



## **Transformation digitale : Impact sur le dialogue social au sein d'une entreprise**

### **Digital transformation : Impact on social dialogue within a company**

**MADJIDI ABDOU**

Enseignant chercheur

Institut Supérieur de Commerce de Bukavu (ISC-Bukavu)

République Démocratique du Congo

[madjidi.abdou2014@gmail.com](mailto:madjidi.abdou2014@gmail.com)

**AFUA KININGA Scholastique**

Enseignant chercheur

Institut Supérieur de Commerce de Bukavu (ISC-Bukavu)

République Démocratique du Congo

[Scholaskininga2015@gmail.com](mailto:Scholaskininga2015@gmail.com)

**BAYUBASIRE ISHINGWA Abdoul**

Enseignant chercheur

Institut Supérieur de Commerce de Bukavu (ISC-Bukavu)

République Démocratique du Congo

[abdoul.steve@gmail.com](mailto:abdoul.steve@gmail.com)

**Date de soumission :** 30/04/2020

**Date d'acceptation :** 07/06/2020

**Pour citer cet article :**

MADJIDI A. & al (2020), « Transformation digitale : Impact sur le dialogue social au sein d'une entreprise »,  
Revue Internationale du Chercheur «Volume 1 : Numéro 2 » pp 475 - 496

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.3890394>



## Résumé

La révolution digitale dans une entreprise est en lien étroit avec son histoire et son activité; elle fait partie intégrante de sa culture et de son identité. L'existence de réseaux sociaux internes, alimentés par le personnel d'une entreprise, témoigne du niveau de maturité technologique et de nouvelles formes de liberté atteintes.

Dans la présente étude, il sera question de montrer grâce à l'approche qualitative via une série d'entretiens que l'application du digital ouvre des espaces de réflexion sur l'organisation sociale et sur les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise. A travers cette prise de conscience partagée, l'immense majorité du personnel de la Direction Générale de Douane et Accise au Sud-Kivu reconnaît le poids grandissant que les technologies digitales occupent désormais dans leur sphère personnelle et professionnelle. Il sied de signaler que la présente étude porte sur un échantillon de 30 personnes intégrant toutes les parties prenantes (agents et responsables) de la Direction Générale de Douane et Accise au Sud-Kivu.

## Mots clés :

Digital ; Efficacité ; Dialogue ; Social ; Entreprise

## Summary

The digital revolution in a company is closely linked to its history and its activity; it is an integral part of its culture and identity. The existence of internal social networks, fed by the personnel of a company, testifies to the level of technological maturity and new forms of freedom achieved.

In this study, it will be a question of showing through the qualitative approach via a series of interviews that the application of digital opens spaces for reflection on social organization and on interpersonal relationships within the company. Through this shared awareness, the vast majority of the staff of the General Directorate of Customs and Excise in South Kivu recognizes the growing weight that digital technologies now occupy in their personal and professional sphere. It should be noted that the present study concerns a sample of 30 people including all the stakeholders (agents and managers) of the General Directorate of Customs and Excise in South Kivu.

## Keywords:

Digital; Efficiency; Dialogue; Social; Company



## Introduction

La digitalisation est une révolution technologique qui provoque de puissants bouleversements dans la vie et les relations sociales au sein des entreprises. Auparavant, l'homme fixait le tempo de son espace-temps. Ce n'est plus le cas. Le digital, avec son flux continu d'informations et d'images, dicte le rythme et recompose l'espace et le temps. Toutes les composantes du corps social de l'entreprise sont concernées : salariés, managers, dirigeants et représentants du personnel face à ce que certains qualifient déjà de « *tsunami technologique* ».

Comme le soulignait déjà en son temps Jacques ELLUL, sociologue et fondateur de l'écologie politique, l'optimisme technologique doit être tempéré. Il importe de veiller à ce que la technique ne soit pas « *un processus sans sujet d'essence totalitaire qui nous mène à la perte* ». Son ouvrage « *le bluff technologique* » publié en 1961, a parfois été réduit à un parti pris simpliste autour d'une pensée technophobe (ELLUL, 1961). Il n'est pourtant ni une condamnation des apports de la technologie, ni même de ses effets. Pour le sociologue français, l'essence même de la technique est son caractère ambivalent. Elle n'est ni bonne, ni mauvaise, ni neutre. « *Le progrès technique soulève à chaque étape plus de problèmes qu'il n'en résout. Les effets néfastes du progrès technique sont inséparables des effets favorables. Tout progrès technique comporte un grand nombre d'effets imprévisibles* ». Opportunités et risques sont les deux faces consubstantielles de la digitalisation. Et en aucun cas, ces deux aspects ne s'opposent ou se neutralisent les uns des autres. Les opportunités du digital sont porteuses de risques potentiels et les risques du digital peuvent ouvrir des champs d'opportunités dans l'espace du dialogue social.

La maîtrise par les utilisateurs d'une technologie qui se renouvelle en permanence place l'entreprise face à de nombreux défis. L'ouvrage « *Confucius et les automates* » écrit par Charles Edouard BOUEE (consultant international, Président de Roland Berger Strategy Consultants) et François ROCHE (journaliste, ancien directeur de la rédaction de la tribune de l'Expansion) décrit quelques-uns de ces défis, entre autres (BOUEE & ROCHE, 2014) :

- « *L'entreprise de demain devra maîtriser la règle des 3V en matière d'information : Volume, Vitesse, Variété* », car c'est à partir de ce volume d'informations données par le Big data qu'elle interviendra sur de nouveaux marchés. Les systèmes d'information des entreprises sont fragiles et leurs communications peuvent être interceptées.



- « *La multiplicité des réseaux sur internet offre des possibilités insoupçonnées de diffusions non autorisées, de documents supposés rester confidentiels* ».

Ces diverses approches sociologiques sur le digital et ses impacts nous rappellent opportunément qu'une technologie ne prend de valeur que par l'intelligence que l'on y injecte.

Face à cette appétence des entreprises pour les nouvelles technologies, il importe de savoir ce que recouvre précisément le vocable de digitalisation ou de digital. Quelle place occupe aujourd'hui cette nouvelle génération d'outils technologiques et tout particulièrement ceux identifiés comme outils collaboratifs ?

La digitalisation est un procédé technique qui consiste à convertir les informations d'un support (texte, image, audio ou vidéo) en données numériques. Les données numériques se définissent comme une suite de caractères ou de nombres qui représentent des informations.

Sous ce terme de digitalisation (ou son équivalent de numérisation), il est possible de ranger une gamme d'outils très large qui n'a cessé de se diffuser à grande échelle : sites internet, téléphones mobiles, Smartphones, tablettes, compte Twitter, Facebook, médias sociaux. Tous ont progressivement investi l'univers de l'entreprise et sa chaîne de création de valeur.

Ces outils qui étaient d'abord destinés à augmenter l'efficacité commerciale et la profitabilité des entreprises ont vu leur rôle se transformer et irriguer le champ organisationnel et social. Aujourd'hui, leur déploiement dépasse la seule question du positionnement des offres, des métiers et des produits dont se préoccupaient initialement les équipes marketing pour améliorer la qualité de service aux clients.

La force de la digitalisation est de réinventer le modèle de l'entreprise et toute la chaîne interne de fonctionnement : stratégie, organisation managériale, environnement collaboratif. Elle transforme en profondeur toute son organisation sociale. L'occupation de ce nouvel espace devient un enjeu qui nécessite de repenser ses repères classiques, ses pratiques de travail, sa relation avec l'autre et en définitive sa vision de l'accompagnement au changement (Nicolas, 2015).

Dans les entreprises, la digitalisation est au carrefour des enjeux d'une entreprise, à la fois impliquée dans une démarche socialement responsable, mature dans le développement et la promotion de la digitalisation auprès de ses salariés (Hartmut, 2013).



Mesurer l'efficacité du dialogue social est un exercice difficile qui requiert au préalable une réflexion sur la pertinence et l'objectivité des indicateurs d'évaluation. Peu d'entreprises s'y prêtent sans avoir en arrière-pensée le souci de leur image relayée dans leur communication institutionnelle (CFDT, 2014).

Si la mesure qualitative de l'impact du digital sur les risques psycho-sociaux est prise en compte dans le cadre de la mise en place de nouveaux outils, l'évaluation des pratiques du digital et son impact sur le dialogue social ne sont pas encore complètement définis. Ce sujet reste donc à investiguer.

De quelle manière les acteurs sociaux perçoivent-ils l'apport du digital dans leur univers professionnel ? Quels sont les outils qu'ils jugent incontournables pour un dialogue social de qualité ? Quelles opportunités et quels risques sont-ils susceptibles de générer ? Quels impacts produisent-ils sur la mission des instances représentatives du personnel ? Ces questions sont au centre de la présente étude.

De ce qui précède, l'objectif poursuivi dans la présente étude est de montrer les effets positifs et/ou négatifs de la digitalisation sur l'efficacité du dialogue social au sein d'une entreprise, en l'occurrence à la Direction Générale des Douanes et Accises/Sud-Kivu.

Il sied de signaler que dans la première section du présent travail, il sera question de présenter la problématique de la recherche, dans la deuxième section on présentera une revue de la littérature théorique et empirique, dans la troisième section, il sera question d'analyser et d'interpréter les données de l'enquête et enfin une discussion des résultats va clôturer la présente étude.

## **1. Revue de la littérature**

### **1.1. Modes de communication dans les entreprises**

« *Le temps technologique accélère sans cesse tandis que le temps juridique reste lent, régi par le rythme des procédures démocratiques* » remarquait en 2006 Alex TURK (Président de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés en France) cité par Rosa (Hartmut, 2013).

Le traitement des données personnelles, encadré par la loi du 6 janvier 1978 est la première étape législative majeure qui encadre l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) au sein des entreprises. Le périmètre législatif se limite toutefois au



champ des données personnelles et au traitement qui leur sont réservés. Le législateur a considéré que ses interventions devaient rester axées sur le thème des relations individuelles du travail. La loi de 1978 s'est par conséquent attachée à définir les grands principes de l'utilisation des TIC en matière de droit du travail en se focalisant sur les obligations de l'employeur et sur les droits accordés aux salariés .

Il a fallu attendre la loi du 4 mai 2004 pour que le législateur se décide à rouvrir le chapitre des règles applicables à l'utilisation des TIC, en privilégiant l'angle des relations collectives du travail. Au cours des deux décennies précédant cette réforme législative, la vision traditionnelle des droits et des prérogatives syndicales a été redessinée pour tenir compte de la diffusion rapide des TIC dans l'organisation du travail au sein des entreprises. Le texte de 2004 a pour objectif d'autoriser les syndicats à utiliser les moyens modernes de communication internes à l'entreprise pour exercer leurs activités.

Malgré cette ambition partagée par les partenaires sociaux, la réforme (LAURENT, 2012) reste très limitée puisqu'elle renvoie à la négociation collective la mise en œuvre et les modalités d'accès aux TIC. L'employeur et les syndicats sont tenus de déterminer eux-mêmes et en fonction de leurs besoins les conditions d'utilisation de ces nouvelles technologies. Clairement, la loi ne fait aucune obligation à l'employeur d'ouvrir son réseau aux organisations syndicales. Ajoutons qu'en liant l'accès des syndicats aux systèmes d'informations de l'entreprise par la signature d'un accord collectif, le texte de 2004 place l'employeur dans une confortable position de négociation puisque l'employeur garde la maîtrise de l'outil.

### **1.1.1. Les conditions d'utilisation des TIC par les syndicats**

La loi considère que le principe de finalité doit s'imposer comme la clé de voûte de l'utilisation des TIC. En effet, les adresses des messageries des salariés ne peuvent être utilisées par les organisations syndicales à des fins autres que la mise à disposition des publications et des tracts de nature syndicale.

### **1.1.2. Le panneau d'affichage électronique**

Le code du travail prévoit que « *L'affichage des communications syndicales s'effectue librement sur des panneaux réservés à cet usage et distincts de ceux qui sont affectés aux délégués du personnel et au comité d'entreprise* » (CIGREF, 2014).



Le texte ne reconnaît pas un droit à l'utilisation de l'intranet (réseau interne de l'entreprise) par les organisations syndicales, ni plus généralement, par les institutions représentatives du personnel. C'est donc par accord collectif que l'employeur fixe les règles matérielles d'utilisation des panneaux d'affichage ainsi que leurs conditions d'emplacement dans l'entreprise. Rien n'interdit aux délégués syndicaux et à l'employeur de négocier un accord sur l'utilisation et les conditions d'emplacement de panneaux d'affichage virtuels, consultables sur l'intranet de l'entreprise.

Ce mode de communication doit être conçu comme une déclinaison du panneau sur support papier devant se conformer aux exigences du code de travail.

L'accord collectif doit tendre vers un juste équilibre entre les impératifs de sécurité et de responsabilité à la charge de l'employeur et l'expression des syndicats au sein de l'entreprise. Il doit définir les modalités d'usage du panneau d'affichage électronique, en particulier les conditions d'accès des organisations syndicales et les règles techniques applicables, tout en respectant l'égalité entre les partenaires sociaux.

### **1.1.3. L'internet et le blog**

L'accès à internet et la création d'un blog relèvent du droit à l'expression directe et collective des salariés reconnu par le code du travail. Ces modes d'expression ne sont pas soumis à l'accord préalable de l'employeur. L'espace de liberté qu'ils confèrent peut donner lieu à des dérives ou à des abus. Ils peuvent devenir des sources de litiges.

En effet, les modes de communications externes à l'entreprise échappent à la relation de travail et au droit du travail. Le code du travail relatif à la diffusion des tracts syndicaux est d'une application inopérante si la communication syndicale dépasse le cadre de l'entreprise. Par ailleurs, le code du travail relatif au droit d'expression direct et collectif constitue un droit qui n'est pas non plus opposable aux propos tenus dans un blog puisqu'il serait susceptible de remettre en cause la liberté d'expression (CIGREF, 2014).

## **1.2. Les enjeux économiques et sociaux de la digitalisation**

### **1.2.1. Les postures types des entreprises face à la digitalisation**

Face aux mutations, les entreprises n'ont pas la même maturité par rapport à la digitalisation et leurs réactions peuvent être assez différentes. Certaines résistent aux évolutions quand



d'autres préfèrent les intégrer rapidement afin de ne pas se laisser distancer par l'économie numérique.

L'Observatoire des RH et de la e-transformation a identifié quatre postures types parmi les entreprises face à la digitalisation : réservée, engagée, résistante et paradoxale. Cette typologie, définie par la société de conseil ARCTUS spécialisée dans l'accompagnement de la transformation des organisations au numérique permet de mieux comprendre le positionnement des entreprises face à ces enjeux technologiques (ARCTUS, 2014) :

- ❖ 55% des entreprises sont réservées face à la digitalisation. Cette posture « sécuritaire » se retrouve le plus souvent chez les entreprises qui ont entre 500 et 1000 salariés. La préoccupation prioritaire est d'observer les changements avant de les intégrer, phase qui précède généralement l'entrée dans la catégorie des entreprises engagées.
- ❖ 31% des entreprises relèvent de la catégorie des organisations engagées. Elles se situent dans une posture innovante axée sur un mode collaboratif; elles relèvent principalement du secteur des services. Pour ces entreprises, le digital constitue une opportunité pour accompagner les réorganisations. Leur identité commune est d'être ouverte sur un management participatif s'appuyant sur des outils comme le réseau social d'entreprise.
- ❖ 10% des entreprises ont une attitude de défiance ou de résistance vis-à-vis de la digitalisation. Pratiquant un management directif, ces entreprises sont peu enclines à mettre en place des outils collaboratifs. Elles considèrent que les technologies constituent un risque pour le management ou l'engagement des salariés et choisissent de bloquer l'accès aux réseaux sociaux.
- ❖ 3% des entreprises adoptent une posture paradoxale à l'égard de la digitalisation. Leur attitude est motivée par des sentiments contradictoires. Elles ont intégré le potentiel que le numérique pouvait apporter et sont prêtes à les tester, notamment les communautés de pratiques ou les boîtes à idées. Mais en même temps, elles jugent que leur impact doit être limité et que leur apport est faible sur la gestion des compétences et des talents.



### **1.2.2. Les mesures de la réussite et de la profitabilité de la digitalisation**

La mesure de la performance du digital a d'abord une dimension économique. Cette digitalisation permet de répondre aux enjeux de productivité, de qualité et d'homogénéité du service rendu au client interne.

Une étude menée par Cap Gemini intitulée : « *The digital advantage : how digital leaders outperform their peers in every industry* » révèle des enseignements majeurs sur l'impact de la digitalisation et de sa profitabilité : Il existe une forte corrélation entre la digitalisation et la performance financière de l'entreprise. L'analyse qui couvre 400 sociétés s'est attachée au degré de maturité numérique et a démontré que les entreprises les plus matures sont en moyenne 26 % plus profitables que la moyenne de leur secteur. Les moins performantes sont en moyenne 24 % moins profitables que la moyenne de leur secteur (soit un écart de 50 %, ce qui est significatif) (Consulting, 2012).

Le mouvement de digitalisation doit être intégré dans la réflexion stratégique des DRH car pour l'entreprise, le digital est un moyen de moderniser son image, d'afficher une performance opérationnelle accrue, de transformer cette technologie en vecteur de renforcement de l'unité et du sentiment d'appartenance.

La digitalisation des échanges entre salariés induit une vision plus large de l'organisation du travail. Celle-ci n'est plus limitée à un espace hiérarchique. L'explosion des frontières et des repères classiques entraîne un besoin de renforcement de la proximité avec le manager, garant de la cohésion de l'équipe.

La DRH doit accompagner ces changements qui peuvent mettre en difficultés certains managers. Ces derniers doivent trouver et prouver leur légitimité alors même qu'ils ne sont plus les seuls et uniques accès vers le reste de l'organisation et en particulier les organes dirigeants.

Il s'agit de repositionner le manager dans son rôle de guide et d'accompagnateur et de voir comment il peut faire face à ces nouvelles formes de liberté et d'expression (Gérard, 2013).

### **1.3. Le numérique : quel enjeu pour les syndicats ?**

Confrontés à un contexte où le taux de syndicalisation est faible, les syndicats ont pris conscience des possibilités offertes par la digitalisation et commencent à s'en emparer pour mieux exercer leur droit d'expression. Les sites syndicaux sont désormais construits sur des



arborescences matures et se fondent sur des stratégies éditoriales dynamiques (Laurent C. , 2014).

Grâce à ces nouveaux outils, il est plus facile d'actualiser les informations que l'on souhaite faire circuler, comme la mise à jour des panneaux syndicaux.

Le support électronique est plus attractif pour les jeunes générations de salariés, habituées à utiliser les tablettes et les smartphones. Ces nouvelles générations de salariés seront en effet demain majoritaires dans l'entreprise et les mieux préparées à proposer, grâce à ces outils, des nouveaux modes de fonctionnement du dialogue en interne. Les syndicats ont donc tout intérêt à développer leur maîtrise du fonctionnement de ces nouveaux médias en direction de cette cible de salariés identifiée « *digital natives* » (Maxence, 2005).

La promotion d'une nouvelle génération de militants pourrait éclore grâce à ces nouveaux outils dont ils sont des utilisateurs réguliers.

Ce canal pourrait être une réponse au désengagement des jeunes salariés pour le syndicalisme et permettrait de revitaliser la vocation pour tout ce qui compose la vie sociale de l'entreprise.

Le digital permet d'accélérer et de rationaliser le travail syndical. Il facilite la diffusion des informations et raccourcit les délais de mise à jour. Les messageries facilitent l'accès, améliorent la communication et la coordination entre différentes structures syndicales.

Les technologies de l'information et de la communication permettent de communiquer plus facilement avec des salariés difficilement accessibles, par exemple les salariés en délégation régionale ou en agences, les expatriés ou les télétravailleurs. Elles contribuent à élargir l'audience des syndicats à l'égard des non syndiqués ou des salariés qui travaillent hors des murs de l'entreprise. Elles facilitent aussi la coordination entre syndicats de différentes entreprises qui cherchent à renforcer leur action collective (Laurent B. , 2013).

Les technologies de l'information et de la communication recomposent les frontières de l'entreprise et des lieux d'activité. Elles participent au renouvellement des pratiques syndicales traditionnelles. Les sites Web, les blogs, les réseaux sociaux Facebook et Twitter des OS peuvent devenir de puissants vecteurs d'information et de recomposition d'image. Ils contribuent à modifier les modes usuels de l'action syndicale à une époque où convaincre les salariés de se syndiquer est une expérience difficile à mener dans un monde individualiste. Les possibilités d'adhésion en ligne peuvent être utiles pour un salarié isolé dans une petite structure. La relation de face à face peut être relayée et assistée par la technique informatique.



Comme le dialogue social digitalisé reste difficile et encadré dans les entreprises, il se trouve ainsi déporté vers internet. De nombreux blogs syndicaux ont vu le jour, mieux, les pages et communautés Facebook se créent en quelques clics (Eric, 2013).

La digitalisation a modifié le système des relations sociales. Le volume des données envoyées par le numérique instantanément a réduit les relations physiques ou téléphoniques. Dans le même temps, les applications digitales, les réseaux sociaux d'entreprise sont devenus des espaces d'échanges et collaboratifs, une source d'informations professionnelles.

## **2. Méthodologie**

Afin d'apporter un éclairage sur un phénomène encore peu traité dans la littérature, Yin (2003) recommande la mise en place d'une approche qualitative exploratoire, fondée sur la réalisation d'une étude de cas multiples. Cette démarche permet d'appréhender l'objet de la recherche de manière holistique et rend possible une analyse à plusieurs niveaux, permettant d'appréhender l'objet dans toute sa dynamique et selon plusieurs cadres d'analyse.

### **2.1. Constitution de l'échantillon**

#### **2.1.1. Choix de l'échantillon**

La présente étude porte sur un échantillon de *30 personnes*, qui sont des salariés de la Direction Générale des Douanes et Accises/Sud-Kivu. Ils sont cadres supérieurs, managers, salariés, syndicalistes permanents ou non, représentants du personnel, appartenant à une catégorie de salariés plutôt à l'aise sur l'usage de l'outil informatique. Nous supposons que si des points sont ressentis comme négatifs par cette population, ils risquent de l'être davantage dans une population moins aguerrie dans un contexte dématérialisé.

#### **2.1.2. Analyse et interprétation des résultats**

Pour mener à bon port la présente étude, un questionnaire d'enquête a été élaboré (Annexe). Il comporte 10 questions qui nous permis du reste, de bien déceler les impacts de la digitalisation sur l'efficacité du dialogue social au sein de la Direction Générale des Douanes et Accises/Sud-Kivu. Nous avons souhaité également que les personnes interrogées s'expriment afin de réaliser une analyse plus objective de leurs réponses.



### ❖ **L'appréciation de la définition du concept « Digital » par les enquêtés**

Les personnes interrogées ont donné inanimement un accord sur la définition suivante en signifiant que le mot digital « *c'est premièrement des produits et services qui proviennent des nouvelles technologies de l'information et de la communication : internet, mobiles... et deuxièmement une évolution des usages et de mode fonctionnement : mails, réseaux et médias sociaux* ».

### ❖ **Appropriation de la transformation digitale au sein de la DGDA/Sud-Kivu**

Dans leur majorité (16 fois soit 53%), les personnes interrogées estiment que ces médias se sont imposés et qu'ils ouvrent un champ tout en facilitant les échanges et en créant des espaces de réflexion sur les rapports au management et aux relations interpersonnelles. Ensuite, les interrogés estiment que le numérique est une priorité pour les salariés (9 fois). Les excès et les dérives sont toutefois pointés du doigt en dernier lieu (5 fois).

### ❖ **Importance de la transformation digitale au sein de la DGDA/Sud-Kivu**

Les réponses données par le personnel de la Direction Générale de Douane et Accise du Sud-Kivu choisi comme échantillon dans la présente étude renvoient au statut personnel de tout un chacun : acteur ou prescripteur. Il sied de signaler que le degré d'implication est largement lié aux fonctions exercées.

Il est à noter qu'ils estiment que la transformation digitale permet d'assurer la coordination des tâches au sein de la Direction Générale de Douane et Accise du Sud-Kivu, chose qui avantage ladite entreprise publique de transmettre les rapports à la direction nationale de finances se trouvant Kinshasa à temps réel.

### ❖ **Les avantages de la transformation digitale dans l'entreprise (DGDA/Sud-Kivu)**

Les facilités à l'accès de l'information sont évoquées parmi les points positifs (18 fois soit 60%). L'image de l'entreprise vient en seconde position (9 fois), les salariés de la Direction Générale des Douanes et Accises/Sud-Kivu paraissent attachés à leur entreprise, le numérique est dans les gènes de l'entreprise. Plus étonnant, l'amélioration du dialogue social n'a été citée que trois fois.

Les personnes interrogées citent d'autres points positifs de la digitalisation :

- a) La rapidité, l'accélération de l'information et la réactivité,
- b) La transparence « *quand on digitalise, tout devient visible* »,



- c) Le travail collaboratif,
- d) La liberté d'expression, l'expression des salariés,
- e) La limitation des déplacements.

Pour certaines personnes, le digital permet d'atténuer les différences qu'elles soient hiérarchiques (« *la digitalisation permet de communiquer avec les dirigeants...*»), ou qu'elles soient liées au handicap (« *le digital avec l'outil approprié permettait de gommer le handicap d'un salarié mal voyant* »). Le digital serait une source d'horizontalité des relations sociales.

❖ **Les outils utilisés dans un dialogue social digitalisé au sein de la DGDA/Sud-Kivu**

Cette question éclaire les commentaires précédents sur le thème de l'impact du digital sur le dialogue social. Le digital est perçu comme un outil qui contribue au dialogue social et non comme un outil qui s'y substitue. Le digital est identifié comme un moyen et non comme une fin. Son impact est parfois considéré comme neutre.

Parmi les outils incontournables les plus souvent cités par les enquêtés (Tableau N°1) sont :

- a) La messagerie (18 fois),
- b) Le sharePoint (7 fois),
- c) Le smartphone (3 fois),
- d) L'etherpad : alimentation en direct des comptes rendus (2 fois).

Le tableau suivant donne le détail :

Tableau N°1 : Les outils utilisés dans un dialogue social digitalisé à la DGDA/Sud-Kivu

N°	Assertions	Nombre
1	Messagerie	18
2	SharePoint	7
3	Smartphone	3
4	Etherpad	2
TOTAL		30

Source : MADJIDI Abdou, AFUA Scholastique, BAYUBASIRE Abdoul

❖ **Les points négatifs de la transformation digitale au sein de la DGDA/Sud-Kivu**

Les risques les plus cités sont l'augmentation du stress et la dégradation de la relation avec le manager, à 11 reprises. Le brouillage des frontières entre le temps de travail et le temps personnel est cité 6 fois et majoritairement chez les managers. La confidentialité des données



est facteur de risque pour 7 personnes (« *piraterie et perte des informations* »). Le risque de fracture numérique n'est évoqué que 6 fois. A l'inverse, les risques les moins évoqués sont l'isolement et la détérioration de l'image de l'entreprise (Tableau N°2).

D'autres risques sont exprimés par les personnes interrogées sont :

- La déshumanisation des relations,
- La surinformation,
- Etre en permanence connecté.

Le tableau ci-dessous donne les différents détails :

Tableau N°2 : Les points négatifs de la transformation digitale au sein de la DGDA/Sud-Kivu

N°	Assertions	Nombre
1	Confidentialité des données	7
2	Augmentation du stress	0
3	Détérioration de l'image en l'absence des outils de communication	0
4	Fracture numérique et trouble de la cohésion sociale	6
5	Dégradation de la relation avec manager	11
6	Eloignement des salariés de l'entreprise	0
7	Brouillage des frontières entre le temps de travail et le temps personnel	6
TOTAL		30

Source : MADJIDI Abdou, AFUA Scholastique, BAYUBASIRE Abdoul

### ❖ Impacts de la transformation digitale des instances représentatives du personnel

La relation humaine avec les salariés obéit à une construction différente du fait du digital. Les représentants utilisent déjà le numérique, les salariés posent leurs questions par courriel, de même les comptes rendus sont disponibles informatiquement. Le digital peut apporter une valeur ajoutée, s'il est utilisé en mode créatif. Les IRP ne doivent pas se mettre en marge de cette évolution technologique mais elles doivent aussi préserver le lien direct et physique avec le salarié. Les facilités de circulation de l'information et la réactivité représentent le deuxième impact majeur souligné par les personnes interrogées.



### ❖ **Le déploiement du digital et son appropriation par les acteurs du dialogue social au sein de la Direction Générale de Douane et Accise au Sud-Kivu**

L'expression directe des salariés fait l'objet d'un consensus général (30 sur 30 possibles). Comme cela a été dit précédemment, le digital ouvre un nouvel espace de liberté d'expression dans l'entreprise. Le travail à distance est déjà bien implanté dans l'entreprise, il est toutefois à noter que ce sont les managers qui défendent cette proposition.

Les marges d'amélioration principalement attendues sont :

- Une liberté d'expression plus grande,
- Une meilleure organisation des échanges,
- Des réponses aux questions,
- L'anonymat.

### ❖ **Efficacité du dialogue social à l'ère du digital au sein de la DGDA/Sud-Kivu**

La mesure de l'efficacité du dialogue social est l'objet de deux approches complémentaires :

- Une mesure du dialogue social par les représentants du personnel qui citent comme critères de mesure : le nombre d'accords, le nombre de questions, les réunions sociales, les actions de sensibilisation, la participation des salariés sur les évolutions de l'organisation.
- Une mesure du dialogue social par les salariés qui citent le vote électronique, le climat social, les sondages de satisfaction, l'image de la Direction Générale des Douanes et Accises/Sud-Kivu sur les réseaux sociaux, les likes générés, la pertinence des questions, etc. Un manager précise : « c'est dans les moments de crise que l'on mesure l'efficacité du dialogue social ».

### ❖ **Critères de validation de l'efficacité de la digitalisation au sein d'une entreprise**

Les critères sont les suivants :

- L'efficacité de la digitalisation simplifie le quotidien : fluidité, rapidité et réactivité : pour les salariés, le numérique simplifie beaucoup le quotidien, 11 d'entre eux ont placé le curseur à 8 et plus.
- Avec la digitalisation, on collabore mieux : travail en réseau, coopération en communauté et intelligence collaborative. Une grande majorité des personnes interrogées estime qu'ils collaborent avec le numérique.



- Avec la digitalisation, on est plus ouvert à son environnement, plus d'échanges, beaucoup d'influences partagées. La tendance démontre que les personnes interrogées sont plus ouvertes. Toutefois, 4 d'entre eux sont mitigés.
- La digitalisation permet d'apaiser le climat social : les personnes interrogées sont plutôt mitigées. Le digital n'est pas, à priori, une source d'apaisement du dialogue social.

## 2.2. Discussion des résultats

La discussion qui sera faite à ce niveau porte sur les réponses recueillies lors des interviews qui ont été menées auprès du personnel (cadres supérieurs et/ou agents de maîtrise) de la Direction Générale des Douanes et Accises/Sud-Kivu. Elle fait apparaître les points positifs et les facteurs de risques que le digital génère auprès des personnes interrogées. Ces ressentis ne sont pas forcément vécus par les interviewés mais c'est l'analyse qu'ils en font à priori.

Les points positifs ont leur corollaire. Nous en déduisons qu'il y a un équilibre à trouver dans l'utilisation des outils digitaux et un cadre à donner pour que cet équilibre soit maintenu. L'objectif poursuivi est de faire avancer le cadre d'utilisation des outils digitaux et d'apporter un début de réponse aux risques les plus souvent exprimés par les interviewés, à savoir :

- ***L'éloignement et l'isolement du personnel*** : ce risque peut être rencontré par le personnel en télétravail ou en travail déporté ou managés à distance. On précise que le terme de travailleur isolé s'applique à un salarié comme seul représentant de son équipe sur un site donné. A noter qu'un accord sur le télétravail existe à la Direction Générale des Douanes et Accises/Sud-Kivu où de nombreux salariés sont en télétravail, le management à distance est fréquent compte tenu de nombreux sites de la Direction Générale des Douanes et Accises sur l'ensemble du territoire en République Démocratique du Congo.
- ***Le brouillage du temps professionnel et du temps personnel*** : l'étude menée a mis en exergue ce risque qui peut toucher de nombreux salariés qui ont du mal à distinguer les frontières entre vie privée et vie professionnelle. Les acteurs du dialogue digital sont aussi confrontés à ce risque. A noter qu'un accord sur l'équilibre vie professionnelle et vie privée existe à la Direction Générale des Douanes et Accises au Sud-Kivu.



- **La surinformation** : de nombreux documents sont mis à la disposition des représentants du personnel et des salariés du domaine des ressources humaines : compte rendus et procès-verbaux de réunions, etc.
- **Désintermédiation** : la liberté de parole des salariés dans l'entreprise se construit parfois en dehors des syndicats et des représentants du personnel ; les canaux du numérique et en particulier les réseaux sociaux permettent plus facilement ce genre d'expression directe individuellement ou collectivement. On peut craindre un affaiblissement de la relation salariés/syndicats dans la mesure où les réseaux sociaux offrent un espace d'échange entre pairs.
- **Deshumanisation des relations sociales** : le risque de deshumanisation a été évoqué par plusieurs interviewés. Mais on constate, à travers les interviews que les personnes (en l'occurrence le manager des ressources humaines) sont très attachées aux rapports humains, aux rencontres avec les salariés. L'idée générale qui s'en dégage est que le digital ne remplacera pas le contact physique.
- **Confidentialité de données** : le digital permet à chaque représentant du personnel de pouvoir accéder aux informations importantes de l'entreprise. Les accès sont sécurisés à la Direction Générale des Douanes et Accises au Sud-Kivu, la confidentialité repose donc sur la responsabilité d'acteurs identifiés et habilités à accéder à tel ou tel outil digital.
- **Fracture numérique** : l'accélération induite par le digital dans la diffusion des informations peut avoir comme conséquence les décrochages de salariés. Les représentants du personnel n'échappent pas à cette règle. Les outils digitaux doivent pouvoir être utilisés par tous les acteurs avec un accompagnement adapté si nécessaire.
- **Le stress** : le numérique est un facteur d'augmentation du stress ; c'est ce qui ressort de l'enquête menée. L'accélération des sollicitations, par mail par exemple, contraint à une réponse immédiate de la part des acteurs, ce qui n'est pas toujours nécessaire. Il faut revenir à des pratiques différentes et laisser le temps à la réflexion.
- **La dégradation de la relation avec le manager** : ce risque est très souvent cité, il est toutefois à nuancer car de nombreux participants à l'enquête trouvent qu'il y a des améliorations grâce à l'utilisation des outils digitaux (tchat, outils de partage, etc.).



### 3. Implications managériales de la transformation digitale au sein d'entreprise

Poussé par le digital, émerge le modèle d'un « salarié-client » à la recherche de « services » tant de la part de la fonction RH que de la part des organisations syndicales. Pour l'employeur, il s'agit d'une formidable opportunité de reprendre la main sur l'animation et la connaissance de son terrain social, de ses collaborateurs et de leurs modes de management. Pour la Direction des Ressources Humaines, l'usage du digital est l'occasion de retrouver son rôle originel, au cœur de l'outil de production, au service des salariés, acteur conscient et non plus subissant du dialogue social. Ayant compris les avantages que présentent l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC), la Direction Générale de Douane et Accise en République Démocratique du Congo l'a intégré dans toute son administration, pour gérer soit le personnel (télétravail, e-recrutement, vidéoconférence, etc.), soit les opérations d'importation et d'exportation, soit pour contrôler les directions provinciales.

Le digital est un générateur exponentiel de valeur ajoutée, capable de réaliser des tâches de plus en plus complexes. Il pousse le salarié d'aujourd'hui à suivre ce même chemin de progression, pour conserver sa légitimité dans l'organisation. Ces transformations profondes, structurelles, viennent impacter les business model des entreprises, leurs relations aux marchés et à leurs clients. Le risque social est énorme : non seulement le digital vient percuter toutes les ressources humaines (niveau de recrutement, de formation, de compétences, de qualifications, d'évolution de carrière...) mais par ricochet les organisations elles-mêmes (modes de management, modes de travail, modèle de gouvernance, de culture d'entreprise...).

Il sied de signaler que la transformation digitale et son intégration au sein de la Direction Générale de Douane et Accise du Sud-Kivu rapproche l'employeur qui est la DGDA de son salarié et permet de faire vivre la démocratie sociale au sein de l'entreprise à l'initiative de l'une ou de l'autre partie ; ils peuvent communiquer plus facilement, se comprendre et échanger des informations. Ensuite, le digital permet aujourd'hui à la direction des ressources humaines de la Direction Générale de Douane et Accise au Sud-Kivu par l'utilisation d'outils qu'elle n'avait pas hier, de modifier profondément les liens entre employeur et instances représentatives du personnel (voir les organisations syndicales) tout en mettant à la disposition du personnel par ricochet des informations à temps réel et sans aucune difficulté (usage des réseaux et médias sociaux : groupe whatsapp par exemple).



## Conclusion

L'usage du digital au sein de la Direction Générale des Douanes et Accises/Sud-Kivu dépasse largement le cadre d'un canal de communication occupé par la toute dernière génération d'outils technologiques.

La révolution digitale à la Direction Générale des Douanes et Accises/Sud-Kivu est en lien étroit avec son histoire et son activité; elle fait partie intégrante de sa culture et de son identité. L'existence de réseaux sociaux internes, alimentés par de nombreuses communautés de salariés, témoigne du niveau de maturité technologique atteint et des nouvelles formes de liberté et d'expression proposées au corps social.

Comme l'ont souvent souligné les personnes interrogées dans cette étude, le digital ouvre des espaces de réflexion sur l'organisation sociale dans l'entreprise, sur les rapports au management et à l'humain, avec néanmoins de possibles excès ou dérives pour lesquels il faut être vigilant. A travers cette prise de conscience partagée, l'immense majorité des utilisateurs reconnaît le poids grandissant que les technologies digitalisées occupent désormais dans leur sphère personnelle et professionnelle. Ils estiment nécessaire d'en réguler leurs usages.

L'une des questions majeures soulevée par l'usage du digital est de savoir si ces nouveaux outils déconstruisent ou non le lien social. La tentation peut être forte d'associer - voire de limiter - l'usage du digital à la pression du temps, au sentiment d'urgence, avec toutes les conséquences anxiogènes et négatives que ce mode de communication peut produire : l'accélération du rythme de vie, le sentiment permanent de pression temporelle, la dérégulation sociale dans les rapports au travail et à l'autorité.

La présente étude a mis en lumière le fait que le digital n'avait pas les effets pathogènes redoutés. Chaque utilisateur parvient à réguler lui-même la durée et l'intensité de ses usages personnels. L'immense majorité des sondés s'accorde à reconnaître que le digital simplifie le quotidien.

Comme l'indique l'enquête, la digitalisation est une source multiple d'opportunités comme de risques. Il est important de comprendre que ces deux faces de la digitalisation sont pourtant « *condamnées* » à cohabiter, à se nourrir l'une de l'autre.

À chaque fois que le digital ouvre un champ, à chaque fois qu'il explore de nouveaux espaces, il développe de nouveaux risques et génère une nécessaire adaptation aux modes de fonctionnement. Par exemple, si l'on échange plus d'informations, le risque est de ne plus



faire face à la surcharge informative. Si l'on améliore l'autonomie des salariés, le risque est de remettre en question la relation avec le manager. Si l'on développe le travail à distance, le risque est d'affaiblir le lien social.

A l'inverse, le champ des risques est lui-même vecteur d'opportunités. En développant les relations à distance dans le cadre du télétravail, il est possible d'organiser différemment le travail et de favoriser l'équilibre entre temps professionnel et temps privé. En transformant le rapport hiérarchique vertical, il est possible d'encourager la mise en commun des intelligences et des idées créatives.

Pour que le digital reste porteur d'une réelle valeur ajoutée sociale, il faut que la culture numérique soit associée à un changement de comportements et de modes de fonctionnement. La participation de tous les salariés et l'implication des partenaires sociaux est un préalable nécessaire pour rendre chaque partie prenante à ce défi. Le but est de partager l'information en bonne intelligence et de maintenir le pacte social de l'entreprise.

Au stade de conclure sur le fait de savoir si la digitalisation a un impact sur l'efficacité du dialogue social au sein de la Direction Générale des Douanes et Accises/Sud-Kivu, nous pouvons affirmer qu'il a su répondre aux résistances soulevées dans l'organisation sociale. Par ailleurs, il ouvre encore des perspectives très favorables s'il parvient à fédérer de nouvelles énergies et de nouvelles idées.

Il a été constaté de part l'étude menée au sein de la Direction Générale de Douane et Accise du Sud-Kivu que la transformation digitale cette entreprise publique de la République Démocratique du Congo bouleverse la relation entre ladite entreprise et ses salariés ; par porosité, il en va de même pour les relations sociales. De ce fait, le digital permet à la Direction Générale de Douane et Accise du Sud-Kivu de garantir un grand nombre d'évolutions remarquables qui viennent marquer les rapports entre les acteurs du dialogue social : l'Employeur, les Salariés et les IRP (Instances Représentatives du Personnel). Pour autant, dans le cadre de la présente étude, cette seule évolution des outils ne suffit pas puisque le législateur et le juge sont les gardiens et les garants d'un dialogue social harmonieux et équilibré au sein de l'entreprise. Ils contribuent donc directement à l'intégration du digital dans les relations sociales.

Enfin, le digital vient remettre en question le fonctionnement traditionnel des Organisations Syndicales (OS) et influence le rapport entre syndicat et salarié/cotisant; en effet, la notion



d'action syndicale évolue (voir à ce sujet la décroissance spectaculaire des jours de grève et l'évolution des modes de revendication des OS) et pèse sur le rôle même du syndicat. Les outils numériques facilitent en réalité l'action syndicale et la « présence virtuelle » sur le terrain : ils permettent la collecte des informations ou des revendications, de réaliser des enquêtes informelles auprès des salariés, d'organiser des communications par un site ou en temps réel— voire même les SMS.

Pour les relations sociales, l'utilisation extrêmement simple du vote électronique, de sondages et d'enquêtes voire permet à l'employeur d'atteindre et de communiquer directement avec ses salariés. Précisons aussi que ces manières de peser sur le dialogue social ne sont pas tellement appréciées des IRP puisque ces outils échappent à leurs contrôles (d'où aussi la question du degré d'intégration des instances aux démarches participatives concernant les projets d'entreprise ou de Qualité de vie au travail).

Le digital joue un rôle essentiel et favorise le développement de « syndicats en ligne » qui proposent des services de soutiens juridiques, de négociations de tarifs d'assurance ou de mutuelle santé. Il sied de signaler que le salarié peut accéder grâce à internet voire aux communautés virtuelles de salariés et aux chats (interne à l'entreprise, mais très facilement ouverts à l'externe) à une masse d'informations et de conseils qui concurrencent directement les instances.

Enfin, la question suivante mérite une attention particulière pour les recherches futures étant donné qu'elle est d'une importance capitale pour les entreprises utilisant les technologies de l'information et de la communication comme mode de gestion : Le digital assainit-il le dialogue ou relève-t-il d'une vision hygiéniste des relations sociales au sein d'une entreprise et/ou d'une organisation ?

Pour gagner ce défi, les partenaires sociaux devront mettre à profit la formule sage et éclairée du célèbre économiste et essayiste britannique John Maynard KEYNES « *la difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, mais d'échapper aux anciennes* ».



## Bibliographie

1. ARCTUS. (2014). *Enquête sur la digitalisation dans les entreprises* . Paris: Observatoire des Ressources Humaines et de la e-transformation.
2. BOUEE, C. E., & ROCHE, F. (2014). *Confucius et les automates*. Paris: Edition Grasset.
3. CFDT. (2014). Dialogue social en entreprise : nouvelle donne avec BDU. *CFDT : syndicalisme hebdo* , 1-4.
4. CIGREF. (2014). *Les réseaux sociaux d'entreprise*. Paris: CIGREF.
5. Consulting, C. (2012). *The digital advantage : how digital leaders outperform their peers in every industry*. New-York: MIT center for Digital Business.
6. ELLUL, J. (1961). *Le bluff technologique*. Paris: Edition des Organisations.
7. Eric, P. (2013). *L'impact des nouvelles de l'information et de la communication syndicale*. Paris: CNIL.
8. Gérard, T. (2013). *Ressources Humaines et relations sociales*. Paris: Edition Eyrolles.
9. Hartmut, R. (2013). *Accélération : Une critique sociale du temps*. Paris: Edition la Découverte.
10. Laurent, B. (2013). *L'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication par les salariés : limites et contrôle par l'employeur* . Paris: Edition Les ateliers du social.
11. Laurent, C. (2014). *Le syndicalisme face à l'Internet*. Paris: Editions Liaisons sociales.
12. LAURENT, M. (2012). Changement technologique au travail : amplifier l'action syndicale. *CFDT : syndicalisme hebdo* , 8-13.
13. Maxence, C. (2005). *L'action syndicale face aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication*. Paris: Université de Paris.
14. Nicolas, M. J. (2015). *le guide de la BDES: Réglementation, Stratégie et mise en place*. Paris: Edition Liaisons sociales.