

ANALYSE. Beaucoup se félicitent du dynamisme du dialogue social depuis le début de la pandémie. Mais que recouvre cette notion de vitalité ? Numériquement, le dialogue social s'est intensifié avec une inflation du nombre de réunions, de discussions et d'accords signés : deux ANI en 2020, 53 accords de branches et plus de 8 000 accords d'entreprises, conclus entre mars et octobre 2020¹. Cette activité va de pair avec les usages numériques dont se sont emparés les partenaires sociaux avec une certaine facilité. Pour autant, cette accélération se traduit-elle par une métamorphose du dialogue social et une qualité des échanges ? Les nouvelles pratiques constituent-elles un levier pour renforcer la proximité vis-à-vis des salariés ? Comment tirer profit de cette période pour imaginer de nouveaux accords et donner de l'élan à la négociation ?

Évolution du dialogue social

Quelles trajectoires pour le dialogue social ?



Maud Stephan,
Déléguée générale
de l'association
Réalités du dialogue social

Quantité ne rime pas toujours avec qualité

En mars 2020, les acteurs sociaux se sont mis en ordre de marche sans délai pour assurer la santé et la sécurité des collaborateurs toujours sur les sites et organiser l'activité en télétravail ou les arrêts. En mode « gestion de crise », les relations entre représentants des salariés et direction se sont densifiées, avec une accélération du rythme d'informations et de consultations. Des échanges quasi-quotidiens ont permis de désamorcer des tensions et de faire remonter des problèmes terrain. Dans les PME, lorsqu'il n'y a pas de syndicats, beaucoup de temps était consacré aux échanges avec les salariés.

L'enquête du réseau ANACT-ARACT publié en mai 2021 le confirme : 44 % des répondants² es-

timent que les réunions entre les représentants du personnel et la direction de leur structure ont eu lieu à un rythme plus soutenu, ou au moins au même rythme pour 36%. Et dans le même temps, 68% des répondants estiment que la qualité des relations sociales dans leur entreprise n'a pas évolué. Effectivement, les différents témoignages recueillis depuis 15 mois par notre association³, tant auprès des DRH ou DRS que des représentants des salariés, montrent que la nature des échanges entre partenaires sociaux, pour gérer cette crise, est le plus souvent le fruit de relations entretenues précédemment. Les directions d'entreprises⁴ qui mettent en œuvre un dialogue social efficace en ces temps troublés sont celles qui ont su mettre à profit les liens déjà tissés avec les organisations syndicales. A contrario, il



Les directions d'entreprises qui mettent en œuvre un dialogue social efficient en ces temps troublés sont celles qui ont su mettre à profit les liens déjà tissés avec les organisations syndicales. »

semble que les difficultés ou l'absence de dialogue dans des entreprises catalysent une détérioration du climat social ; des DRS indiquant que des plénières, organisées quotidiennement, « servaient de tribunes aux revendications » tandis que des directions étaient jugées « débridées » par les représentants du personnel compte tenu de prises de mesures unilatérales ou d'informations descendantes sans consultation et encore moins de négociation. Comme le résumait un de nos membres : « nous bénéficions de la culture sociale en temps de paix qui se révèle en temps de guerre ».

Le dialogue connecté à consommer avec modération

Sous la contrainte du confinement, les réticences éventuelles à une digitalisation des réunions d'instances ont été levées. Après une prise en main, somme toute rapide, des outils, la direction comme les représentants du personnel reconnaissent un gain d'efficacité des réunions tenues en visioconférence grâce à des ordres du jour plus compacts et des prises de parole organisées. A l'inverse, ils déplorent une déstabilisation des pratiques et des rôles préexistants compte tenu de la perte du langage corporel et des échanges informels. Ils souhaitent poursuivre ce mode de dialogue social connecté en l'encadrant avec un accord d'entreprise. Un constat que met aussi en exergue la der-

nière enquête menée par l'AND-RH⁵ : 78 % des professionnels RH souhaitent voir perdurer la tenue à distance des réunions de CSE à l'issue de la crise sanitaire. Toutefois, cette bascule vers la digitalisation n'a pas vocation à se généraliser, en particulier pour les séquences de négociation collective.

Au début de la pandémie, la plupart des acteurs sociaux s'en étaient tenus aux sujets sanitaires. Ils avaient reporté les négociations traditionnelles et celles à forts enjeux pour les tenir en présentiel⁶. Mais la crise s'est installée dans la durée, et les partenaires sociaux ont dû se résoudre à réaliser à distance les NAO et négocier sur des sujets structurants tels que le télétravail mais aussi des APC, des ruptures conventionnelles collectives ou encore des plans de départs volontaires, voire des PSE. Direction et représentants des salariés s'accordent sur le fait que la négociation se révèle plus complexe à distance qu'en présentiel. Les problèmes de connexion et de bande passante imposent souvent d'éteindre les caméras, ce qui induit une perte du langage corporel et un amoindrissement de la compréhension entre les deux parties. À titre d'exemple, en présentiel, contrairement au distanciel, quand un élu fait une remarque, la direction peut facilement voir s'il embarque les autres organisations syndicales. Pour pallier ces difficultés, les deux parties ont mis en

place de nouvelles méthodologies de négociation basées sur une plus grande préparation en amont des séances et davantage de rédactionnel :

- les organisations syndicales désignent généralement une ou deux personnes leaders qui s'expriment en leur nom
- le rythme des échanges est souvent fractionné et plus soutenu
- les participants doivent répéter, reformuler, multiplier les tours de table pour s'assurer qu'ils se comprennent.

De ce fait, les réunions sont plus cadrées et les partenaires sociaux ont le sentiment d'être plus efficaces. La contrepartie est leur état d'épuisement. Si les usages numériques sont entrés dans les pratiques et devraient perdurer, notamment pour les réunions de commissions, le présentiel conserve une place essentielle pour les négociations.

Après la tempête, des opportunités d'innovation pour être au plus près des salariés

Dans cette période de distanciation physique, tout l'enjeu pour les partenaires sociaux est de maintenir le lien avec les salariés individuellement et au sein des collectifs de travail. Les représentants du personnel ont intensifié leurs relations aux salariés en jouant un rôle de courroie de transmission. Selon l'enquête Anact-Aract,



Les organisations syndicales témoignent d'une progression de leur audience, réussissant à rassembler des salariés et/ou élus dispersés sur les différents sites et territoires.»

84 % des répondants estiment que les représentants des salariés ont contribué au recueil, au relai et à la résolution de difficultés rencontrées par les collaborateurs. La digitalisation s'est révélée utile et offre, pour l'avenir, des opportunités à saisir pour faciliter des contacts de proximité. Les organisations syndicales témoignent d'une progres-

sion de leur audience, réussissant à rassembler des salariés et/ou élus dispersés sur les différents sites et territoires. À noter également un assouplissement de l'accès aux messageries professionnelles dans certaines entreprises pour les représentants syndicaux, incitant ces derniers, tout comme la direction, à ouvrir des négociations sur l'utilisation de la messagerie en vue d'encadrer les pratiques futures.

Être au plus près des salariés signifie aussi prendre en compte leurs aspirations mais aussi les difficultés dans lesquelles la pandémie les a placés. Ces transformations brutales mettent en lumière de nouveaux objets de dialogue social pour les entreprises. Si les partenaires sociaux se sont emparés de la question du télétravail pour (re) négocier des accords, ils demeurent pour le moment en retrait sur d'autres sujets tels que la situation des aidants familiaux ou la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT). Les ordonnances Travail du 22 septembre 2017 avaient pour ambition, notamment, d'ouvrir la voie à de nouveaux territoires de

négociation mais, à en juger les sujets de négociation 2019, consacrés à 57 % à la rémunération et à la participation⁷, le chemin de l'innovation est long à parcourir. La crise sanitaire, accélérateur de tendances dans de nombreux domaines, peut donc, dans celui du dialogue social, donner de l'élan à la négociation collective, à des accords innovants, au bénéfice des salariés et pour un développement durable des organisations. ●

1. Source : ministère du Travail, octobre 2020
 2. Consultation ANACT - « Impact de la crise sanitaire sur le dialogue social et les relations sociales » / 1 415 questionnaires, entre le 12 janvier et le 26 février 2021
 3. Réalités du dialogue social, association Loi 1901 à but non lucratif, dédiée à la promotion du dialogue social et qui réunit 300 membres : DRH, DRS, Représentants d'organisations syndicales d'employeurs et de salariés...
 4. Ces constats proviennent des travaux du groupe de réflexion de l'Association sur « l'impact du numérique sur le dialogue social » menés depuis 2018.
 5. Enquête ANDRH du 11 mai au 4 juin 2021 auprès de 270 professionnels RH
 6. Voir l'étude « de la négociation à distance à la signature dématérialisée d'accords », Réalités du dialogue social, mai 2021, sur la base de 27 entretiens de DRH et d'élus du personnel
 7. Source : Bilan de la négociation collective 2019 - Ministère du travail

