

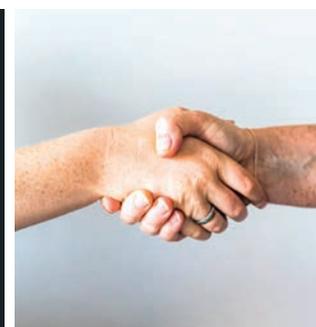
REALITES DU DIALOGUE SOCIAL

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



IMPACT DU NUMÉRIQUE
SUR LE DIALOGUE SOCIAL

Édition 3



MAI 2021

Sommaire.

IDÉES-CLÉS.....	03
INTRODUCTION.....	04
REMERCIEMENTS.....	04
LE DIGITAL, FACTEUR DE COMPLEXITÉ LORS DES NÉGOCIATIONS.....	05
L'ÉMERGENCE D'UNE AUTRE PÉDAGOGIE D'APPROCHE PLUS EFFICIENTE.....	06
LE BOULEVERSEMENT DU DIALOGUE INFORMEL.....	07
UN IMPACT RELATIF SUR LES RELATIONS INTERSYNDICALES.....	08
1. Une hétérogénéité de situations.....	08
2. Un jeu d'alliances dissimulé.....	08
LA NÉGOCIATION À DISTANCE, UN RÉVÉLATEUR DU DIALOGUE SOCIAL PRÉEXISTANT.....	09
CONCLUSION.....	10
ANNEXE.....	11

Idées-clés.

De la négociation collective en ligne à la signature dématérialisée d'accords

- ❖ Les négociations liées à l'urgence sanitaire ont laissé place à des négociations plus traditionnelles (NAO, télétravail...). Certains sujets stratégiques lourds, ne pouvant pas être reportés, ont dû être traités en numérique, mais le présentiel reste privilégié.
- ❖ Les modalités de négociation à distance sont plus compliquées qu'en présentiel en raison de la perte du langage corporel qui engendre un amoindrissement de la compréhension mutuelle.
- ❖ Pour pallier ce problème, une nouvelle méthodologie de négociation a émergé, basée sur une plus grande préparation en amont des séances et une intensification du rédactionnel. Elle permet de mieux cadrer et structurer les débats et, dans certains cas, de faire gagner du temps.
- ❖ Le off à distance se trouve limité, notamment par crainte des partenaires sociaux d'être enregistrés ou écoutés à leur insu. Les bilatérales ont été multipliées en vue de contrebalancer la disparition des « discussions de couloir » qui amenaient une forme de proximité.
- ❖ L'impact du digital sur les relations intersyndicales se révèle disparate. D'un côté, les élus confrontés à une perte de liens et d'échanges ont mis en place de nouvelles méthodes comme des groupes WhatsApp. De l'autre, ils parviennent à maintenir, dans l'ombre, le jeu des alliances.
- ❖ Le digital n'empêche pas la signature d'accords et peut même être un levier d'amélioration, à condition que le dialogue social préexistant soit bon, voire très bon.



@Unslapsh

Introduction.

En juin et juillet 2020, le groupe de réflexion « impact du numérique sur le dialogue social » animé par l'association Réalités du dialogue social avait mené une série d'entretiens auprès des partenaires sociaux pour collecter des retours d'expériences sur la marche forcée de la digitalisation du dialogue social depuis le confinement. Les témoignages avaient donné lieu à l'étude « *Réunions à distance entre les représentants du personnel et les directions d'entreprises : ce que la Covid-19 a changé* » publiée en septembre dernier. Il en résultait que les partenaires sociaux en entreprise avaient vaincu beaucoup d'appréhensions vis-à-vis des nouveaux moyens virtuels. Ils avaient travaillé dans l'urgence d'abord, puis dans une démarche de dialogue social constante et régulière afin de suivre l'ensemble des problématiques sociales depuis leurs ordinateurs. Les négociations qui s'étaient déroulées alors, portaient principalement sur la reprise d'activité, le retour au bureau d'une partie des salariés sous l'angle de la santé et sécurité au travail. Ces négociations découlaient des mesures d'urgence. Les négociations traditionnelles, de leur côté, avaient été reportées jusqu'au retour en présentiel des négociateurs ou s'étaient tenues mais n'avaient pas abouti à un résultat satisfaisant pour la direction et les élus et nécessitaient une revoyure.

Depuis, la situation de confinement a perduré sous différentes formes, et les partenaires sociaux ont dû se résigner à continuer d'assurer, à distance, leurs négociations obligatoires. C'est pourquoi, près d'un an après sa première étude, l'association Réalités du dialogue social est revenue sur le sujet pour faire de nouveau le point sur la conduite de négociations avec des représentants du personnel et des RH, en temps de télétravail. Cette fois, bien que certains élus aient demandé un retour en présentiel, ce qui n'a pu être réalisé que lorsque l'entreprise avait les capacités d'accueil pour tous les participants dans le respect des gestes barrière, la plupart ont continué leurs réunions de négociation en visio-conférence.

REMERCIEMENTS.

Un grand merci aux 27 représentants RH et syndicaux qui ont accepté de se prêter au jeu de l'interview. Nous les remercions pour leur témoignage, leur disponibilité et leur confiance.

Un grand merci également aux membres du groupe de réflexion « impact du numérique sur le dialogue social » qui se compose d'une quinzaine de participants réguliers - représentants des organisations syndicales, d'entreprises, d'administrations publiques ainsi que des consultants, chercheurs et startupper.

Ce document constitue la troisième édition de leurs travaux démarrés en juin 2018.



Le digital, facteur de complexité lors des négociations.

En majorité, les acteurs sociaux interviewés font part d'une **plus grande difficulté à échanger** lors des réunions digitales de négociations et d'un **amoindrissement de la compréhension** qui s'explique notamment par **l'absence de langage corporel**.

Un représentant du personnel témoigne « *ce n'est pas simple de négocier à distance. Les caméras sont souvent coupées pour des questions de bandes passantes. Dans bien des cas, on ne travaille plus qu'avec l'ouïe. Il manque un arsenal d'outils dont on disposait habituellement. Les modalités de négociation qui en découlent sont beaucoup plus difficiles* ». Un autre élu indique « *sur des sujets un peu tendus, la présence physique des syndicats permettait de pousser la direction à avoir un positionnement assez tranché alors qu'avec le numérique, on passe plus facilement au point suivant* ».



@Utrslapsh

« La négociation est une grande pièce de théâtre, on a des réactions, des confrontations, ce qu'on ne retrouve pas dans une réunion à distance. »

Côté direction, certains interviewés estiment que **le digital perturbe l'analyse** des situations et semble introduire des biais. En présentiel, « *lorsqu'une remarque est faite, nous pouvons voir si celle-ci embarque les organisations syndicales. En visio-conférence, la donne est totalement changée* ». Cette altération des relations donne parfois l'impression, à certains élus, que « *la direction profite de la distance pour mettre des sujets de côté ou faire passer des choses qui ne seraient pas acceptables autrement* ».

La DRH d'un groupe de protection sociale évoque, de son côté, la fatigue liée à **la conduite des négociations** : « *je suis seule à animer la séance, ce qui m'astreint à une attention constante plusieurs heures d'affilée, c'est épuisant. Tandis que les élus peuvent couper la caméra de temps en temps pour faire une pause ou même se relayer* ». Par ailleurs, dans les négociations mixant présentiel et distanciel, certains participants en visio-conférence peuvent rapidement se retrouver, relégués au second plan.

Mais, les interviewés s'accordent à dire que les difficultés rencontrées peuvent être atténuées. Pour ce faire, les partenaires sociaux ont mis en place une nouvelle méthodologie de négociation.



L'émergence d'une autre pédagogie d'approche plus efficiente.



Quels que soient les interlocuteurs, l'échange verbal a laissé place à **plus de rédactionnel**. En amont des réunions de négociations, les préparations sont plus intenses et nécessitent de nombreux allers-retours de mails afin que les participants puissent transmettre les questions à l'avance et organiser les prises de paroles. « *Certains interlocuteurs ne se sentent pas forcément très à l'aise à l'écrit et n'osent plus s'exprimer. Cela risque à terme de les mettre à l'écart des négociations* » déclare un représentant du personnel.

Par ailleurs, pour cadrer et fluidifier les échanges virtuels, certains interviewés désignent **un interlocuteur par organisation syndicale** qui s'exprime au nom de celle-ci. « *Ça change car on va avoir un ou deux leaders par organisation syndicale, les autres sont derrière mais n'interviennent pas toujours contrairement au présentiel* » précise un directeur des affaires sociales.

À la place d'une journée de négociation, comme cela se faisait en présentiel, **les réunions digitales sont fractionnées** en plusieurs sessions de 2 à 3 heures chacune, ce qui induit une multiplication des échanges et « *un rythme très, voire trop soutenu* » précise un RRH. « *Une réunion qui pouvait durer en présentiel, une journée ou une journée et demie est découpée en 3, 4 ou 5 jours. Les réunions se délitent dans le temps, cela engendre un épuisement progressif des élus* » témoigne un délégué syndical.

« **Le fait d'être en distanciel a apporté plus de structure aux réunions, plus d'écoute.** »

Pour pallier l'absence de langage corporel, il faut **s'assurer de la bonne compréhension par tous** des éléments de négociation. « *Il faut montrer notre transparence, mieux expliquer* » affirme une DRH. Pour ce faire, les partenaires sociaux n'hésitent pas à répéter les informations, à multiplier les tours de table et à reformuler les propos. Entre les réunions, les représentants des directions appellent les délégués syndicaux afin d'être certains qu'un alignement est possible par rapport aux revendications exprimées.

« **Le numérique donne l'impression d'une schématisation de l'échange.** »

Cette nouvelle méthodologie s'appuie sur le **déploiement d'outils collaboratifs**. Par exemple, la direction des ressources humaines d'une entreprise informatique a mis en place, lors de la négociation sur le télétravail, un espace de travail en ligne sur lequel les partenaires sociaux peuvent partager les accords qu'ils trouvent intéressants.

Dans ce contexte, les interviewés reconnaissent que les réunions de négociation à distance peuvent être plus efficaces. « *Elles sont plus construites, sereines et cadrées. On se tient à l'ordre du jour, il y a moins de digressions* » explique une DRH. Pour certains élus, l'inverse se produit : « *on assiste à des réunions très tendues qui se délitent dans le temps entraînant un épuisement progressif des représentants du personnel* ».

Enfin, comme on le sait, les échanges informels jouent un rôle essentiel dans les négociations. Mais avec le digital, le off se trouve perturbé.



Le bouleversement du dialogue informel.

Pour deux élus interviewés sur trois et un DRH / DRS interrogé sur deux, l'utilisation des outils digitaux a **dégradé le niveau de « off »** préexistant entre la direction et les élus. « *Les bilatérales perdurent mais les discussions de couloir, qui amenaient une forme de proximité, n'existent plus. On essaie de les faire revivre lors des bilatérales mais c'est compliqué car celles-ci gardent un cadre formel* » déclare le délégué syndical d'une entreprise du secteur de l'informatique. Le reste des interviewés n'a pas noté d'évolution particulière ou ne pratiquait pas le off avant la crise sanitaire, ce qui n'a pas évolué depuis.

« Une partie de notre relation s'est endormie. »

Un DRS et un RRS ont souligné une multiplication du off dû au brouillage des frontières vie professionnelle – vie personnelle qu'entraîne le digital : « *avec le téléphone, on peut garder un lien plus régulier. Avant, pour se voir, il fallait prendre rendez-vous. Aujourd'hui, il suffit d'envoyer un texto, de passer un coup de fil. C'est beaucoup plus instantané et les relations en sont fluidifiées. La contrepartie est qu'il n'y a plus d'horaires et plus de limite au dialogue social, même le weekend* ».

Par ailleurs, les relations informelles contribuent fortement à l'instauration et à la pérennisation de la confiance qui est un élément primordial pour assurer le bon déroulement des négociations. Or, plusieurs élus ont la sensation que « *le fait qu'il n'y ait plus de relation directe a tendance à générer une forme de défiance* ». Un RRS témoigne : « *aujourd'hui on a le sentiment que nous avons besoin de nous retrouver dans une relation de confiance et pour ça, rien de mieux que le présentiel. Je ne dis pas que le off en présentiel aurait permis d'éviter toutes les difficultés mais elles auraient été différentes et plus facilement gérables* ».

« On utilise le téléphone et la visio mais on sent que pour faire passer des messages, rien ne vaut un déjeuner ensemble, en se regardant dans les yeux. »

Plusieurs interviewés se posent la **question de la loyauté des échanges** et mettent en avant leur **crainte d'être écoutés** ou la **peur que la discussion ne soit enregistrée** avec un smartphone ou sur l'ordinateur. « *Ce n'est pas pareil que de se retrouver entre quatre murs pour se dire les choses en face à face* ». Le DRS d'un grand groupe industriel reconnaît que « *le off à distance limite le partage d'informations et la transparence* ». Un RRS explique : « *avant chaque réunion, on demande à chaque élu de nous envoyer un mail indiquant qu'il garantit les conditions de confidentialité et s'engage à ne pas prendre des captures d'écran ou des photos. Cela fait office d'engagement moral* ».

Néanmoins, **même en mode dégradé, le off à distance permet des avancées** : « *la ligne rouge avait été franchie par la direction mais grâce au off en bilatéral, nous avons pu faire revenir cette dernière sur sa décision* » confie un délégué syndical.





Un impact relatif sur les relations intersyndicales.

1. UNE HÉTÉROGÉNÉITÉ DE SITUATIONS

Pour moins de la moitié des élus interviewés, la pandémie de la Covid-19 et la digitalisation à marche forcée, ont **détérioré les relations intersyndicales**, d'autant plus lorsqu'elles étaient déjà peu fréquentes. « *L'intersyndicalisme s'est érodé avec la crise, sa portée est beaucoup plus faible* » confie un élu. « *Nous avons l'habitude de nous croiser au travail, la qualité de l'interaction n'est plus la même aujourd'hui* » témoigne une déléguée syndicale.

D'autres, dont les échanges étaient déjà denses avant la crise, font part d'une continuité dans les relations intersyndicales avec la **mise en place de « méthodes palliatives comme des groupes WhatsApp pour ne pas perdre contact »**.

Une déléguée syndicale a fait part d'un cas où le **digital a apaisé des tensions** : « *il existait une guerre ouverte entre deux délégués syndicaux de deux organisations différentes. Maintenant qu'ils ne se croisent plus, la discussion et les échanges sont facilités* ».

« *Le jeu des alliances perdue avec le numérique mais d'une autre façon.* »



2. UN JEU D'ALLIANCES DISSIMULÉ

Malgré les relations à distance, **les alliances syndicales continuent à se nouer**. Il est même plus facile de le cacher qu'en présentiel : « *si deux personnes de deux sections se réunissent dans le local syndical, cela se voit alors qu'avec le numérique, nous pouvons faire cela dans l'ombre* » reconnaît le secrétaire du CSE d'une entreprise pharmaceutique.

Le DRS d'un groupe de distribution le confirme : « *avant, nous pouvions voir ce qu'il se passait, avec le numérique, c'est plus caché. Aujourd'hui, nous avons des vents porteurs mais le jour où la tendance s'inverse, cela peut être une tout autre histoire. Il faut davantage porter attention aux signaux faibles et prendre régulièrement la température. Il est plus facile de sentir les choses en présentiel qu'à distance. Ce n'est pas de la méfiance mais plutôt de la vigilance* ».

« *Les relations entre syndicats se sont multipliées car il est plus facile d'organiser des réunions avec les outils numériques.* »



La négociation à distance, un révélateur du dialogue social préexistant.

Notre panel d'interviewés a négocié depuis la fin du premier confinement en mai 2020, sur des thématiques récurrentes : des NAO au télétravail en passant par l'égalité professionnelle, la prévoyance ou encore l'intéressement. Plusieurs d'entre eux ont également eu **à négocier à distance sur des sujets à très gros enjeux** : ruptures conventionnelles collectives, plans de départs volontaires, accords de performance collective, plans sociaux ... « *Aujourd'hui, on entre dans une nouvelle phase où l'on traite, à distance, de sujets stratégiques sur la compétitivité de l'entreprise* » précise le DRS d'une compagnie aérienne. « *On peut dire que le distanciel n'a pas nui à la conclusion d'accords, le dialogue social, malgré ses contraintes, continue d'avancer* » explique un élu. Pour le directeur des affaires sociales d'un groupe pharmaceutique, « *le numérique n'empêche pas la signature d'accords, c'est même le contraire ! Avec le numérique, tout le monde est remis à égalité.* »

Les interviewés s'accordent à dire que **lorsque les relations entre les partenaires sociaux reposent sur la confiance et que les fondamentaux sont posés, le numérique a permis de poursuivre le dialogue social et a même pu constituer un levier d'amélioration.** « *On ne s'est pas réuni en présentiel, ou presque pas, depuis le printemps. Mais ça n'a pas vraiment changé notre façon de mener un dialogue social, il reste très bon, c'est vraiment une continuité, même si les réunions perdent forcément de leur charme* » indique un DRS. **À l'inverse, dans un contexte de climat social dégradé, le numérique peut cristalliser les tensions et devenir un véritable obstacle** à la signature d'accords d'entreprise. « *Déjà que nos négociations n'étaient pas faciles... là, elles le sont encore moins !* » s'exclame une déléguée syndicale.

« Le distanciel n'a pas empêché la conclusion des accords, ni les négociations à forts enjeux. »



Conclusion.

Le numérique a montré d'autres voies et une autre manière de faire progresser les relations sociales à distance. *« C'est une ressource à notre disposition pour discuter directement, être plus réactif. Il nous a également poussé à nous remettre en cause, à voir les choses différemment »* déclare un élu. *« C'est novateur, on gardera tous les aspects bénéfiques du distanciel »* précise un RRH. À ce titre, les interrogés souhaitent basculer sur un mode hybride dès la sortie de crise avec des réunions en présentiel et à distance. Le mix des deux lors d'une même réunion n'est en revanche pas ou peu plébiscité. *« Nous voulons poursuivre l'utilisation du digital mais il faut descendre de quelques marches afin de trouver le bon équilibre »* précise un DRS. *« L'un et l'autre vont perdurer car ils ne répondent pas au même besoin »* explique un délégué syndical central.

Par ailleurs, ces usages numériques vont s'inviter dans la renégociation des accords sur l'exercice du droit syndical et les accords CSE, qui se tiendront après la crise. Il s'agit, par exemple, de fusionner certaines commissions CSE (commission d'information et d'aide au logement des salariés, commission de l'égalité professionnelle, commission de la formation...) qui se tenaient jusqu'à présent une fois par an en présentiel pour les réunir plus régulièrement par visioconférence ou encore d'utiliser le digital pour rassembler les partenaires sociaux, notamment lorsqu'ils sont dispersés géographiquement pour discuter d'un point urgent. Par ailleurs, avec la généralisation du télétravail et les confinements successifs, plusieurs représentants du personnel ont fait part, lors des entretiens, de leurs difficultés à maintenir des relations avec les salariés. Dans ce contexte, la question de l'accès aux moyens de communication électronique de l'entreprise demeure prégnante et elle sera vraisemblablement discutée, lors des prochaines renégociations d'accords sur l'exercice du droit syndical.

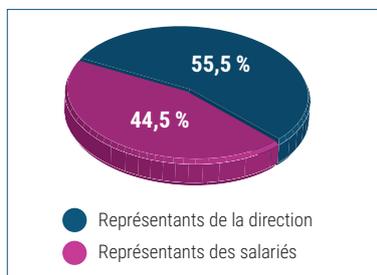
Mais, direction comme élus s'accordent à dire que le présentiel doit garder une place essentielle *« car ce sont les relations humaines de proximité qui sont au cœur du dialogue social »* conclut un DRS.

Annexe.

Le recours à la négociation collective dépend bien souvent de la taille de l'entreprise. Les plus grandes bénéficient pour la plupart d'une pluralité syndicale et d'une direction des ressources humaines structurée, ce qui permet de négocier sur de nombreux sujets. Il est à noter que les personnes interrogées travaillent au sein de structures de taille intermédiaire, de grandes entreprises, voire très grandes entreprises.

Les secteurs représentés dans cette étude sont l'aéronautique, le numérique et l'informatique, l'automobile, le médical, paramédical et pharmaceutique, la distribution, des télécoms, le luxe, la protection sociale, l'industrie, l'alimentaire et les services.

Caractéristiques des 27 personnes interrogées



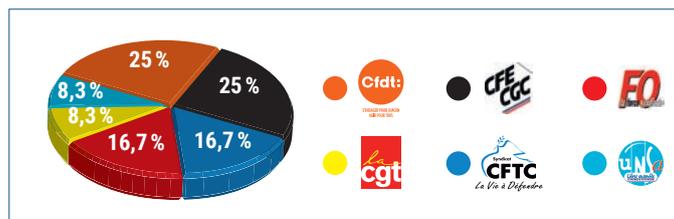
Le panel des représentants de la direction est constitué de :

- 3 directeurs & responsables des ressources humaines
- 10 directeurs & responsables des relations sociales
- 2 directeurs des affaires sociales

Concernant les mandats des représentants du personnel :

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

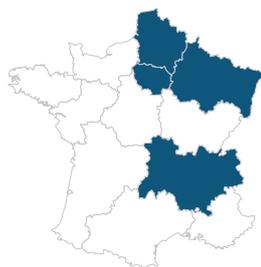
Leurs étiquettes syndicales se décomposent comme suit :



Réalités du dialogue social

219 bd Saint-Germain - 75007 Paris

+33 (0)1 40 64 72 00



Afin de contribuer au développement du dialogue social dans les entreprises privées et publiques locales, les PME, les collectivités et nourrir le dialogue social territorial, l'association bénéficie de la dynamique d'équipes régionales.

Île-de-France • Hauts-de-France
Grand Est
Auvergne-Rhône-Alpes

www.rds.asso.fr

