que les syndicats appuient les managers et les cadres dans les négociations et dans la mise en

⁴ Pour recevoir la documentation du workshop sur 'L'intelligence artificielle et la surveillance', cliquer sur info@nicole-helmerich.com.

œuvre des accords sur les reconversions et le perfectionnement des compétences dans les entreprises et dans les secteurs.

Figure 2 : Changements pour le personnel attendus dans les entreprises à l'horizon 2025 (communication par les entreprises interrogées)



Forum Économique Mondial (2020)⁵

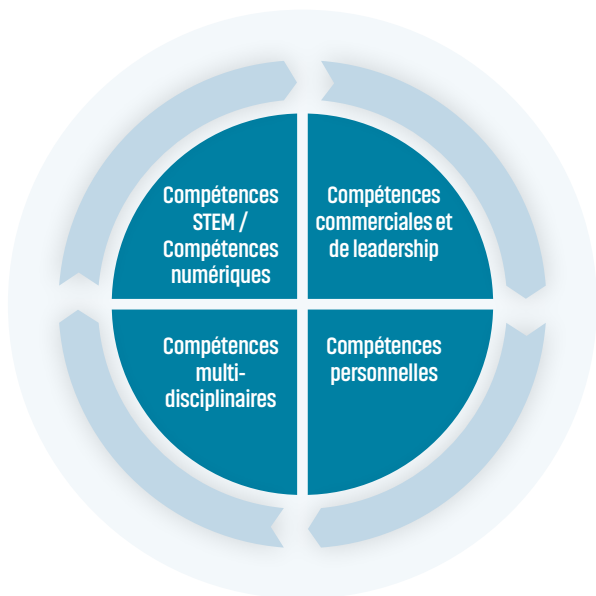
Transformation et apprentissage tout au long de la vie

Dans de nombreux cas, à cause de la transformation numérique, les compétences qui étaient importantes au moment où les cadres ont quitté l'université diffèrent considérablement de celles dont on a besoin aujourd'hui, et dont on aura besoin demain et à l'avenir. Les cadres doivent pouvoir s'adapter aux nouvelles circonstances, apprendre comment utiliser les nouveaux outils numériques, comment travailler avec des systèmes automatisés et des systèmes faisant appel à l'intelligence artificielle, et enfin comment piloter leurs équipes avec ces nouvelles méthodes de travail. Non seulement ils ont besoin d'apprendre les nouvelles technologies mais il leur faut également se doter d'un état d'esprit de la transformation et adopter un positionnement éthique robuste pour diriger les employés dans des circonstances en évolution perpétuelle.

⁵ Forum Économique Mondial (2020) : The Future of Jobs Report 2020 (*Rapport 2020 sur l'avenir de l'emploi*), Figure 20, page 29, données émanant de l'enquête 2020 sur l'avenir de l'emploi.

Cela exige des cadres et de tous les autres employés qu'ils s'engagent sur un chemin d'apprentissage tout au long de la vie⁶ et qu'ils puissent acquérir un ensemble de compétences variées. Cela comporte notamment des compétences de STEM et la connaissance du numérique pour pouvoir comprendre et travailler avec les nouvelles technologies, ainsi que des compétences commerciales et de leaders telles que les compétences de gestion de projet, les compétences commerciales, de marketing, multidisciplinaires pour pouvoir résoudre les problèmes complexes ou encore des compétences personnelles telles que le travail en équipe, l'initiative, la créativité, l'esprit critique, la communication et enfin la résilience (voir figure 3).⁷

Figure 3 : Compétences futures



6 OECD skills outlook 2021: Learning for life (*Aperçu de l'OCDE sur les compétences en 2021 : apprentissage tout au long de la vie*), <https://tinyurl.com/5bycwdsj>.

7 Source : Olga Strietska-Illina, experte de l'OIT sur les compétences et l'employabilité, (OIT 2018) : Global challenges impacting the future world of work: What skills will the jobs of tomorrow require? (*Défis mondiaux affectant le futur monde du travail : quelles sont les compétences dont les emplois de demain auront besoin ?*) https://www.youtube.com/watch?v=rBzr_mRPzFI&t=186s. Les compétences STEM/numériques sont la technologie, l'ingénierie et les mathématiques ainsi que la capacité à utiliser une technologie numérique sur le lieu de travail. Les compétences commerciales et de leadership sont les compétences de gestion de projet, commerce, marketing, formation professionnelle technique. Les compétences multi-disciplinaires sont la capacité à faciliter le processus en vue de trouver des solutions à des problèmes complexes sous plusieurs angles. Les compétences personnelles sont celles relatives à l'employabilité, et s'appliquent à différentes fonctions et secteurs, notamment le travail en équipe, l'initiative, la créativité, l'esprit critique, la résolution de problème, la communication et la résilience.

2.2 Bonnes pratiques et recommandations

Rôle des syndicats et des employeurs

Au niveau sectoriel et de l'entreprise, pouvoir identifier les manques de compétences et les besoins associés des cadres et être en mesure de proposer des formations aux compétences font partie intégrante de l'anticipation et de la préparation des besoins en compétences, avec l'objectif de répondre aux besoins à venir par la prise en compte des écarts entre la demande et l'offre en compétences.

En règle générale, les syndicats ont besoin de jouer un rôle actif en ce sens pour venir en appui aux managers et aux cadres. Le type d'assistance et le degré d'implication des syndicats dépendent de leur rôle institutionnel au niveau national, de leur stratégie respective en matière de compétences, de leur stratégie de numérisation et des accords compétences signés entre employeurs et syndicats. Étant donné que cette situation diffère d'un pays européen à l'autre, des études de cas spécifiques montrent par exemple comment et dans quelle mesure les syndicats peuvent venir en aide aux cadres lorsqu'il s'agit d'identifier, de gérer et d'acquérir des compétences numériques ainsi qu'une combinaison de compétences nécessaires.

L'Accord-cadre européen présente une liste de mesures à envisager sur la meilleure méthode pour organiser cette transformation numérique en termes de compétences et de sécurisation de l'emploi. Ainsi par exemple, il devrait y avoir un engagement des deux parties vis-à-vis des reconversions et des perfectionnements. Par ailleurs, l'accès à la formation associée à la transformation numérique devrait être financièrement pris en charge par l'employeur, avec l'accent à porter sur la qualité et l'efficacité de la formation (voir Accord-cadre 2020, 8-9).

Bonne pratique : boussole des compétences

Comment les cadres et les managers identifient-ils le type de compétences (numériques) dont eux-mêmes et leurs collègues disposent ? Comment cet inventaire et cet exercice de cartographie des compétences peuvent-ils entrer dans une démarche de leadership basé sur les ressources, pour ce qui est du développement personnel et de l'apprentissage tout au long de la vie ?

Les outils numériques peuvent être utiles pour cartographier et identifier les compétences. Ainsi par exemple, le AIKomPass⁸ est un instrument qui permet de visualiser et de documenter les compétences formelles et informelles des employés, y compris leurs

8 AIKomPass, AgenturQ, <https://www.aikompass.de/>. Outil disponible en plusieurs langues.

compétences numériques. Le résultat de la cartographie des compétences est un profil de compétences personnel que l'employé peut utiliser pour identifier l'éventail de ses compétences. Les cadres et managers peuvent utiliser ce profil de compétences personnelles pour en discuter ensemble en appréciant les compétences, aborder les résultats et identifier quelles sont les compétences à prioriser dans le cadre de la formation aux compétences.

Dans le cadre de la transformation numérique, cet outil permet au leadership d'adopter une démarche centrée sur les ressources et les personnes. Cet instrument a été élaboré par une agence financée par les employeurs et le syndicat du secteur métallique et électronique du sud de l'Allemagne.

Tableau 2 : Encadré bonne pratique : cartographie des compétences (numériques) des employés

AIKOMPASS

- Outil permettant de cartographier les compétences professionnelles, numériques, personnelles et ignorées
- Possibilité d'adapter cet outil à différents secteurs
- La personne crée un profil personnel pour cartographier l'ensemble de ses compétences
- La personne obtient un profil personnalisé et ces données sont protégées et effacées par la suite
- On peut utiliser cet outil dans le cadre des réunions de développement personnel ou de demandes d'emploi
- Savoir quels sont les compétences dont on dispose est un élément responsabilisant
- La personne peut également apprendre comment rédiger un CV et y présenter ses compétences
- Outil disponible en allemand, anglais, français, suédois et italien

Source : Matthias Binder, Agentur Q⁹

Bonne pratique : fonds sectoriel de formation

Dans les différents secteurs, il est nécessaire d'organiser la formation professionnelle formalisée aux compétences STEM et digitales, les compétences commerciales et de leadership, les compétences personnelles clés ainsi que les compétences multidiscipli-

⁹ Matthias Binder, Agentur Q, AIKomPass, webinar Eurocadres : compétences numériques et sécurisation de l'emploi, 21 et 22 juin 2021, présentation Powerpoint, transparents 4 et 16.

naires. La façon dont tout cela est organisé et dispensé diffère considérablement selon les secteurs et les pays. Dans le secteur de l'assurance en Belgique, les employeurs ont créé conjointement avec le syndicat un fonds de formation sectorielle nommée le FOPAS¹⁰ : le FOPAS dispense aux employés la formation nécessaire pour leur permettre d'acquérir et de renforcer leurs connaissances et faire face aux transformations numériques profondes que connaît le secteur des assurances.

Tableau 3: Encadré bonne pratique : fonds sectoriel de formation (FOPAS), Belgique

- Génère une nouvelle culture vis-à-vis de la transformation numérique
- Offre une plate-forme pour l'apprentissage tout au long de la vie, et pas seulement des compétences numériques
- Les employeurs et les managers suivent les formations pour se perfectionner
- A l'heure actuelle, les formations ne sont organisées que pendant la journée de travail
- Les formations sont financées par un fonds commun
- On peut passer un test de formation aux compétences et on obtient un certificat de compétences
- Les employeurs n'ont pas à payer individuellement pour les formations
- Si le fonds est financé sous forme d'une "solidarité pratique", une légère contribution complémentaire peut être perçue sur le salaire de chaque employé (à hauteur de 0,15 %) en solidarité au secteur
- Il est important de négocier la méthode à adopter pour la conception de l'apprentissage et des formations en compétences numériques

Source : Sophie Lijnen, ancienne Directrice du FOPAS¹¹

2.3 Questions pour l'auto-évaluation et l'élaboration de la stratégie

Le Tableau 4 présente des questions pour guider les représentants syndicaux et leur permettre d'évaluer les besoins de leurs membres en matière de compétences numériques et de sécurisation de l'emploi. Cette évaluation peut être utilisée comme une base de reconnaissance de l'action syndicale, le syndicat pouvant en effet venir en appui

¹⁰ Voir FOPAS <https://www.fopas.be/>

¹¹ Sophie Lijnen, ancienne Directrice du FOPAS: fonds sectoriel de formation du FOPAS et son rôle dans la formation aux compétences numériques, webinar Eurocadres : compétences numériques et sécurisation de l'emploi, 21 et 22 juin 2021.

aux membres dans le cadre de la transformation numérique et répondre aux défis qui se posent à eux.

Tableau 4 : Questions pour guider les représentants syndicaux

EN TANT QUE REPRÉSENTANT SYNDICAL :

- De quelles compétences vos membres ont-ils besoin dans les domaines suivants : numérique, leadership, fondamentaux, compétences multidisciplinaires et autres compétences pertinentes en matière de numérisation et d'emploi ?
- Comment ces besoins sont-ils pris en compte par l'employeur, la législation nationale et les conventions collectives ?
- Avez-vous un accord négocié en place en matière de compétences numériques, d'apprentissage tout au long de la vie et de reconversion et perfectionnement ?
- Quels sont les risques auxquels vos membres sont confrontés dans le domaine des compétences numériques ?
- Y a-t-il une incertitude en matière d'emploi à cause de la transformation numérique prévisible ?
- Y a-t-il eu des conflits entre les employés et les employeurs de votre secteur en ce qui concerne la méthode numérique à adopter pour le travail ? Si c'est le cas, sur quel thème et sont-ils pris en compte de façon adaptée dans les conventions collectives ou la législation nationale ?

Le tableau 5 présente des questions pour guider les managers et les cadres en matière de compétences numériques et de sécurisation de l'emploi. Ces questions peuvent être utilisées par les travailleurs pour identifier les défis potentiels qui se posent et les besoins en mesures correctives associées.

Tableau 5 : Questions pour guider les managers et les cadres

EN TANT QUE MANAGER OU CADRE:

- Connaissez-vous les compétences personnelles, multidisciplinaires, numériques, commerciales et de leadership dont vous et vos collègues disposez ou avez besoin pour vous permettre de grandir tout au long de la transformation numérique ?
- Dans votre entreprise et dans votre secteur, quel rôle ont l'apprentissage tout au long de la vie, la reconversion et le perfectionnement ? Organisez-vous ou contribuez-vous à la gestion prévisionnelle des compétences et avez-vous une stratégie en place dans ce domaine ?

- Consultez-vous régulièrement votre employeur en échangeant et faisant le suivi avec lui sur les compétences nécessaires pour la transformation numérique et comment transmettre ces compétences ?
- Avez-vous un accord de négociation en place en ce qui concerne les compétences numériques, l'apprentissage tout au long de la vie et la reconversion et le perfectionnement ? Quel est le degré de connaissance de cet accord parmi le personnel ? Couvre-t-il tous les domaines pertinents ?
- Comment votre syndicat vous aide-t-il sur ces questions, en tant que cadre ou manager ?



3. MODALITÉS DE DÉCONNEXION

Il s'agit de la seconde section de l'Accord-cadre européen des partenaires sociaux sur la numérisation. Dans le projet Eurocadres, nous avons animé un workshop sur les modalités de déconnexion (documentation du workshop disponible sur demande en s'adressant à Eurocadres).¹²

3.1 Contexte

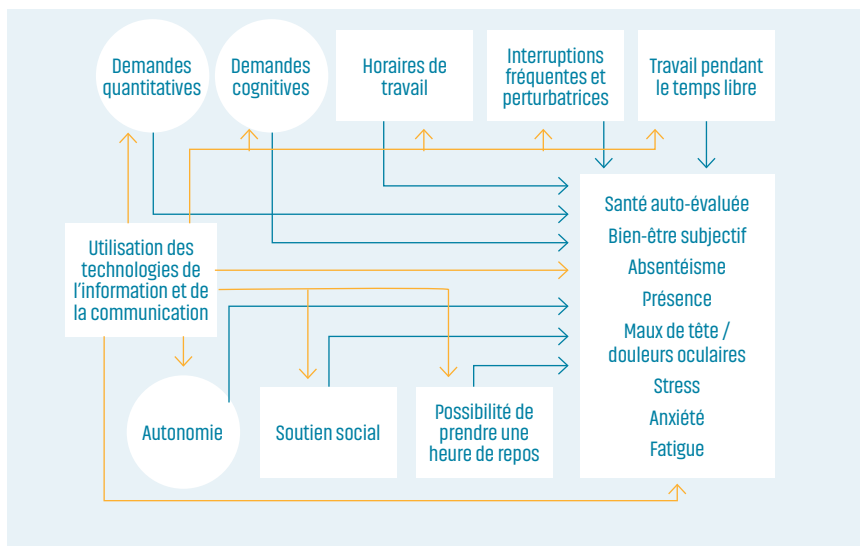
Travail hybride : risques et opportunités

Pendant la pandémie du Covid 19, le télétravail ainsi que le travail mobile se sont considérablement répandus. Ceci a provoqué des changements profonds sur nos méthodes de travail : le travail hybride, qui consiste en une combinaison de télétravail à domicile, de travail mobile et de travail au bureau et sur les sites de production des entreprises est ainsi devenu la principale méthode de travail. Ce travail hybride va se poursuivre bien au-delà de la pandémie.

Pour les managers et les cadres, les tâches de leadership et de manager ont changé. Nombre d'entre eux ont vu l'augmentation du nombre de tâches effectuées par télétravail ou travail hybride. En fonction de la façon dont les organisations conçoivent le travail hybride ou le télétravail, cette nouvelle forme de travail peut créer des opportunités, notamment un meilleur équilibre vie professionnelle-vie privée, une certaine flexibilité et autonomie, une meilleure communication et davantage de coopération. Néanmoins, lorsque l'organisation du travail est perfectible, cela peut également générer des risques tels que le suivi et le contrôle renforcés, l'intensité de travail accrue, l'augmentation du niveau de stress, le 'travail sans fin', des limites floues entre la vie professionnelle et la vie privée, une attente possible d'être disponible 24/24, 7/7, de longs horaires de travail, du temps de repos limité et une surcharge d'informations. Le tableau 5 illustre ces opportunités et ces risques possibles. Pour davantage de résultats, vous pouvez vous reporter à Eurofound 2020.

¹² Pour recevoir la documentation du workshop sur 'L'intelligence artificielle et la surveillance', cliquer sur info@nicole-helmerich.com.

Schéma 4 : Opportunités et risques pour le travail et pour l'emploi du travail mobile basé sur les technologies d'information



Source : Eurofound 2020, 28, schéma 16¹³

Le droit de déconnecter

Ces évolutions ont donné lieu à une discussion publique et politique sur le 'droit de déconnecter'. Le tableau ci-dessous (6) décrit ce que peut comporter le droit de déconnecter.

Tableau 6 : Éléments clés du droit de déconnecter

LE DROIT DE DÉCONNECTER EST LE DROIT DE TOUS LES EMPLOYÉS :

- ne pas être connecté à des outils numériques professionnels en dehors des heures de travail,
- ne pas être contacté au moment où l'on n'est pas censé être disponible pendant les heures de travail,

13 Eurofound (2020), Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, new forms of employment series (*Télétravail, travail mobile et technologies de l'information : série sur les nouvelles formes d'emploi*), Bureau des Publications de l'Union Européenne, Luxembourg.

- ne pas être contacté pour une raison professionnelle en dehors des heures de travail, y compris sur les outils de communication personnels,
- Les périodes de repos, les vacances et la suspension du contrat d'emploi doivent également être respectées par tous les acteurs de l'entreprise.

Source : Nayla Glaise, Présidente d'Eurocadres¹⁴

3.2 Bonnes pratiques et recommandations

Dans cette section, vous trouverez des bonnes pratiques et des recommandations sur l'élaboration d'une stratégie du droit à la déconnexion, notamment le suivi du temps de travail, les risques psychosociaux et la prévention du burnout, ainsi qu'une vue d'ensemble sur les accords et la législation actuels.

Elaboration d'une stratégie sur le droit de se déconnecter

Le tableau ci-dessous présente les principales considérations à l'attention des représentants syndicaux pour les aider à élaborer une stratégie sur le droit à la déconnexion (voir tableau 7).

Tableau 7 : Principales considérations à prendre en compte par les syndicats, les managers et les cadres

- La numérisation croissante et l'impact du covid rendent le besoin d'actions plus évident
- Problématique de la mise en application ou des acquis existants : ces éléments sont-ils toujours pertinents ?
- Importance de l'implication des partenaires sociaux et adaptation aux changements tout en assurant de bons niveaux de protection
- Résolution des tensions entre le besoin recherché de flexibilité et la capacité à surmonter les défis du droit à la déconnexion
- Enregistrement clair des heures de travail sans pour autant impacter la vie privée
- Il faut davantage d'éléments de preuve sur l'impact de la mise en œuvre du droit à la déconnexion sur le temps de travail et le bien-être des travailleurs

Source : Eurofound, Tina Weber (2021)¹⁵

¹⁴ Nayla Glaise, Présidente d'Eurocadres, Right to Disconnect (*Le droit à la déconnexion*), webinar Eurocadres : Le droit à la déconnexion, 1er et 2 décembre 2021, présentation Powerpoint, transparent 17.

¹⁵ Tina Weber, Responsable de recherche, Eurofound, Teleworking and the right to disconnect (*Télétravail et le droit de déconnecter*), webinar Eurocadres : Le droit de déconnecter, 1er et 2 décembre 2021, présentation Powerpoint, transparent 13.

Risques psychosociaux, résilience et suivi du temps de travail

Une stratégie du droit à la déconnexion doit toujours intégrer les connaissances les plus récentes en matière de risques psychosociaux, de résilience et de durée du travail. Les éléments ci-après sont susceptibles de provoquer du stress chez les employés : incertitude, insécurité des employés vis-à-vis de la transformation numérique, charge de travail excessive, degré important de connectivité (au lieu de déconnexions régulières), changement organisationnel mal géré, communication inefficace, injonctions contradictoires et manque de clarté dans les rôles. En fonction de l'intensité et de la durée du stress, cela risque de provoquer un burnout. (Nicole Helmerich (2021)¹⁶)

Accords et législation

Après avoir formulé leur stratégie, les représentants syndicaux voudront peut-être négocier un accord sur le droit à la déconnexion. Le tableau ci-dessous présente les principales recommandations à envisager (tableau 8).

Tableau 8 : Kit de bonnes pratiques : recommandations d'Eurocadres sur le droit à la déconnexion

- La droit à la déconnexion doit donner les bonnes réponses à la charge de travail existante.
- La transformation du travail va nécessiter de nouvelles protections pour pouvoir protéger la vie privée et la santé.
- Besoin de réduire le temps de travail et la charge et de contrôler l'utilisation des outils numériques.
- Travailler n'importe où et à n'importe quel moment pour diminuer la pression sur le lieu de travail et pouvoir effectuer ses tâches en toute sérénité.
- Les techniques d'information et de communication permettent d'équilibrer l'efficacité tout en garantissant que la charge de travail n'augmente pas et devient ingérable. Elles questionnent le temps de travail non reconnu et non décompté, qui dépasse souvent les limites horaires imposées par la loi.
- Disponibilité permanente et illimitée, et séparation floue entre la vie professionnelle et la vie privée.
- Identification d'indicateurs pour mesurer les effets prévus dans l'accord.

Source : Nayla Glaise, Présidente d'Eurocadres¹⁷

¹⁶ Nicole Helmerich, consultante externe pour le projet Eurocadres, présentation pendant le webinar Eurocadres : Le droit de déconnecter, 1^{er} et 2 décembre 2021. Voir également les résultats du projet Eurocadres sur les risques psychosociaux sur le site internet d'Eurocadres.

¹⁷ Nayla Glaise, Présidente d'Eurocadres, Right to Disconnect (*Le droit à la déconnexion*), webinar Eurocadres : Le droit de déconnecter, 1^{er} et 2 décembre 2021, présentation Powerpoint, transparent 16.

Il est également important de tenir compte des accords et de la législation en vigueur en matière de droit à la déconnexion. En Europe, il y a un ensemble disparate et insuffisant de règles, réglementations et accords sur le droit à la déconnexion du travail. Le cadre d'informations ci-dessous présente une vue d'ensemble de la législation et des accords européens (voir tableau 9). Les directives européennes fixent le standard minimal. La législation nationale guide le travail des managers, des cadres et des syndicats. Eurofound va publier la mise à jour du cadre réglementaire au mois de septembre 2022¹⁸.

Tableau 9 : Législation et accords européens applicables

- Directive cadre sur la santé et la sécurité au travail (1989/391/EEC)
- Directive sur le temps de travail (2003/88/EC)
 - limite de 48 heures de travail par semaine
 - période minimum de 11 heures consécutives de repos quotidien et 24 heures supplémentaires de repos hebdomadaire
 - la loi demande aux employeurs de tracer et de suivre les heures de travail
- Directive sur l'équilibre vie professionnelle/vie privée pour les parents et les soignants (2019/1158 EU)
- Directive sur les conditions de travail transparentes et prévisibles (2019/1152 EU)
 - elle stipule que le lieu de travail et les modèles de travail doivent être intégrés dans les informations fournies par l'employeur à chaque travailleur
- Accord entre partenaires sociaux sur le télétravail (2002)¹⁹ et la numérisation (2020)
- Seuls neuf pays européens ont mis en place une législation spécifique sur le suivi des heures de travail des télétravailleurs (AT, BG, DK, ES, HR, LT, MT, RO, SI)
- A l'heure actuelle, la Belgique, la France, l'Italie, l'Espagne, la Grèce, le Luxembourg, le Portugal et la Slovaquie ont instauré une législation sur le droit à la déconnexion. (Eurofound 2022)

Source : Eurofound, Tina Weber (2021) et Eurofound. Oscar Vargas Llave (2022)²⁰

18 Eurofound (2022, à venir), réglementation sur le télétravail dans l'Union européenne, Bureau des Publications de l'Union européenne, Luxembourg.

19 <https://tinyurl.com/58c6nyvx> voir également l'interprétation Eurofound de l'Accord cadre <https://tinyurl.com/bdf79wcu>.

20 Tina Weber, Research Manager, Eurofound, Teleworking and the right to disconnect, Eurocadres webinar: Right to disconnect, 1-2 December 2021, Power Point Presentation Slide 11 and Eurofound: Working conditions and sustainable work Do we really have the right to disconnect? By Vargas Llave, Oscar, 13 July 2022, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/do-we-really-have-the-right-to-disconnect>.

3.3 Questions pour l'auto-évaluation et l'élaboration de la stratégie

Le tableau ci-dessous (tableau 10) présente des questions pour guider les représentants syndicaux dans leur autoévaluation sur les modalités de déconnexion. Elles peuvent aider les syndicats à identifier leur positionnement actuel par rapport à ce thème, à élaborer une stratégie et à décider comment échanger avec l'employeur et négocier ces problématiques de modalités de déconnexion.

Tableau 10 : Questions pour guider les représentants syndicaux

EN TANT QUE REPRÉSENTANT SYNDICAL :

- Quelle est l'importance du télétravail et du travail hybride ou mobile dans le secteur de vos membres ?
- Quel type d'accord est en place dans le secteur de vos membres en ce qui concerne le télétravail, ou encore le travail hybride ou mobile ?
- Avez-vous une stratégie en place en ce qui concerne le télétravail, ou encore le travail hybride ou mobile, le suivi des horaires de travail et le droit à la déconnexion ?
- Y a-t-il une réglementation dans votre pays, dans un secteur ou dans une entreprise, relative aux droits à la déconnexion ? Est-il besoin d'avoir une réglementation ?
- Intégrez-vous dans votre stratégie et dans les accords les problématiques de résilience, de prévention du burnout et du risque psychosocial ?
- Comment venez-vous en aide aux managers et aux cadres pour ce qui est du droit à la déconnexion, du travail hybride et des horaires de travail ?

Le tableau ci-dessous (tableau 11) propose des questions aux cadres et managers pour les guider sur les modalités de déconnexion dans le cadre d'autoévaluations.

Tableau 11: Questions pour guider les cadres et les managers

EN TANT QUE CADRE OU MANAGER :

- Savez-vous pourquoi il est important de se déconnecter du travail pour la santé et le bien-être des employés et de réduire les risques pour la santé et la sécurité et les risques psychosociaux ?
- Consultez-vous et échangez-vous régulièrement avec votre employeur et faites-vous un suivi avec lui sur les modalités de déconnexion, de charge de travail, d'organisation du travail, d'intensité professionnelle et d'heures supplémentaires ?
- Avez-vous un outil numérique en place pour prévenir la connectivité excessive au travail, la surcharge de travail, l'organisation du travail, l'intensité professionnelle et les heures supplémentaires dans les équipes ?
- Avez-vous un accord en place concernant le droit de déconnecter ?
- Pour toutes ces problématiques, quel est l'appui que vous recevez de votre syndicat en tant que cadre ?

4. INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET SURVEILLANCE

I l s'agit des troisième et quatrième sections de l'Accord-cadre européen des partenaires sociaux sur la numérisation. Dans le projet Eurocadres, nous avons animé un workshop sur l'intelligence artificielle et la surveillance (documentation du workshop disponible sur demande en s'adressant à Eurocadres).²¹

4.1 Contexte

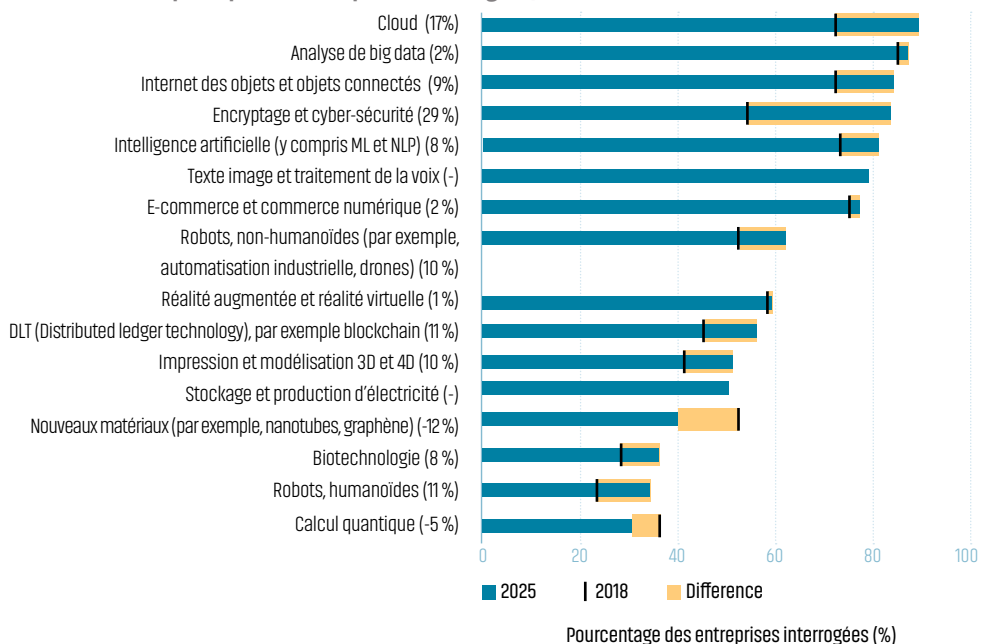
Du fait de la transformation numérique, les entreprises doivent et devront continuer d'augmenter considérablement la mise en place de technologies de type cloud, analyse big data, internet des objets, intelligence artificielle et automatisation. Le schéma 6 montre la technologie qui sera probablement adoptée par les entreprises à l'horizon 2025 ainsi que la technologie déjà adoptée en 2018.

L'automatisation et l'intelligence artificielle sont deux formes de transformation numérique pour lesquelles les **changements vis-à-vis des employés sont profonds, y compris pour les cadres et les managers**. Pour ne citer que deux exemples : les infirmiers/infirmières utilisent des applications et des tablettes pour gérer les patients et tracer leurs tâches, ou on second exemple le personnel technique coopère avec des robots sur une ligne de production. Dans de nombreuses entreprises, les logiciels mesurer les données de performance, calculent qui promouvoir, prévoient les résultats et les tâches et permettent aux cadres et aux managers de suivre directement leurs employés (pour des exemples détaillés, se reporter à Ponce 2020 et au jeu de l'ETUI).²² Vous y trouverez un aperçu de la différence entre automatisation et intelligence artificielle (tableau 12).

²¹ Pour recevoir la documentation du workshop sur 'L'intelligence artificielle et la surveillance', cliquer sur info@nicole-helmerich.com.

²² Ponce Del Castillo, Aida (2020) : Labour in the age of AI: why regulation is needed to protect workers, ETUI Foresight Brief, #08 – Février 2020. L'ETUI propose des formations sur l'intelligence artificielle et utilise un jeu avec approche ludique de l'intelligence artificielle dans cette formation. Pour plus d'informations, cliquer sur <https://tinyurl.com/2p83tsct>. Date des formations actuelles sur le lien <https://www.etui.org/listing/training>.

Figure 5: Technologie susceptible d'être adoptée à l'horizon 2025 (informations communiquées par les entreprises interrogées)



World Economic Forum (2020)²³

Tableau 12: Principales différences entre automatisation et intelligence artificielle

AUTOMATISATION	INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
<ul style="list-style-type: none"> • Conçue pour des tâches simples et répétitives • Ne peut pas évoluer ou apprendre • Fonctionne dans le respect des règles • Produit des données mais n'est pas capable de les analyser 	<ul style="list-style-type: none"> • Conçue pour des tâches plus complexes et non répétitives • Conçue pour analyser et réagir à ses données environnementales • Evolue ou apprend en fonction des données précédentes et actuelles • Aide les organisations à analyser les données • Peut identifier des modèles

Source : McMahon (2022)²⁴

23 Forum Économique Mondial (2020) : The Future of Jobs Report 2020 (Rapport 2020 sur l'avenir de l'emploi), Figure 18, page 27, données émanant de l'enquête 2020 sur l'avenir de l'emploi.

24 McMahon (2022) : The role of artificial Intelligence in Digital Transformation (Rôle de l'intelligence artificielle dans la transformation numérique), Mars 23, 2022, article de blog, <https://www.ptc.com/en/blogs/corporate/artificial-intelligence-digital-transformation>.

Défis et opportunités

Systèmes d'intelligence artificielle, automatisation et technologie numérique sont présents dans toute une série de secteurs et d'entreprises : leur objet est de gérer les ressources humaines, d'analyser le marché, de produire des biens et des produits, de fournir des services et de changer l'efficacité des processus de travail. Ces éléments peuvent aider à améliorer les problématiques de santé et de sécurité ainsi que l'efficacité des entreprises. Travailler de façon flexible et depuis chez soi permet aux employés de combiner travail et vie privée. La technologie numérique conçue pour faire le suivi de la charge de travail, des heures supplémentaires et de l'intensité professionnelle peut réduire le stress, prévenir les burnout et aider à mieux affecter le travail au sein d'une équipe, alors que l'automatisation peut réduire les tâches professionnelles dangereuses et répétitives et protéger les employés contre les accidents et la fatigue.

À l'inverse, on peut utiliser la technologie pour contrôler et suivre chaque étape d'un travail. La technologie conçue pour le contrôle et pour suivre l'efficacité au travail augmente le stress et l'intensité professionnelle. Ceci peut avoir un impact négatif sur la santé mentale et physique mais peut également compromettre la dignité humaine, dégrader les conditions de travail ainsi que le bien-être des employés. C'est la raison pour laquelle il est essentiel de savoir comment les systèmes d'intelligence artificielle, l'automatisation et les outils numériques fonctionnent et quels sont les effets positifs ou négatifs qu'ils ont sur les employés. Les cadres, les managers et les syndicats ont besoin d'être des pionniers pour pouvoir analyser et évaluer, engager des actions et négocier des solutions avec les employeurs, en tirant profit des opportunités, en minimisant les effets négatifs et en protégeant les employés contre la surveillance.

Principe l'être humain qui a la maîtrise

Les cadres, les managers et les représentants syndicaux peuvent contribuer et anticiper la transformation numérique en se focalisant sur l'être humain : c'est ainsi que la transformation numérique peut aider les employés à améliorer leurs conditions de travail tout comme leur équilibre vie professionnelle / vie privée. Les concepts ci-après peuvent aider les cadres, les managers et les syndicats à donner du sens aux systèmes digitaux, évaluer les risques et décider d'une stratégie respective et des actions à engager, comme par exemple des négociations avec l'employeur.

Tout d'abord, l'Accord-cadre européen des partenaires sociaux sur la numérisation stipule que 'la maîtrise de l'être humain sur les machines et l'intelligence artificielle doit être garantie sur le lieu de travail' (Accord-cadre 2020, 11)

En matière de système d'intelligence artificielle, le **facteur humain** signifie la chose suivante :

- a. préservation de l'autonomie humaine grâce au processus de prise de décision en matière d'intelligence artificielle
- b. préservation de la surveillance par l'être humain pour s'assurer que les systèmes d'intelligence artificielle ne menacent pas l'autonomie humaine et ne provoquent pas de conséquences indésirables (Finn 2022, 5)²⁵

Il s'agit du premier principe sur les sept à appliquer lorsque l'on évalue si les systèmes d'intelligence artificielle sont fiables et respectent juridiquement la réglementation européenne nationale, telle qu'élaborée par le groupe indépendant expert sur l'intelligence artificielle, créé par la Commission Européenne (voir Commission Européenne 2020)²⁶

La réglementation général sur la protection des données (GDPR) pour revendiquer les droits numériques et les droits en matière de data

A l'étape suivante et pour pouvoir déterminer si le système numérique et les technologies de surveillance enfreignent les droits personnels et les droits sur les données des employés, il est important de faire la distinction entre les données personnelles et celles qui ne le sont pas. L'Accord-cadre européen fait référence à l'article 88 de la Réglementation générale sur la protection des données (GDPR), qui se réfère aux possibilités de déterminer des règles plus spécifiques par le biais de conventions collectives, de façon à garantir la protection des droits et de la liberté en matière de traitement des données personnelles des employés dans le contexte des relations de travail " (Accord-cadre européen, 12).

En outre, la GDPR est une base solide en matière de droits numériques :

- Si un système numérique utilise les données personnelles des employés, c'est là que la GDPR²⁷ de l'Union européenne prend le relais. Il s'agit d'une réglementation robuste visant à s'assurer que les systèmes d'intelligence artificielle respectent bien les droits numériques et les droits du travail. La GDPR réglemente le traitement des données personnelles des travailleurs dans le contexte professionnel et joue un rôle essentiel

25 Fanni, R., Steinkogler, V.E., Zampedri, G. et al. Enhancing human agency through redress in Artificial Intelligence Systems. AI & Soc (Comment renforcer la performance humaine en redressant les systèmes d'intelligence artificielle - Intelligence artificielle et société) (2022). <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01454-7>.

26 European Commission (2020) Independent High-Level Expert Group on Artificial Intelligence Set up by the European Commission. The Assessment List for Trustworthy Artificial Intelligence (ALTA) for self-assessment.

27 Réglementation disponible en cliquant sur <https://gdpr-info.eu/>.

dans les pays européens car elle permet de revendiquer des droits numériques y compris les mesures ci-après : vous avez le droit d'être informés.

- Pour respecter l'objectif de la GDPR, c'est à l'employeur que revient la charge de la preuve
- L'employeur doit effectuer une évaluation d'impact de la protection des données (voir section 4.2.) (Prospect 2021)²⁸

Le schéma ci-dessous (schéma 6) présente la technologie utilisant les données personnelles des employés. L'utilisation de matériels portables avec suivi GPS a augmenté, tout comme les logiciels d'affectation des tâches ou encore de management de la performance : ils ont besoin d'être évalués pour décider s'ils respectent ou non les droits des employés en matière d'utilisation de leurs données personnelles. C'est ici que les managers, les cadres et les syndicats jouent un rôle important car ils permettent de défendre les droits numériques et ceux concernant la vie privée. Il convient alors de déterminer et de connaître comment les systèmes numériques et d'intelligence artificielle font usage des données personnelles sur le lieu de travail.

Figure 6 : Technologie utilisant les données personnelles des employés



Source : Andrew Pakes 2022, 9²⁹

28 Prospect (2021) : Digital technology. Guide for union representatives (Technologie numérique. Guide à l'attention des représentants syndicaux), <https://tinyurl.com/3n55t9vh>

29 Presentation of Andrew Pakes, Deputy General Secretary, Prospect within Eurocadres' workshop on "Artificial intelligence and surveillance", May 5-6, 2021, Brussels, Belgium.

4.2 Bonnes pratiques et recommandations

Cette section vous propose un processus pas à pas sur la façon de vérifier les systèmes numériques sur votre lieu de travail, ainsi que le respect des droits concernant les données numériques et les droits du travail.

Contrôle de la confidentialité des données dans les systèmes numériques

(1) Avez-vous accès à ce système / cette technologie / ce robot ?

- Si oui, demandez la technologie, la documentation et comment elle fonctionne.
- Si non, posez des questions sur les données

(2) Demandez et déterminez si les systèmes numériques utilisent des données personnelles

Cela signifie tout type d'information à votre sujet, vos collègues ou vos clients, notamment :

- Nom
- Adresse
- Numéro de téléphone
- Nationalité
- Membre d'un syndicat
- Religion
- Géolocalisation
- Etat civil
- Genre
- Préférence sexuelle
- Données concernant la santé
- Contacts dans les applications, notamment sur Whatsapp

(3) Bien connaître vos droits numériques

Cet aperçu de vos droits numériques est réglementé par la GDPR, qui est entrée en vigueur le 25 mai 2018 et fait désormais partie de la législation nationale dans tous les pays de l'Union européenne (voir figure 7)

(4) Analyser le système numérique selon le respect des droits numériques

Analyser si le système numérique enfreint vos droits numériques émanant de la GDPR. Sur ce point, effectuez une étude d'impact sur la protection des données (pour davantage de détails, se reporter à la section 7.2.2.)

(5) Décider des demandes et des actions à engager

Figure 7 : Les droits numériques de vos données, tels que réglementés par la GDPR



Checklist pour des systèmes numériques dignes de confiance

En 2020, le Groupe d'experts indépendants de la Commission Européenne sur l'intelligence artificielle, créé par la Commission Européenne, a publié sept caractéristiques et exigences clés pour une intelligence artificielle digne de confiance :

1. Facteur humain et surveillance
2. Robustesse technique et sécurité
3. Vie privée et gouvernance des données
4. Transparence
5. Diversité, non-discrimination et équité
6. Bien-être environnemental et sociétal,
7. Responsabilisation

Source : Commission Européenne (2020, 3)³⁰

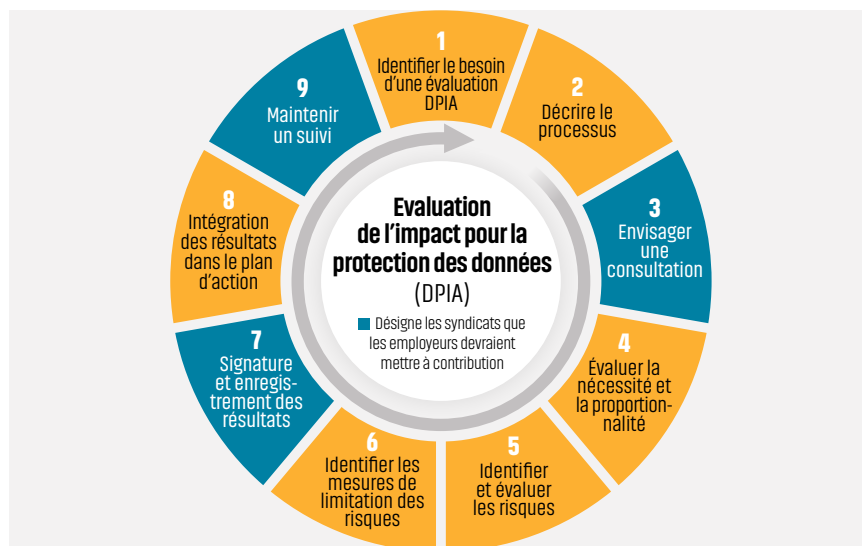
30 Commission Européenne (2020), Groupe d'experts indépendants sur l'intelligence artificielle, créé par la Commission Européenne. Pour l'autoévaluation, se reporter à la liste ALTA (Assessment List for Trustworthy Artificial Intelligence -liste d'évaluation pour une intelligence artificielle digne de confiance). doi:10.2759/002360

Vous pouvez vous reporter à l'Annexe 1 de cette publication pour parcourir la **check-list** élaborée par Eurocadres : elle peut venir en appui aux managers, cadres et syndicats dans la phase de compréhension et d'évaluation des systèmes d'intelligence artificielle dans les organisations.

Evaluation de l'impact de la protection des données

L'étude d'impact sur la protection des données (Article 35 de la GDPR) vous permet d'analyser un système numérique ou tout autre outil technologique pour déterminer s'il enfreint les droits des employés ou des clients en matière de droits sur les données personnelles et de droits sur les données numériques. Pour cette évaluation, un responsables données des services informatiques de votre organisation et un expert externe pourraient être en mesure de vous aider. La figure 8 illustre les neuf étapes à appliquer pour une évaluation d'impact de la protection des données. Prospect vous propose une check-list sur le type de question à poser pour cette évaluation DPIA (Prospect 2021, 19)³¹.

Figure 8 : Etude d'impact sur la protection des données (DPIA)



31 Prospect (2021): Digital technology. Guide for union representatives (*Technologie numérique. Guide à l'attention des représentants syndicaux*).

Rôle des syndicats et des employeurs

L'Accord-cadre européen stipule que 'les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise et autres niveaux appropriés doivent explorer et anticiper le potentiel de la technologie numérique et de l'intelligence artificielle pour permettre d'augmenter la productivité de l'entreprise et le bien-être des salariés ; cela passe notamment par une meilleure affectation des tâches, un développement renforcé des compétences et des capacités professionnelles ou encore l'exposition en baisse aux conditions de travail dangereuses. Les tensions potentielles entre le respect de l'autonomie humaine, la prévention du danger, l'équité et l'explicabilité des décisions prises doivent être reconnues et prises en compte.' (Accord-cadre 2020, 11). Le cadre présente les caractéristiques d'une intelligence artificielle digne de confiance ainsi que des mesures détaillées sur la façon de déployer les systèmes numériques et comment respecter l'être humain dans le principe de contrôle. Il précise que les systèmes numériques doivent respecter la loi en vigueur ainsi que la GDPR. Enfin, il stipule les mesures permettant de respecter la dignité humaine et de limiter la surveillance (Accord-cadre 2020, 11-12). Les syndicats et les employeurs peuvent utiliser cet Accord-cadre pour structurer leurs échanges et négociations.

Tableau 13: Exemple de bonne pratique : secteur de la finance en Finlande

- En Finlande, le secteur financier a été l'un des premiers à se trouver confronté à la transformation numérique.
- Les conventions collectives de 2013 et 2020, y compris en matière de numérisation, d'automatisation, d'intelligence artificielle, de compétences des travailleurs et de leur bien-être, comportent désormais la composante diversité et apprentissage tout au long de la vie.
- Mise en place d'un projet commun intitulé 'Bien-être Finances' en 2014 et 2015 avec l'ensemble des parties prenantes, y compris un partenaire universitaire pour la recherche, la formation et la sensibilisation.

Source : Liisa Halme, Chargée de liaison, Pro (Syndicat finlandais)³²

Prospect suggère que 'les syndicats devraient s'attacher à garantir que les dispositifs en matière de technologie numérique et d'utilisation de nos données font bien partie de la consultation en cours dans les négociations collectives, au même titre que les salaires et les conditions de travail. Cela peut signifier un accord sur un cadre spécifique de principes

32 Présentation de Liisa Halme, Chargée de liaison, secteur de la finance en Finlande, politique industrielle PRO (syndicat finlandais) au cours du workshop sur 'L'intelligence artificielle et la surveillance', 5 et 6 mai 2021 Bruxelles, Belgique.

et de processus autour de l'introduction de nouvelles technologies sur le lieu de travail ou dans les processus de travail, que l'on appelle parfois 'accord technologique' (Prospect 2021, 22)³³. La publication comporte une check-list des éléments dont il faut tenir compte pendant le processus de négociation et les problématiques à intégrer dans l'accord.

4.3 Questions pour l'autoévaluation et l'élaboration de la stratégie

Le tableau 14 présente des questions pour guider les représentants syndicaux dans le domaine de l'intelligence artificielle et leur permettre d'effectuer une autoévaluation. Ceci aide les syndicats à identifier leur positionnement actuel sur ce point, d'élaborer une stratégie et de décider comment échanger avec l'employeur pour négocier des problématiques relatives à l'intelligence artificielle et à la surveillance.

Tableau 14 : Questions pour guider les représentants syndicaux

EN TANT QUE REPRÉSENTANT SYNDICAL :

- Savez-vous comment les systèmes numériques peuvent impacter les droits du travail, les droits de la vie privée, la santé et la sécurité des employés ?
- Avez-vous une stratégie en place sur l'intelligence artificielle et l'automatisation ?
- Avez-vous une stratégie concernant la confidentialité des données et la surveillance des employés ?
- Savez-vous comment les systèmes digitaux peuvent impacter le droit du travail et de la vie privée ou encore la santé et la sécurité des travailleurs ?
- Savez-vous comment la GDPR de l'Union européenne et une évaluation de type DPIA (analyse d'impact en matière de protection numérique) peuvent soutenir vos efforts et la protection de vos droits en matière de données et de travail ?
- En tant que syndicat en assistance aux managers et aux cadres, comment aidez-vous ces derniers au regard de ces tâches ?

Le tableau 15 pose des questions pour guider les managers et les cadres en ce qui concerne l'intelligence artificielle et la surveillance.

33 Prospect (2021) : Digital technology. Guide for union representatives (*Technologie numérique . Guide à l'attention des représentants syndicaux*).

Tableau 15: Questions pour guider les managers et les cadres

EN TANT QUE CADRE OU MANAGER :

- Connaissez-vous vos droits en matière de données ?
- Savez-vous quelles sont les systèmes digitaux en place dans votre organisation et dans votre secteur et comment ils sont susceptibles d'impacter le droit du travail, le droit à la vie privée, ainsi que la santé et la sécurité des employés ?
- Avez-vous accès à des services d'experts pour en savoir plus et avoir une meilleure transparence sur les systèmes numériques sur votre lieu de travail ?
- Savez-vous de quelle manière la GDPR (réglementation sur la protection des données) de l'Union européenne ou encore une évaluation d'impact pour la protection numérique (DPIA) pourraient vous assister dans votre travail et par rapport à la protection de vos droits en matière de données et de travail ?
- Avez-vous une stratégie en place sur la façon de traiter les systèmes et les outils numériques ?
- Selon vous, les systèmes numériques et d'intelligence artificielle sur votre lieu de travail sont-ils bien maîtrisés par l'être humain ?
- Avez-vous un accord en place en ce qui concerne l'aspect confidentiel des données et la surveillance des employés ?
- Savez-vous comment vous protéger, vous-même et vos collègues, d'une surveillance illégale par des systèmes et des outils numériques ?
- Sur cette question, comment votre syndicat vous aide-t-il en tant que cadre et manager ?

5. NUMÉRISATION ET LEADERSHIP

Cette section ne fait pas partie de l'Accord-cadre des partenaires européens mais elle est essentielle pour le groupe cible d'Eurocadres, à savoir les managers et les cadres. C'est la raison pour laquelle dans le projet Eurocadres, nous avons animé un workshop sur la numérisation et le leadership (adressez-vous à Eurocadres pour obtenir la documentation du workshop)³⁴.

5.1 Contexte

Dans le contexte de la transformation numérique, le leadership remet en question la démarche traditionnelle descendante du management. L'adaptation constante aux nouvelles demandes du marché, les problèmes complexes et la résolution de ces problèmes complexes exercent un stress important sur les managers et les cadres dans tous les services des organisations. La perturbation que provoque le numérique sur la vie professionnelle a fondamentalement changé les modèles de management, avec l'introduction de nouvelles structures organisationnelles. La transformation numérique est là pour durer, elle va provoquer des transformations organisationnelles, des changements et des restructurations qui deviendront régulières plutôt qu'exceptionnelles. Par conséquent, le rôle des managers et des cadres et les demandes des collègues auprès de leur leadership sont en profonde mutation.

Des mutations profondes dans la manière de travailler modifient les demandes faites au leadership

Il y a eu un changement massif dans les méthodes de travail, en particulier pendant la pandémie du covid ainsi que, pour les managers et les cadres, la méthode d'exercer le rôle de leader pour les managers et les cadres. Le travail mobile, le télétravail et les équipes hybrides ont changé les demandes en matière de leadership vis-à-vis des managers et des cadres. Le pilotage d'équipes est devenu plus important que la gestion des tâches et ce changement va probablement gagner en importance à l'avenir. Il y a quatre évolutions dans les entreprises qui conduisent à cette tendance : la transformation numérique, et

³⁴ A noter : au moment de la rédaction de ce guide, le workshop n'avait pas encore eu lieu. C'est la raison pour laquelle nous ne pouvons pas intégrer ici les résultats de ce workshop. Pour recevoir la documentation du workshop 'Numérisation et leadership', s'adresser à info@nicole-helmerich.com.

notamment l'augmentation de la communication numérique et des outils coopératifs, l'augmentation des problèmes complexes comparés à des problèmes simplement compliqués, un élément qui transforme les processus de travail en expérimentation et en environnement d'apprentissage, en demandes en rapide évolution sur le marché, ce qui modifie les cycles d'innovation et de développement de produits, et enfin une nouvelle génération d'employés qui voudraient une organisation de l'entreprise davantage centrée sur l'être humain.

La transformation numérique dans les organisations modifie les façons de travailler et de diriger les équipes dans tous les domaines de l'entreprise. Auparavant, la communication, le partage de connaissances, la création de connaissances, la formation et l'apprentissage des employés dépendaient entièrement de l'organisation hiérarchique de l'entreprise et étaient gérés par un responsable hiérarchique. L'accès à la communication de l'entreprise et aux échanges de connaissances pour les employés ainsi que leur participation a changé du fait de la transformation numérique et ne dépend plus d'une hiérarchie ni d'un supérieur. Les outils numériques de communication sociale, tels que les chats et les forums au sein de l'entreprise, rendent la communication et les échanges moins formels. Dans les entreprises, l'intranet et les solutions de partage de fichiers permettent des interactions et des échanges de connaissances, et tracent les échanges entre les employés, non seulement au sein de leurs propres équipes mais également en transverse et avec les autres niveaux hiérarchiques.

Ceci se reflète également dans l'organisation des équipes de travail. Des équipes transverses provisoires travaillent régulièrement ensemble en adoptant de nouveaux formats d'échanges de connaissances en ligne et hors ligne et de création de connaissances, telles que les projets, hackathons, les BarCamps ou encore les conférences en openspace. Dans ce que l'on appelle les communautés de pratiques, les employés contribuent à un thème spécifique de leur expertise, qu'ils fassent partie ou non du service chargé de cette thématique. Pour ces nouvelles façons de travailler, les managers et les cadres doivent connaître l'utilisation des systèmes numériques et savoir comment vérifier s'ils respectent bien les droits numériques (voir la section sur l'intelligence artificielle et la surveillance). Par ailleurs, les normes culturelles et les règles de communication, les compétences de collaboration, de coopération et de co-création deviennent de plus en plus importantes pour les managers et les cadres ainsi que pour leurs équipes.

Les nouvelles compétences de leadership doivent être ancrées dans la transformation culturelle

Que l'organisation soit hiérarchiquement organisée sur le modèle de la transformation digitale mentionnée ci-dessus, qu'elle soit organisée en structures hiérarchiques plates ou en tant qu'organisation agile, piloter des employés implique que la communication,

le travail en équipe et les équipes transverses jouent un rôle très important dans toutes les structures organisationnelles.

Pour aider leurs équipes à travailler de cette façon, les managers et les cadres ont besoin de coaching, de facilitation, de compétences et de connaissances en management (voir section sur les compétences numériques). Pour cela, les entreprises et les organisations du secteur doivent offrir aux managers et aux cadres une grande variété de formations et de possibilités d'apprendre. Les managers et les cadres doivent être formés aux compétences numériques et en être dotés pour pouvoir juger si la technologie (et quelle technologie) est un facteur aidant qui renforce l'autonomie des employés, ou de savoir quelle technologie contrôle et surveille les employés. Les managers et les cadres ont besoin de connaître leurs droits en matière de données et comment protéger les travailleurs de la surveillance (voir section sur l'intelligence artificielle et la surveillance). Le terme piloter des équipes implique également que les entreprises doivent garantir les modalités de déconnexion ainsi que les mesures de santé et de sécurité pour la prévention en matière de risque psychologique, de sécurité et de burnout (voir section sur les modalités de déconnexion). Par ailleurs, pour cette pratique, les managers et les cadres doivent connaître les modalités de déconnexion et adopter une attitude exemplaire vis-à-vis de leurs équipes. Si l'on se concentre sur le pilotage d'équipes plutôt que sur la gestion de tâches, le rôle des managers et des cadres dans la formation et le développement des personnes est très important. C'est en cela qu'ils jouent un rôle essentiel dans la conception des itinéraires d'apprentissage, le développement de carrière, ou encore dans la méthode pour donner et recevoir un feedback. Ainsi, les managers et les cadres, quelle que soit la structure organisationnelle de l'entreprise, sont des rôles importants pour ce qui est du pilotage d'équipes et ne doivent donc pas disparaître.

Il ne suffit pas de former les managers et les cadres en leur faisant acquérir des compétences pour leur permettre de répondre aux nouvelles demandes adressées au leadership. Une transformation en managers plutôt qu'en gestionnaires de tâches ne fonctionne que si la direction crée activement une structure et une culture d'entreprise et s'engage à appuyer les managers et les cadres pendant cette transformation. Ce n'est qu'à ce moment-là qu'ils seront en mesure de remplir leur nouveau rôle de leaders. Dans de nombreux cas, on leur demande d'obtenir et de pratiquer de nouvelles compétences et des qualités de management sans qu'ils soient en mesure de les déployer car la structure et la culture de l'entreprise n'ont pas été transformées dans un but de créer l'espace qui leur permettra de diriger et de gérer leurs équipes de cette nouvelle façon.

Transformation de la hiérarchie et nouveaux types de leadership

Les rôles du leadership moderne vont de pair avec les conceptions organisationnelles modernes et avec le changement culturel (Dignan 2019, Kegan et. al. 2016, Lipmanowicz

et.al. 2014). Les qualités de leadership moderne ne sont pas sans risques. Des démarches telles que le leadership adaptatif, la répartition du leadership, Cynefin ou autres initiatives agiles (Snowden et. al. 2007; Rancati et. al. 2021) ne peuvent fonctionner que si les nouvelles exigences auprès du leadership vont de pair avec une structure organisationnelle et une culture d'entreprise encourageant à exercer les qualités de leadership moderne. De nombreuses transformations échouent car la direction pose la responsabilité du changement sur les épaules des managers et des cadres sans pour autant créer les changements nécessaires dans la structure organisationnelle ni dans la culture de l'organisation pour permettre aux leaders d'avoir la marge de manœuvre, les moyens, les équipes et les processus qui leur permettront de diriger leurs équipes pendant une transformation numérique (Dignan 2019).

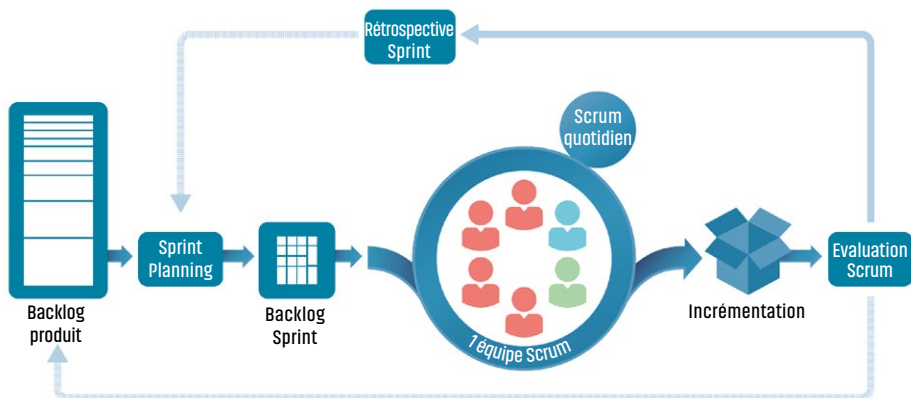
Les méthodes agiles de travail ont vu leur origine dans le développement de logiciels au sein des services informatiques, avec l'introduction du concept de SCRUM, qui développe des logiciels de façon itérative à l'attention des clients, sous forme de sprints d'adaptation aux demandes du client (voir schéma 9).

A l'heure actuelle, de nombreuses organisations ajustent les formes organisationnelles agiles à d'autres services basés sur les produits tels que le marketing, la recherche, la conception ou encore le service client et maintiennent dans une organisation non agile les autres services transverses qui ne sont pas liés aux produits tels que finance et contrôle de gestion, ressources humaines, achats ou encore services juridiques. Certaines entreprises modifient complètement leur organisation en la calquant sur une entité avec autorité répartie notamment pour les systèmes tels que Teal/Holocracy, SAFe (cadre agile progressif) and LeSS (Scrum à grande échelle) (Gerster et al. 2000) (voir figure 10)³⁵.

Cette transformation de la structure organisationnelle vers des moyens plus agiles de travailler a des répercussions considérables sur le rôle des cadres et des managers. C'est la raison pour laquelle ils ont besoin d'être intégrés dans la conception de la transformation tout comme dans la mise en œuvre de cette transformation. Face aux défis qui se posent en ce sens, nous vous présentons ci-dessous un certain nombre de bonnes pratiques et de recommandations.

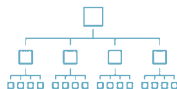
35 Gerster, Daniel & Dremel, Christian & Brenner, Walter & Kelker, Prashant. (2020). How Enterprises Adopt Agile Forms of Organizational Design: A Multiple-Case Study (*Comment les entreprises adoptent des formes agiles de conception organisationnelle : étude de cas multiple*). Base de données ACM SIGMIS : la base de données sur les avancées en systèmes d'information. 51. 84-103. 10.1145/3380799.3380807.

Schéma 9 : Cadre SCRUM



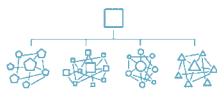
Source : Organisation Scrum, <https://www.scrum.org/resources/scrum-framework-poster>

Schéma 10 : Du commandement aux équipes d'équipes



Commande

Structure descendante traditionnelle. Les connexions importantes se situent entre les travailleurs et leurs managers.



Commande d'équipes

De petites équipes fonctionnent indépendamment mais se situent tout de même dans une superstructure plus rigide.



Équipe d'équipes

La relation entre les équipes ressemble à une proximité entre les individus dans ces équipes.

Source : Général Stanley McChrystal 2015³⁶

5.2 Bonnes pratiques et recommandations

La transformation numérique exerce des pressions sur des domaines spécifiques du leadership, alors que l'on a besoin de mesures de mitigation et d'un pilotage pour s'assurer que les modèles de leadership sont bien dotés pour faire face aux nouveaux défis qui se posent. De ce fait, nous avons dû traiter des problématiques ad hoc, assurer l'intégration des cadres et des managers dans les processus de transformation, garantir l'adaptation des compétences nécessaires, nous assurer que les cadres sont bien conscients des défis

36 Général Stanley McChrystal, David Silverman, Tantum Collins, Chris Fussell (2015) Team of Teams. New Rules of Engagement for a Complex World (*Equipe d'équipes. Nouvelles règle de l'engagement dans un monde complexe*).

associés au processus de transformation et enfin, clarifier les rôles attendus des cadres et des managers dans ce processus. Toutes ces problématiques doivent être prises en compte au même titre que les autres défis posés par la numérisation, notamment les compétences numériques, les modalités de déconnexion, l'intelligence artificielle et la surveillance, étant donné que les problématiques de leadership se superposent sur tous les autres aspects de la vie professionnelle.

Tableau 16 : Principaux domaines d'engagement et de leadership pour les syndicats, les managers et les cadres

- Comment s'assurer de l'engagement des managers et des cadres dans la transformation des organisations
 - dès les premières étapes, inclure les managers et les cadres dans toute transformation organisationnelle
 - créer une culture d'appropriation, de co-création et de coopération dans les nouvelles équipes
- Besoins en compétences de leadership dans la transformation numérique
 - s'assurer que les managers et les cadres ont tous les compétences nécessaires tout au long de la transformation.
- Démarche stratégique de résolution de problèmes à l'attention du leadership
 - s'assurer que les modèles de leadership conviennent aux problématiques auxquelles ils sont confrontés.
 - évaluer si les managers et les cadres disposent des outils qui leur permettront de répondre à des défis complexes.
- Clarifier les rôles, devoirs et périmètre de responsabilité des managers et des cadres
 - les responsabilités de base des managers doivent être maîtrisées de façon à protéger leurs droits et à éviter des lacunes organisationnelles
 - (voir tableau 17)

Pas de transformation d'organisation sans les cadres et les professionnels

La fonction des cadres et des managers change de façon considérable selon que l'on se trouve dans une structure organisationnelle mixte ou entièrement agile. Pour pouvoir passer d'une organisation hiérarchique à une certaine forme d'agilité de l'organisation, il faut par conséquent faire participer les cadres très tôt dans le processus, avec des groupes de travail comportant tant les membres de la direction que les cadres. Cela permet de renforcer l'appropriation des cadres, qui sont souvent chargés de la transformation de leurs équipes.

Pour que la transformation de l'organisation soit une réussite, il faut tout d'abord passer par une transformation culturelle. Les valeurs des objectifs, de la confiance, de l'empathie et de la mise en avant de l'employé sont la base des transformations numériques réussies dans les organisations. Elles ne se produisent pas du jour au lendemain et il faut souvent des années pour observer un changement. Ces valeurs permettent alors aux équipes de s'épanouir dans la création collective, la coopération et la communication, qui sont des outils essentiels pour pouvoir travailler de façon agile et en pleine ou partielle autonomie. Les valeurs des entreprises doivent être ressenties depuis tout en haut et la transformation des valeurs doit commencer par un engagement de la direction dans le respect des valeurs de l'entreprise et l'alignement de toutes les stratégies à ses valeurs. Ce n'est qu'à ce moment-là que ces valeurs peuvent se diffuser dans toute l'organisation. Et c'est ici que les cadres et les managers jouent un rôle essentiel car ils permettent de façonner la culture de l'organisation au quotidien, en fonction de leur mode de pilotage de leurs équipes et de quelles valeurs. Les équipes travaillant de façon agile ont besoin de cadres et de managers qui les coachent, qui sont des facilitateurs et des managers de connaissances. Cela veut dire qu'il faut être leader d'équipes plutôt que de gérer simplement des tâches. La gestion des tâches est intégrée dans tous les rôles de l'équipe et principalement organisée par le responsable produits et le 'scrum master'. Les défis se posent et les conflits apparaissent si la relation entre les structures hiérarchiques et les structures agiles au sein d'une organisation n'est pas conçue de façon optimale. Ainsi par exemple, la structure de reporting formalisé vers la hiérarchie invite le chef de service, qui est principalement responsable du pilotage de ses équipes et des actions disciplinaires, à remonter des informations sur le développement du produit par l'équipe agile. Si le responsable produits chargé du planning de développement du produit n'est pas invité, cela crée des tensions entre ces deux fonctions.

Les nouvelles compétences de leadership nécessitent la création d'une culture de l'apprentissage et de l'évaluation

Il faut évoluer dans une culture de l'apprentissage et de l'expérimentation pour disposer de moyens agiles de travail, que ce soit dans une organisation agile mixte ou entièrement agile. C'est en cela que l'apprentissage tout au long de la vie est un élément clé, tant pour les cadres que pour leurs équipes. En outre, pour tous les groupes de sociétés, des équipes homogènes ne sont pas en mesure de développer des produits complexes. Des équipes diversifiées et inclusives font ici un bien meilleur travail. Les équipes diversifiées et inclusives ont besoin de davantage de leadership de la part des managers et des cadres que les équipes homogènes parce qu'il leur faut développer des moyens efficaces de résoudre les conflits, de communiquer et

d'organiser le travail. Par ailleurs, les managers et les cadres ont besoin de temps pour acquérir et encourager systématiquement ces compétences lors de workshops et de groupes de coaching entre collègues. Et c'est pour cette raison qu'il leur faut l'appui de la direction et le temps nécessaire pour diriger et piloter leurs équipes de cette façon. Cela signifie que le leadership devrait être le rôle principal des managers et des cadres, avec un effort pour limiter leurs tâches administratives et bureaucratiques. La gestion des produits doit autant que possible être déléguée à l'équipe. En outre, la culture des réunions dans toute l'organisation doit être vérifiée pour déterminer si ces réunions remplissent leur rôle de coordination et de coopération, sont menées de façon efficace ou ne sont pas du tout nécessaires et pourraient être modifiées en flux de travail asynchrone. En règle générale, ceci réduit le nombre de réunions, qui deviennent alors plus efficaces et génèrent également du temps complémentaire pour les cadres et les managers, qui peuvent ainsi se concentrer sur leurs fonctions de leader.

Les problèmes complexes changent le mode de leadership et la démarche de résolution des problèmes

Les problématiques qui se posent aux organisations sont plus complexes et diversifiées pendant une transformation numérique et dans un contexte de changement climatique. Les cadres et les managers ont besoin d'une autorité leur permettant de prendre des décisions pour résoudre les problèmes complexes au sein de leur équipe plutôt qu'avoir à le faire exclusivement avec leur supérieur hiérarchique. A l'heure actuelle, nous constatons que de nombreuses organisations et leurs leaders appliquent des stratégies découlant de situations claires ou de situations compliquées en les appliquant à des situations complexes. Ceci donne lieu à des décisions qui sont fatales dans le cadre de la transformation numérique. Pour pouvoir prendre des décisions saines de leaders, ces derniers ont besoin de connaître à quel type de problématiques ils sont confrontés. Le type de problématiques définit les besoins du leadership, le mode de résolution des problèmes, le processus de prise de décision et les actions à engager au sein d'une organisation. Les problèmes peuvent être clairs, compliqués, complexes ou chaotiques. Dans certains cas, on ne sait pas toujours quel est le type de problème et dans quel contexte on évolue. Il s'agit alors d'une situation de désordre (voir schéma 11).

Schéma 11 : Modèle CYNEFIN pour les cadres et les leaders



Source : Graphique Cynefin, <https://thecynefin.co/about-us/about-cynefin-framework/>

Les modes de leadership en cas de problématiques et de situations connues diffèrent des modes de leadership employés lorsque les problèmes et les situations sont inconnus, notamment pendant la pandémie du covid, la transformation numérique ou le changement climatique. Le modèle CYNFIN défini par les professeurs Dave Snowden and Mary E. Boone³⁷ donne des recommandations à l'attention des cadres et des managers sur la façon de surmonter différents types de problématiques, comment prendre de meilleures décisions et diriger leurs équipes en conséquence. Dans une situation où les leaders ont un problème clair et simple à résoudre, la relation entre la cause et l'effet est linéaire. Ils peuvent identifier des bonnes pratiques vues dans des situations comparables. Le mode de prise de décision est le suivant : donner du sens, catégoriser, réagir. Il peut s'agir d'un problème technique pour lequel les cadres et les managers ainsi que leur équipe ont des

37 David J. Snowden & Mary E. Boone: A Leader's Framework for Decision Making (*Cadre pour la prise de décision des leaders*). Harvard Business Review. Novembre 2007, S. 69-76

connaissances pour pouvoir le résoudre. Dans des situations complexes, différents facteurs influencent l'effet. Il faut alors disposer de connaissances et d'expertise complémentaires pour décider quelle est la bonne solution parmi d'autres. Ce sont les bonnes pratiques et le mode de prise de décision, notamment en donnant du sens, en analysant et en réagissant, que les leaders sont à même de prendre les bonnes décisions.

“La plupart des situations et des décisions dans les organisations sont complexes car un changement majeur peut introduire des éléments d'imprévisibilité et de flux”(Snowden/Boone 2007). Cela signifie que l'on ne peut pas toujours dénicher la bonne réponse et ce n'est qu'après coup que nous en comprenons la raison. Nous sommes ici dans un monde “où les inconnues demeurent des inconnues”, avec un mode dominant d'action et de tester, ressentir et réagir. Pour trouver les solutions, les cadres et leurs équipes ont besoin de mener des expérimentations en toute sécurité. Cela révélera des modèles instructifs de solutions.

Rôle, devoirs et marge de manœuvre des managers

La transformation numérique a besoin de leaders qui sont en mesure de venir en appui aux employés tout au long du processus de transformation. À cette fin, les managers et les cadres ont de leur côté besoin de l'appui de la direction et d'un modèle organisationnel leur permettant de remplir leur rôle tout en ayant une certaine marge de manœuvre et en respectant les droits liés aux données numériques et aux droits des employés mentionnés dans les précédents chapitres. Dans le tableau ci-dessous (17), Eurocadres décrit le rôle, les devoirs et la marge de manœuvre des cadres.

Tableau 17: Rôle, devoirs et marge de manœuvre des cadres et managers

LES MANAGERS ET LES CADRES DOIVENT :

- avoir une certaine marge de manœuvre et du pouvoir de prescription pour intervenir dans l'organisation du travail et au niveau de la charge de travail individuelle et collective.
- avoir le droit de s'exprimer et de faire des propositions alternatives pour la mise en œuvre du droit à la déconnexion et la conduite du changement dans les organisations du travail.
- être formés à la prévention des difficultés professionnelles, à la prévention des risques organisationnels et à l'assistance à apporter aux personnes en difficulté. Être en mesure de remplir leur rôle d'exemplarité en termes de déconnexion
- connaître et être formés à l'utilisation des outils numériques connectés

- le cadre doit disposer de suffisamment de temps pour se consacrer à son/ses équipe(s). Son rôle doit s'orienter vers les éléments ci-dessous :
 - management et animation du travail collectif,
 - appui renforcé aux personnes individuelles et au groupe de travail,
 - résolution collective et partage d'expérience au sein du groupe de travail.

Source : Nayla Glaise, Présidente d'Eurocadres³⁸

5.3 Questions pour l'auto-évaluation et l'élaboration de la stratégie

Le tableau 18 présente des questions pour permettre aux représentants syndicaux d'aider leurs membres en matière de numérisation et de leadership dans le cadre de la transformation digitale.

Tableau 18 : Questions pour guider les représentants syndicaux

EN TANT QUE REPRÉSENTANT SYNDICAL :

- Comment venez-vous en appui aux cadres et managers en ce qui concerne leur rôle de leader dans la transformation numérique ? Organisez-vous des workshops, des espaces de réflexion commune, un guide, du coaching entre collègues, des échanges inter-entreprises ou inter-secteurs de bonnes pratiques et de pratiques émergentes ?
- Quels sont les impacts qui peuvent être imputés aux demandes émises par le leadership dans l'organisation ? Quels sont les impacts provoqués par des éléments tels qu'une charge de travail excessive ?
- Avez-vous une stratégie sur ce à quoi devrait ressembler le leadership dans le cadre de la transformation numérique et les éléments importants à prendre en compte en ce sens ?

Le tableau ci-dessous (19) pose des questions pour guider les cadres et les managers en matière de numérisation et de leadership.

³⁸ Nayla Glaise, Présidente d'Eurocadres, Right to Disconnect (*Le droit de déconnecter*), webinar Eurocadres : *Le droit de déconnecter*, 1^{er} et 2 décembre 2021, présentation Powerpoint, transparent 16.

Tableau 19: Questions pour guider les cadres et les managers

EN TANT QUE MANAGER, CADRE OU REPRÉSENTANT SYNDICAL :

- Comment dirigez-vous et pilotez-vous les employés dans le cadre de la transformation numérique et du changement climatique ? Quel est votre état d'esprit et votre éventail de connaissances actuelles ? Pour vous, en tant que leader de votre équipe, que signifie être exemplaire ?
- Comment maîtrisez-vous les interactions en évolution constante entre les robots, la technologie et vos employés ?
- Quel type de structure votre organisation a-t-elle mis en place ? Dans quelle mesure cette structure organisationnelle vous donne de l'autonomie par rapport à vos capacités de leader ou au contraire les limite-t-elle ? Comment l'organisation renforce ou limite les capacités de l'équipe ?
- Comment créez-vous une culture de l'apprentissage tout au long de la vie, du partage de connaissances et du développement de compétences ?
- Comment créez-vous les processus de travail et affectez-vous le travail pour éviter un burn-out à vos employés ? Comment confortez-vous la résilience des employés ?
- Quel est votre mode de pilotage par rapport aux modalités de déconnexion ?
- En quoi la transformation numérique affecte-t-elle vos compétences de leader ?
- Pour toutes ces questions, comment votre syndicat vous assiste-t-il en tant que cadre ?

6. OUVRAGES RECOMMANDÉS

OUVRAGES RECOMMANDÉS : CHAPITRE “COMPÉTENCES NUMÉRIQUES ET SÉCURISATION DE L’EMPLOI”

- OIT: Skills, knowledge and employability (*Compétences, connaissances et employabilité*), <https://www.ilo.org/global/topics/skills-knowledge-and-employability/lang-en/index.htm>.
- Agenda européen sur les compétences, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catid=12236&langId=en>.
- Plate-forme européenne sur les compétences et les emplois du numérique, <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en>.
- Perspective de l’OCDE sur les compétences en 2021 : apprentissage tout au long de la vie, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/0ae365b4-en/index.html?itemId=/content/publication/0ae365b4-en>.
- Informations CEDEFOP sur les compétences en Europe, <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence>.

OUVRAGES RECOMMANDÉS : CHAPITRE “MODALITÉS DE DÉCONNEXION”

- Eurofound (2021), Right to disconnect: Exploring company practices (*Le droit de déconnecter : un aperçu des pratiques d’entreprises*), Bureau des Publications de l’Union Européenne, Luxembourg.
- Eurofound (2021): Right to disconnect: Legal provisions and case examples (*Le droit de déconnecter : dispositions juridiques et exemples de cas*)
- <https://euagenda.eu/upload/publications/untitled-300936-ea.pdf>
- Eurofound (2020), Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, new forms of employment series (*Télétravail et technologie de l’information et de la communication : le travail flexible à l’ère numérique, série sur les nouvelles formes de l’emploi*), Bureau des Publications de l’Union Européenne, Luxembourg

OUVRAGES RECOMMANDÉS : CHAPITRE «INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET SURVEILLANCE”

- Ponce Del Castillo, Aida (2020): Labour in the age of AI: why regulation is needed to protect workers (*Le travail à l'âge de l'intelligence artificielle : pourquoi une réglementation est nécessaire pour protéger les travailleurs*), Lettre de l'ETUI, #08 – février 2020.
- Ponce Del Castillo, Aida (2018): Artificial intelligence: a game changer for the world of work (*L'intelligence artificielle : une révolution pour le monde du travail*), Lettre de l'ETUI, #05 – juin 2018.
- Prospect (2021): Digital technology. Guide for union representatives (*Technologies numériques. Guide à l'attention des représentants syndicaux*).
- Groupe d'experts indépendants de la Commission Européenne sur l'intelligence artificielle (2019), créé par la Commission Européenne. Guide éthique pour une intelligence artificielle digne de confiance.

OUVRAGES RECOMMANDÉS : CHAPITRE “NUMÉRISATION ET LEADERSHIP”

- Dignan, Aaron (2019): Brave new work. Are you ready to reinvent your organization? (*Le meilleur du travail : êtes-vous prêts à réinventer votre organisation ?*) (principalement p 179 à 234)
- Kegan, Robert/Lahey Laskow, Lisa (2016) An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization (*La culture pour tout le monde : comment devenir une organisation délibérément propice au développement personnel*). Harvard Business Review Press.
- Rancati, Alessandro; Snowden, Dave (2021) Managing complexity (and chaos) in times of crisis. A field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework (*Comment gérer la complexité (et le chaos) en temps de crise : guide pratique à l'attention des décideurs, inspiré du cadre Cynefin*), Luxembourg, Bureau des Publications de l'Union Européenne.
- Snowden David; Mary E. Boone (2007) A Leader's Framework for Decision Making (*Cadre à l'attention des leaders en matière de décision*), Harvard Business Review.

Remerciements

Nous remercions l'Union Européenne pour le financement du projet Eurocadres intitulé 'Accord cadre des partenaires sociaux sur la numérisation : pour une meilleure mise en œuvre et capacité renforcée des syndicats', accord n° VS/2021/0032.

Nos remerciements vont également au Dr. Nicole Helmerich d'avoir accepté la réalisation de ce guide et accompagné le projet en tant que consultante externe.



Council of European Professional and Managerial Staff
Rat der europäischen Fach- und Führungskräfte
Conseil des cadres européens

Boulevard du Roi Albert II, 5
B - 1210 Bruxelles
Tel : +32 2 224 07 30
E-mail : secretariat@eurocadres.eu

ETHICAL AI ASSESSMENT: CONCEPTS

Worker's oversight on AI systems at use in the workplace is essential to ensure only legitimate, fair, transparent and safe systems are used. A human-centric approach to the development, use and implementation of AI systems will ensure they act as designed, protecting workers and consumers. To address these issues, see the infographic below, which describes the key concepts, requirements and principles of ethical AI use. This is followed by a checklist, used to assess each step in how the AI systems that are used in your workplace can be assessed. Not everything is an AI system, they are more complex than traditional automated data processes. These differences can be seen when comparing the two methods:

Automation

- Designed for simple, repetitive tasks
- Cannot evolve or learn
- Rule-based operation
- Generates data but cannot analyze it

Artificial Intelligence

- Designed for more complex, non-repetitive tasks
- Designed to analyze and react to its environmental data
- Evolves or learns based on previous and current data
- Helps organizations analyze data
- Can identify pattern

PRINCIPLES

AI systems need to follow 4 key principles to make them.

Respect for
human
autonomy

Prevention
of harm

Fairness

Explicability

Key Requirements

The principles set 7 key requirements for systems, that they must meet to be considered trustworthy.

Human agency and oversight

Technical robustness and safety

Privacy and data governance

Transparency

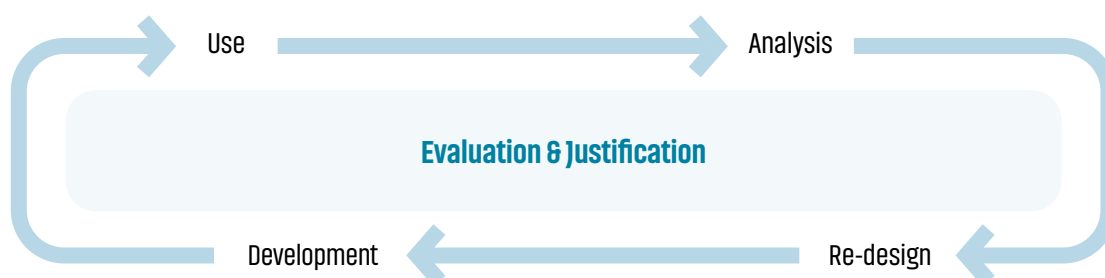
Diversity, non-discrimination and fairness

Societal and environmental wellbeing

Accountability

AI Lifecycle

These principles need to be assessed in different parts of the AI Lifecycle as these systems are constantly developed and subject to evaluation and oversight.



ETHICAL AI ASSESSMENT: CHECKLIST

How & what to assess regarding the AI being used in your workplace: How can you make sure that the 7 key requirements are met? This checklist can be used to assess if the AI in your workplace respects the principles set for ethical systems.

1. HUMAN AGENCY AND OVERSIGHT

- Humans can easily discern when they are interacting with the AI system vs. a human
- Humans can easily discern when and why AI system is taking action or making decisions.
- Improvements will be made regularly to meet human needs and technical standards
- AI system decisions
 - Are explained clearly
 - Are reversible
 - Can be overridden by humans

2. TECHNICAL ROBUSTNESS AND SAFETY

- Providing understandable security methods
- Resilience to attacks
- Making AI system robust, valid and reliable

3. PRIVACY AND DATA GOVERNANCE

- Respecting privacy and data rights, GDPR compliance¹
- Only necessary data is collected

4. TRANSPARENCY

- The purpose, limitations, and biases of the AI system are explained in plain language
- Data sources have unambiguous respected sources, and biases are known and explicitly stated
- Algorithms and models are proportionate to the aim and verifiable

- Confidence and context are presented for humans to base decisions on
- Transparent justification for recommendations and outcomes is provided
- Straightforward and interpretable monitoring systems are provided

5. DIVERSITY, NON-DISCRIMINATION AND FAIRNESS

- Identifiable and discriminatory biases are removed in the data collection phase
- System's purpose, constraints, requirements and decisions are analysed and addressed in a clear and transparent manner
- Applications using AI system is user-centric and accessible by design
- Stakeholders are consulted throughout system life cycle

6. SOCIETAL AND ENVIRONMENTAL WELL-BEING

- Impact of development, deployment, use process and entire supply chain, are assessed.
- Effects on social agency are carefully monitored and considered.
- System is assessed from a societal perspective: institutions, democracy and society at large.

7. ACCOUNTABILITY

- Auditability
- Minimising and reporting negative Impact
- Documenting trade-offs
- Ability to redress

¹ To familiarise yourself on what data is protected by the GDPR, please see [What is personal data? | European Commission \(europa.eu\)](https://european-commission.europa.eu)