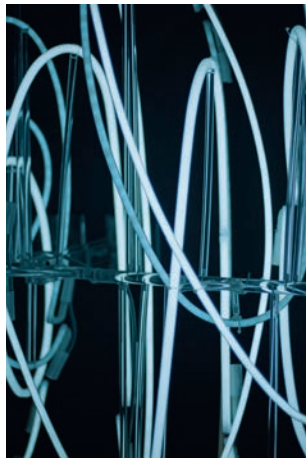


REALITES DU DIALOGUE SOCIAL

Réunions à distance entre les représentants du personnel et les directions d'entreprises : ce que la Covid-19 a changé



IMPACT DU NUMÉRIQUE
SUR LE DIALOGUE SOCIAL



SEPTEMBRE 2020

Sommaire.

IDÉES-CLÉS.....	03
INTRODUCTION.....	04
REMERCIEMENTS.....	04
L'AVANT COVID-19 : LE PRÉSENTIEL, LIGNE DIRECTRICE DES RELATIONS ENTRE IRP ET DIRECTION.....	05
LE CONFINEMENT, UN BASCULEMENT VERS UN DIALOGUE SOCIAL DÉMATÉRIALISÉ ET SES CONSÉQUENCES.....	06
1. Un passage au numérique qui s'est fait sans trop de difficulté.....	06
2. Une densification des discussions.....	06
3. L'irruption du dialogue en temps réel.....	07
4. Des relations fluidifiées.....	07
5. Une évolution des parties prenantes.....	07
6. Vers une consommation du dialogue social ?.....	08
7. La disparition d'un pan du dialogue social informel.....	08
8. Le cas particulier des négociations.....	09
9. La qualité du dialogue social impactée par la crise.....	09
L'APRÈS COVID-19 : ENCADRER LE RECOURS AU NUMÉRIQUE DANS LES RELATIONS SOCIALES.....	10
CONCLUSION.....	11
ANNEXE.....	12

Idées-clés.

- ❖ Les partenaires sociaux souhaitent poursuivre l'utilisation du numérique dans les relations sociales à condition que celle-ci soit encadrée. Ils excluent le tout digital.
- ❖ Beaucoup d'appréhensions vis-à-vis des nouveaux moyens virtuels ont été vaincues lors du confinement. Un basculement majeur s'est opéré entre l'avant et l'après : le passage à des relations sociales digitalisées.
- ❖ De nouvelles pratiques s'installent et les acteurs ont mobilisé des canaux multiples (visioconférence, WhatsApp...) qui ont permis de densifier le dialogue.
- ❖ Le travail en intersyndicale et les préparatoires de négociation sont les plus entravés par ce mode de communication.
- ❖ Il y a une ambivalence de l'effet des outils distanciels (notamment lorsqu'il n'y a pas de vidéo), entre gain d'efficacité des réunions et déstabilisation des pratiques et rôles qui peuvent aussi être contreproductifs (absence du non verbal...).
- ❖ Le « off traditionnel » fait défaut mais il y a la possibilité d'un « off numérique » en marge des visioconférences.
- ❖ Directions et élus plébiscitent le recours à des accords d'entreprises pour encadrer ce changement.



Introduction.

Le 25 mars 2020, le groupe de réflexion « impact du numérique sur le dialogue social » animé par l'association Réalités du dialogue social et réunissant une quinzaine de participants réguliers - représentants des organisations syndicales, d'entreprises, d'administrations publiques ainsi que des consultants, chercheurs et startupper - publiait les résultats de ses travaux « comment mettre le numérique au service du dialogue social dans les entreprises et la fonction publique ? » menés de juin 2018 à fin 2019. Le constat était sans appel : nous n'en étions qu'aux balbutiements de la digitalisation des relations sociales et les témoignages se rapportant à la tenue de réunions à distance entre les représentants du personnel et la direction étaient très rares.

Durant les mois de juin et de juillet qui ont suivi, l'association Réalités du dialogue social s'est lancée dans une série d'entretiens auprès des partenaires sociaux pour récolter de nouveaux retours d'expériences sur la marche forcée de la digitalisation du dialogue social depuis le confinement.

Elle a lancé un appel à témoignages auprès de ses membres et sur LinkedIn. Plusieurs DRH, DRS et représentants du personnel ont accepté de témoigner spontanément et anonymement. Vingt-quatre interviews ont été réalisées à la suite de cette opération dont 10 provenant des représentants des directions et 14 émanant des représentants des salariés (cf Annexe).

Le groupe de réflexion ambitionne d'élaborer un guide des usages numériques dans les relations sociales en examinant plusieurs composantes : la tenue des réunions à distance entre les IRP et la direction ; l'e-consultation des salariés ; la gestion du partage d'informations dématérialisées et la documentation ; l'utilisation du numérique pour communiquer dans le cadre des relations sociales. Cette synthèse fournit un éclairage sur le premier volet.

REMERCIEMENTS.

Les membres du groupe de réflexion « impact du numérique sur le dialogue social », investis plus spécifiquement sur cette thématique de la tenue des réunions à distance entre les IRP et la direction, sont :

- Jérôme CHEMIN, Secrétaire général adjoint de la CFDT Cadres,
- Pauline de BECDELIÈVRE, Maître de conférences, enseignante, chercheur à l'ENS Paris Saclay,
- Gilles LECUELLE, Secrétaire national, secteur Dialogue Social, CFE-CGC,
- Antoine NABOULET, Chef de projet département Travail emploi compétences de France Stratégie.

Les entretiens ont été réalisés par Pauline de BECDELIEVRE et Elsa MARTINEZ, chargée de mission de Réalités du dialogue social.

Un grand merci à tous les cinq ainsi qu'aux 24 représentants RH et syndicaux qui ont accepté de se prêter au jeu de l'interview. Un grand merci pour leurs témoignages, leur disponibilité et leur confiance.

Ces travaux n'engagent en aucune façon les participants et leurs organisations d'appartenance. Ce document est une production de l'association Réalités du dialogue social.



L'avant Covid-19 : le présentiel, ligne directrice des relations entre IRP et directions.

Les interviewés rapportent qu'avant la crise sanitaire, dans la majorité des cas, les réunions entre les directions et les représentants du personnel avaient lieu en présentiel. La plupart des accords d'entreprise relatifs au fonctionnement du CSE n'évoquaient pas la possibilité d'un recours à la visioconférence pour la tenue des réunions et, pour les rares cas où il en était fait mention, le dispositif n'était pas utilisé en pratique. Pourtant, l'utilisation de la visioconférence pour la tenue des réunions des IRP est autorisée depuis la loi Rebsamen de 2015, sous réserve d'accord entre les élus et l'employeur et à défaut, son recours est limité à trois réunions par an.

Cette enquête souligne ainsi *a posteriori*, combien le déploiement d'un dialogue numérique se trouvait freiné et ce, quelle que soit la partie à l'origine de la démarche, par :

- 🕒 la méconnaissance des usages possibles des outils numériques,
- 🕒 l'incertitude par rapport à la gestion des données,
- 🕒 la difficulté des différents acteurs à se faire confiance via ces relations virtuelles.

La DRH d'un groupe pharmaceutique expose que « *pour les comités centraux, il fallait partir la veille pour se rendre à Paris, revenir parfois le lendemain de la réunion si celle-ci se finissait à 17 heures. Cela prenait énormément de temps. On ne trouvait pas forcément ça très efficace donc on a souvent proposé une visioconférence à la place mais on se voyait rétorquer par les élus, que la loi n'autorise que trois réunions par an dans ces conditions* ».

« *Je me souviens que j'ai proposé des initiatives en matière de digitalisation avant la crise de la Covid-19 et que j'ai buté sur beaucoup d'obstacles* » indique la responsable des relations sociales d'un groupe paramédical, « *les IRP estimaient alors que le dialogue social devait s'accompagner d'une qualité relationnelle physique. Par ailleurs, notre direction refusait d'outiller les élus avec des PC* ».

Certains soulignent que les quelques réunions qui pouvaient se tenir à distance, pour des cas particuliers, se déroulaient

souvent en dehors de tout cadre légal. Par exemple, pour permettre à des élus des DOM-TOM de se joindre aux négociations annuelles obligatoires. Les réunions en visioconférence étaient marginales. « *Elles relevaient plus des bonnes pratiques pour arranger la direction et les élus* » témoigne une responsable des relations sociales du secteur bancaire.

Néanmoins, **le recours à la visioconférence avait été placé, pour un tiers des interviewés, sur la table des négociations, à la suite des mouvements de grève** contre la réforme des retraites de décembre 2019 à février 2020, ou encore dans les entreprises dont les réunions de CSE engendraient un coût financier jugé trop élevé et d'importants déplacements pour la direction et les élus.

Le représentant des salariés d'un groupe paramédical indique que « *les réunions à distance faisaient l'objet de discussions* » car dans son entreprise « *les syndicats voulaient proposer lors des élections du CSE des listes de candidats itinérants, notamment des commerciaux. La stratégie syndicale devant la direction était de présenter des élus mobiles itinérants à condition que de nouvelles méthodes de travail soient intégrées dans le futur dialogue social.* »

Quoi qu'il en soit, en imposant des réunions à distance, **le confinement a accéléré l'expérimentation de la relation digitalisée.**





Le confinement, un basculement vers un dialogue social dématérialisé et ses conséquences.

En contraignant la direction et les IRP à utiliser le numérique pour poursuivre leurs relations, à distance, la pandémie a engendré d'importantes évolutions du dialogue social, sur la forme comme sur le fond.

1. UN PASSAGE AU NUMÉRIQUE QUI S'EST FAIT SANS TROP DE DIFFICULTÉ

Un DRH interrogé sur deux a dû faire un travail de structuration et de cadrage des réunions à distance : rappel des règles élémentaires d'échanges, séquençement et chronométrage des temps de parole pour qu'ils soient plus équilibrés, limitation à un ou deux intervenants par organisation syndicale, fichier partagé sur Excel pour les prises de parole, ...

« Mes interlocuteurs étaient en attente que je me positionne sur des règles de fonctionnement très claires afin de donner un cadre dans un environnement incertain, changeant et bizarre » indique une responsable des relations sociales.

Certains DRH ont évoqué leur travail de pédagogie auprès des élus qui n'avaient pas tous l'habitude d'utiliser les nouveaux outils de communication : « il y a eu une certaine réticence au début mais on a été assez pédagogues et on s'est entendu sur la démarche. Nous avons accompagné les élus en les appelant, en leur expliquant quel outil télécharger, en les rassurant. Nous avons fait du pas à pas avec eux en direct. »

Cependant, **élus comme directions, s'accordent à dire que ce passage au dialogue social dématérialisé s'est fait rapidement et finalement sans trop de difficultés.** À cette fin, les DRH ont systématiquement fourni des ordinateurs portables aux représentants syndicaux qui en étaient dépourvus. « Assez vite, les réunions à distance sont entrées dans nos habitudes et la fluidité dans les échanges a été acquise naturellement. Les réunions ont pu se tenir en bonne intelligence » estime un élu.

Plusieurs interviewés ont souligné que les partenaires sociaux avaient pu aisément s'adapter au dialogue social à distance parce qu'ils se connaissaient déjà en amont de la crise, ce qui

les a rassurés. Tous étaient confrontés au même moment à la nécessité de se moderniser, ils se sont parfois initiés les uns les autres, sans complexe. « Ces relations antérieures ont fait qu'on a pu changer d'un mode à l'autre, sans impact sur la qualité du dialogue. Pour nous, c'était un soutien de poursuivre le dialogue social via ces réunions dématérialisées, quand tout le monde était confiné » explique un élu du comité de groupe monde d'un grand constructeur automobile.

Aujourd'hui, les réunions des instances à distance sont devenues la norme, à tous les niveaux y compris lors des réunions de négociation (cf point 8), ou encore, lors des séances des comités européens, malgré les problématiques de traduction.

2. UNE DENSIFICATION DES DISCUSSIONS

Dès les prémices de la crise, l'ensemble des interviewés a souligné que les réunions étaient beaucoup plus nombreuses. La périodicité des réunions de CSE du panel de répondants était d'une fois par mois en moyenne et en présentiel, avant la crise sanitaire et sociale. Elle est passée à une à deux fois par semaine au minimum et les échanges entre direction et élus pouvaient être pluriquotidiens pour les entreprises qui avaient des usines qui continuaient de fonctionner sur sites et pour lesquelles le risque sanitaire était significatif.

« Du 20 mars au 29 avril, nous avons eu une réunion par semaine, c'est une accélération énorme. D'une rencontre de deux jours par mois, nous sommes passés à des échanges plus brefs et plus réguliers. Les points de contacts ont presque été multipliés par quatre » indique l'élu d'un constructeur automobile.

Les nouvelles réunions duraient en moyenne deux heures et leurs ordres du jour portaient principalement sur les points d'avancement et les mesures sanitaires Covid-19.

« Dès le début de la crise, nous avons fait le choix de tenir au courant nos élus très régulièrement. À la fois pour les informer des décisions prises mais aussi pour avoir leurs retours sur la manière dont nous gérons la crise. De leur côté, les élus nous ont permis d'avoir des remontées terrain » constate une DRS travaillant dans le secteur du transport.

Pour autant, **les réunions ordinaires du CSE ont continué à se tenir parallèlement**, même si les ordres du jour de ces dernières étaient la plupart du temps, allégés. « *Finalement, nous avons réussi à continuer notre dialogue social habituel et à placer un dialogue social Covid-19 par-dessus. Par exemple, nous avons besoin d'un avis sur le règlement intérieur, sur la rupture du contrat de travail d'un représentant du personnel... Nous avons organisé des votes via SurveyMonkey, un outil de sondage en ligne, qui ont été validés par l'Inspection du Travail* » explique une responsable des relations sociales.

En sus des réunions du CSE et **pour accompagner la multiplicité des échanges, d'autres modes de communication ont été instaurés** par certains interviewés : « *un groupe WhatsApp avec l'intégralité des représentants du personnel pour répondre aux questions en direct* » dans un groupe médical, « *des échanges par SMS, entre direction et IRP avant et après les réunions* » chez un grand groupe automobile. Les représentants du personnel avaient également leur propre fil de conversation. « *On échangeait aussi par WhatsApp sur ce qu'il se disait pendant les confcall avec les collègues* » ou en marge des séances de visioconférence. Des élus ont confié avoir eu l'impression qu'ils « *parlaient tout le temps avec la direction* ».

3. L'IRRUPTION DU DIALOGUE EN TEMPS RÉEL

Élus et DRH s'accordent à dire que le dialogue social a été plus efficace grâce à la réduction du délai entre l'événement et le moment pour en discuter, l'obligation de résultat étant quasi - immédiate.

« *On n'a pas à attendre la prochaine réunion pour aborder un problème. Grâce au numérique on est dans l'instantanéité, dans l'actualité du moment, dans ce qui se passe* » constate l' élu d'un grand groupe automobile. Le formalisme de l'instance a laissé place à des points quotidiens qui se sont tenus autant que de besoin et qui ont permis de maintenir, voire de redynamiser le dialogue social.

4. DES RELATIONS FLUIDIFIÉES

À la grande surprise de tous, certains interlocuteurs ont parfois pris de l'assurance en s'emparant de l'outil numérique alors que d'autres sont restés sur la réserve. **Le digital a en quelque sorte rebattu les cartes des acteurs du dialogue social en fonction de leurs capacités d'adaptation au changement ou de leurs liens avec les autres.** Si pour certains, il a été synonyme de fluidification des relations sociales, pour d'autres, il a provoqué l'effet inverse.

« *Chez nous, avec les réunions à distance, les ex-leaders sont devenus encore plus leaders et les ex-suiveurs encore plus suiveurs* » indique, par exemple, un DRH d'une entreprise du BTP, comme si le numérique renforçait les postures personnelles. « *Imaginez de nouveaux partenaires sociaux autour de la table. En présentiel, certains peuvent déjà avoir des difficultés à prendre la parole, à échanger. Cette fragilité peut être accentuée par le tout numérique. Avec le digital, certes la non-présence physique peut rassurer mais le fait que beaucoup de monde écoute, dans le noir, peut effrayer. Certains participants ont besoin d'être rassurés quand ils s'expriment, de sentir l'approbation de leurs pairs surtout s'ils n'ont pas été formés* » confie un élu.

Dans d'autres cas, le fait de devoir couper la caméra, lors des visioconférences, pour des questions de bandes passantes, a au contraire rendu le **dialogue plus direct**. Chacun étant obligé de se discipliner pour prendre la parole, cela a, entre autres, **contrarié les jeux de posture et la théâtralisation des relations sociales qui pouvaient en présentiel, parasiter le dialogue**. « *On passait moins de temps sur des détails et il y avait moins de digressions* », explique une DRH. Dès lors, les échanges entre la direction et les IRP en sont sortis fluidifiés : « *il y avait moins d'affect* », « *le fait de ne pas voir la gestuelle enlève des barrières, les rapports sont devenus plus francs, plus lisses, avec moins de mouvements d'humeur* » indique un élu. « *La gestuelle ne faisant plus partie des moyens d'expression, les silences ont pris sa place, et il y a des silences éloquents* » rapporte l' élu d'un grand groupe automobile.

5. UNE ÉVOLUTION DES PARTIES PRENANTES

Deux des 12 élus interrogés ont souligné un **changement d'interlocuteurs lors des réunions du CSE**, notamment au début de la crise sanitaire : « *il y avait désormais le CEO France et le DRH France* », « *lors de la présentation du protocole sanitaire par des membres du comité exécutif de l'entreprise, nous avons en direct les grands patrons* ». Bien que le contexte inédit le justifiait, le numérique a toutefois permis de rendre ces dirigeants plus accessibles car il leur était plus aisé d'insérer une visioconférence dans leur emploi du temps qu'une rencontre en présentiel.

Côté direction, une DRH a indiqué avoir eu son effectif d'élus syndicaux cadres au complet, ce qui n'était pas forcément le cas lors des réunions en présentiel, souvent par manque de temps ou par difficulté pour venir sur place.

« De fait, les cadres élus se sont beaucoup plus impliqués. Là pour le coup, il y a un vrai effet du digital. »

6. VERS UNE CONSOMMATION DU DIALOGUE SOCIAL ?

Dans le pire des cas, pour quelques élus interviewés, discuter par écrans interposés a donné l'impression d'un « **isolement général** », aussi bien entre représentants du personnel eux-mêmes qu'entre direction et IRP.

« Moi-même je me suis éloignée de ma centrale syndicale, c'est dur de se discipliner, on ne fait plus de compte-rendu, l'information circule mal » reconnaît une représentante du personnel rattachée au secteur du conseil. « Le fait d'être coupé de ses collègues, on se sent plus vraiment élu, on ne met plus le même feu que d'habitude » renchérit un autre. « J'ai observé de la part des organisations syndicales, une sorte de découragement, certaines n'étaient même plus présentes » conclut un responsable des relations sociales. « Avec le digital, on va de plus en plus vers un manque de considération des élus, des instances, le digital nous éloigne » rajoute un élu.

Une défiance envers la direction s'est parfois installée : « cet isolement général ne profite qu'à l'employeur qui se frotte les mains à l'idée que les mesures prises en période exceptionnelle restent par la suite dans la culture de l'entreprise » déplore un élu.

Plusieurs DRH ont ainsi avoué des échanges « très descendants » à cause du numérique. « Le digital a fait naître dans certains cas une certaine passivité des élus avec une communication plus descendante qu'en présentiel. Moins d'interaction, moins de participation » ont-ils reconnu.

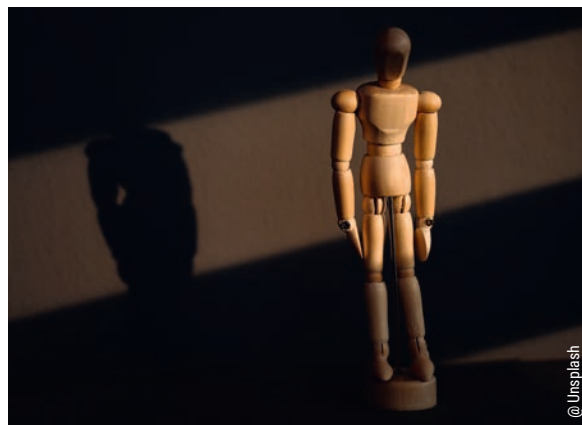
Chez certains représentants de la direction, une forme de négligence a pu transparaître. Une logique de « foncer tête baissée » s'est installée, qui n'était pas l'usage auparavant. Par exemple, une responsable des relations sociales explique que certains membres de la direction ont pu mettre en place des mesures en occultant complètement le fait que ces sujets soient soumis à info-consultation.

7. LA DISPARITION D'UN PAN DU DIALOGUE SOCIAL INFORMEL

Le manque du langage corporel et la question du off

La totalité des partenaires sociaux interviewés regrettent « la partie contacts physiques et ses à-côtés ». Représentants de la direction comme du personnel s'entendent pour dire que le digital étouffe la gestuelle.

« Le côté humain fera toujours défaut dans le digital. »



Ne pas voir le langage corporel peut brouiller les perceptions, notamment dans le cadre des négociations. « Avec la visio, vous perdez tout le côté gestuel, le non-verbal. Vous jugez mal les réactions, comment les arguments sont reçus et c'est assez compliqué à gérer » indique le DRH d'un grand groupe du secteur de l'automobile. « Un écran, c'est froid. Je préfère la relation humaine bien que je me sois accommodée à l'outil. Dans la durée, c'est difficile d'être en relation par ordinateur interposé. En groupe, autour d'un café, c'est mieux que derrière son écran » déclare l'élue d'une grande entreprise de conseil.

« Du coup, il faut verbaliser tout ce qui, en temps normal, n'a pas besoin de l'être car on voit dans les réactions des participants en face si l'idée est bien reçue ou si l'il faut la retravailler » complète une DRS.

« Dans notre entreprise, les réunions plénières d'avant Covid duraient en fait une semaine, avec des échanges auparavant, déjeuners, des inter-réunions, des pots, des dîners. L'information qui passait, à ce moment-là, fait défaut. Cette partie informelle fait la richesse des réunions... car au final, ce n'est pas la réunion qui est intéressante mais ce qui se passe à côté » précise un DRH du secteur de la chimie.

Avec le numérique en somme, l'informel devient tout de suite formel car il faut faire la démarche de décrocher son téléphone ou de prévoir un appel WhatsApp ou une visioconférence, au lieu de parler naturellement, dans un couloir.

Mais, pour la DRH d'un grand groupe paramédical, c'est oublier **les nouvelles formes du off proposées par le virtuel**. « Lorsque la salle virtuelle est ouverte en visioconférence, on peut en parallèle converser avec un ou plusieurs participants, sans que ce soit repéré par les autres. Dans ce cas, le virtuel est un excellent outil parce que durant une séance, on peut tchatter avec certains participants à la réunion pour peut-être mener une discussion parallèlement au discours officiel, dans un sens ou dans un autre ». Autre exemple, un élu raconte que « lors des négociations, j'ai pu échanger par sms en direct avec des représentants de la Direction mais uniquement ceux avec lesquels j'ai déjà une proximité. Ces SMS étaient comme des échanges qu'on aurait pu avoir par le regard ».

Les intersyndicales, des alliances qui se raréfient

Les interviewés considèrent que **les préparatoires en intersyndicale et les plénières deviennent très compliquées pour les élus dès que le virtuel s'en mêle.** « Certains élus refusent le numérique dès les préparatoires car il y a des liens et des alliances à organiser pour voter. C'est ça qui manque avec le numérique ... tout ce lien pour faire valoir des positions lorsqu'il y a des alliances à prévoir entre syndicats. Ces alliances se font parfois le soir à l'hôtel. Avec le digital, il y a un pan du dialogue social informel qui disparaît. C'est ce truc-là qu'on n'a pas avec le téléphone. On met en place des groupes WhatsApp au sein d'un syndicat mais pas avec les autres syndicats. Personnellement j'appelais mon syndicat pendant le confinement mais je n'ai pas fait d'intersyndicalisme à ce moment-là alors que nous avions l'habitude d'être très intersyndicaux. On a souffert de ça. Qui prend l'initiative lors de la prochaine négociation ? C'est toujours un peu compliqué de répondre à cette question entre les syndicats alors que lorsqu'on va boire un café, on crée l'occasion d'en parler ».

8. LE CAS PARTICULIER DES NÉGOCIATIONS

Au moment des entretiens (pour rappel, juin et juillet 2020), les négociations qui s'étaient déroulées portaient principalement sur la reprise d'activité et le retour au bureau d'une partie des salariés et traitaient principalement de la santé et sécurité au travail. Ces négociations découlaient des mesures d'urgence. Pour les négociations traditionnelles, deux cas de figure se présentaient :

- ☉ Elles ont été reportées jusqu'au retour en présentiel des négociateurs ;
- ☉ Elles se sont tenues mais n'ont pas abouti à un résultat satisfaisant pour la direction et les élus et nécessitent une revoyure. « C'étaient plus des ajustements qu'une vraie négociation » indique un élu. « Nous avons signé un accord pour trois ans mais nous comptons remettre le sujet sur la table dans un an, sans l'aspect Covid qui nous a un peu perturbé » précise un autre élu.

Un autre résumé « la direction était focalisée sur la pandémie, les syndicats étaient concentrés sur les problèmes des salariés (gestion du stress...). L'ensemble des problématiques n'ont pas été traitées comme il le fallait. On avait beaucoup d'accords à renouveler cette année et très peu ont été négociés jusqu'à présent. Tout a été un peu suspendu ».

Il ressort par ailleurs des entretiens que **les négociations à distance ont souvent été fastidieuses.** « On a manqué de temps pour préparer la négociation, je n'ai pas pu sonder les opinions et les sensibilités de chacun comme je le fais d'habitude » témoigne une responsable des relations sociales. « Nous aurions aimé améliorer certains points de l'accord mais le contexte ne nous l'a pas permis » explique un élu.



9. LA QUALITÉ DU DIALOGUE SOCIAL IMPACTÉE PAR LA CRISE

Pour la grande majorité des sondés, face à l'urgence de la crise sanitaire, **direction et représentants du personnel ont dû se faire confiance et faire preuve d'une capacité de dialogue.**

« Dans l'urgence, nous sommes redevenus les meilleurs amis » dévoile un DRH. « Le dialogue social était transparent, nous étions tous dans le même bateau, à titre individuel comme collectif » explique un élu. « On a partagé avec les élus nos questionnements, ils nous ont donné leur avis. Je pense que plus on leur en dit et plus ils sont tenus par la confidentialité et sont responsabilisés » ajoute un DRH, « la direction était à l'écoute » poursuit une élue.

Mais pour d'autres, **dans les entreprises qui n'avaient pas avant une culture du dialogue social, la crise a accentué la méfiance entre la direction et les représentants du personnel.** Les directions d'entreprise ont été dans la réaction plutôt que dans l'anticipation et ont pris des décisions, bien souvent unilatérales sur la base de réglementations d'urgence. « La direction n'a rien fait de plus que ce qu'a dit le gouvernement » explique un élu.

De plus, avec le raccourcissement des délais de consultation, puis l'autorisation des consultations *a posteriori*, certains élus ont pu avoir l'impression « d'être réduits à une simple chambre d'enregistrement », « on avait beau poser des questions, il ne se passait rien ».

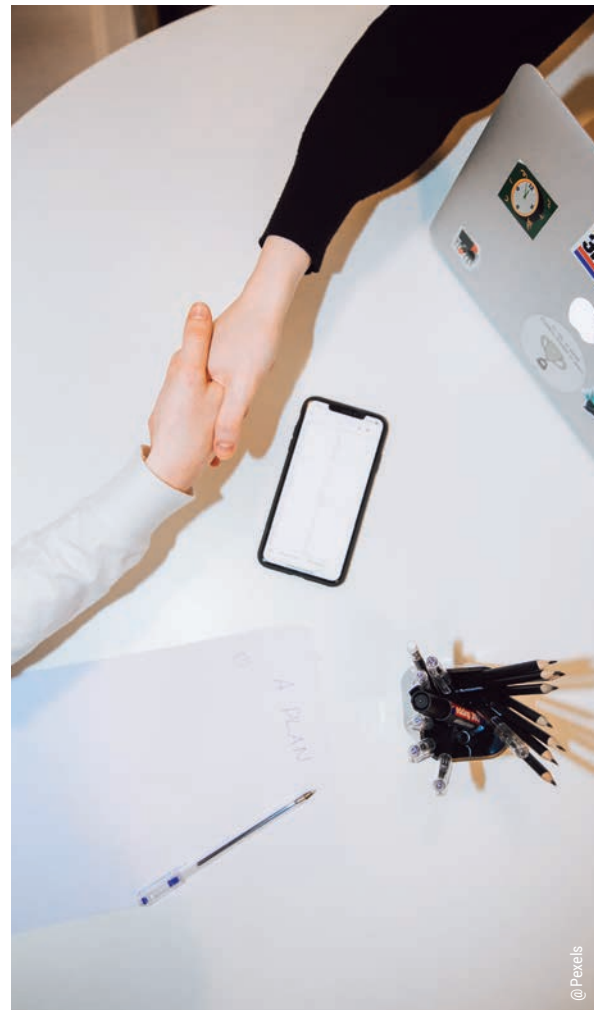


L'après Covid-19 : encadrer le recours au numérique dans les relations sociales.

La crise de la Covid-19 suffira-t-elle à enraciner la transformation numérique des relations sociales ? **9 des 10 DRH interrogés** le pensent, car ils **souhaitent continuer à utiliser le digital dans leurs relations avec les IRP. C'est également l'avis de 10 des 12 élus interrogés** car, à l'instar de beaucoup de salariés, ils estiment que le digital leur a apporté une meilleure conciliation vie privée - vie professionnelle, ainsi que des gains de temps. Mais, **tous les interlocuteurs sont aussi d'accord pour affirmer que tout ne peut pas être traité à distance**, à n'importe quel moment. Il y a nécessité d'un encadrement, disent-ils, concernant le nombre de réunions digitales acceptable, le type de réunions possible en fonction du sujet, des enjeux... Pour inclure le digital dans les relations sociales, **ils préconisent un accord d'entreprise**, après un retour d'expériences et un diagnostic partagé sur les avantages et les inconvénients du virtuel.

« Si on inclut le numérique dans le dialogue social, ça passera par un accord d'entreprise. Ce qui est sûr, c'est qu'on va continuer à utiliser le digital. Il sera même de plus en plus présent dans notre manière de travailler. Mais on en est encore au stade du règlement de la crise sanitaire. Nous ferons des études d'impact et nous irons voir des représentants du personnel pour faire un bilan de ce qu'ils en ont tiré en négatif comme en positif et regarder ce qu'ils ont envie de mettre en place, de façon pérenne ou non. C'est sûr qu'il y aura un gros travail de réflexion » indique une DRH.

En tout état de cause, sous la menace d'une deuxième vague épidémique, la période transitoire risque d'être très longue et le travail à distance continue d'être priorisé. Les habitudes liées au digital vont donc continuer à s'ancre.



« Nous allons continuer à capitaliser sur ces nouveaux outils, le faire de manière raisonnée et concertée avec du présentiel également. On va aussi permettre à certains d'être disponibles à distance dans de meilleures conditions. »

Conclusion.

Certes, il existe sur la forme quelques velléités de retour en arrière mais globalement, le confinement et donc la contrainte ont permis de rassurer les réticents à la digitalisation et de corriger les idées reçues, notamment dans le sens d'un outil qui fonctionne et qui ne contrecarre pas le dialogue social à condition qu'il soit maîtrisé.

La suite de cette inflexion est difficile à prévoir compte tenu :

- ⌚ du manque de visibilité générale entourant les conséquences de cette crise, où la santé et l'humain ont pris le pas sur les nécessités économiques,
- ⌚ la succession rapide des étapes et des prises de décision.

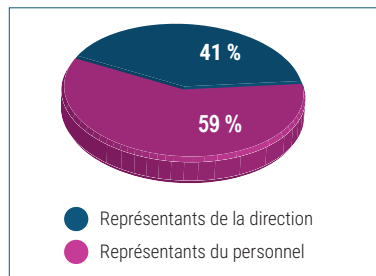
Compte tenu de la période où elles ont été réalisées, ces interviews ne nous renseignent pas sur une organisation où le télétravail joute durablement le présentiel au sein des mêmes entreprises, ni sur les formes privilégiées entre réunions physiques et distanciel pour la tenue des instances.

Ces interviews ne précisent pas non plus ce qui se passe depuis la rentrée (septembre 2020) alors que les partenaires sociaux abordent des sujets lourds en matière d'emploi et doivent négocier des accords de performance collective, des plans de sécurisation de l'emploi ou encore les dispositifs de chômage partiel de longue durée et le télétravail. Si l'on en croit la volonté partagée et énoncée de poursuivre des relations sociales digitalisées, il s'agira de les analyser à l'aune de ces objets de dialogue social et de la progression des effets sanitaires, économiques et sociaux de la pandémie Covid-19. L'association Réalités du dialogue social propose de réitérer l'enquête afin de connaître les évolutions de la tenue des réunions à distance entre IRP et direction.



Annexe.

Caractéristiques des 24 personnes interrogées



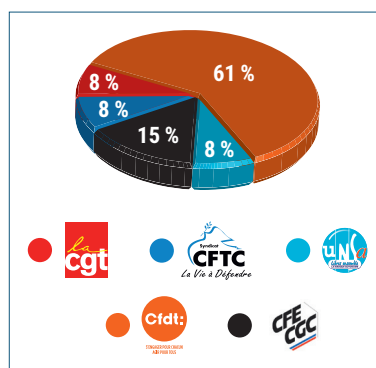
Le panel des représentants de la direction est constitué de :

- 5 directeurs & responsables des ressources humaines
- 4 directeurs & responsables des relations sociales
- 1 directeur général

Concernant les mandats des représentants du personnel :

- 4 détiennent la double casquette de délégué syndical et élu CSE
- 4 sont des délégués syndicaux
- 3 sont des élus CSE
- 1 est représentant du personnel
- 1 est le secrétaire d'un comité mondial
- 1 est secrétaire d'une fédération syndicale

Leurs étiquettes syndicales se décomposent comme suit :



Les interviewés sont rattachés aux secteurs du paramédical, de la chimie, de la construction, de la banque, du conseil, de l'automobile, de la défense, du transport, de la restauration, de la fonction publique et du numérique.

Réalités du dialogue social

219 bd Saint-Germain - 75007 Paris

+33 (0)1 40 64 72 00

www.rds.asso.fr

