

Sur la voie digitale

Une Fonction Publique d'avenir forte

Contenu

1. La digitalisation des services publics	2
Plans d'action dans notre pays	2
2. L'impact de la digitalisation sur les services publics	4
La technologie et les TIC	5
La fracture digitale	6
Les services classiques versus les services automatisés	6
Le leadership digital	7
La protection de la vie privée	8
3. La digitalisation: s'organiser et travailler autrement	10
Nouvelles tâches, nouveau contenu de l'emploi	10
La nouvelle organisation de travail	11
Le travail faisable	12
Les nouvelles formes de travail et les nouvelles conditions de travail	13
4. Le rôle du syndicat dans le processus de digitalisation	15
Réactif ou proactif ?	15

La CSC Services Publics organise, les 27 et 28 mai, un congrès digital consacré à la digitalisation dans le secteur public. Ce document de base a été élaboré en préparation de ce congrès.

E.R. Stéphane Deldicque - Avenue de l'Héliport 21, 1000 Bruxelles

www.empoweringpublicworkers.be/fr
www.lacsc.be/csc-services-publics



Sur la voie digitale

Une fonction publique d'avenir forte

La digitalisation est l'utilisation croissante des technologies digitales dans les organisations et, plus largement, la transformation économique et sociale qu'elle entraîne. Il s'agit de la connexion accrue entre le monde physique et le monde digital, incluant une variété de technologies (Internet, Smartphones, intelligence artificielle, robotique, stockage de données virtuelles, vision 3D, Internet des objets, GPS ...)

Au printemps 2020, alors que les préparatifs de notre congrès quinquennal battent leur plein, la crise du corona frappe de plein fouet.

Personne ne savait ce qui pouvait ou allait se passer dans les mois suivants mais il est rapidement devenu évident que notre congrès ne pourrait pas avoir lieu en novembre 2020.

Une nouvelle date - mai 2021 - a été avancée. Mais à l'approche de notre conférence, les réunions et les activités prévues, tout a dû être organisé différemment. De manière digitale, une introduction parfaite à un congrès sur la digitalisation.

Qu'en est-il au juste de la digitalisation des services publics? La crise du corona a accéléré le besoin de digitalisation, y compris dans le secteur public. Mais ce n'est pas une tendance nouvelle. L'actuel accord gouvernemental 2020-2024 met déjà fortement l'accent sur l'administration en ligne.

Ce dernier élément a son importance car la digitalisation ne peut pas être un objectif en soi. Elle doit conduire à de meilleures expériences où les besoins des utilisateurs et l'intérêt du client se trouvent au centre des préoccupations. "L'autorité doit fournir des outils digitaux qui améliorent la qualité de vie de tous les Belges".

Et qu'en est-il des travailleurs du secteur public? Quel est l'impact des processus de digitalisation sur leurs emplois et leurs tâches? Comment vivent-ils cette digitalisation accrue? Et comment devons-nous traiter cette question en tant que syndicat? Et qu'en est-il des personnes travaillant dans le secteur public? Quel est l'impact des processus de digitalisation sur leurs emplois et leurs tâches? Comment vivent-ils cette digitalisation accrue? Et comment devrions-nous traiter cette question en tant que syndicat?

Dans ce texte de congrès, nous abordons ces sujets. Le texte est entre autres basé sur une étude approfondie que l'HIVA a réalisée pour nous. Nous avons organisé plusieurs groupes focus pour nos délégués entre mars et mai 2020 et nous avons également lancé une vaste enquête en ligne pour les délégués et les affiliés. Toutes ces contributions, idées et opinions ont été utilisées pour rédiger ce texte.

Le texte de congrès, qui est notre document fondamental de base, aborde différents aspects de la digitalisation. Nous en tirons onze priorités ou points d'attention clairs sur lesquels nous voulons nous concentrer. Les résolutions de la CSC Services Publics pour les cinq prochaines années.

¹ <https://www.dekamer.be/flwb/pdf/55/1580/55K1580011.pdf>

1. La digitalisation des services publics

"La Belgique se caractérise par un niveau moyen de digitalisation et un faible niveau moyen d'utilisation des systèmes digitaux", indique l'étude de l'HIVA.

Le "eGovernment Benchmark", une étude de la Commission européenne évaluant les éléments clés du plan d'action pour l'eGouvernement 2016-2020, montre que notre pays se classe 15ème sur un total de 36 pays européens. Le gouvernement le plus digitalisé d'Europe est celui de Malte, suivi de l'Estonie et du Portugal.

Plans d'action dans notre pays

Cependant, les choses avancent en Belgique dans le domaine de la digitalisation. *Digital Belgium* est le plan d'action qui définit la vision digitale à long terme pour notre pays. Sur la base de cinq priorités, le gouvernement fédéral veut renforcer la position digitale de la Belgique :

- Infrastructure digitale
- Confiance et sécurité digitales
- Le gouvernement digital
- Économie digitale
- Compétences et emplois digitaux

La mise en place d'un gouvernement digital est confirmée dans l'accord gouvernemental actuel. Concrètement, la Belgique nourrit les ambitions suivantes, axées sur l'action :

- 1) La Belgique devrait être dans le top 3 du Digital Economy and Society Index (DESI) .
- 2) 75 % de la population devrait utiliser des applications digitales.
- 3) 75% de toutes les interactions entre le gouvernement et les citoyens devraient se faire par voie digitale.

Un aperçu clair du degré de digitalisation de nos services fédéraux et de leur utilisation, y compris l'efficacité budgétaire, peut être trouvé sur le site [Digital Dashboard](#)².

Le gouvernement flamand investit dans l'innovation digitale et dans une "administration plus intelligente" avec une deuxième édition du programme *Vlaanderen Radicaal Digitaal* (VRD2)³. Dans le cadre de ce programme VRD2, la Flandre va débloquer des moyens d'investissement pour des projets de digitalisation innovants dans les années à venir.

La **Wallonie**, elle aussi, s'est engagée dans la voie de la digitalisation avec comme stratégie *Digital Wallonia*⁴. Il y a cinq piliers :

- Un gouvernement digitalement accessible où le lien avec les citoyens, la société et les entreprises est essentiel.
- Une société digitale inclusive.
- Cette inclusion est assurée par la formation dans les écoles et les entreprises.

² <https://digitaldashboard.belgium.be/nl>

³ <https://overheid.vlaanderen.be/informatie-vlaanderen/vlaanderen-radicaal-digitaal>

⁴ <https://www.digitalwallonia.be/fr>

- Le secteur digital doit être soutenu et les entreprises doivent être encouragées à se digitaliser.
- La Wallonie doit être une marque digitale forte, une région intelligente qui améliore le bien-être de ses citoyens.

La Région de Bruxelles-Capitale s'inscrit également dans la tendance à la digitalisation⁵. Des soins de santé à la culture, la digitalisation est pleinement intégrée dans la politique bruxelloise. Dans un souci d'accessibilité, de réduction de la fracture digitale et de convivialité, une attention particulière est consacrée à la protection des données personnelles (GDPR). Bruxelles s'engage pleinement dans la voie de l'intelligence artificielle et développe des projets innovants utilisant l'intelligence artificielle et la technologie des chaînes de blocs⁶, et planche sur un réseau d'espaces publics digitaux (EPD).

Indicateur 1

La CSC Services Publics veut être associée dès le début à la conception des projets de digitalisation dans le secteur public. Nous assurons aussi un suivi systématique. Nous voulons voir la vérification des objectifs de développement durable dans chaque projet.

⁵ https://assets.bruzz.be/2019-07/BHG_20190718_NL_0.pdf

⁶ Une blockchain est une collection décentralisée de données, qui sont stockées dans l'ordre de leur arrivée. Les données ne peuvent pas être modifiées ou manipulées, elles sont donc considérées comme un ensemble de données objectives.

2. L'impact de la digitalisation sur les services publics

Il est apparu clairement au cours des interviews et des groupes focus que les services publics sont devenus de plus en plus accessibles, toujours et partout. Les exemples sont nombreux : la possibilité de déposer des plaintes ou des rapports à la police en ligne, les guichets digitaux des communes, votre dossier Actiris/Forem/ONEM que vous pouvez toujours consulter ou une bibliothèque digitale.

Cette meilleure accessibilité se combine dans de nombreux cas avec une efficacité accrue et une prestation de services plus rapide : la possibilité d'imprimer des procès-verbaux dans la rue, les radiographies digitales qui peuvent être analysées immédiatement, les informations en temps réel lorsque vous prenez les transports publics, la possibilité de prendre des rendez-vous en ligne, les chatbox qui peuvent formuler des réponses aux questions fréquemment posées.

Ce qui ressort de nos groupes focus et de nos enquêtes

Divers accents et vitesses

La digitalisation dans les administrations

La digitalisation dans les administrations se manifeste principalement par un passage croissant à des formes digitales de prestation de services. Partout, le papier semble disparaître progressivement. Les comptoirs (et rendez-vous) (digitaux), les fichiers (digitaux), les formulaires (digitaux), informations (digitales), les échanges d'informations (digitales)... Toutes ces activités traditionnelles des administrations ont été entièrement digitalisées ou un équivalent digital a au moins été ajouté.

La digitalisation dans les soins de santé

L'exemple de digitalisation le plus souvent cité dans les groupes focus et les entretiens est le dossier électronique du patient (DEP) utilisé dans le secteur des soins de santé. Le DEP a un impact majeur tant sur les services que sur les prestataires de services. D'autres exemples de digitalisation dans le secteur des soins sont : la procédure d'enregistrement digitale dans les hôpitaux, les robots de pharmacie, l'assistance robotisée pour les opérations chirurgicales, le passage des rayons X analogiques aux versions digitales et l'introduction de la technologie vocale pour l'enregistrement des rapports des médecins (généralistes).

La digitalisation dans les métiers à uniforme

Dans les métiers à uniformes, la digitalisation est principalement assimilée à des technologies qui augmentent la sécurité ou fournissent de meilleures informations. Citons par exemple la digitalisation des fiches en papier et des bases de données aux services d'incendie, les expériences en cours avec des caméras corporelles à la police, l'utilisation de boutons d'alarme reliés à un GPS dans les prisons, les lunettes intelligentes pour les pompiers ou de meilleurs systèmes de communication à l'armée. D'autres exemples de la digitalisation fréquemment mentionnés concernent l'automatisation des tâches administratives, telles que l'établissement automatique de rapports officiels, la lecture des cartes d'identité ou le contrôle automatique des billets dans les bus de transport public.

La technologie et les TIC

Dans le secteur public, les transactions administratives par voie digitale sont devenues la norme. Grâce à la digitalisation, ces procédures peuvent se dérouler beaucoup plus rapidement car certaines actions ou contrôles sont effectués automatiquement, par exemple en raison de la saisie automatique des données ou en raison de l'attribution automatique des droits.

La recherche unique de données, le partage maximal de données entre les administrations, la digitalisation des procédures (par exemple, permis, subventions, autorisations, notification électronique, appels d'offres électroniques, etc.) et les données ouvertes sont des exemples de principes importants qui réduisent la charge administrative et évitent les risques d'erreurs et de duplication.

Dans le secteur des soins, par exemple, un dossier électronique du patient (DEP) a été introduit : les données du patient ne sont enregistrées qu'une seule fois, tous les prestataires de soins ont accès au même dossier et s'appuient sur les enregistrements des uns et des autres. Cela devrait améliorer la qualité des soins et la sécurité des patients.

Ce qui ressort de nos groupes focus et de nos enquêtes

Changement d'acteurs

Le fait que la technologie joue un rôle de plus en plus important dans les services publics présente également des conséquences moins positives. Les chatbots du Forem/Actiris ou d'autres administrations doivent prendre une décision ou formuler une réponse sur la base d'informations saisies par le citoyen. D'une part, cela peut accroître l'équité du processus décisionnel, mais d'autre part, cela ne laisse aucune marge de manœuvre pour s'écarter de la règle ou de la norme dans certaines circonstances.

En outre, les applications technologiques affichent un certain taux d'erreur. Malgré les garde-fous intégrés, les fichiers digitaux contiennent souvent des erreurs et l'enregistrement digital dans les hôpitaux pose problème.

Les développeurs de technologies externes jouent un rôle important dans la qualité du service.

Comme de plus en plus de technologies sont achetées ou fournies par des entreprises externes, une relation de dépendance se noue avec ces entreprises. Cela crée de nombreux défis, parmi lesquels la longueur des délais d'exécution et la flexibilité limitée pour personnaliser les programmes. De plus, comme le budget dévolu à la digitalisation est souvent limité, le gouvernement se voit contraint d'acheter le package standard le moins cher, sans disposer de ressources pour adapter ces technologies aux besoins spécifiques de l'organisation. L'avantage d'un service informatique interne est qu'ils peuvent réagir rapidement et avec flexibilité aux problèmes. Cependant, il est difficile pour ces services informatiques de trouver du personnel qualifié car les conditions de travail des informaticiens au sein du secteur public sont médiocres par rapport à celles offertes par les entreprises privées. Par conséquent, le gouvernement est souvent obligé de travailler avec des développeurs de technologies externes comme les SMALS. Le recours à des consultants externes ou à des travailleurs intérimaires pour fournir des services informatiques est une bonne illustration des nouvelles formes d'emploi qui apparaissent dans les services publics.

Notre enquête montre que la police, la défense et les services d'incendie, par rapport à l'administration et aux soins, donnent davantage la priorité au développement technologique en interne.

La fracture digitale

Pour ceux qui parviennent à suivre les évolutions digitales, les nouvelles formes de services publics présentent évidemment des avantages majeurs. A tout moment et en tout lieu, il est désormais possible de consulter des services publics qui n'étaient auparavant accessibles que pendant certaines heures d'ouverture.

Mais la digitalisation comporte également des risques sociaux, plus particulièrement lorsque les connaissances, les compétences, les possibilités financières ou l'accès à un réseau digital font défaut. Pour les citoyens qui ne disposent pas de ces ressources, la fracture digitale est un réel danger.

Le concept d'inégalité digitale indique une différence d'accès, de motivation, d'utilisation, de compétences, de réseaux de soutien, d'opportunités et de parcours d'apprentissage entre des individus ou des groupes. Cette inégalité peut conduire au retard digital, voire à l'exclusion digitale. Cette position défavorisée est liée à d'autres mécanismes d'exclusion sociale. Les groupes vulnérables dans le domaine des technologies digitales coïncident en grande partie avec les groupes vulnérables "classiques" dans le domaine socio-économique. L'inclusion électronique ne se limite pas à la digitalisation, elle concerne également l'éducation, l'emploi, l'intégration, la santé, la pauvreté et l'égalité des chances.

En Belgique, 86 % des ménages ont accès à l'internet. Ce chiffre semble élevé, mais il est juste en dessous de la moyenne européenne. Selon le centre flamand de soutien à l'éducation des adultes, 40 % des Belges ont des compétences digitales insuffisantes. Le plan stratégique d'alphabétisation du gouvernement flamand vise à renforcer la culture (digitale) de la population flamande. L'accord de coalition fédéral s'attache également à réduire la fracture digitale.

Indicateur 2

La CSC Services Publics s'engage à contribuer dans les années à venir au renforcement de l'alphabétisation numérique/compétence numérique de tous.

Les services classiques versus les services automatisés

Les discussions au sein des groupes focus et l'enquête menée auprès des militants confirment que certains utilisateurs ont toujours besoin de services traditionnels (en face à face, par téléphone, etc.). Il est capital que les services publics soient à la portée de tous les citoyens. Mais l'état a également l'importante tâche d'embarquer tout le monde, quelle que soit son origine sociale, dans le TGV digital.

L'enquête menée auprès des militants montre clairement que la plupart des services publics offrent encore des services traditionnels à ceux qui en ont besoin. 199 des 247 personnes interrogées ont répondu "oui" à la question de savoir si le contact en face à face avec le citoyen est toujours possible dans leur service.

Mais les services digitaux progressent partout et on a de plus en plus recours à des systèmes informatisés. Ces services sont les mêmes pour tous, ne tiennent pas compte des écarts individuels, n'offrent aucune marge de négociation ni de possibilité de personnalisation.

Les avis de nos délégués sur les services publics automatisés sont partagés. D'une part: très positifs, efficaces, faciles à utiliser, toujours disponibles, etc. D'autre part : impersonnels, pas toujours clairs, abrutissants, antisociaux, compliqués et peu conviviaux.

Indicateur 3

La CSC Services Publics oeuvre pour/exige un service sur mesure, avec toujours la possibilité d'un rendez-vous personnel, afin qu'une approche individuelle reste possible et que le caractère unique du service public soit préservé.

Le leadership digital

Diriger, soutenir et guider la transformation digitale constitue une tâche de grande envergure pour les pouvoirs publics. "Quels sont les services digitaux dont le citoyen a besoin ? ", est la question la plus importante à cet égard.

Nous aussi, nous préconisons des pouvoirs publics ambitieux qui prennent le leadership dans le domaine du digital. Cela n'est possible que grâce à une plus grande coopération entre les différents niveaux de pouvoir (local, flamand, fédéral), un budget plus important et des projets plus vastes qui osent aller au-delà des processus et des services publics classiques.

Ce qui ressort de nos groupes focus et de nos enquêtes

Le leadership à l'époque digitale

Les groupes focus et les entretiens montrent que les dirigeants jouent un rôle important dans les projets de digitalisation. Ils le font de deux manières différentes.

Tout d'abord, le dirigeant doit réfléchir à la forme de management qui convient le mieux aux possibilités digitales. La digitalisation peut renforcer l'ancien style de leadership et en même temps faciliter un nouveau style de leadership. Grâce à toutes sortes de nouvelles possibilités de contrôle, les dirigeants qui ne veulent pas renoncer au contrôle direct peuvent également surveiller de près leur personnel à l'époque digitale. Le contrôle du clavier, les captures d'écran automatiques, la surveillance continue ... peuvent donner aux dirigeants un sentiment de contrôle, mais pour les travailleurs, cela signifie plus de

pression et de stress au travail. D'autre part, les dirigeants peuvent également passer à une structure de contrôle axée sur les résultats dans un climat de confiance. En donnant aux travailleurs des objectifs clairs, mais la liberté quant à la manière dont ils doivent les atteindre, la digitalisation, comme le travail à domicile, peut créer une situation gagnant-gagnant.

Deuxièmement, les dirigeants jouent également un rôle important dans le processus de mise en œuvre de l'innovation technologique. Par exemple, les personnes interrogées ont indiqué que la rapidité des efforts de digitalisation dépend fortement des dirigeants eux-mêmes et de leur conviction personnelle quant à l'importance de la digitalisation. Cela peut même mener à différentes vitesses de digitalisation au sein d'une même organisation. De plus, la mesure dans laquelle les travailleurs peuvent participer au processus d'innovation technologique est fortement déterminée par la direction.

Indicateur 4

La CSC Services Publics insistera lors des concertations et des négociations avec les différentes autorités, sur leurs responsabilités digitales et leur leadership dans la transition (digitale), tant envers leurs collaborateurs qu'envers les citoyens.

La protection de la vie privée

Un grand nombre de données sur les citoyens sont collectées et stockées par différents services administratifs. Cela implique une grande responsabilité : après tout, les gouvernements doivent être en mesure de garantir la sécurité et la confidentialité des données personnelles stockées, des processus opérationnels et des flux de données.

Dans un monde où les logiciels, les réseaux et les robots jouent un rôle de plus en plus important, nous devons de toute façon être conscients des risques. Tous ces dispositifs intelligents nous surveillent en permanence, connaissent nos données personnelles, surveillent notre santé, prennent en charge les tâches de routine, tentent de prévoir notre comportement et même d'anticiper nos décisions. Ils jouent le rôle du parfait majordome, mais au détriment de la vie privée et de l'autonomie des gens.

Qui stocke ou analyse réellement ces informations ? Il s'agit rarement d'une seule organisation ; souvent, il s'agit d'une chaîne d'organisations, tant publiques que privées. Qui peut faire quoi avec quelles données et qui est responsable de quoi ? Tout cela n'est pas très clair.

Les spécialistes parlent de concepts tels que "privacy by design" (il faut prêter attention au respect de la vie privée dès le développement des produits et services) ou "privacy by choice" (la personne doit pouvoir décider elle-même si des informations personnelles peuvent être divulguées à un tiers, et ce tiers peut ensuite utiliser ces informations à des fins de marketing, par exemple).

Mais les gens connaissent-ils vraiment le sens profond de ces concepts ? Le concept de "consentement éclairé" doit-il être approfondi et actualisé ? Et ne devrions-nous pas aussi réfléchir à un code éthique pour (gérer) les machines intelligentes et un environnement intelligent ?

Pour (mieux) protéger les données et la vie privée des citoyens, l'Union européenne a publié le Règlement Général sur la Protection des Données (RGDP) en mai 2018. Toutefois, la question demeure de savoir si cela est suffisant pour empêcher le "piratage" des bases de données et les violations de données et pour garantir la vie privée des citoyens.

186 des 247 personnes interrogées dans le cadre de notre enquête ont déclaré que le respect de la vie privée est pris en compte dans le traitement des données au sein de leur propre organisation publique. L'accès des fonctionnaires aux demandes en ligne, aux bases de données et aux registres de données est sécurisé au moyen de connexions VPN, de clés de verrouillage et de mots de passe. L'utilisation des TIC est souvent liée à une politique des TIC, à un code déontologique ou à un code de conduite.

Indicateur 5

La CSC Services Publics veut sensibiliser ses militants et ses affiliés aux questions éthique et aux questions liées à la vie privée dans un monde digitalisé et veut les armer pour qu'ils puissent les gérer dans leurs activités quotidiennes, tant professionnelles que privées. Nous nous focalisons sur des campagnes et une sensibilisation, y compris dans les domaines de la cybersécurité et des questions éthiques.

3. La digitalisation: s'organiser et travailler autrement

Nouvelles tâches, nouveau contenu de l'emploi

La digitalisation transforme le marché du travail, crée de nouveaux emplois et fait disparaître d'autres fonctions. Les tâches routinières sont de plus en plus éliminées, tandis que les tâches plus complexes se voient attribuer une part plus importante. Dans nos groupes focus, il a été mentionné à plusieurs reprises que ce sont surtout les emplois peu qualifiés qui disparaissent, au profit d'emplois plus qualifiés.

Ces nouvelles fonctions exigent des compétences différentes des travailleurs. On peut distinguer trois compétences qui gagnent en importance sur le marché du travail:

- 1) Les compétences digitales** visent l'analyse et le traitement des données, la connaissance des programmes et applications informatiques et le traitement de l'IA (Machine learning, Big Data, Cloud, Blockchain).
- 2) Les compétences complémentaires** sont liées à une expertise particulière, à une approche, au traitement de l'information, à la résolution de problèmes et aux aptitudes spécifiques nécessaires pour le poste.
- 3) Les "soft skills"** sont un ensemble de compétences sociales et émotionnelles qui ne peuvent être remplacées par la technologie : l'empathie, l'intelligence sociale, la créativité, l'esprit critique, la flexibilité, l'intégrité...

Comme les tâches et les emplois changent, il est crucial de disposer d'une offre de formations (continues) suffisamment large. Le Moniteur d'employabilité 2019 de la SERV montre que 64,7% des agents du secteur public ont participé à une formation professionnelle au cours de l'année écoulée (comparaison avec le marché du travail flamand : 60,0%).

L'enquête menée auprès de nos militants révèle que les employeurs publics traitent de manière très différente l'offre de formation et l'introduction de nouveaux outils, applications ou plateformes.

Indicateur 6

La CSC Services Publics estime que l'apprentissage tout au long de la vie et les efforts intensifs de formation des employeurs et des travailleurs du secteur public doivent être encouragés en permanence. Nous abordons systématiquement cette question lors des concertations et nous collaborons avec les instances qui s'engagent sur cette voie. Nous accordons une attention particulière à:

- un équilibre entre le droit à la formation et l'obligation de formation, le droit à la formation visant entre autres à offrir des perspectives d'avenir au travailleur
- des opportunités équitables pour tous les niveaux
- un rythme d'apprentissage individuel des travailleurs.

La nouvelle organisation de travail

« La nouvelle organisation de travail » désigne le travail indépendant du temps et du lieu (télétravail, bureaux flexibles, équipes virtuelles, etc.) et qui s'effectue à l'aide de technologies digitales (Internet, ordinateurs, outils TIC).

Bien que les nouvelles formes d'organisation du travail soient en général vécues comme très positives au début, elles conduisent souvent à un sentiment d'isolement après un certain temps. Tant pour les agents qui travaillent de manière très autonome que pour ceux qui travaillent de manière moins autonome. Cela peut avoir un impact sérieux sur le bien-être psychosocial des travailleurs.

Ce qui ressort de nos groupes focus et de nos enquêtes

La flexibilité qu'offre la digitalisation a été largement reconnue et discutée lors de nos groupes focus et entretiens. Les effets sont à la fois positifs et négatifs.

La flexibilité accrue peut améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Lorsque les travailleurs peuvent choisir eux-mêmes où et quand ils travaillent, cela favorise l'efficacité et le bien-être. À la maison, par exemple, ils peuvent travailler sur un projet dans un environnement calme.

Mais il y a aussi des inconvénients. Pour bien travailler à la maison, il faut de l'autodiscipline.

En outre, la nature du travail fait que tous les travailleurs ne peuvent pas travailler à domicile, ce qui est considéré comme injuste.

Le soutien social que les travailleurs reçoivent de leur supérieur ou de leurs collègues diminue en effet lorsqu'ils travaillent à domicile.

La flexibilité implique également un mode de gestion et de contrôle différent : le travail à domicile doit se dérouler dans un climat de confiance et de concentration sur les résultats finaux.

Un dernier point de préoccupation concerne l'accessibilité : une plus grande flexibilité signifie-t-elle automatiquement que les travailleurs sont ou doivent être plus accessibles ?

Il n'y a pas eu de consensus à ce sujet et cela a été considéré comme une responsabilité essentiellement individuelle.

La digitalisation et la nouvelle organisation de travail créent plus de distance entre le manager et les travailleurs. Cette distance peut considérablement affaiblir les relations interpersonnelles au travail. Les réunions informelles sont moins nombreuses et les activités communes sont plus difficiles à organiser et donc moins fréquentes.

Il est important que les managers encadrent leurs travailleurs sur la base d'accords clairs, en les inspirant et en leur faisant confiance. Les organisations ont une structure plus simple et moins hiérarchisée. Afin de valoriser les connaissances au sein de l'organisation de façon efficace, l'interaction entre la direction et les travailleurs revêt une grande importance. Il est essentiel que chacun ait librement accès aux connaissances, aux informations, aux expériences et aux idées, et que celles-ci puissent circuler facilement au sein de l'organisation.

Les groupes focus ont également révélé que la digitalisation accrue réduit fortement le contact direct avec les citoyens. Plusieurs participants trouvent cela regrettable car ils considèrent ce contact comme une partie inhérente de leur travail.

Indicateur 7

La CSC Services Publics considère le travail virtuel comme une opportunité, mais plus de responsabilités et d'autodiscipline ne sont pas nécessairement accueillies favorablement par tous les collaborateurs. Il est dès lors préférable que les nouvelles formes d'organisation du travail soient introduites avec l'encadrement nécessaire. Les principes importants à cet égard sont:

- l'équilibre vie professionnelle – vie privée
- l'équilibre avec les travailleurs sans possibilité de travail virtuel
- des outils et un coaching suffisants
- les droits (dont la déconnection, pauses,..) et les devoirs (disponibilité et accessibilité) sont clairs.
- En tant que syndicat, nous voulons apporter à nos militants un soutien supplémentaire dans le processus de concertation et nous élaborons des conseils pratiques sur la mise en oeuvre du travail virtuel dans une organisation.

Le travail faisable

Dans le contexte d'une organisation du travail plus flexible, les facteurs de risque psychosociaux et organisationnels méritent une attention particulière, car ils peuvent entraîner une mauvaise santé mentale ainsi que des niveaux plus élevés de stress lié au travail.

Lorsque la distance entre les managers et les travailleurs augmente, par exemple en raison du travail à domicile, la surveillance en temps réel peut donner un sentiment de contrôle. Les technologies de surveillance digitale mobiles, portables ou intégrées (dans les vêtements ou le corps) peuvent fournir une image très précise des travailleurs. Mais un contrôle aussi extrême est-il souhaitable ? Cela peut mettre une forte pression sur la santé mentale des travailleurs. Les travailleurs peuvent avoir le sentiment de perdre le contrôle du contenu, du rythme, de l'exécution et de la planification de leur travail. Ils craignent également de ne pas pouvoir communiquer socialement ou faire des pauses quand ils le souhaitent, et que leur vie privée soit compromise. Dans les groupes focus, nos délégués ont d'ailleurs indiqué qu'ils ressentent parfois un contrôle individuel accru de la part de leur employeur.

De nouveaux défis apparaissent également dans les domaines de l'ergonomie, de la sécurité et de la cybersécurité. Les travailleurs doivent disposer des outils et des ressources nécessaires pour effectuer leur travail efficacement. Une particularité de la digitalisation est également la vitesse à laquelle les mises à jour et les changements se produisent. Pour de nombreux travailleurs, cela va trop vite, ce qui entraîne un stress lié au changement. Le soutien et la formation des travailleurs doivent donc faire l'objet d'une attention constante.

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) mène depuis 2016 des recherches approfondies sur la relation entre la digitalisation et la sécurité et la santé au travail ⁷.

Indicateur 8

La CSC Services Publics veut oeuvrer pour du travail faisable en mettant l'accent sur le renforcement des connaissances des délégués et des affiliés quant aux pièges digitaux en prévoyant des outils et des formations:

- gestion des changements rapides sur le lieu de travail
- éviter le stress digital
- gestion éthique de la cybersécurité
- connaissance des éventuels problèmes physiques lors de l'utilisation de nouvelles technologies.

Les nouvelles formes de travail et les nouvelles conditions de travail

La digitalisation, la robotisation et les nouveaux développements dans l'organisation du travail (tels que les plateformes digitales ou les réseaux) vont de pair avec des formules de travail plus flexibles (telles que les contrats flexibles, le travail intérimaire), la mise en commun des tâches, les lieux de travail partagés, le travail par projet, etc. Cet éventail diversifié de nouvelles formes d'organisation doit être concilié avec l'emploi durable et de qualité existant (emploi statutaire et contractuel dans le secteur public). Après tout, il y a davantage de collaboration avec les indépendants et les prestataires de services indépendants, qui partagent souvent l'espace de travail avec les travailleurs "traditionnels".

Ces nouvelles formes d'emploi exercent une pression sur certains acquis sociaux et soulèvent également des questions de responsabilité. Afin de garantir un emploi de qualité pour tous, il est important que les évolutions des formes d'emploi s'inscrivent dans un cadre réglementaire, avec des droits et des garanties suffisants pour chacun. Le cadre réglementaire existant ne permet pas toujours de répondre aux questions de droit du travail soulevées par les nouvelles formes d'emploi.

Les discussions menées au sein des groupes focus permettent de nuancer les informations ci-dessus. Les nouvelles formes d'emploi ne sont pas encore très répandues dans le secteur public et concernent généralement des emplois d'experts, dans l'informatique par exemple. Une autre observation intéressante est que les participants aux groupes focus ne sont pas vraiment préoccupés par les conditions d'emploi des travailleurs externes. La plupart des gens auraient des conditions de travail équivalentes ou même meilleures que celles des fonctionnaires. Enfin, certains délégués ont exprimé

⁷ <https://hseworld.wolterskluwer.be/nl/nieuws/veiligheid/de-nieuwe-kansen-en-risico-s-van-digitalisering-1-de-slimme-werkplek/>

leur inquiétude quant à la qualité du service public, car les travailleurs externes pourraient avoir un lien plus faible avec l'institution publique.

Indicateur 9

Avec un statut fort comme point de départ, la CSC Services Public défend, quelle que soit la nature de l'emploi, l'égalité des droits et des certitudes, la sauvegarde de l'indépendance et l'offre de possibilités de formation et de carrière suffisantes à l'ensemble du personnel.

4. Le rôle du syndicat dans le processus de digitalisation

La digitalisation des services publics a des conséquences considérables sur la qualité et la quantité des emplois. Il est important que nous, en tant que syndicat, réagissions de manière appropriée.

Réactif ou proactif ?

Réactif signifie que le syndicat assume un rôle de contre-pouvoir. Les syndicats ne participent donc pas au processus de transformation ni à la mise en œuvre des technologies digitales. La tâche des syndicats consiste alors principalement à absorber les conséquences de la transformation digitale. Une attitude réactive est considérée comme plutôt négative par les employeurs.

Agir de manière proactive signifie que le syndicat réfléchit activement et souhaite contribuer au processus de mise en œuvre des technologies digitales. Cette stratégie nécessite une vision syndicale de la digitalisation. L'inconvénient de cette démarche est que l'employeur peut rendre les représentants syndicaux en partie responsables et peut par la suite contrer des remarques en arguant que le projet a été lancé ensemble.

Les discussions montrent que nos représentants préfèrent une approche et une stratégie proactives. Une approche proactive garantit que nous, en tant que syndicat, sommes impliqués dans le processus de digitalisation et pouvons proposer des alternatives si nécessaire. La consultation sociale est cruciale à cet égard.

Ce qui ressort de nos groupes focus et de nos enquêtes

Quel rôle la CSC devrait-elle jouer selon nos affiliés ?

"Le syndicat doit adhérer à la digitalisation" est, en résumé, la principale conclusion de notre enquête. Les affiliés qui ont répondu à notre enquête arrivent à cette conclusion. Ils ont avancé un certain nombre de raisons. Tout d'abord, la digitalisation est décisive pour l'avenir des services publics. La digitalisation permet de travailler plus efficacement, plus facilement, plus rapidement et avec plus de transparence. Deuxièmement, et de manière connexe, le syndicat doit adopter la digitalisation pour rester pertinent en tant qu'organisation. Non seulement la digitalisation a un impact majeur sur les travailleurs et donc les affiliés potentiels du syndicat, mais le travail syndical interne ne doit pas non plus rater le train de la digitalisation. Troisièmement, les personnes interrogées reconnaissent que la digitalisation a souvent des conséquences positives pour les travailleurs. Quatrièmement, et en écho au troisième argument, la digitalisation peut également avoir des effets négatifs pour les travailleurs, les syndicats ont donc intérêt à rester bien impliqués dans le processus de digitalisation.

La digitalisation met le dialogue social à l'épreuve. Pas seulement en raison du caractère instrumental et de la rapidité qu'elle implique, mais aussi en raison des nouvelles formes de travail. Les audits, la consultance, les interrogations directes ... constituent autant de défis pour le dialogue social classique et les formules connues.

Indicateur 10

La CSC Services Publics s'engage à élaborer un propre plan de travail en réponse à la transition digitale auprès de l'autorité. La CSC Services Publics devra adopter une attitude proactive en anticipant, en concertant, en négociant et en assurant le suivi. Nous sommes ouverts à de nouvelles formes de dialogue si elles peuvent renforcer la concertation syndicale.

La CSC Services Publics aussi doit apprendre à gérer la digitalisation. Ainsi, notre syndicat sera toujours et partout à la disposition de ses affiliés toutefois sans renier son ADN qui est centré sur les gens.

Indicateur 11

Nous aussi, nous adoptons la digitalisation, avec un meilleur service et un meilleur fonctionnement syndical comme objectifs. La règle que nous suivons: à fond pour le digital mais le contact personnel reste fondamental. Pour y parvenir, nous continuons à privilégier le contact personnel, les assemblées et réunions physiques. Dans le même temps, nous continuerons à fournir le soutien et la formation nécessaires à la culture digitale et à l'utilisation des outils digitaux nécessaires.