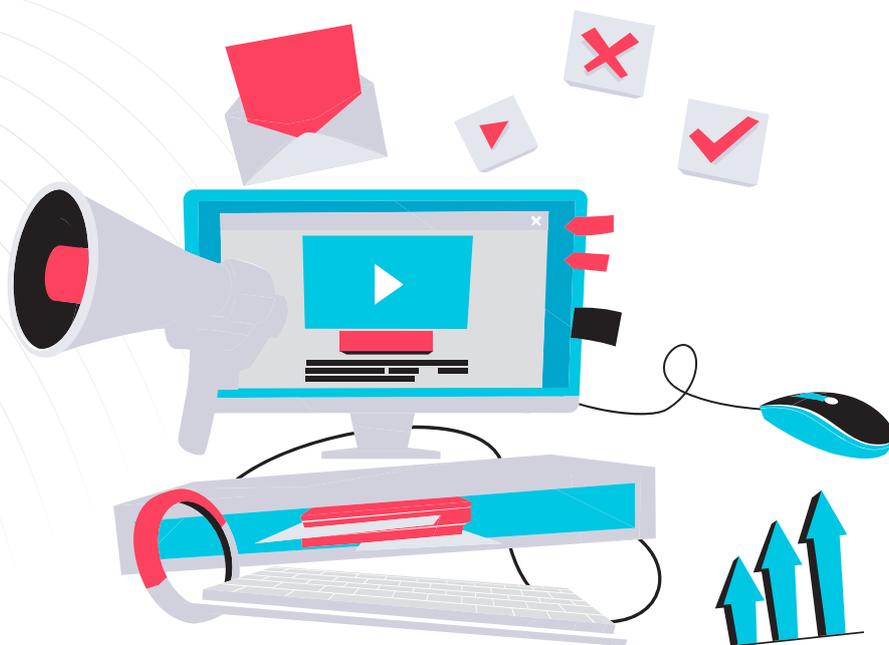


REALITES DU DIALOGUE SOCIAL

Le guide des usages numériques **POUR LES ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL**



NOVEMBRE 2021

SOMMAIRE



INTRODUCTION.....	03
I. NUMÉRIQUE ET DIALOGUE SOCIAL : DE QUOI PARLE-T-ON ?.....	04
II. LES PRÉALABLES À LA DIGITALISATION	05
1. Sensibilisation et formation.....	05
2. Une culture du dialogue social cohérente et négociée.....	05
III. DIGITAL, MODE D'EMPLOI ET PISTES D'ACTION	06
1. Le fonctionnement du CSE et la négociation collective	06
a. Trouver le bon équilibre entre le distanciel, le présentiel et l'hybride.....	06
b. Organiser et tenir les réunions à distance.....	07
2. La communication aux salariés.....	08
a. La messagerie professionnelle.....	08
b. Le recours à d'autres outils digitaux (réseaux sociaux, blogs, applications.....)	09
3. La consultation des salariés.....	11
4. L'ABRÉGÉ DES OUTILS NUMÉRIQUES.....	12
5. EN RÉSUMÉ.....	13

Introduction.

E-commerce, MOOC, smartphone, Google, Netflix, Youtube,... Depuis 2000, le Baromètre du Numérique¹ dresse chaque année, le bilan des usages des technologies de l'information et de la communication dans la société française et le constat est sans appel : les outils numériques sont partout. Le smartphone est devenu indispensable puisque selon l'édition 2021, 84% des personnes âgées de douze ans et plus en utilisent un. Quant à l'utilisation d'internet, il fait quasiment l'unanimité, en particulier auprès des jeunes générations : 88% d'internautes en France dont 78% se connectent tous les jours sur le web. La dernière édition montre également que la crise sanitaire, et en particulier les différents confinements, ont fait augmenter significativement la proportion d'utilisateurs d'équipements numériques (smartphone, tablette, ordinateur, téléphone fixe, enceinte connectée). Ainsi, les Français passent aujourd'hui en moyenne deux heures par jour sur leur smartphone, et près de quatre heures pour les plus jeunes².

Le virage numérique, accentué par la pandémie, a également été pris par le monde du travail, même si des disparités demeurent en fonction des secteurs et des tailles d'entreprises. Les différents pans de ces dernières et ses acteurs (salariés, organisations syndicales...) ont été impactés. Aujourd'hui, 79% des entreprises reconnaissent la contribution du digital à leur croissance³. Mais, il ne s'agit plus seulement de disposer d'un site vitrine pour se rendre visible ou vendre mais de repenser l'ensemble de leur fonctionnement. Ainsi, bon nombre de sociétés ont déjà revu leurs processus pour intégrer une stratégie digitale et une majorité des salariés est aujourd'hui connectée à travers leur boîte d'email ou disposent d'une connexion permanente à internet. Dès lors, la communication virtuelle a pris une place prépondérante.

Cette immersion numérique n'épargne pas les acteurs sociaux. Le dialogue social se trouve impacté, dans ses modalités comme dans ses objets, du côté des directions comme des syndicats. Les partenaires sociaux ont

expérimenté les réunions à distance pour les comités sociaux et économiques (CSE) et même pour les négociations en plein cœur de la crise⁴. Un défi pour eux, persuadés que la proximité était jusqu'à présent la dimension névralgique de la qualité et de la légitimité du dialogue social.

Sur le plan des relations collectives, le digital peut apparaître d'emblée comme une contrainte, mais il offre de belles opportunités et invite à concevoir de nouveaux usages et d'autres modes de relations interpersonnelles avec des rythmes différents. Il suppose de nouvelles pratiques que les acteurs doivent s'appropriier et mettre en œuvre. C'est la raison pour laquelle le groupe de réflexion de l'association Réalités du dialogue social qui travaille sur l'impact du numérique sur le dialogue social depuis 2018 et qui réunit une douzaine de participants réguliers - représentants des organisations syndicales, d'entreprises, ainsi que consultants, chercheurs et startupper -, a élaboré un **guide des usages numériques à destination des partenaires sociaux avec pour objectifs de proposer :**

- ☞ un mode d'emploi pour les directions et les représentants du personnel avec des recommandations pratiques et des points de vigilance permettant de mettre en place un dialogue social digitalisé,
- ☞ des pistes de réflexion plus prospectives.

Pour mener à bien ce projet, le groupe s'est appuyé sur ses précédents travaux⁵ et plus particulièrement sur ses dernières études basées sur une quarantaine de témoignages de représentants RH et syndicaux mais aussi sur les résultats d'un sondage, ayant récolté 95 réponses de représentants du personnel entre avril et septembre 2021, intitulé « *e-consulter les salariés & utiliser le numérique pour communiquer dans le cadre des relations sociales* ».

1. https://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/rapport-barometre-numerique-edition-2021.pdf

2. <https://www.appannie.com/fr/>

3. <https://www.acsel.eu/wp-content/uploads/2020/12/Acsel-Barom%C3%A8tre-Croissance-et-Digital-2020-extract-avec-r%C3%A9gions-1.pdf>

4. Voir notre étude : Réunions à distance entre les représentants du personnel et les directions d'entreprises : le cas de la négociation – Mai 2021

5. Comment mettre le numérique au service du dialogue social dans les entreprises et la fonction publique ? – Mars 2020

Réunions à distance entre les représentants du personnel et les directions d'entreprises : ce que la Covid-19 a changé – Septembre 2020

Réunions à distance entre les représentants du personnel et les directions d'entreprises : le cas de la négociation – Mai 2021



CHAPITRE I

Numérique et dialogue social : de quoi parle-t-on ?

L'immixtion du numérique dans les relations sociales ou collectives au sein des organisations se joue à trois niveaux :

entre les directions et les représentants du personnel dans le cadre de ce que l'on appelle plus communément le dialogue social, qu'il s'agisse de processus d'information, de consultation ou de négociation collective ;

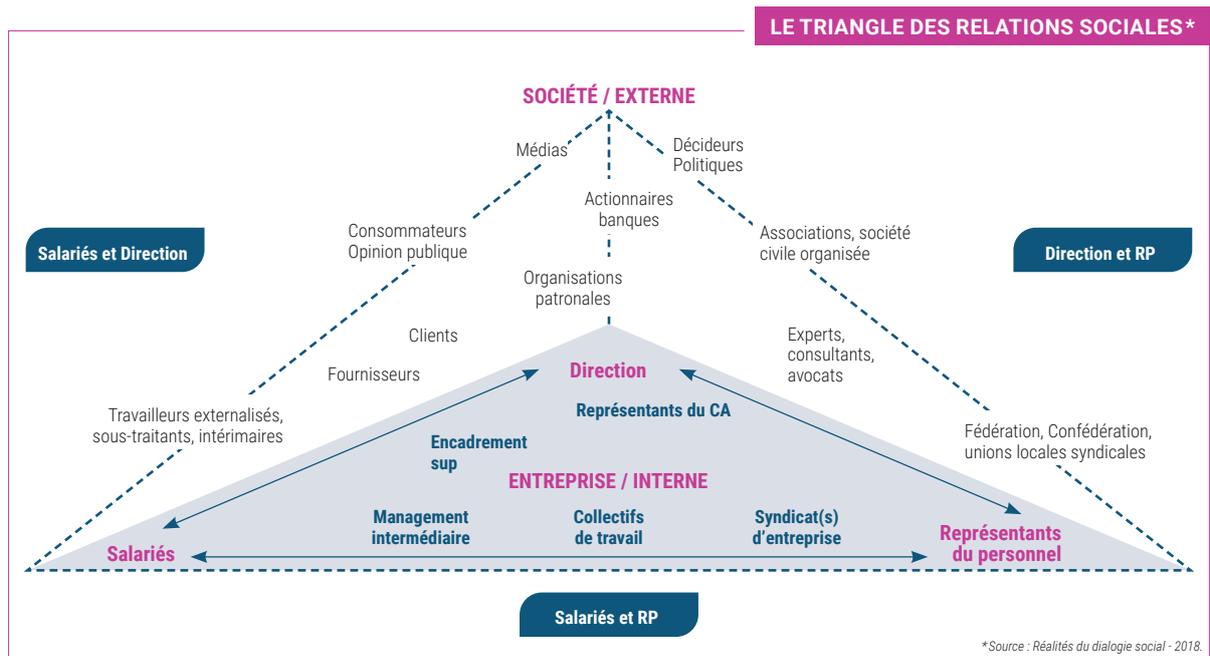
entre les directions et les salariés, pris collectivement, au travers d'outils permettant tant la communication descendante sur la politique de l'entreprise que la remontée d'informations sur les ressentis ou idées des collaborateurs (baromètre, sondage, enquête) ;

entre les travailleurs et leurs représentants afin d'informer, de rendre compte des réunions d'instances et de négociations, d'exprimer des revendications, d'organiser des mobilisations collectives.

Dans chacun de ces trois registres, les interlocuteurs peuvent aujourd'hui mobiliser différents canaux digitaux de communication et de travail. Leur utilisation peut alors modifier la nature ou l'intensité des relations collectives entre salariés, direction et représentants du personnel.

La pandémie a provoqué des changements et une intensification des usages numériques dans les domaines suivants : le fonctionnement du CSE, les pratiques de négociation, la communication aux salariés via la messagerie professionnelle et les réseaux sociaux. C'est dans la consultation des collaborateurs que le numérique s'était le plus imposé avant la crise sanitaire mais des réticences demeurent.

Cette relation triangulaire doit aussi tenir compte aujourd'hui des multiples acteurs extérieurs qui pèsent directement ou indirectement sur les relations sociales internes. Le numérique estompant toujours plus les frontières de l'entreprise, son usage dans le cadre des relations sociales (par exemple via les réseaux sociaux) renforce le poids de cet environnement externe, la maîtrise de la réputation ou de l'image de l'organisation (média, clients, société politique) devenant par exemple autant un enjeu social qu'économique.



CHAPITRE II

Les préalables à la digitalisation.

1 Sensibilisation et formation

Toutes les générations ne sont pas égales face au numérique. Les plus jeunes sont nés, ou presque, avec ces nouvelles technologies, tandis que leurs aînés ont dû en faire l'apprentissage, parfois très tardivement. Des disparités existent encore. C'est pourquoi, **la formation doit être le premier des investissements afin de garantir aux différentes parties prenantes, un même niveau de connaissances.** La question du renouvellement et du développement de compétences digitales est aujourd'hui au cœur de la transformation numérique. Il est essentiel de **sensibiliser et d'accompagner les acteurs du dialogue social à ces usages.**

Ce besoin concerne également les responsables d'entreprise ou d'administration. L'apprentissage de l'utilisation des outils digitaux devraient occuper une place dans les formations communes au dialogue social. Par ailleurs, les instances classiques de dialogue social ne constituant pas toujours des espaces « *technology friendly* », il serait intéressant d'**accroître les possibilités d'accès à la formation au digital** pour les représentants du personnel, en combinant à la fois droit à la formation professionnelle (CPF...) et droit à la formation des Institutions Représentatives du Personnel (IRP) puisque ce sont des compétences transversales et transférables entre les deux champs.

La formation digitale peut également être prise en main par les organisations syndicales pour supporter les délégués syndicaux sur le terrain qui n'ont que peu de temps disponible. Elle doit revêtir des aspects techniques, comportementaux et également aborder la gestion de crise : finalités des différents outils, cibles et audiences, modes rédactionnels et éléments de langage, risques attachés aux différents médias (RGPD, marque employeur...).

2 Une culture du e-dialogue social cohérente et négociée

Un autre prérequis est d'**instaurer une culture du e-dialogue social.** Cela passe par la diffusion de bonnes pratiques et suppose de **veiller à ce que tous les partenaires sociaux soient équipés**, même si le numérique ne constitue pas leur outil de travail principal. En effet, en 2021, si près de 9 Français sur dix (89%) disposent d'une adresse mail personnelle, moins de 4 sur dix en ont une professionnelle (39%)⁶. Par ailleurs, **les compétences digitales acquises dans le cadre d'une activité de représentant du personnel doivent être valorisées.**

Cette culture du dialogue social digitalisé doit se faire **en cohérence avec le degré de maturité numérique de l'entreprise et de ses acteurs.** En effet, il ne faut pas forcer la virtualisation du dialogue social si les pratiques individuelles de travail ne le sont pas ou peu. À l'inverse, empêcher un e-dialogue social dans une entreprise qui promeut et use intensivement d'outils digitaux vis-à-vis des salariés relève d'une incohérence et d'un rapport au dialogue social biaisé. Il faut ainsi **faire correspondre le choix des outils numériques aux usages des salariés.**

Notre étude « *Réunions à distance entre les représentants du personnel et les directions d'entreprises : ce que la Covid-19 a changé* » parue en septembre 2020 a montré que les partenaires sociaux sont largement favorables à un encadrement des pratiques de dialogue social à distance. Dès lors, il serait intéressant de **formaliser ces points dans un accord, par exemple, de droit syndical, d'utilisation des NTIC ou dans une charte.**

6. https://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/rapport-barometre-numerique-edition-2021.pdf



Digital, mode d'emploi et pistes d'action.



1 Le fonctionnement du CSE et la négociation collective

Avant la pandémie, les réunions entre les directions et les élus se déroulaient principalement 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 employé en pratique. Pourtant, l'utilisation de la visioconférence était déjà autorisée par la loi Rebsamen de 2015, sous réserve d'accord entre les élus et l'employeur et à défaut, ce recours était limité à trois réunions par an. Cependant, avec la crise sanitaire, le gouvernement a dû modifier ces règles afin de permettre aux CSE et commissions de se réunir à distance, par le biais d'outils digitaux, et ce, sans limite. Cette digitalisation a souvent eu lieu à marche forcée car beaucoup de CSE venaient d'être mis en place et nombre d'élus ont donc débuté leur mandat à distance.

Concernant les négociations, elles ont tout d'abord porté sur les mesures d'urgence, mais les confinements successifs ont obligé les partenaires sociaux à continuer d'assurer, à distance, l'agenda social des négociations

obligatoires. Avec la sortie de crise et le retour sur les lieux de travail, les acteurs sociaux se posent la question du bon équilibre entre réunions à distance, en présentiel ou en mode hybride. Il s'agit donc d'une période de tâtonnement où les partenaires sociaux cherchent à tirer le meilleur parti du digital, sans que celui-ci ne vienne détériorer la qualité des relations et des échanges.

Dans cette perspective, plusieurs recommandations peuvent être énumérées :

a. Trouver le bon équilibre entre le distanciel, le présentiel et l'hybride

☉ **Le présentiel devrait être conservé là où l'échange et les confrontations d'idées nécessitent des interactions « totales ».** Les expériences de réunions à distance pendant les confinements ont effectivement montré que le digital peut perturber l'analyse et entraîner un amoindrissement de la compréhension en raison de l'absence de langage corporel. Il est par ailleurs souhaitable de **dresser une classification exhaustive des différents sujets de négociation selon leur importance.** Ceux ayant une influence mineure pourront se dérouler à distance ou en hybride tandis que ceux ayant des impacts structurels ne pourront en aucun cas se faire *via* le numérique. **Cette méthodologie s'applique également aux consultations – informations des CSE et aux commissions.**



POINT DE VIGILANCE.

Le digital ne doit pas être imposé par la direction. Dans le cadre du recours à des réunions hybrides, le distanciel doit se faire sur la base du volontariat des acteurs.

☞ **Le digital via la visioconférence ou les outils collaboratifs doit être mobilisé autant que nécessaire pour densifier la fréquence des échanges** entre les représentants du personnel, les salariés et la direction, par exemple en amont et autour des réunions de CSE ou de négociation en présentiel.

☞ **Le recours aux outils distanciels en simultané avec le présentiel doit être rendu possible dès lors que ces derniers permettent d'intégrer des acteurs qui sans cela ne pourraient pas assister à la réunion et qui apportent une plus-value au dialogue social** : les suppléants, des experts, des tiers, des salariés ou élus ayant des contraintes personnelles, et éventuellement des niveaux élevés de la hiérarchie managériale.

b. Organiser et tenir les réunions à distance

☞ Les réunions qui se dérouleraient en présentiel sur une journée se retrouvent souvent découpées en session de deux à trois heures sur 3, 4 ou 5 jours à distance. Elles se délitent dans le temps, entraînant ainsi un épuisement progressif des partenaires sociaux. Pour endiguer ce phénomène, il est possible de **mixer ces séquences avec une demi-journée en présentiel et l'autre à distance**.

☞ Pour fluidifier les échanges virtuels, il peut être opportun de **désigner un interlocuteur par organisation syndicale** afin qu'il s'exprime au nom de celle-ci. Pour permettre à chacun de suivre dans de bonnes conditions les débats et la bonne réalisation du PV de la réunion de CSE, il est important, en particulier lorsque les participants sont nombreux, que **chacun mentionne son nom avant de s'exprimer**.

☞ **Pour pallier l'absence de langage corporel qui complique la compréhension, il est nécessaire de pratiquer une écoute active** notamment en répétant les informations, en multipliant les tours de table et en reformulant les propos afin de s'assurer que tous les participants aient le même niveau d'information.



POUR ALLER PLUS LOIN.



Au même titre qu'une réunion d'un conseil municipal ou qu'un débat parlementaire peuvent être publiques et accessibles au citoyen en qualité de spectateur, il serait intéressant de nourrir une réflexion sur la façon d'ouvrir, via un outil de visioconférence, les séquences de consultation du CSE et des négociations. Instaurer une forme de transparence dans le processus, en informant et en sollicitant les salariés à différentes étapes, ne remettrait pas en cause la responsabilité et le rôle des négociateurs mais pourrait les consolider et réguler le rapport de force. Il s'agit ici d'organiser des comportements qui de toutes les façons risquent de se développer (participants tweetant au fil des négociations...).

2 La communication aux salariés

Au-delà du dialogue institutionnel entre les représentants du personnel et la direction, le numérique questionne les relations entre les salariés et leurs élus. Avec l'éclatement des collectifs de travail et le bond du télétravail, le dialogue de proximité basé sur la présence physique est remis en question. **L'enquête de l'association montre que pour plus d'un élu sur deux, la communication avec les salariés a été difficile, voire très difficile et souvent irrégulière pendant les divers confinements.** En cause : l'accès à la messagerie électronique qui reste tributaire de la signature d'un accord d'entreprise comme pour tous les autres supports de communication numérique, exception faite de l'intranet (la loi travail de 2016 ayant levé la contrainte d'un accord obligatoire uniquement pour cet outil). Il est reconnu que les négociations sur la communication syndicale demeurent souvent un sujet difficile, des entreprises discutant le nombre de mails que peuvent envoyer les organisations syndicales aux salariés. Il faut y voir un syndrome : si on a déjà des contraintes sur l'outil numérique qui paraît aujourd'hui le plus archaïque et maîtrisé dans le monde du travail, peu de chances que l'on soit précurseur sur d'autres outils tournés vers l'extérieur ? L'accès donné à l'intranet par la loi travail reste un progrès mineur, s'agissant d'un moyen de communication passif assez peu consulté par les salariés, l'enjeu ne se trouve donc pas sur cet outil.

Avec la crise de la covid-19, une légère évolution des pratiques a été observée. Quelques directions ont assoupli l'utilisation de la messagerie professionnelle, tout en gardant le contrôle. Ainsi, les organisations syndicales envoyaient à la direction les informations qui les transférait par la suite aux salariés. Cette solution pose deux problèmes :

☞ Les organisations syndicales sont soumises à un « droit de regard » de la direction sur les éléments envoyés. Du côté des salariés, il existe un risque d'autocensure dès lors que la démarche est portée par la direction.

☞ Cette technique limite la réactivité et l'interactivité, qui sont pourtant les atouts principaux du numérique.

Cette réticence de la part des directions à doter les élus de moyens de communication numériques a tendance à favoriser des stratégies de contournement et à déplacer le dialogue en dehors de l'entreprise (réseaux sociaux externes, blogs...) avec le risque que ceux-ci soient eux-mêmes dépassés, ce qui peut être préjudiciable pour la marque employeur. Cela peut également être un vecteur, voire un accélérateur de conflit social.

Ainsi, il est essentiel d'ouvrir une réflexion, voire une négociation, sur les usages et les canaux de communication.



a. La messagerie professionnelle

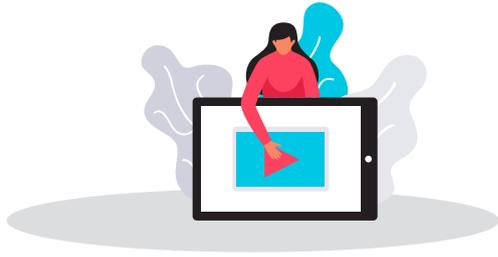
Selon notre enquête, 60% des élus interrogés estiment que la messagerie de l'entreprise est l'outil le plus efficace pour informer les salariés. Côté direction, ouvrir l'accès à la messagerie professionnelle démontre une **volonté de faire évoluer le rapport de confiance et de responsabilité réciproque** :

☞ Si les directions ouvrent des accès au système informatique aux représentants du personnel, ces derniers **doivent s'engager à respecter les mêmes limites que tout autre utilisateur dans l'entreprise** (confidentialité, usage non abusif, respect des consignes de sécurité informatique...). Cette volonté peut **être matérialisée dans un accord**.



POINT DE VIGILANCE.

Prêter attention aux problématiques de surinformation notamment lorsqu'il y a plusieurs organisations syndicales dans l'entreprise, même s'il est constaté comme pour la diffusion de tracts, une tendance à l'autorégulation dans la diffusion des messages syndicaux.



☞ Réciproquement les représentants du personnel et les organisations syndicales doivent **accepter d'utiliser les outils de l'entreprise pour se relier aux salariés, et pas seulement aux adhérents**, et ainsi dépasser leur appréhension à mobiliser les « outils de l'employeur ».

☞ Il est possible de **prévoir une période expérimentale d'accès autorisé** (un an par exemple, ou à l'occasion des élections du CSE) afin de rendre visible les pratiques et leur **autorégulation par les acteurs et de faire un bilan à l'issue pour négocier un accord de pérennisation**.

POUR ALLER PLUS LOIN.



Aujourd'hui, il existe une zone grise concernant l'accès du CSE aux outils numériques. L'article L.2142-6 du code du travail garantit l'accès à l'intranet pour les organisations syndicales mais ne couvre pas le CSE. Afin de refléter la place grandissante des échanges digitaux dans les organisations aujourd'hui, il serait intéressant de repenser ce cadre légal afin de permettre l'utilisation des outils numériques par l'ensemble des IRP, notamment en prévoyant un droit d'utilisation de certains outils par défaut (par exemple, la messagerie interne).

b. Le recours à d'autres outils digitaux (réseaux sociaux externes, blogs, applications...)

À côté des outils de l'entreprise, les syndicats ont pris l'habitude de créer des sites internet avec des bibliothèques d'outils de communication, des comptes sur les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube, TikTok) ou de développer leurs propres applications. Ces dispositifs ont l'avantage d'aller au-delà des adhérents en touchant, les salariés notamment, les plus jeunes qui sont souvent moins réceptifs au syndicalisme. Mais pour que ceux-ci soient efficaces, il est nécessaire de suivre quelques recommandations.

☞ Lors de la création d'outils digitaux, il est nécessaire de **partir du « besoin utilisateur »**, c'est-à-dire celui du salarié et bien identifier le problème à résoudre avant de proposer des solutions. Par ailleurs, il est préférable de **commencer simple, de prototyper et « d'apprendre en marchant »** plutôt que d'essayer de construire la solution digitale parfaite dès le début.

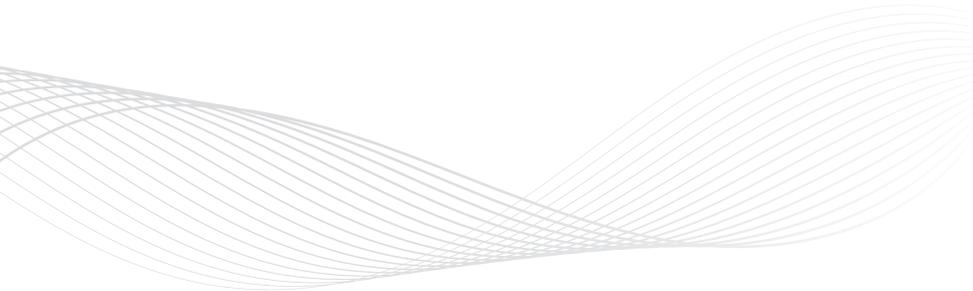
☞ Il ne faut **pas faire l'impasse sur les questions de design et d'expérience utilisateur** : d'ici 2025, 75 % des salariés seront des millennials⁷. Ces derniers auront grandi avec le digital et sont habitués à utiliser des plateformes sophistiquées comme Facebook, Instagram, Uber...



POINT DE VIGILANCE.

Ne développer que des outils que les équipes de représentants du personnel ou les directions sauront ensuite gérer et alimenter conformément à l'esprit de ce dernier. Un site qui ne serait jamais actualisé ou des réseaux peu réactifs faute de moyens humains ou techniques, auront tendance à décrédibiliser le dialogue social et ses interlocuteurs.

⁷. <https://www.forbes.fr/management/comment-les-millennials-dessinent-l-entreprise-de-demain/>



☉ Il ne faut pas hésiter à **recentrer ses efforts sur un ou deux outils digitaux** car cela aide les salariés à mieux cibler les sources donnant des informations pertinentes, tout en leur offrant, par exemple, pour ceux qui ne préfèrent pas être sollicité *via* leur messagerie, un autre choix.

☉ Les **messages doivent être adaptés au bon canal de communication**. Par exemple, Twitter va permettre de communiquer avec l'extérieur (journalistes, politiques), de prendre position ou encore de retranscrire un événement en direct. Facebook sert, entre autres, à entretenir le réseau de militants, à partager des informations et à discuter. YouTube permet de s'adresser au grand public et aux militants. LinkedIn, réseau professionnel, favorise la prise de contact avec les salariés. Sur ce point, les réseaux sociaux permettent à ces derniers qui auraient une appréhension à être vus dans les locaux syndicaux de plus facilement contacter les élus *via* les messageries instantanées offertes par ces outils.

☉ **Apporter des réponses aux préoccupations des salariés** permet d'attirer des adhérents alors que la **régularité et l'interactivité** sont des éléments clés pour les fidéliser.

☉ L'utilisation de supports de diffusion comme les tableaux ou les images facilitent la lecture et permettent d'**avoir des messages clairs et pédagogiques**.

☉ Beaucoup de salariés ont une perception confuse des rôles respectifs des élus du CSE et des délégués syndicaux comme représentants du personnel. Pour pallier ce problème, il faut **repenser la répartition de la communication sociale digitale entre le CSE et les organisations syndicales**. Les sites de CSE doivent mettre en avant leurs prérogatives au-delà des activités sociales et culturelles (ce à quoi se résume souvent les sites des CSE).

POUR ALLER PLUS LOIN.



Afin d'être en capacité de faire face au besoin de réactivité et d'instantanéité que les outils digitaux supposent, il serait intéressant de développer des outils en intersyndicale ou à l'échelle d'un CSE. En effet, gérer les médias sociaux nécessite une expertise et des moyens humains qui ne sont pas forcément acquis par les organisations syndicales isolément. Par ailleurs, cela peut permettre d'étoffer l'offre de services vis-à-vis des salariés, la disponibilité et éventuellement de débloquer les réticences de certains travailleurs face à une étiquette syndicale particulière ou à la méconnaissance du paysage syndical.



3 La consultation des salariés

En complément de l'information digitale des salariés, la tendance est au développement de dispositifs de « sondage du terrain » pour mesurer le pouls social, évaluer le bien-être et l'engagement des collaborateurs ou plus simplement établir un contact régulier avec les salariés ; ce à l'initiative des employeurs comme des représentants du personnel. De nombreuses questions portent sur la façon dont ces sondages ou baromètres sont élaborés, administrés et *in fine* produisent des résultats. Répondre à ces interrogations permet d'influer sur le taux de participation. Or, pour obtenir des résultats exploitables, il est nécessaire que celui-ci soit à un niveau suffisant pour disposer d'un panel représentatif de l'entreprise. Ainsi, le premier enjeu d'une enquête est bien d'avoir le plus grand nombre de répondants possibles. Pour ce faire, plusieurs pistes sont envisageables :

☞ La mobilisation « unilatérale » de ces dispositifs par les directions, sans concertation avec les représentants du personnel ou vice-versa peut être de nature à limiter leur portée et la confiance des salariés en eux. Dès lors, **les partenaires sociaux devraient systématiser la co-construction et la co-exploitation des consultations digitales**. Ce point est nécessaire à la crédibilité et à la transparence des enquêtes ainsi qu'à la visibilité des IRP.

☞ Les salariés sont souvent méfiants vis-à-vis des modalités de traitement de leurs données. C'est pourquoi, il est essentiel de **garantir la transparence sur la fonctionnalité des outils et l'usage qui est fait de leurs informations personnelles**. En introduction d'un questionnaire, il est possible de préciser si les réponses demeurent anonymes ou non. Il est fortement recommandé de ne pas rendre les questions qui collectent des données sensibles, obligatoires.



☞ Il existe également une décredibilisation des sondages ou enquêtes par les collaborateurs en raison d'une absence, le plus souvent, de retours et de plans d'actions. L'un des principaux reproches des salariés, et certainement une cause de leur désintérêt : les actions menées, lorsqu'il y en a, à la suite des baromètres prennent des mois à être présentées et engagées. C'est pourquoi, **il est important de les faire suivre à temps de décisions et d'actions**. Par ailleurs, **les résultats doivent être largement diffusés** aussi bien aux directeurs, qu'aux représentants du personnel et aux salariés. Ils permettent ainsi de susciter le dialogue en interne et de faire émerger des pistes d'évolution.

☞ La finalité d'un baromètre social est l'amélioration des conditions de travail. **Il doit donc être suivi par la mise en place d'un plan d'actions concrètes ayant un impact réel sur le quotidien des salariés. Pour ce faire, les résultats peuvent appuyer un argumentaire lors des séances de négociation.**

POUR ALLER PLUS LOIN.



Une fois que les principes qui permettent de répondre correctement aux besoins conjoints des salariés et des directions et à être crédible sont acquis, il est possible de rendre les enquêtes plus fréquentes et pas seulement pour prendre la température sociale quotidiennement. Pour ce faire, il existe des outils digitaux plus perfectionnés qui permettent des sondages quasi en continu.

L'abrégé des outils numériques.

	LES ENJEUX	LES CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT
 <p>LA VISIOCONFÉRENCE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Densifier la fréquence des échanges entre les partenaires sociaux. • Intégrer des acteurs qui apportent une plus-value au dialogue social et qui sans le digital ne pourraient pas assister aux réunions. 	<ul style="list-style-type: none"> • À utiliser dans le cadre de réunions dont l'ordre du jour nécessite des résultats à effets quasi-immédiats ou pour des sujets récurrents. • Lors du déroulé, s'assurer de l'implication de toutes les parties prenantes et du confort de parole de chacun.
 <p>LA MESSAGERIE PROFESSIONNELLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire évoluer le rapport de confiance entre les partenaires sociaux. • Permettre aux représentants du personnel de communiquer plus facilement avec les salariés à distance. • Donner un accès équitable au principal canal de communication au titre de la mission sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les pratiques autorisées et les devoirs des utilisateurs. Les devoirs doivent aller du simple bon sens au respect d'obligations techniques spécifiques. • Les formaliser dans une charte ou un guide. • Prévoir des garde-fous en cas d'abus.
 <p>LES RÉSEAUX EXTERNES À L'ENTREPRISE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Couvrir un périmètre plus large que celui des militants syndicaux. • Fournir un levier à la représentativité des représentants du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Former à l'utilisation, aux usages et cibles des réseaux sociaux respectifs, aux modes rédactionnels. • Respecter l'image de l'entreprise (marque employeur).
 <p>LES OUTILS DE SONDAGE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre le pouls social. • Anticiper d'éventuelles tensions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter le RGPD. • Choisir la bonne fréquence de sondage en fonction du sujet. • Proposer une exploitation des résultats et leur mise en œuvre.

En résumé.



1

La mission sociale au sein de l'entreprise ne doit pas rester le parent pauvre de la digitalisation. Elle doit être reconnue au même titre que le reste (logistique, RH...) et bénéficier des mêmes opportunités de développement digital, elle doit se faire en cohérence avec la culture de la structure.

2

Avec la crise sanitaire, le e-dialogue social s'est développé à marche forcée. Mais, pour confirmer ce tournant, plusieurs actions doivent être mises en place : **les entreprises ou toute autre structure doivent favoriser la pédagogie, la sensibilisation et investir sur la formation.** Celle-ci doit permettre aux acteurs, **de monter en compétence sur les aspects techniques et comportementaux nécessaires à la bonne utilisation du digital.** Par ailleurs, il est essentiel d'**équiper les différentes parties prenantes au dialogue social** du matériel informatique nécessaire.

3

Le numérique doit rester un outil et la transformation digitale du dialogue social ne peut être un objectif en soi pour être moderne ou pour rationaliser les coûts. Il s'agit bien de **mettre le digital au service des partenaires sociaux dans le but de renforcer l'intensité des échanges et la qualité du dialogue social.**

4

Le digital, en tant que nouvel objet pour les acteurs du dialogue social en France, représente une occasion de prendre du recul sur la qualité et la nature des relations sociales dans l'organisation. Au-delà des questions techniques, par exemple sur le nombre d'emails que les syndicats peuvent envoyer par mois, il peut s'agir d'une **opportunité pour renforcer la légitimité des IRP dans un contexte de progression des formes d'expression directe qui représentent un vrai défi pour les directions et de reconstruire ou faire évoluer le rapport de confiance entre IRP et direction.**

5

À côté des outils de l'entreprise, les syndicats ont pris l'habitude de créer des sites internet ou d'ouvrir des comptes sur les réseaux sociaux mais des blocages subsistent pour investir cette communication virtuelle, notamment le manque de temps et d'expertise. **Le développement d'outils en intersyndicale ou à l'échelle d'un CSE peut être une des pistes pour faire face au besoin de réactivité et d'instantanéité que les outils digitaux supposent.**

6

La consultation des salariés *via* les outils de sondage se développe mais souffre d'un manque de crédibilité de la part des salariés, d'où des taux de participation souvent faibles. Pour endiguer ce phénomène, il est essentiel de **donner des suites concrètes aux enquêtes menées (plans d'actions, prises en compte des résultats lors des négociations ...).**

7

L'instauration d'une culture du e-dialogue social doit se faire en concertation entre les partenaires sociaux. Afin de fixer collectivement la régulation des usages, il est **nécessaire de s'entendre sur un accord de droit syndical ou d'utilisation des NTIC ou sur une charte.**



REMERCIEMENTS

Ce guide n'aurait pu être élaboré sans la mobilisation des membres du groupe de réflexion constitué en juin 2018 et les nombreux témoignages de représentants RH et syndicaux.

Un grand merci à toutes et à tous pour leur confiance dans ce projet, leurs idées et leur bonne humeur.

Participants au groupe de réflexion, par ordre alphabétique :

- Gaëlle BASSUEL, Fondatrice & dirigeante de YesWeShare, dispositif d'intelligence artificielle au service de la qualité de vie au travail, de l'engagement des collaborateurs.
- David BEZAGU, Consultant, twentyfifty & fondateur de Take Part, plateforme visant à redynamiser les échanges entre les IRP et salariés.
- Arnaud BREUIL, Directeur des partenariats et de la coopération du groupe Up.
- Jérôme CHEMIN, Secrétaire général adjoint de la CFDT Cadres.
- Chloé DAVIOT, Doctorante à l'IAE-ISM et consultante RH au sein de Sextant Expertise.
- Pauline DE BECDELIÈVRE, Maître de conférence, enseignante, chercheur à l'ENS Paris-Saclay.
- Pierrette HOWAYEK, Doctorante à l'IAE de Paris Sorbonne Business School.
- Gilles LECUELLE, Secrétaire national, secteur Dialogue Social de la CFE-CGC.
- Sophie MANDELBAUM, Chargée relations extérieures - partenaires sociaux au sein de AXA Santé et Collectives.
- Antoine NABOULET, Chef de projet à France Stratégie, département Travail emploi compétences.

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.

Réalités du dialogue social

219 bd Saint-Germain · 75007 Paris

+33 (0)1 40 64 72 00

www.rds.asso.fr

