10 _ 2021

ÉTUDE

E-dialogue social

Phénomène conjoncturel ou nouvelles pratiques durables ?

_ Observatoire du dialogue social

Fondation Jean Jaurès
ÉDITIONS

Avertissement au lecteur : L'étude que nous présentons dans ce rapport repose en partie sur un questionnaire auprès des acteurs du dialogue social des représentant·e·s des salarié·e·s (élu·es CSE ou délégué·es syndicaux) et représentant·es des directions d'entreprises (DRH, DG…). Cette enquête réalisée de début avril 2021 à fin juin 2021 a recueilli 122 réponses émanant de 112 entreprises issues de secteurs, de tailles et de territoires différents. L'étude, qui ne pouvait cibler un panel statistiquement représentatif, recueille un matériau (questionnaire et entretiens) qui permet d'illustrer les grandes tendances du e-dialogue social. Les éléments issus des entretiens affirment, infirment ou nuancent certaines réponses. L'enquête étant davantage qualitative, les chiffres du rapport ne doivent pas être sur-interprétés. La partie « méthodologie » revient sur les conditions de réalisation de cette étude.

L'étude sur le e-dialogue social est une production de l'Observatoire du dialogue social de la Fondation Jean-Jaurès.
Cette étude a été conduite par un groupe de travail réunissant des profils variés : syndicaliste, DRH, chercheur, expert, avocat…

Le groupe de travail était constitué de : **Pascal Priou** (coordinateur), **Bénédicte Le Deley**, **Dominique Gillier**, **Florence Dodin**, **Jean-Pierre Yonnet**, **Étienne Colin**, **Alain Olive**, **Nicolas Farvaque**, **Djamel Messaoudi**, assistés pour la réalisation et la rédaction de l'étude par **Lucas Fabre**, étudiant M2 – Analyse du travail et de l'emploi soutenable (université de Lille) et stagiaire du groupe ORSEU, et **Mathilde Aubry**, étudiante M2 – Journalisme culturel (La Sorbonne Nouvelle – Paris III).

Synthèse

Les points essentiels de l'étude

L'étude du e-dialogue social proposée par l'Observatoire du dialogue social de la Fondation Jean-Jaurès revient sur le fonctionnement du dialogue social depuis le confinement de mars 2020. L'objectif est de comprendre comment le dialogue social d'entreprise s'est adapté à ce contexte particulier. À cela s'ajoutent des questions sur les perceptions que se font les représentants et les directions sur le dialogue social à distance. Le rapport cherche à comprendre et anticiper les différents enjeux de la numérisation du dialogue social.

L'enquête repose sur un triple matériau :
– une enquête en ligne, pour une vision large de l'avis des représentants des salariés et des équipes de direction (122 réponses) ;
– sept monographies d'établissements qui ont donné lieu à des entretiens approfondis avec des représentants des salariés et des équipes de direction ;
– cinq entretiens avec des « grands témoins ».

Les principaux résultats

Le e-dialogue social peut être assimilé à une « expérimentation à marche forcée ». Le dialogue social n'a pas bénéficié d'une définition antérieure, contrairement au télétravail pour lequel les grands principes étaient fixés par différents accords nationaux interprofessionnels. Élus et directions ont dû adapter leurs pratiques en fonction de leurs besoins et au gré des réunions afin de trouver la formule qui leur correspondait le plus. Cela débouche donc sur une multitude de pratiques du dialogue social connecté (100% distanciel, hybride, appel téléphonique, présentiel, conférence téléphonique…).

Le e-dialogue social est un fait nouveau. Il faut noter que les différents acteurs du dialogue social se sont adaptés aux contraintes sanitaires afin de continuer à faire vivre la démocratie sociale. Néanmoins, ce nouveau mode de fonctionnement entraîne une modification des rapports entre les salariés, leurs représentants et les équipes de direction.

La morphologie des réunions a profondément changé : d'une réunion « à corps présents », on passe à des réunions virtuelles où la présence physique de tous les participants n'est plus obligatoire. Les réunions sont le lieu où représentants des salariés et direction mettent en scène leurs postures et incarnent leurs propos. Le numérique vient reconfigurer cet espace et les interactions ne peuvent plus être les mêmes (impossibilité de parler en même temps, visage visible seulement quand la caméra fonctionne, moindre qualité sonore, protagonistes coupés du collectif…). Ces modifications influencent la qualité perçue du dialogue social.

Le e-dialogue social a été efficace pour répondre à la crise sanitaire : facilité pour se réunir, efficacité des réunions, continuité du dialogue social. Néanmoins, cette nouvelle modalité ne semble pas se substituer totalement à la forme historique du dialogue social. Une articulation entre réunions en présentiel et en distanciel semble la voie la plus probable.

Une autre dimension du dialogue social est la dimension communicationnelle : toutes les interactions qui se passent en dehors des réunions, mais qui sont nécessaires pour faciliter le dialogue et la connaissance du terrain. Les relations entre salariés, représentants et direction peuvent avoir subi des modifications. On remarque l'émergence de réunions restreintes (« cercles rapprochés ») en amont des réunions. Parfois, certains contacts sont plus difficiles à avoir d'autant plus que dans certaines entreprises la notion de « proximité » a été remise en cause avec les différentes réformes du Code du travail. Pendant la crise, les représentants des salariés et les directions ont déployé de nouveaux moyens afin de se rapprocher autant que possible des salariés et se tenir informés des problématiques de terrain.

De nombreuses questions restent en suspens et méritent de donner lieu à une réflexion car elles sont déterminantes dans ce que peut être le « dialogue social de demain ».

Les modalités qu'a pu prendre le dialogue social pendant la crise sanitaire lui sont spécifiques. Il sera donc nécessaire d'ouvrir une réflexion dans les entreprises pour déterminer la place que va devoir prendre le dialogue social numérique.

La qualité du dialogue social numérique repose sur les relations préexistantes. Qu'en est-il des entreprises où le dialogue social est dégradé ?

Le numérique permet plus d'horizontalité dans l'organisation. Le numérique et la crise vont-ils favoriser une plus grande horizontalité dans les entreprises et les organisations syndicales ? Le formalisme institutionnel va-t-il perdurer ? Quid du risque de contournement des instances représentatives du personnel (IRP) et de la démocratie sociale qui peut-être favorisée par le numérique ?

La question du collectif est centrale. Comment créer un corps social quand les interactions se font par le numérique ? Quelles formes peuvent prendre les luttes sociales dans un environnement digital ?

Quel impact le dialogue social numérique a-t-il sur les inégalités de genre ? Sur la mobilisation des femmes dans le dialogue social ?

Quel est l'impact écologique de l'e-dialogue social ? Quel est le potentiel du numérique pour préserver l'environnement ? Comment éviter une forme d'instrumentalisation du dialogue social numérique dans les politiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) des entreprises ?

Avant-propos

_ Jean Grosset
directeur de l'Observatoire du dialogue social de la Fondation Jean-Jaurès

La crise liée à la Covid-19 a bousculé les pratiques en matière de négociation, d'information, de consultation des IRP. Celles-ci, notamment dans les conseils économiques et sociaux (CSE), se sont organisées derrière écrans, micros et caméras d'ordinateur.

Une ordonnance en vigueur jusqu'à la fin de l'état d'urgence sanitaire autorise les réunions des IRP à se tenir en visioconférence ou conférence téléphonique, voire en messagerie instantanée. Elle permet aux élus du personnel de s'opposer aux réunions à distance sur certains thèmes.

Il y a donc une réalité conjoncturelle liée à la crise sanitaire, mais il en résultera une évolution durable des pratiques. Avec cette étude, l'Observatoire du dialogue social de la Fondation Jean-Jaurès a voulu saisir les enseignements possibles de cette expérience de e-dialogue social, unique par son ampleur.

Il s'agit ainsi de rendre compte des nouvelles pratiques et des aménagements mis en place en matière de négociation, d'information et de consultation. Avec l'éloignement des collectifs de travail, tous les acteurs du dialogue social ont dû repenser leurs pratiques. Cette enquête montre comment. Une étude spécifique sur le ressenti des salariés serait, le cas échéant, tout à fait intéressante et complémentaire.

La généralisation du e-dialogue social est une réponse d'urgence à une situation de crise inédite, qui mobilise les moyens offerts par le numérique. L'enquête explore ce que le distanciel change dans le rapport entre les différents acteurs du dialogue social. Elle se focalise davantage sur les instances représentatives du personnel et sur la perception des élus et des représentants de la direction. Elle rapporte leur vision et en propose des éléments d'analyse.

Ce rapport s'articule en cinq grandes parties. La première expose la méthodologie de l'enquête de l'Observatoire du dialogue social. La deuxième partie sert de point de départ afin de montrer que l'intensification du numérique dans le dialogue social correspond véritablement à une expérimentation à marche forcée. La troisième partie décrit et questionne les différentes adaptations du dialogue social pendant les périodes de confinement. La quatrième partie porte sur la perception qu'ont les élus et les directions sur le e-dialogue social. Avant de conclure et d'ouvrir des pistes de réflexions liées au sujet, la cinquième partie présente le point de vue de divers « grands témoins » sur le dialogue social connecté.

Méthodologie de l'étude

La collecte du matériau

L'étude repose sur un questionnaire en ligne adressé à des acteurs volontaires et sur une enquête qualitative auprès de certains des représentants des salariés et de direction d'entreprises ayant répondu. Une cinquantaine d'entreprises ont été ciblées pour lancer la première phase de l'enquête. Celle-ci reposait sur un questionnaire en ligne. Pour ce panel des cinquante entreprises, l'objectif était d'obtenir pour chacune d'entre elles une réponse d'un représentant de la direction et d'un représentant du personnel. La seconde phase de l'enquête a consisté à ouvrir le questionnaire en ligne à toutes les actrices et tous les acteurs du dialogue social intéressés afin de disposer du panel le plus large possible. En parallèle, nous avons effectué des monographies d'établissements pour pouvoir recouper les informations collectées par le questionnaire avec des éléments susceptibles d'affiner notre compréhension. En complément, nous avons rencontré des « grands témoins » afin de recueillir l'analyse qu'elles/ils se font de la forme prise par le dialogue social depuis le premier confinement.

L'échantillon

Du 12 avril 2021 au 30 juin 2021, notre questionnaire a recueilli 122 réponses provenant de 112 entreprises réparties sur tout le territoire français. Ces entreprises sont rattachées à plus de 60 conventions collectives différentes (hors conventions collectives régionales). Parmi les réponses, 80% des répondants sont des élus du personnel et 20% sont des représentants de directions.

Pour les entretiens menés dans les entreprises, nous voulions interroger à la fois les représentants des salariés et les représentants de la direction. Nous avons ainsi réalisé sept monographies d'entreprises. Les établissements auprès de qui nous avons enquêté sont issus de secteurs divers : banque, aéronautique, biopharmaceutique, énergie, protection sociale, cabinet d'études, groupe hospitalier. Ces sept entreprises nous permettent d'observer une diversité de pratiques en matière de e-dialogue social. Chacune se démarque par des différents degrés de familiarité avec le télétravail et avec l'utilisation des outils numériques par les représentants du personnel avant la crise.

Mais qu'est-ce que le e-dialogue social ?

Le e-dialogue social, aussi appelé « dialogue social connecté » ou « dialogue social dématérialisé », est l'une des formes qu'a prise le dialogue social à la suite du confinement de mars 2020. L'étude observe la manière dont les IRP ont pu fonctionner sous une forme dématérialisée. L'accent est mis sur les réunions des CSE au niveau central ou local, les négociations formelles et les échanges entre, d'une part, élus et représentants de la direction et, d'autre part, entre les représentants et les salariés.

Il apparaît que le e-dialogue social a été l'occasion pour les partenaires sociaux de pouvoir expérimenter en « surrégime » (DRH, entreprise 3) les nouveaux outils numériques, seuls à même de maintenir le dialogue social pendant la crise sanitaire. Pour le dialogue social et le télétravail, la crise peut être perçue comme la genèse d'un développement plus large de nouvelles pratiques : les acteurs ont très souvent dû composer avec le seul distanciel.

> « Ce qui est positif, c'est que des métiers qui étaient à l'origine non télétravaillables le sont devenus par la force des choses et la nécessité de production […]. Ça a permis d'explorer le télétravail et ses implications à 100%. Quand on pousse le modèle jusqu'au bout, on s'aperçoit de ce que ça donne. C'est comme quand tu montes un moteur de voiture, quand tu pousses au bout il est en surrégime, tu vois combien ça fait en consommation… » *DRH entreprise 3*

Si sa généralisation est inédite, le dialogue social dématérialisé n'est pas un phénomène totalement nouveau. De nombreux outils numériques étaient déjà mobilisés par les acteurs du dialogue social : sites web, blogs, sondages et parfois visioconférences (voir encadré ci-dessous). Le développement du dialogue social dématérialisé est évidemment dû à la crise sanitaire, mais on peut également y associer le développement du télétravail et de nouvelles organisations du travail. La tenue des séances collectives en présentiel était donc compromise par la généralisation du télétravail et l'application des mesures assurant le respect des principes de prévention. Quand les activités de l'entreprise ne permettaient pas le télétravail, le temps de présence sur site était largement contraint par les jauges sanitaires.

Le recours au dialogue social dématérialisé recouvre donc plusieurs réalités et s'est développé sous diverses formes, propres à chaque entreprise. Cette grande pluralité permet donc de tirer quelques premiers enseignements généraux.

État d'urgence et dialogue social connecté

1. Le sort des élections professionnelles en temps de pandémie

Lors du premier confinement, les élections des représentants du personnel ont été suspendues du 12 mars 2020 au 31 août 2020.

Cette suspension n'a pas été instituée lors du deuxième confinement. Ainsi, ce confinement n'a pas mis en péril l'organisation des élections, ni la possibilité pour les salariés de voter.

Le report des élections durant le deuxième confinement a été une option, non une obligation.

Pour maintenir les élections professionnelles, une adaptation du processus électoral a été nécessaire, notamment par le recours au vote électronique.

Les règles encadrant le vote électronique n'ont pas été modifiées. En effet, la faculté donnée à l'employeur de prévoir unilatéralement le recours au vote électronique était déjà contenue à l'article L. 2314-26 du Code du travail.

L'élection des membres du CSE a donc toujours pu être réalisée sur le lieu de travail ou à distance.

2. Communication et campagne digitalisées

L'essor du télétravail a modifié substantiellement les formes du dialogue social. Le télétravail a diminué les échanges entre salariés et représentants. Le recours aux outils numériques a permis de rétablir la communication entre les télétravailleurs et leurs représentants.

L'intranet des entreprises est ici apparu comme un outil pertinent. Pour autant, les règles régissant son accès aux représentants du personnel n'ont pas été modifiées lors de la pandémie. L'article L. 2142-6 du Code du travail dispose que les modalités d'utilisation des outils numériques de l'entreprise pour diffuser des informations syndicales peuvent être prévues par un accord d'entreprise.

En l'absence d'accord, les organisations syndicales présentes dans l'entreprise et satisfaisant aux critères de respect des valeurs républicaines et d'indépendance, légalement constituées depuis au moins deux ans, peuvent mettre à disposition des salariés des publications et tracts sur un site syndical accessible à partir de l'intranet de l'entreprise.

Un accord collectif est cependant nécessaire pour autoriser la diffusion de communications syndicales sur la messagerie électronique de l'entreprise. En l'absence d'accord, l'utilisation de la messagerie électronique de l'entreprise pour diffuser des publications et des tracts est soumise à l'autorisation préalable de l'employeur (Cass, Soc, 25 janvier 2005, n° 02-30.946).

3. Le recours à la visioconférence pour les réunions du CSE

La distanciation sociale pour lutter contre la pandémie a conduit le gouvernement à modifier les règles régissant les réunions du CSE et de la négociation collective.

Les dispositions permanentes du Code du travail prévoient qu'à défaut d'accord, le recours à la visioconférence est limité à trois réunions par année civile (L.2315-4 du Code du travail). Toutefois, un accord entre l'employeur et les membres élus peut en augmenter le nombre (L.2315-4 du Code du travail).

Cependant, les dispositions permanentes ont été suspendues. Pendant toute la durée de l'état d'urgence sanitaire, il était possible de réunir le CSE et ses commissions en visioconférence, en conférence téléphonique ou par le biais de messagerie instantanée, et ce sans limite (article 6, ord. n°2020-1441, 25 novembre 2020).

L'application de ces mesures exceptionnelles était initialement limitée à la période de l'état d'urgence sanitaire, soit jusqu'au 1er juin 2021.

La loi du 31 mai 2021 relative à la gestion de la sortie de crise sanitaire a cependant prolongé plusieurs mesures exceptionnelles, notamment celles relatives aux réunions des instances représentatives du personnel.

Ainsi, le recours, sans limite, à la visioconférence, à la conférence téléphonique ou à la messagerie instantanée, pour les réunions du CSE et de ses commissions a été rendu possible jusqu'au 30 septembre 2021.

Ce recours au numérique connaît une exception : si l'employeur a déjà eu recours trois fois à la visioconférence au cours de l'année civile, le CSE, à la majorité des représentants appelés à siéger, peut s'opposer au recours à la visioconférence pour les informations et consultations menées dans le cadre de :
– la procédure de licenciement collectif ;
– la mise en œuvre des accords de performance collective ;
– la mise en œuvre des accords portant rupture conventionnelle collective ;
– la mise en œuvre du dispositif spécifique d'activité partielle.

Les membres élus des instances représentatives du personnel peuvent s'opposer au recours à la visioconférence au plus tard vingt-quatre heures avant le début de la réunion.

4. Le vote à bulletin secret lors des réunions du CSE

Lorsque le CSE se réunit à distance, les conditions de vote à bulletin secret doivent être adaptées. Les modalités de vote à bulletin secret au cours d'une réunion à distance sont fixées par décret.

Qu'il soit organisé à distance ou en présentiel, le vote doit garantir la confidentialité du vote et des données transmises et protéger l'identité du votant.

5. La signature d'un accord collectif

La signature à distance d'accord collectif peut se révéler compliquée dans le contexte de la pandémie. Ainsi, le ministère du Travail a préconisé/suggéré :
– la mise en place d'un dispositif de signature électronique ;
– l'impression du projet d'accord par chaque partie pour qu'elle le paraphe et le signe puis renvoie l'accord aux autres parties ;
– l'envoi du projet d'accord par courrier ou porteur à chaque partie pour qu'elle paraphe, signe, puis renvoie l'accord.

Si les parties ne signent pas le même exemplaire de l'accord, l'accord final sera constitué de l'ensemble des exemplaires signés par les parties.

Le ministère du Travail a également rappelé qu'une organisation pouvait donner mandat à une autre pour signer un accord collectif. « Ainsi, par exemple, une organisation syndicale de salariés peut donner mandat à une organisation professionnelle d'employeurs ou un employeur pour signer un accord collectif. »

6. Les délais de consultations du CSE

L'article 9 de l'ordonnance n°2020-460 du 22 avril 2020, ainsi que le décret n°2020-508 du 2 mai 2020 prévoyaient que, durant la période d'état d'urgence, les délais d'information et de consultation du CSE pouvaient être raccourcis.

Cela concernait les consultations portant sur les décisions de l'employeur qui avaient « pour objectif de faire face aux conséquences économiques, financières et sociales de la propagation de l'épidémie de Covid-19 ».

Toutefois, ces mesures exceptionnelles n'étaient pas applicables aux informations et aux consultations menées dans le cadre :
– d'un licenciement collectif pour motif économique de dix salariés ou plus dans une même période de trente jours ;
– d'un accord de performance collective ;
– des informations et consultations récurrentes concernant : les orientations stratégiques de l'entreprise, la situation économique et financière de l'entreprise, la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi.

Délai de droit commun	**Délais exceptionnels**
Envoi de l'ordre du jour de la réunion aux membres	
CSE : 3 jours au moins avant la réunion	
CSE central : 8 jours	CSE : 2 jours au moins avant la réunion
	CSE central : 3 jours
Information et consultation en l'absence d'expert – Avis réputé négatif	
À défaut d'accord, avis réputé négatif à l'expiration d'un mois à compter de l'objet de la consultation	
	À défaut d'accord, avis réputé négatif à l'expiration du délai de 8 jours à compter de l'objet de la consultation
Information et consultation avec expert – Avis réputé négatif	
À défaut d'accord, avis réputé négatif à l'expiration de 2 mois à compter de l'objet de la consultation.	

12 jours si le CSE central est saisi
11 jours s'il s'agit du CSE ou du CSE d'établissement

Double consultation CSE/CSE central
À défaut d'accord, avis réputé négatif à l'expiration de 3 mois à compter de l'objet de la consultation
12 jours pour le CSE central et le CSE d'établissement

Délai de transmission en cas de double consultation CSE/CSE central
Avis de chaque comité d'établissement est rendu et transmis au CSE central au plus tard 7 jours avant la date à laquelle ce dernier est réputé avoir été consulté et avoir rendu un avis négatif
Avis de chaque comité d'établissement est rendu et transmis au CSE central au plus tard 1 jour avant la date à laquelle ce dernier est réputé avoir été consulté et avoir rendu un avis négatif

Expertise – Demande d'information complémentaire
Au plus tard dans les 3 jours de sa désignation
Au plus tard dans les 24 heures de sa désignation

Expertise – Réponse de l'employeur aux information complémentaire
Au plus tard dans les 5 jours de la demande
Au plus tard dans les 24 heures de la demande

Notification du coût de l'expertise par l'expert à l'employeur
Dans un délai de 10 jours à compter de sa désignation
Dans un délai de 24 heures à compter de sa désignation

Contestation judiciaire du recours à l'expertise (Délibération CSE, choix, coût, missions)
Saisine du juge par l'employeur dans un délai de 10 jours à compter des cas de recours
Saisine du juge dans un délai de 48 heures à compter des cas de recours

Délai de l'expertise
Remise du rapport au plus tard 15 jours avant l'expiration des délais de consultation du CSE
Remise du rapport au plus tard 24 heures avant l'expiration des délais de consultation du CSE

Alors que ces textes ne sont plus applicables, le Conseil d'État, dans une décision en date du 19 mai 2021, a jugé que le gouvernement n'était pas habilité à raccourcir ces délais. Par conséquent, il a annulé ces dispositions.

Le e-dialogue social, une expérimentation à marche forcée

L'utilisation des outils numériques dans le dialogue social n'est pas un fait nouveau. La crise sanitaire et sa suite se distinguent cependant par son intensification et sa systématisation. La plupart des entreprises les ont mis en place pour répondre aux exigences de dialogue social, afin de satisfaire les obligations légales tout en respectant les normes sanitaires. Dans cette partie, nous montrons d'où partent les acteurs du dialogue social et leurs pratiques relatives au e-dialogue social.

Nous parlons d'expérimentation car le e-dialogue social généralisé est une nouveauté. Élus et directions ont fait évoluer leurs pratiques sans possibilité d'anticipation. L'« après » a consisté en un examen de l'évolution de ces pratiques par les acteurs eux-mêmes.

Le « monde d'avant » : une utilisation du numérique limitée

Avant la crise sanitaire, une partie du dialogue social s'effectuait déjà grâce au numérique. En effet, les réponses au questionnaire et les entretiens mettent en avant la complémentarité des outils numériques avec un dialogue social essentiellement tourné vers l'interaction physique. Le numérique vient en support des échanges en physique. Dans les entreprises interrogées, on observe une multiplication des canaux d'information.

Pour les communications générales avec les salariés, les représentants de la direction priorisent les listes de diffusion quand les salariés possèdent une adresse mail institutionnelle, ou éventuellement la mise à disposition de la documentation dans l'entreprise (salle de pause, tableaux d'affichage, points de passages des salariés). L'intranet d'entreprise est également une interface sollicitée, même si son appropriation par les salariés reste marginale dans les entreprises interrogées.

Les représentants des salariés disposent de moins de moyens. En effet, l'utilisation des listes de mails est encadrée par le Code du travail (voir encadré « État d'urgence et dialogue social connecté »). Néanmoins, ils communiquent *via* les adresses électroniques personnelles. Certaines organisations syndicales mettent en place des blogs, spécifiques aux entreprises où elles sont implantées. Sur les réseaux sociaux, des organisations syndicales ont créé des « pages » ou des « groupes » permettant de communiquer en temps réel avec les salariés. Dans certaines entreprises interrogées, les organisations syndicales n'avaient pas la possibilité de communiquer *via* les adresses mails. Des groupes privés (avec une vérification de l'identité pour accéder au groupe) ont alors été mis en place afin d'informer les salariés sur l'actualité de l'entreprise, les décisions prises dans les instances et les informations émanant des directions. Ces groupes ont ainsi remédié au manque de contact avec les élus ou les collègues.

Ces groupes soulèvent la question de la modération : une nouvelle tâche émerge pour l'administrateur. Il faut rester vigilant quant aux propos tenus publiquement par l'ensemble des membres du groupe. Ces propos (diffamation, insultes…) peuvent nuire aux relations entre les représentants des salariés et la direction. Pendant la crise, les directions de certaines entreprises ont « fermé les yeux » (élu·e entreprise 2) quant à l'utilisation des listes de diffusion pour communiquer avec les salariés. On note la même

chose pour l'octroi des heures de délégations (entreprises 1, 6 et 7) : les directions n'ont pas réellement compté les heures des élus pour qu'ils puissent assurer un rôle de relais avec le terrain. Cette problématique de la comptabilisation des heures a d'ailleurs été un véritable enjeu pour les élus en activité partielle. Il a pu être plus difficile de mener son rôle de représentant en ayant moins de temps pour le faire, alors que les caractéristiques de cette crise nécessitaient un fort investissement.

> « Il n'est pas rare que je sois dans l'atelier et que je discute, informe les salariés sans que je note mes heures. Mais c'est beaucoup de la discussion, de la compréhension, de l'information, je suis obligé de traîner dans l'atelier. […] Ils ont l'impression que le CSE, c'est que moi. » *Élu·e entreprise 1*

Pour les communications informelles entre les élus et la direction, hors quelques cas particuliers, les échanges se font « en passant dans le bureau » (formule utilisée par plusieurs élus) ou quand les interlocuteurs se croisent dans l'entreprise. Dans les grandes entreprises, les appels téléphoniques sont également possibles, mais il n'est plus nécessaire de passer par des intermédiaires pour fixer des rendez-vous : « Avant la crise, je n'avais pas l'habitude de traiter en direct avec [la DRH du groupe] directement. » (élu·e entreprise 4).

La dimension informelle des relations entre élus et salariés repose sur la présence sur site. Il est plus difficile pour les représentants de maintenir le lien avec les salariés quand le télétravail se systématise. Cela exige un renouvellement des pratiques. Cela s'explique de plusieurs façons : dans l'entreprise 4 des réunions d'information ont été organisées pour les salariés mais n'ont pas mobilisé « parce que finalement ils sont aussi un peu usés avec ces grandes réunions » (élu·e entreprise 4) ; dans l'entreprise 3 les élus se posent la question de savoir « comment capter tous ces télétravailleurs au quotidien ». Nous reviendrons sur ces changements de rapports entre salariés, élus et direction dans la troisième partie de l'étude.

> « Dans nos rôles de représentants du personnel, il faudra qu'on soit sur site avec les personnes et il va falloir qu'on développe des accès [pour toucher les télétravailleurs]. On réfléchit à mettre les numéros de téléphone sur les mails envoyés au personnel, d'avoir une sorte de plateforme téléphonique ou de prise de rendez-vous. De façon à avoir le physique et puis pour les télétravailleurs ou ceux qui n'oseraient pas ou n'auraient pas la possibilité de venir nous voir. » *Élu·e entreprise 3*

Peu d'expériences antérieures du dialogue social connecté : une mini-révolution

La crise est parfois considérée comme « une bonne douche froide » (élu·e entreprise 7) ou comme une « période à la fois traumatisante et enrichissante » (élu·e entreprise 3). Les mesures sanitaires ont contraint à innover pour conserver le bon fonctionnement des instances représentatives du personnel. La priorité portait sur la protection de la santé des salariés, la continuité de l'activité et l'adaptation de l'organisation du travail, la préservation de l'emploi, la mise en œuvre de l'activité partielle de longue durée… Pour ce faire, élus et directions ont dû se familiariser avec les outils numériques pour mener les réunions et préserver le dialogue social.

L'enquête par questionnaire montre qu'une large majorité des entreprises n'utilisait pas les outils numériques dans les réunions des instances représentatives du personnel. Les entretiens menés confirment cette tendance. Sur les sept monographies, seulement deux entreprises utilisaient, dans certains cas précis, la visioconférence pour les réunions des IRP. Cette possibilité de réunion à distance était conditionnée à la signature d'un accord d'entreprise. Cette possibilité est d'ailleurs inscrite dans les ordonnances du 22 septembre 2017 sur le « Renforcement du dialogue social ». Une entreprise s'est donc pleinement saisie du texte de loi pour organiser des réunions dématérialisées afin d'éviter aux élus de se déplacer. Son CSE concerne deux sites géographiquement éloignés. Le présentiel est réservé pour les négociations et certaines réunions longues, mais il est possible de se connecter *via* l'outil de visioconférence pour les suivre. Dans la seconde entreprise, la visioconférence a été mobilisée par le passé en cas

de réunions courtes et pour des « événements hors de contrôle » (intempéries, grèves…). Ces entreprises étudiées font donc exception.

Mise en place du distanciel : face à l'urgence, l'adaptation

Les réunions des instances représentatives se sont toutes tenues grâce à des outils de réunion en ligne. Pour certaines entreprises, la mobilisation du numérique ne semblait pas aller de soi : les entreprises où il n'y avait pas de culture du télétravail ; les sites davantage tournés vers la production ; les sites où l'activité nécessite l'échange avec autrui. Ces entreprises se sont adaptées aux exigences sanitaires en utilisant le numérique. La visioconférence a donc permis le respect des règles sanitaires. Les entreprises où, *a priori,* les conditions n'étaient pas réunies pour un e-dialogue social ont su s'adapter et faire les investissements nécessaires : « Il a fallu agrandir les tuyaux pour que le réseau fonctionne bien. » (élu·e entreprise 5). Il y a parfois eu l'achat d'ordinateurs portables par le CSE pour équiper les élus (entreprises 1 et 6). Cette mise en place des outils numériques ne semble pas avoir fait débat au sein des instances. Dans l'(entreprise 3) après une courte période d'interruption « dès avril [2020], les réunions ont repris le même formalisme mais en Teams » (élu·e entreprise 3). Cette reprise a été vécue positivement, il n'a donc pas été question de débattre de l'utilisation de ces outils. Dans l'entreprise 2, la numérisation était déjà en cours : « On était, à ce moment-là, en pleine mutation interne d'outil et il était prévu dans la quinzaine ou le mois à venir de passer sous Teams pour la vie courante de l'entreprise. » (élu·e entreprise 2). Pour les entreprises où le télétravail restait marginal, la visioconférence s'est imposée naturellement. À l'instar des autres entreprises, on remarque que les outils utilisés dans les instances pendant la crise sont ceux qu'utilisaient déjà les directions au quotidien. Le logiciel n'a pas fait débat et les directions ont pris l'initiative de mettre en place les logiciels de réunion. Pour l'entreprise 1, à l'annonce du confinement, un mail de la direction demandant de télécharger Teams a suffi pour que tous les élus obtempèrent, l'utilisation se stabilisant ensuite dans le temps : « Parfois ils ont téléchargé Teams sur leur téléphone et c'était parti. » (DRH entreprise 1).

Face au fatalisme de la situation, il n'y a pas eu de débat sur le choix du logiciel (Teams, Zoom, Skype…) : une adaptation était nécessaire. Les réponses au questionnaire montrent d'ailleurs qu'une grande majorité des répondants n'a pas formalisé par accord d'entreprise le e-dialogue social avant de l'expérimenter. Cela démontre l'agilité des acteurs à pouvoir s'adapter aux exigences du moment. On notera que cette expérience permet aujourd'hui aux acteurs de se positionner sur ce que devrait être la manière d'organiser le dialogue social numérique. Tous les acteurs interrogés se sont fait une opinion sur ces pratiques, et on remarque une volonté de cadrer ce que peut devenir le e-dialogue social en partant du constat des apports de ces dernières.

Résumé : Le e-dialogue social actuel est une réponse aux mesures sanitaires lancées en mars 2020. La majorité des élus et des directions a été contrainte de s'adapter à ces nouvelles pratiques. Là où l'utilisation du numérique pour mener les réunions était rare voire inexistante, tous les acteurs ont dû faire face à une systématisation de son utilisation. L'apprentissage des outils s'est fait chemin faisant, à la manière d'une expérimentation nécessaire. Chaque entreprise étudiée possède sa façon de pratiquer le e-dialogue social.

Le e-dialogue social, quels changements par rapport à la « forme normale » du dialogue social ?

Dans cette partie, nous reviendrons sur la perception des différents acteurs quant aux nouvelles manières de se réunir. Nous rendrons compte des relations entre salariés, élus et représentants de la direction. Et, finalement, nous verrons que ce nouveau cadre du dialogue social nous amène à réfléchir sur ce que peut être la qualité du dialogue social.

L'expression de « forme normale du dialogue social » est tirée de certains de nos entretiens. Ce qu'on appelle la « forme normale[1] » est celle que prenait le dialogue social avant mars 2020, quand les outils numériques n'étaient que très peu mobilisés.

Les différentes utilisations des outils numériques pour les réunions

Toutes les entreprises interrogées ont utilisé, à des degrés différents, des outils du numérique (voir tableau 1 ci-après) pour organiser des réunions d'IRP ou des réunions informelles. Le numérique a été mobilisé différemment selon les activités des entreprises et leurs moyens. À la suite de l'annonce du confinement de mars 2020, certaines instances ne se sont pas réunies pendant une courte période. Dans ce cas, des réunions plus restreintes entre des élus et les directions avaient lieu afin d'assurer la transmission aux salariés des directives publiques et des consignes internes qui en résultaient. L'objectif était de préserver la santé des travailleurs.

On constate une diversité de pratiques et d'appropriation de ces outils suivant les espaces disponibles dans l'entreprise, le niveau d'adoption du télétravail et la nature de la réunion. Les « espaces disponibles » dans l'entreprise désignent la possibilité d'avoir ou non des lieux assez grands pour réunir élus et direction tout en respectant les mesures sanitaires. Plus l'entreprise a eu recours au télétravail pendant la crise, plus les réunions ont basculé en visioconférence. Les réunions informelles ont une plus forte propension à se dérouler par téléphone ou téléconférence.

> « Ils ont accepté la dégradation de la productivité. La direction a dit à un moment : "Stop. Vous faites ce que vous pouvez, on ne peut plus avoir les mêmes exigences."[…] J'ai trouvé qu'il y a eu un élan de solidarité. » *Élu·e entreprise 3*

1. Ici, la « forme normale » correspond à ce qui est conforme à l'habitude. Il aurait été possible d'utiliser le terme de « forme historique » du dialogue social. La pratique du dialogue social en physique, dans une même salle ne posait pas question dans la majorité des entreprises et il n'était pas question de s'en passer avant la crise. La normalité n'est pas ce qui devrait être, mais bien ce qui est de coutume dans la société. Cette normalité est amenée à bouger dans le temps et n'est pas la même suivant les individus ou les entreprises.

Nous pouvons résumer l'ensemble des pratiques dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1. Différentes modalités de réunion pendant la crise sanitaire dans les entreprises observées

Modalité de réunion	Type de réunion (formelle/informelle)	Télétravail pendant la crise	Espaces disponibles dans l'entreprise	Remarques
100% visioconférence	Toutes les réunions	Grande majorité ou la quasi-totalité des salariés	Locaux de l'entreprise partiellement ou totalement fermés	L'appartenance à un groupe international ou une entreprise multi-établissement favorise grandement la mise en place de cette modalité de réunion avant et pendant la crise
Hybride (visioconférence et présentiel lors d'une même réunion)	Formelle : réunions d'IRP	Une minorité des salariés ou pas du tout	Beaucoup d'espaces disponibles ou de grandes salles	
Appel téléphonique	Informelle : ce qui n'est pas encadré par les accords et qui n'a pas vocation à être pérennisé après crise	Pas d'importance	Pas d'importance	Cette modalité dépend fortement des relations entre les deux interlocuteurs
Présentiel	Informelle : généralement sur site tandis que pour les réunions formelles cela est plus rare et concerne alors généralement les réunions « importantes » (négociations…)	Peu de télétravail	Possibilité d'avoir de grandes salles ou de réserver une salle en particulier	

Toutes les modalités de réunion témoignent de l'inventivité des acteurs. Notons d'abord que les premières réunions se sont tenues en 100% visioconférence. L'adoption des autres formes de réunion s'est faite au fur et à mesure de la crise, en fonction des incitations au télétravail et du niveau des jauges autorisées.

Les modalités « 100% visioconférence » et « hybride » sont les plus utilisées, mais varient selon les entreprises. Le format hybride combine une partie des effectifs réunie dans une salle et une autre partie connectée par visioconférence. Une autre option hybride consiste à répartir les participants dans différentes salles de réunion de l'entreprise connectées les unes aux autres en visioconférence. En hybride et en 100% visioconférence, il n'est pas rare que la direction soit dans une même salle pour pouvoir administrer la réunion au mieux. Pour ce qui est de la visioconférence, l'utilisation de la caméra est tout à fait aléatoire et les motifs de non-activation de l'outil sont multiples. Les citations ci-dessous en donnent quelques exemples.

> « Alors ça dépend [le fait de mettre la caméra]. En CSE-C, rarement. Souvent c'est celui qui parle qui met la caméra, tout ça c'est plus pour des raisons techniques. Lorsque vous êtes une vingtaine, vous mangez un peu de bande passante et quelque fois ça coupe. » *Élu·e entreprise 6*

> « Et on arrive à se parler même si on ne se voit pas. Parce que nous il n'y a pas la culture de la vidéo malgré tout. Ça prend de la bande et puis bon… y en a beaucoup ils ne veulent pas se montrer, ici ça reste des discrets. » *DRH entreprise 1*

> « Alors ça dépend lesquels [élus qui mettent la caméra]. C'est pas un choix, c'est le respect de la CNIL. La CNIL dit que la caméra n'est pas obligatoire pour des raisons d'intrusion à domicile, tout le monde n'a pas la capacité à neutraliser son arrière-fond. Certains pourraient être dérangés. » *DRH entreprise 3*

> « Je pense que se voir à l'écran et savoir que les autres vous voient, ce n'est pas forcément facile. Ça crée une attention plus forte sur la conduite de la réunion […]. Il peut y avoir une saturation des messages, de l'audio, du visuel et la caméra peut être quelque chose de trop et qui peut être perçu comme quelque chose d'intrusif. » *DRH entreprise 4*

Dans toutes les entreprises citées, la visioconférence ressemble davantage à un appel téléphonique, dans la mesure où la caméra n'est pas systématiquement allumée. Différentes justifications sont offertes. L'élu de l'entreprise 6 évoque des problèmes de connexion qui empêchent les intervenants de mettre la caméra, là où le DRH de l'entreprise 3 mentionne le respect de la vie privée. Enfin, la DRH de l'entreprise 4 pointe le phénomène de « Zoom fatigue[1] » né de l'intensification des réunions en ligne. L'augmentation des notifications (caméra, messagerie instantanée, attention accrue) peut provoquer une forme de surmenage et de « ras-le-bol », poussant alors à couper la caméra.

La « scène » du numérique : les perceptions des réunions changent

La rapidité avec laquelle les acteurs ont modifié leurs habitudes de travail a vite permis une forme de normalisation du e-dialogue social : la bonne tenue des instances a pu être garantie. Cette normalisation s'accompagne d'un retour d'expérience des acteurs concernés. Nous retraçons ici le vécu des différents participants de notre étude.

> « Avant la crise, ni eux [les élus], ni nous le souhaitions. Parce que le rapport humain, être ensemble autour d'une table c'est incomparable par rapport à la visioconférence. » *DRH entreprise 7*

Peu d'entreprises avaient anticipé le déploiement et l'utilisation des outils numériques au service du dialogue social. Cette méconnaissance des supports digitaux, appréhendés dans un contexte d'urgence, interroge les pratiques du dialogue social et remet au centre l'enjeu des interactions humaines. Ce qui ressort immédiatement de nos entretiens, c'est la perte de contact visuel : la communication non verbale est fortement diminuée, ce qui modifie autant la capacité à comprendre (citation élu·e entreprise 3 ci-dessous) qu'à être compris.

> « Fondamentalement la réunion se passe exactement pareil qu'en présentiel, il faut demander la parole, sauf qu'il manque toutes ces petits à-côtés quoi. Même les mimiques, par exemple lorsque notre ancien directeur faisait des mimiques, il y avait soit des sourires, soit de la colère, soit de l'agacement, bon… tout ça on ne voit plus et ça manque vraiment. » *Élu·e entreprise 3*

> « Si je tape sur la table là, vous n'en avez rien à fiche ou alors vous entendez un vague bruit, par contre quand je tape sur la table et qu'on négocie quelque chose de très important ou de vital pour certains quand on parle d'un PSE, je pense qu'on pose des actes et des gestes, voilà, ça doit être incarné, la négociation majeure, celle qui implique la vie des gens à terme nécessite la présence physique. » *Élu·e entreprise 2*

Nos interlocuteurs notent qu'il était également plus difficile de créer de l'informel pendant et en marge des réunions. La visioconférence, en 100% ou en hybride, réduit la dimension collective. Cela génère des effets paradoxaux : soit l'informel est plus compliqué à mettre en œuvre, soit il peut être renforcé car il est plus facile de se réunir à distance entre deux réunions. Plus de la moitié des répondants déclarent que les échanges informels entre les réunions ont diminué. Nos entretiens nuancent cette tendance : les sous-groupes (organisation syndicale, équipe de direction) continuent de se consulter séparément entre les réunions, mais les échanges entre eux se raréfient. Pour ce qui est de l'informel lors des réunions, DRH et élus utilisent des messageries instantanées avec leur cercle rapproché afin de se coordonner. Mais les échanges inter-cercle lors des réunions sont plus rares.

1. L'article suivant reprend les résultats des recherches de l'université de Stanford (États-Unis) sur le phénomène de « Zoom fatigue » : Agathe Beaujon, « Télétravail : comment lutter contre la "Zoom fatigue" », *Challenges*, 9 avril 2021.

> « Tous les acteurs du dialogue social ont besoin de l'informel, donc l'informel continue à exister […] il a fallu organiser l'informel, c'est ça la grande différence. » *DRH entreprise 4*

L'utilisation de ces messageries pose deux problèmes : la perte de spontanéité et la contrainte technique. Écrire un message sur un groupe de discussion est moins rapide qu'un mot glissé à l'oreille du voisin. Les entretiens ont aussi montré que le manque de naturel passe même pour de la « discipline » (voir citation élu·es de l'entreprise 7 et de l'entreprise 1) :

> « Au moment où vous pourriez prendre la parole vous attendez, et quand vous pouvez la prendre on se dit "ouais bon, pffffff" voilà, après on n'en finira plus. » *Élu·e entreprise 7*

> « Par contre il y a moins de réparties, souvent quand le mec en face vous dit un truc qui ne plaît pas, paf paf, rien que les yeux on dit "non, non arrête là, je ne suis pas d'accord", là quand on est visio ou au téléphone, on doit laisser parler car de toute façon lui il ne va pas nous entendre. » *Élu·e entreprise 1*

Cette impression de plus grande discipline est une conséquence directe du dispositif de visioconférence. Lorsque deux personnes s'expriment en même temps, les voix des participants s'annulent quand, en présentiel, il suffit de parler plus fort que son interlocuteur. De plus, l'outil permet de couper le micro en cas de débordement.

Ce dispositif favorise l'auto-modération, invitant les participants à davantage anticiper leurs prises de parole. Les outils techniques nécessaires à la visioconférence (caméra fixe, micro fonctionnel, écran d'ordinateur assez grand…) sont autant de contraintes pour les intervenants. Ces outils ont des répercussions sur les épiphénomènes satellites aux réunions : conditions de la prise de parole, pression qui peut être mise sur les négociateurs en manifestant devant des locaux, mise en œuvre d'une grève… Ainsi, ces nouveaux outils peuvent influencer le rapport de force lors des réunions d'IRP.

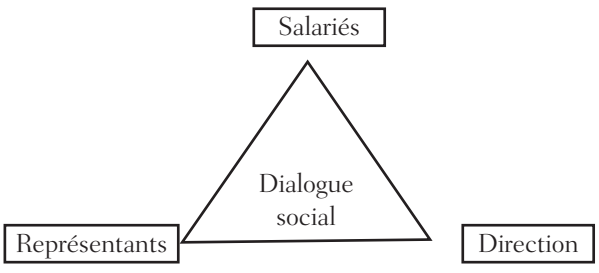
En dépit de ces difficultés, certaines entreprises ont dû mettre en place des négociations difficiles : plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), ruptures conventionnelles collectives (RCC), accords de performance collective (APC). Les répondants estiment que le traitement de ces sujets par le biais du numérique n'est pas approprié ; pour autant, ils ont su s'adapter et ces négociations ont pu se tenir.

La scène habituelle du dialogue social a été complètement revue. L'occupation de l'espace, la gestuelle des corps et la manière de s'exprimer ne sont pas retranscrites de la même manière en visioconférence. Il y a une diminution de tous ces signaux faibles qui font partie du propos. L'atmosphère des échanges peut aussi être modifiée. Le numérique semble lisser ce qui aurait pu être tendu. Ces nouvelles pratiques nous poussent à réfléchir à la notion de qualité et d'efficacité du dialogue social.

> « Mener ça [PSE et RCC] en période Covid-19 ce n'était pas l'idéal, mais pour autant ça montre qu'on a réussi à fonctionner, qu'on a continué à négocier, qu'on a réussi à trouver des accords avec nos organisations syndicales malgré le fait que tout se déroule en distanciel. » *DRH entreprise 6*

Résumé intermédiaire : Les usages numériques ne sont pas uniformes et dépendent du contexte de l'entreprise. Si le contenu des réunions ne semble pas avoir été modifié, les outils impliquent une modification de leur vécu et de leur perception.

Dialogue social informel en temps de crise sanitaire



On peut voir le dialogue social comme étant une relation triangulaire entre les salariés, leurs représentants et la direction.

La partie la plus visible du dialogue social est celle qui se passe dans les instances. Cela s'explique par

l'importance que confère le cadre légal à la consultation, l'information ou la négociation pour régir la vie de l'entreprise. Néanmoins, une partie non négligeable du dialogue social est informelle : elle ne passe pas directement par les instances représentatives du personnel, mais sert à leur fonctionnement et à leur but. Ce dialogue social informel peut venir en support des instances (il nourrit les échanges, créé la confiance nécessaire au dialogue, permet d'identifier les intérêts de chacun, les zones de convergence et de divergence) sans les remplacer. Pendant la crise, certains de nos interlocuteurs ont créé des « cellules » ou des « cercles restreints ». Le caractère paritaire de ces « cellules » ou « cercles » a permis aux élus et à la direction de prendre des décisions rapides et concertées en faveur des salariés, sans passer par le formalisme des instances.

> « Un dialogue social de qualité, c'est un dialogue social qui s'affranchit du Code du travail, en termes d'organisation des IRP, sans s'en écarter. Il y a du formalisme mais on ajoute de l'informel qui permet de mettre de l'huile dans les rouages. »
> *Élue entreprise 2*

Il a fallu également trouver des moyens plus directs afin de recueillir les ressentis individuels des salariés et anticiper les éventuels problèmes. Certaines séances de CSE ont été dédiées à la remontée des problématiques de terrain pendant la crise. Élus et directions s'accordent pour dire qu'il est difficile de garder un lien durable avec les salariés. Pour favoriser un dialogue social d'ensemble, un des enjeux du retour à la normale sera d'articuler représentation du personnel et télétravail *via* la mise en place de nouvelles pratiques favorisant la proximité dans un monde du travail numérisé.

Ainsi, pour informer, faire remonter les problématiques individuelles et collectives et préserver le lien de proximité, les représentants des salariés et la direction ont mis en place, ou consolidé, de nouveaux outils. Nous avons pu observer l'émergence de dispositifs intéressants :

– une webradio d'entreprise pour diffuser des points d'informations sur l'activité de l'entreprise, interroger les salariés sur leur vécu et passer des messages bienveillants aux collègues ;
– des groupes privés sur les réseaux sociaux ont vu le jour pendant la crise afin d'assurer un lien entre les élus et les salariés. L'objectif était de diffuser les informations données au CSE et de visibiliser les interlocuteurs privilégiés en cas de questions ou de problèmes plus personnels. Dans un premier temps, ces groupes étaient fermés aux cadres et équipes de direction afin de garantir une parole libre ;
– des « cercles restreints » ou « cellules de crise », qui se tenaient toutes les semaines. L'objectif était de réunir élus et directions pour faire remonter les préoccupations des salariés. Cette démarche repose sur un travail en amont des élus et des managers en allant directement à la rencontre des salariés, soit par des réunions collectives, soit par des entretiens plus individualisés. Ces réunions entre élus et directions visaient à prendre des décisions rapides.

Il y a eu une intensification des appels téléphoniques entre les élus et les équipes de direction. Nous étudierons l'impact de ces changements dans la partie IV.

Retour sur la qualité perçue du e-dialogue social

Sur l'efficacité du e-dialogue social, les avis des répondants diffèrent selon leur fonction au sein de l'entreprise. Pour les e-réunions (réunions *via* un support numérique) et les e-consultations (consultations obligatoires par des outils numériques, incluant réunion, procédure de vote, etc.), les DRH estiment majoritairement que le numérique possède une certaine efficacité par rapport au présentiel. Les élus sont, quant à eux, moins d'un quart à estimer que ces e-réunions et e-consultations sont plus efficaces. Pour ce qui est des e-négociations (une négociation d'entreprise numérique), e-informations (une information numérique des élus) et e-restitutions d'expertises (l'intervention à distance d'un expert nommé par le CSE), élus et directions répondent majoritairement que le présentiel est plus efficace que le distanciel. Ces observations sont à nuancer avec les interviews des « grands témoins ». Les acteurs s'accordent à dire que l'intérêt du numérique repose sur

la réactivité offerte pour traiter les sujets « obligatoires et récurrents ». Néanmoins, le numérique sied mal au traitement des sujets « cruciaux » (PSE, APLD…) et ne semble pas convenir à la majorité des acteurs.

En ce qui concerne quelques sujets particuliers, les avis varient entre élus et directions. Pour les négociations dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), d'un accord de performance collective (APC) ou d'une négociation sur le temps de travail, la majorité des répondants s'accordent sur le fait que le distanciel n'est pas approprié. En ce qui concerne les consultations obligatoires, les représentants de la direction estiment que le numérique convient ; en revanche, les élus ne sont pas en phase avec cette affirmation. Pour les négociations annuelles obligatoires (NAO), les élus estiment que le distanciel se prête mal à l'exercice, tandis que les DRH sont plus partagés. C'est l'inverse pour les consultations du CSE sur le protocole sanitaire ou le plan de reprise d'activité : les élus sont partagés sur le distanciel, mais les DRH l'approuvent.

Pour ce qui est de la qualité du e-dialogue social, les interlocuteurs ont des avis convergents. Ils mettent en avant l'impact de la perte des « signaux faibles » (postures, vision des interlocuteurs…) sur la qualité des échanges. Élus et directions jugent que ces changements diminuent la qualité des réunions. Même constat pour les discussions informelles, pendant et en dehors des réunions, qui ne sont plus aussi nombreuses ou naturelles. Cela participe de la dégradation perçue du contenu des réunions. C'est le cas pour l'élu·e de l'entreprise 7 qui juge qu'un dialogue social est de qualité s'il y a la possibilité de réagir en direct et de digresser :

> « On est obligé d'attendre que la personne ait terminé. Ou alors vous mettez la petite main mais vous devez attendre qu'elle ait terminé. Alors que c'est vrai qu'en réunion, on est quelques-uns, et j'en fait partie malheureusement [rires], à couper la parole quand c'est un peu long… donc y a pas ça avec la caméra. Vous êtes obligé d'attendre qu'on vous donne la parole, sinon vous ne comprenez plus rien et ça ne sert à rien ce que vous dites. » *Élu·e entreprise 7*

A contrario, le e-dialogue social peut aussi être synonyme d'amélioration de la qualité des échanges. Certains interlocuteurs notent que la concentration sur le fond est plus facile. Les signaux faibles, dont l'analyse peut être chronophage, sont moins présents : leur absence permet de se concentrer exclusivement sur ce qui est dit. La citation ci-dessous de la direction de l'entreprise 7 illustre un sentiment partagé entre, d'un côté, une amélioration perçue de la qualité des échanges et, de l'autre, le sentiment de perte d'interactions lors des conversations.

> « C'est plus efficace, il faut le reconnaître, parce que dans une visio tout le monde ne parle pas en même temps contrairement aux réunions, il n'y a pas d'aparté et on traite vraiment l'ordre du jour. […] Ça a bien fonctionné mais je persiste à dire que ce n'est pas optimal au niveau de la relation interpersonnelle, on a beaucoup moins d'échanges, la parole est devenue très contrôlée, très formelle et plus aussi libre qu'avant ». *DRH entreprise 7*

Certains interlocuteurs, élus comme dirigeants, se montrent moins critiques et reconnaissent l'apport du distanciel lors des réunions, donnant lieu à des échanges plus riches car moins perturbés.

> « Honnêtement, je ne suis pas fan du distanciel, et c'est moi aussi hein, j'ai besoin de contact, de voir les gens […]. Mais il y a plus d'écoute, on se voit pas donc on est obligé d'écouter. On écoute bien ce qu'ils disent car on peut se concentrer que là-dessus. » *Élu·e entreprise 1*

> « L'hybride c'est ingérable, parce que les gens dans la salle ne regardent pas sur les écrans ceux qui souhaitent prendre la parole. Ils la prennent de façon spontanée donc c'est ingérable. Il y a des gens en face qui ne peuvent pas être spontanés, et c'est ça qui est intéressant avec les outils électroniques, ils sont obligés de s'écouter. Et donc ils lèvent la main, je donne la parole en fonction de l'ordre établi par ordinateur. Tandis que dans les assemblées quand il y a de la spontanéité, c'est la plus grande gueule qui prend la parole pour tout le monde. En visioconférence, c'est une autre administration de la parole. » *DRH entreprise 3*

Cette vision se retrouve dans le témoignage de l'élu·e de l'entreprise 1. Pour la DRH de l'entreprise 3, les acteurs ont tendance à davantage prendre la parole en présentiel, tandis qu'avec les outils numériques la parole est administrée, « disciplinée ».

La DRH de l'entreprise 6 et l'élu·e de l'entreprise 4 remarquent ainsi que la visioconférence « limite les débordements » ou n'entraîne pas une augmentation des conflits. La majorité des répondants estiment de même que les conflits n'ont pas augmenté avec le recours au numérique : il est moins facile pour les intervenants de déstabiliser le cours d'une réunion et, généralement, les participants n'ont pas utilisé les outils de visioconférence pour créer de la tension.

> « Dans une instance il y a toujours des gens plus ou moins constructifs et il y a des gens qui sont plus ou moins là pour agiter le chiffon rouge, pour essayer de créer des moments plutôt conflictuels et pour le coup, le distanciel limite très fortement la capacité, de gens moins positifs, à déstabiliser l'instance. Le distanciel limite les débordements et permet de rester concentré sur les sujets. Quand on est dans une réunion physique où il y a vingt personnes dans une salle, beaucoup plus facilement les esprits s'échauffent, beaucoup plus facilement il y a quelqu'un qui sort, qui rentre, qui génère du désordre, pour faire court. C'est facile de déstabiliser une salle alors qu'en visioconférence, s'il n'a pas sa caméra, on ne le voit même pas. » *DRH entreprise 6*

> « En tout cas au CSE-C il y a des sujets plus conflictuels. Mais, je pense, que c'est plus apaisant, plus frustrant… Mais c'est vrai qu'on n'a pas constaté de dérapages, de joutes verbales et sur les fils [de discussions] on aurait pu s'attendre à ce type de dérapage dans l'énervement. Même des propos, vous pourriez dire « Oh p*** ça fait ch*** », non, il y a pas eu. Je pense qu'il y a eu du contrôle, vous savez ce qu'on critique sur les réseaux sociaux, eh bien ça il n'y a pas eu. » *Élu·e entreprise 4*

Le dialogue social dématérialisé a permis de continuer à faire vivre les instances représentatives du personnel pendant la crise. Il est perçu différemment selon ce que les acteurs attendent du dialogue social dans leur entreprise. Quand on parle de la dégradation du dialogue social sous sa forme numérique, nos interlocuteurs pointent la perte des signaux faibles et la moindre mise en scène des discussions. Au rayon des améliorations, on salue la moindre théâtralisation des échanges qui permet de remplir l'ordre du jour sans interruption ni perturbation.

Sur le court terme, le e-dialogue social n'a donc pas entraîné une dégradation de la qualité des réunions. Les rapports entre représentants du personnel et directions reposent sur un socle de relations déjà établies. La qualité du dialogue social pendant la crise sanitaire reflète ce qu'elle était avant elle. Le principal changement concerne son efficacité perçue, qui dépend de la manière de concevoir son fonctionnement.

Ce que les acteurs envisagent pour le e-dialogue social

La possibilité de tenir des réunions d'IRP à distance est vue comme une opportunité. Pour certaines réunions, élus et représentants des directions ont pris conscience que la visioconférence pouvait intégrer la nouvelle organisation du dialogue social. Les répondants pensent que le e-dialogue social peut avoir un impact positif sur l'empreinte environnementale de l'entreprise et limiter les coûts associés aux déplacements. Une plus grande « flexibilité » est également notée. Les acteurs pris conscience qu'il était possible de faire vivre les instances grâce au distanciel et émerge l'idée que la crise sanitaire a permis une avancée « dans l'air du temps ».

> « Pour moi, il faut qu'on intègre la visioconférence. Des fois, quand il y a des réunions au niveau central, vous avez des problèmes d'agenda. Quand vous avez trois heures de réunion, parfois ça vous demande d'y aller la veille […] donc vous pouvez vous dire "je fais pas la réunion parce que j'ai pas le temps dans l'agenda", alors qu'avec un outil de visio on peut se dire "ah, tiens je peux aller à la réunion en me connectant", il faut pouvoir laisser le choix. » *Élu·e entreprise 6*

> « Il faudra des deux [présentiel et distanciel]. Certaines réunions où j'allais [au siège], franchement la réunionite pour la réunionite, le train, la voiture les horaires… c'était fatigant ! Que par Teams on gagne du transport, de l'argent, de la fatigue, du temps… […] mais n'empêche qu'il faudra qu'on aille de temps en temps [au siège] pour se voir, faudra jouer avec les deux. » *Éu·e entreprise 3*

La visioconférence semble donc pouvoir être totalement intégrée au fonctionnement du dialogue social.

> « S'il y a des personnes qui ont envie de continuer à suivre les réunions d'IRP en visio, qu'on le fasse. J'ai envie de dire que c'est très bien. Ça participe et il y a quelque chose sur laquelle on ne reviendra pas et de toute façon dont on entendait parler avant c'est cette flexibilité. Cette flexibilité, il fallait la mettre en place et donc ça y est, on a été un peu contraint donc allons-y ! De toute façon, les entreprises ont besoin de ça et nos générations et les plus jeunes en ont besoin. Et on a prouvé que ça tournait mais il faut bien orchestrer. » *DRH entreprise 1*

Résumé : Les modifications des modalités de réunions ont influencé la qualité perçue des réunions d'IRP. Cette qualité est différemment perçue selon la fonction occupée, quand bien même les constats sont les mêmes. Le e-dialogue social semble pouvoir perdurer après la crise à condition qu'il soit articulé avec des réunions en présentiel afin de créer et maintenir le lien entre tous les acteurs du dialogue social.

Un laboratoire pour repenser le rôle et les pratiques des acteurs

La situation dans laquelle le e-dialogue social a été expérimenté est unique. La crise sanitaire a mis en exergue certains aspects du dialogue social et a poussé ses acteurs à prendre du recul sur leurs pratiques.

Une expérience dans des contextes particuliers

Nous pouvons initier un premier bilan du e-dialogue social. Il doit tenir compte du contexte de son expérimentation : la crise sanitaire a joué un rôle déterminant dans sa mise en place, mais cette période de crise sanitaire est elle-même marquée par un dialogue social en profond bouleversement (mise en place des CSE, renouvellement des instances, nouveaux élus).

La crise sanitaire a intensifié les échanges. Des groupes restreints, plus ou moins formalisés, se sont formés entre élus et représentants de la direction pour répondre à l'urgence du moment. Dans les petites entreprises et dans celles habituées à une co-construction des normes de travail, ces réunions informelles ont lieu plusieurs fois par semaine, voire par jour. À la moindre interrogation, le contact est pris. Dans d'autres entreprises où le dialogue social est davantage formalisé/institutionnalisé, ces réunions ont fait l'objet d'un cadrage (récurrence, jours fixes).

L'objectif de ces réunions était de permettre aux élus de pouvoir rapidement relayer les consignes aux salariés. Les élus se sont impliqués et l'outil retenu n'a pas posé de problème. Il y a eu une densification des échanges pendant la crise. Les acteurs se sont saisis de la visioconférence pour faire des réunions exceptionnelles ou organiser des échanges entre eux.

> « Au début, il y avait une réunion par jour, et plus si nécessaire. Pour moi, il y avait plus de différence, entre la direction, [et le reste], il y a vraiment eu quelque chose qui s'est fait, on a entendu ma parole pour la protection des salariés, pas que les masques et tout ça, c'est aussi le ras-le-bol de nous dire un jour A, 5 minutes après c'est B. Le redire à la direction et le faire comprendre aux salariés qu'elle n'en sait pas plus. » *Élu·e entreprise 7*

> « De fait, ce qu'on ne croyait pas possible, organiser des réunions en urgence et notamment pour les réunions qu'on déclenche avec un délai de prévenance très court, où il y a des gens qui sont loin avec des problèmes de déplacement, eh bien la période qu'on vient de vivre démontre qu'on peut le faire. » *DRH entreprise 4*

La crise sanitaire a coïncidé avec une réforme du dialogue social. Mars 2020 marquait en effet la dernière étape de la mise en place des nouvelles instances représentatives du personnel (CSE regroupant l'ensemble des compétences précédemment exercées par les comités d'entreprise, les CHSCT et les délégués du personnel). Crise sanitaire et évolution structurelle du cadre du dialogue social se sont ainsi superposées. Le rôle du CSE a donc été prépondérant pendant la crise sanitaire, dans la mesure où elle percutait le modèle économique des entreprises et les conditions de l'organisation du travail. Ces sujets au cœur du dialogue social l'ont été avec une acuité sans précédent dans le contexte de la Covid-19.

Conséquence de leur intensification, il a ainsi été constaté un fort allongement de la durée des réunions. L'articulation entre CSSCT (la Commission

santé, sécurité et conditions de travail) et CSE en temps de crise sanitaire reste floue. Il s'agit d'un point qui mériterait une analyse. En ce qui concerne la durée des réunions, la fusion des instances a en soi pu provoquer leur allongement. Dans le contexte de la crise sanitaire, élus et DRH estiment qu'il a toutefois été possible de calibrer leur durée grâce au distanciel, au risque d'une moindre participation des élus, comme l'indique le témoignage suivant.

> « Le temps de réunion a été divisé par deux parce qu'en fait maintenant elles se font sur une demi-journée. Une grosse demi-journée : 9h-14h ou 9h-13h. […] On fait tout l'ordre du jour, les points sont calibrés, on épuise les sujets. Dans l'ensemble il y a moins de participations des élus quand même. » *Élu·e entreprise 5*

Autre point de contexte à noter : de nombreux élus ont pris leurs fonctions, dans le cadre de ces nouvelles instances, peu avant la crise sanitaire. Pour ces primo-élus, la phase d'intégration a été d'autant plus difficile qu'il s'agissait de nouvelles instances et que la visioconférence prévalait. Il a fallu s'adapter aux deux. Difficile dans ce contexte de développer une synergie de groupe. Pour une majorité des répondants, le e-dialogue social ne favorise pas l'inclusion des nouveaux venus et freine le tissage de liens, ingrédient clé de la confiance nécessaire au dialogue. La préparation et les réunions annexes jouent ici un rôle d'autant plus important pour créer une cohésion au sein de l'organisation syndicale. Une solution pour intégrer les nouveaux élus a été de les « inonder d'informations » afin de les impliquer autant que possible. Les organisations syndicales ont donc revu en partie leur communication afin de toucher et mobiliser le plus de sympathisants possible.

> « Le fait qu'on se soit retrouvé avec de nouveaux élus, ça a pas dû les aider à s'intégrer, c'était compliqué depuis plus d'un an pour s'intégrer dans le mécanisme des réunions de CSE, des sujets. Pour tout le monde il y a eu des sujets nouveaux (comme le télétravail, le chômage partiel), même pour les anciens. » *Élu·e entreprise 5*

Le e-dialogue social questionne la notion de « proximité »

Les nouvelles organisations du travail et du dialogue social questionnent les relations entre salariés, élus et directions. La notion de « proximité » est revenue de manière récurrente dans les entretiens. La mise en place du télétravail interroge la façon d'assurer la proximité nécessaire entre les salariés et leurs représentants. Même quand le télétravail ne s'est pas mis en place, cette question a été levée quand les représentants ne sont pas en contact direct avec les travailleurs ou quand les mesures sanitaires ne permettent pas le contact avec le terrain. Les problématiques de proximité sont importantes car l'éclatement des collectifs de travail peut perdurer.

Se pose donc la question du lien entre les télétravailleurs et leurs représentants. Les directions doivent s'adapter pour le maintenir et prévenir l'isolement de salariés, et ce d'autant plus que le télétravail pourrait perdurer (citation du DRH de l'entreprise 4 ci-dessus).

> « Le télétravail existait avant la crise sanitaire dans presque toutes nos entreprises. Quand il existait, la norme était plutôt d'une journée par semaine et les entités qui le pratiquaient le plus n'étaient peut-être pas au-dessus de 25% [contre 40% aujourd'hui] des salariés. Le télétravail va rester, dans des proportions plus élevées. […] Ce qu'on va avoir en sortie de crise sanitaire c'est un télétravail qui va être totalement généralisé et réellement vu comme un dispositif d'organisation du travail. » *DRH entreprise 4*

Le confinement a également eu des conséquences sur la relation entre les représentants centraux et ceux sur sites. Le numérique a ainsi permis de mettre en place des réunions régulières à distance entre les coordinateurs des syndicats et leurs représentants locaux.

La visioconférence et son partage d'information en direct permet de garder le lien entre les élus, même si les salariés n'y sont pas conviés.

Pendant cette période, le lien entre représentants et salariés a également suscité un questionnement. Pas tant dans les entreprises recourant peu au télétravail,

où le seul souci a été de faire circuler les informations, avec un recours aux canaux d'avant crise (mail, discours, affichage…). Mais concernant les télétravailleurs, il a fallu innover. Parfois, les représentants télétravaillaient, mais pas les salariés (l'inverse étant possible), posant alors la question du maintien du lien.

> « Alors, je me suis efforcé de… et je ne sais même pas comment je vais faire machine arrière. En tout cas à la coordination, on se réunissait à une quinzaine de personnes en présentiel, sur les grands sujets. Dès le début de la pandémie on s'est dit qu'il fallait qu'on ouvre aux militants. Et *via* Teams, on a ouvert une coordination élargie de 60 militants, ce qui est beaucoup et d'ailleurs ils sont de toutes les typologies d'activité. Et à ma grande surprise on l'a fait à un rythme d'une fois par semaine pendant la première année de pandémie pour faire le tour de l'actualité. Et là, on est resté sur un rythme d'une journée tous les quinze jours. Et c'est vrai que les militants, ils ont de l'info directe, descendante. Je leur ai dit : c'est bon, on arrive au bout du système, c'est quand même chronophage, on va arrêter, je m'appuie sur les dix délégués syndicaux centraux et ils déclinent l'info. Et j'ai une demande de perdurer, c'est étonnant. » *Élu·e entreprise 4*

Cette difficulté a été compliquée par le contexte de réduction du nombre des représentants des salariés : la crise sanitaire a rappelé la nécessité d'avoir des listes d'élus cohérentes avec le terrain et de disposer d'élus pouvant « quadriller » l'entreprise afin d'assurer une proximité avec l'ensemble des composantes de son corps social.

> « Être seul représentant syndical pour deux cents personnes, dans une entreprise où 75% des gens ne font pas partie de ma catégorie, c'est vraiment super compliqué. Et d'autant plus quand on est loin. Et en ce moment je suis en train de me demander si je ne devrais pas juste m'occuper des techniciens, des cadres et pour les ouvriers laisser implanter une nouvelle entité syndicale ». *Élu·e entreprise 1*

Les ordonnances de 2017 ont ouvert la possibilité de créer des représentants de proximité. Mais dans les faits, leur installation est très rare et trop conditionnée, ce qui entrave une bonne prise en compte des réalités de terrain. De plus, comme l'ont montré de récents travaux d'évaluation[1], l'articulation des représentants de proximité avec les instances représentatives du personnel semble compliquée à mettre en œuvre. C'est le cas dans l'entreprise 2 où les représentants de proximité doivent être des élus du CSE (ce n'est légalement pas une obligation). Cela peut générer des situations où le mandat doit s'exercer sur un site éloigné de l'activité principale. Dans le cas de cette entreprise, plutôt que de se déplacer, il est désormais naturel de passer par la visioconférence pour exercer le mandat de représentant de proximité.

> « Sur l'effet intéressant de la relation directe Teams et la capacité qu'a un salarié à venir vous voir sans que personne ne le voit, ça marche bien ! J'ai un salarié du service RH qui m'a appelé l'autre jour qui a entendu qu'on discutait sur le télétravail. Ça serait une belle prise de guerre, je ne m'en cache pas. » *Élu·e entreprise 2*

Si la notion de proximité est au cœur du dialogue social, le télétravail et l'éclatement des collectifs compliquent sa mise en place. Cette pérennisation du télétravail doit pouvoir être pensée dans son articulation avec la notion de collectif, afin de ne pas isoler les concernés et de ne pas nuire à la compétitivité de l'entreprise par une perte de compétences collectives.

Les relations entre acteurs questionnées

Au terme du confinement et de l'intensification du dialogue social, ses acteurs disposent du recul pour interroger leurs pratiques.

> « On a eu un travail d'une très grande intensité surtout sur les premiers mois de la crise tellement

1. France Stratégie, *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail. Rapport intermédiaire du comité d'évaluation*, juillet 2020.

> la situation était inédite et déstabilisante. Ça n'a pas changé notre rôle mais ça l'a peut être mis en avant d'une manière particulière. Pour moi, c'est pas un changement de rôle en nature mais en intensité. Je pense que si certains avaient des doutes sur l'utilité des institutions représentatives du personnel et des représentants… je suis convaincu que ce sont des acteurs indispensables, ce ne sont pas les seuls acteurs mais il y a une vraie importance des relais de la représentation du personnel. » *DRH entreprise 4*

> « La fonction RH est plus perçue comme un maillon dont on ne pourra pas se passer, et pas que pour faire les sujets "méchant RH", tout ceci rappelle qu'une entreprise c'est une somme d'individus […] et malgré tout, qui anime l'humain entreprise ? C'est la RH. » *DRH entreprise 1*

Premier constat : la crise a produit un fort sentiment d'utilité chez les élus et les équipes de direction. Les acteurs interrogés prennent conscience de l'importance de la concertation et du dialogue social pour la vie de l'entreprise (organisation du travail, engagement des parties prenantes, etc.).

> « La crise a été l'occasion de repenser nos pratiques. On a arrêté toutes les petites attentions maintenant mais on a lancé une grande campagne auprès du personnel pour qu'ils nous disent de quoi ils avaient besoin. Il y a pleins de petits irritants sociaux […], toutes les demandes (environ 150) ont été prises en compte et on va répondre à toutes les demandes. C'est en bonne intelligence avec les IRP mais c'est directement la direction qui lance l'opération. » *DRH entreprise 7*

> « Je pense, qu'aujourd'hui, on a prouvé à la direction que notre rôle était important, on se l'est prouvé à nous aussi. J'avais des collègues qui avaient envie de faire des choses, ils le faisaient mais ne voyaient pas le retour, je pense qu'on s'est rendu compte de nous-même, pour nous, qu'on était indispensable. » *Élu·e entreprise 7*

Les répondants notent que la crise sanitaire a mis leur rôle en avant. La moindre proximité avec les salariés a paradoxalement montré son importance dans le dialogue social.

Il ressort également des entretiens que les relations entre les différents acteurs du dialogue social sont fortement liées à la personnalité de ces derniers. Finalement, le e-dialogue social repose sur le dialogue social d'avant crise. Il n'y a eu ni crispation radicale, ni refus du dialogue, mais une forte mobilisation pour répondre aux enjeux de la crise. Cela n'a pas empêché la dégradation de certaines relations spécifiques, à l'image de celles entre les différentes organisations syndicales (OS). Celles-ci reposaient largement sur des échanges informels en présentiel en marge des différentes réunions, que la visioconférence ne permet pas. Avec l'intensification des réunions d'IRP et des réunions préparatoires, ces relations entre OS ont quasiment disparu. Ainsi, les relations peuvent parfois paraître tendues ou inexistantes. Cette dégradation peut également concerner les équipes de directions et les organisations syndicales, en particulier au moment de faire des compromis lors des négociations.

> « Revenir en arrière, ce serait une belle erreur et y compris pour le dialogue social. Il en va de la confiance de chacun, c'est "individu dépendant", il faut que tout le monde joue le jeu, s'il y en a qui s'amuse à mettre des grains de sable ça peut pas fonctionner côté direction et côté salarié. Gardons ce que la crise a mis en place de bien et gardons ce qui était bien avant. » *DRH entreprise 1*

> « Je pense qu'au niveau communication, lorsque vous n'êtes pas sur site, il faut revoir les moyens. Je n'ai pas encore réfléchi, mais par exemple créer des plateformes de communication… l'objectif est aussi de capter des informations aussi bien que sur site. Si vous n'avez pas cette notion de terrain vous allez perdre des infos. Comment je peux capter toutes ces informations et comment je peux être aussi proche du terrain sans y être ? » *Élu·e entreprise 6*

Pour conclure, les entretiens dévoilent l'enjeu principal du moment : comment répondre à la difficulté ressentie par tous les acteurs pour garder un lien fort avec les salariés ? Le droit syndical peut être interrogé, notamment sur la possibilité de communiquer directement avec l'ensemble des salariés. Il est, en effet, facile pour le OS de communiquer avec leurs sympathisants, mais toucher l'ensemble des salariés est compliqué, et ce d'autant plus que le télétravail s'impose pour une fraction d'entre eux. Les mêmes problématiques se posent pour les managers : ils

devront adapter leurs méthodes pour développer un management de proximité.

> « Par contre, le seul point que je trouve négatif, c'est dû au distanciel. Lorsqu'il y a avait une réunion de CSE-C, de CSE ou de négociation, on pouvait s'opposer syndicalement parlant avec les autres mais on sortait à la pause, on fumait une cigarette, buvait un café, et un moment donné on s'expliquait. […] on essayait de s'entendre, il y avait beaucoup plus de relations plus saines entre OS. Là, le distanciel a cassé ça. Les relations sont beaucoup plus tendues. » *Élu·e entreprise* 3

Résumé : Au-delà du changement relatif à l'introduction du numérique dans les réunions des IRP, le dialogue social a dû s'adapter dans un contexte particulier, occasionnant une réflexion plus large sur le sujet. En effet, nous avons pu constater la centralité des CSE dans le dialogue social de crise. Le nouveau mode de fonctionnement peut avoir des conséquences sur les formations des nouveaux élus et sur l'appropriation générale des thématiques. La crise sanitaire a mis en évidence la nécessité d'un dialogue social de proximité, proche des salariés. Un des enjeux du dialogue social moderne sera de conjuguer les nouvelles formes d'organisation du travail et du dialogue social avec cette nécessaire proximité.

E-dialogue social : le regard de nos grands témoins

_ Jean-Denis Combrexelle
ancien président de la section sociale du Conseil d'État (2014-2018)

La crise liée à la Covid-19 a bousculé les pratiques en matière de dialogue social. Les concertations, les consultations, les négociations, notamment dans les conseils économiques et sociaux se sont organisées derrière les écrans, micros et caméras des ordinateurs. On parle de « e-dialogue social » ou de « dialogue social connecté ». Comment jugez-vous cette évolution ?

Il est sans doute encore trop tôt pour porter un jugement sur ces pratiques. Le e-dialogue social peut être un instrument de fluidité du dialogue social pour des réunions sans véritable enjeu et pour compenser un formalisme excessif du Code du travail. Mais ce ne peut qu'être une commodité, non une règle. Le dialogue social, si on veut qu'il soit de qualité et qu'il permette de faire bouger les lignes initiales des acteurs, suppose une présence physique, la connaissance réciproque des acteurs, l'alternance de moments de tensions et de rapports de force et de moments de négociation, etc.

Il y a une réalité conjoncturelle liée à la Covid-19, mais il y aura obligatoirement une évolution durable des pratiques après la Covid-19. Quel avenir, quelles questions, quels avantages ou inconvénients voyez-vous dans cette mutation numérique du dialogue social ?

Le risque est que le dialogue social devienne une exigence procédurale qui est respectée par l'organisation de visioconférences sans véritable enjeu. L'avantage est la rapidité dans un monde des affaires de plus en plus rapide. Comme je l'indiquais dans mon rapport sur la négociation collective (2015), la question du temps est essentielle. Le temps du dialogue social doit, dans une certaine mesure et s'il veut peser sur les décisions, s'adapter à celui des affaires. Le e-dialogue social est un moyen de s'adapter. Mais il faut assurer un équilibre entre le numérique et le physique.

Le passage à l'information, la consultation et la négociation virtuelles va modifier les rapports sociaux, les conclusions d'accords, les rounds de négociations… Quels sont les points de vigilance à avoir ?

Parmi les points de vigilance, il y a la qualité et l'implication des acteurs, la visioconférence devenant un moment sans enjeux réels, sans responsabilité et sans implication, un moment purement formel. L'autre point de vigilance sera celui de l'utilisation des images en évitant les risques d'instrumentalisation de celles-ci par la sélection déloyale de certains passages.

Faudra-t-il inventer et définir des nouvelles règles du jeu pour le dialogue social connecté ?

Il faudra définir des règles adaptées formalisant *a minima* la procédure (comme on l'a fait à propos du référendum dans les TPE), par exemple :
– sur les cas où il est possible de recourir au e-dialogue ;
– sur les modalités de convocation et sur les documents transmis avant la séance ;
– sur le déroulement de la séance (suspension, prises de parole, modalités de vote…) ;
– sur la diffusion et l'utilisation des images.

Tout ne relève pas de la loi, une partie des règles pourrait faire l'objet d'accords d'entreprises ou de branches.

_ Philippe Portier
secrétaire national de la CFDT

Le dialogue social à distance avait déjà fait son apparition et certaines directions d'entreprises tentaient de le développer, souvent avec des réticences plus ou moins fortes de la part des organisations syndicales et de leurs représentants dans les entreprises.

La crise liée à la Covid-19 et ses contraintes en matière de gestes barrières et de confinement ont très sensiblement amplifié le recours au dialogue social à distance et aux moyens techniques qui le permettent.

Il convient toutefois également de noter que, dans la période, la mise en place des CSE a également profondément percuté le dialogue social en entreprise. Sans reprendre toutes les évolutions engendrées et jugées unanimement négatives par la partie « salariés », on note une concentration des lieux de concertations avec une modification des périmètres des CSE. Paradoxalement, la loi qui avait pour objectif de décentraliser le dialogue social en entreprise l'a concentré au niveau central au détriment d'un dialogue au niveau des établissements avec pour conséquence une perte de proximité. Un autre effet notable de la fusion des Comités d'entreprise, des délégués du personnel et des Comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail, c'est, d'une part, l'intensification du travail des élus récupérant l'ensemble des prérogatives de ces différentes instances avec, au niveau des CSE, des ordres du jour pléthoriques difficiles à traiter en l'espace d'une journée. D'autre part, la mise en place des CSE s'est accompagnée d'une forte réduction des moyens syndicaux en termes de nombre de militants élus et d'heures de délégation pour accomplir les différentes tâches dévolues à un élu. Il n'y a donc pas que la crise sanitaire qui a bousculé les pratiques en matière de dialogue social.

Concernant la gestion de la crise sanitaire au niveau des entreprises, nous faisons le constat que, globalement, cela s'est plutôt bien déroulé, vu les exigences, l'ampleur et la nouveauté de cette situation de crise. Bien entendu, les situations sont assez hétérogènes selon les entreprises. Mais dans de nombreux cas, le dialogue social, même à distance, a permis de faire le « taf » et de trouver des compromis autour de la santé et sécurité des travailleurs, tout en préservant la capacité économique de l'entreprise, autant que faire se peut.

Pour expliquer ce phénomène, je relèverai plusieurs éléments.

La situation, pour le moins inédite, obligeait au dialogue entre dirigeants et salariés. Cela s'est produit avec les IRP lorsque cela était possible ou directement avec les salariés dans d'autres cas. Nous étions, de fait, dans un besoin impératif de dialogue entre salariés et dirigeants et non dans un exercice imposé par le Code du travail.

La question du choix du dialogue social à distance ne se posait pas dans bien des cas car elle était impérative, si bien que la forme du dialogue n'était pas le sujet et c'est bien le fond qui l'emportait.

Il n'y avait qu'un sujet à traiter, certes complexe, mais unique, celui de la protection des salariés contre l'épidémie et de la marche économique de l'entreprise. Nous n'étions pas dans le cas « normal » du dialogue social en CSE où de très nombreux sujets sont présents à l'ordre du jour.

Voilà donc de manière résumée ce que l'on peut dire sur cette période de crise sanitaire. Ce qu'il faudrait peut-être en retenir, c'est que quand les différentes parties ont intérêt à ce dialogue, que les réunions permettent de discuter des sujets en profondeur, qu'il y a du temps pour le faire, alors le résultat est plutôt satisfaisant.

La crise liée à la Covid-19 a accéléré le dialogue social à distance et, bien entendu, celui-ci perdurera en partie. Tout dépend en fait de la manière dont ces évolutions sont appréhendées dans l'entreprise. Si c'est vu par les directions comme un moyen de plus de réduire les coûts du dialogue social, gageons que les relations vont se tendre, que des conflits plus nombreux vont poindre et que, finalement, le résultat sera négatif. Si, au contraire, c'est vu comme une façon différente de travailler avec des temps en distanciel pour certains sujets ou certaines phases de négociation (par exemple : élaboration d'un diagnostic partagé en amont d'une négociation) avec la possibilité d'avoir des réunions plus fréquentes et moins longues, si cela permet que les économies réalisées sur les déplacements puissent être converties en termes de droit syndical pour les institutions

représentatives du personnel..., alors, oui, cette évolution peut être bénéfique. Il faudra toutefois savoir pratiquer du distanciel à certains moments et du présentiel à d'autres.

L'axiomatique qui consiste à dire que le virtuel va modifier les rapports sociaux est très discutable. Certes, le mode virtuel modifie les choses. En négociation virtuelle, on ne capte pas les mêmes informations sur les réactions des autres parties, par contre, on va échanger beaucoup plus facilement entre la tête de file de la négo et sa délégation. Donc, oui, les choses vont être modifiées, mais est-ce que pour autant les rapports sociaux en seront modifiés ? Ce n'est pas si sûr ! Lors d'une négociation, il y a, certes, les séances, les rounds, avec souvent un peu d'*acting* des uns et des autres. Mais il y a aussi les deals entre deux séances, les compromis, les engagements réciproques qui permettent, *in fine*, la conclusion d'un accord. Donc, oui, la forme va être modifiée, mais pas forcément les fondements qui font que le dialogue social fonctionne ou ne fonctionne pas.

Comme pour toute nouveauté, il convient de se poser la question de comment on intègre à nos pratiques le dialogue social à distance. Il y a donc lieu de se mettre d'accord sur son utilisation, la meilleure voie, la plus logique, étant certainement la conclusion d'un accord au sein des entreprises pour aborder les cas de recours au virtuel, les moyens alloués aux IRP, dont notamment la possibilité de dialoguer avec les salariés *via* l'intranet de l'entreprise, avec certainement l'organisation d'une phase d'expérimentation et d'un bilan impliquant les parties.

En tout état de cause, les relations sociales ne peuvent pas être uniquement virtuelles, elles nécessitent des rencontres physiques, des échanges informels (inexistants dans le virtuel). Tout l'art sera donc dans le dosage et dans l'utilisation adaptée de ces nouveaux moyens à notre disposition.

_ Florence Dodin
secrétaire nationale de l'UNSA

La crise liée à la Covid-19 et le respect des règles sanitaires ont obligé à une adaptation rapide vers un dialogue social en distanciel, notamment pour traiter des sujets de santé et de sécurité au travail, de gestion de l'emploi et de sortie de crise.

Sans surprise, il s'est organisé diversement selon les entreprises, leur taille, leur équipement numérique et leur volonté d'associer pleinement les syndicats et les élus, ou encore les salariés. Mais on a pu remarquer que là où un vrai dialogue social existait, là où les acteurs sociaux avaient déjà établi une relation basée sur la confiance, là où le dialogue social à distance était déjà expérimenté, le passage à un dialogue social connecté a été facilité.

Cependant, trouver des solutions dans des temps réduits sans moyens supplémentaires, traiter de sujets complexes et inédits, s'adapter au rythme de la crise, et tout cela conjugué à la diminution des moyens syndicaux lors du passage en comité social et économique, a pu amplifier la perception qu'il s'organisait en mode dégradé.

Malgré cela, globalement, après une période de tâtonnement, la grande responsabilité et l'investissement intense des acteurs a permis au dialogue social de continuer à s'exercer pour faire face à la crise.

Même si le recours au numérique a affecté les échanges informels, a révélé des difficultés à décrypter les attitudes et positionnements des acteurs, notamment lors des négociations, il a aussi permis des réunions plus fréquentes, moins longues, avec souvent le sentiment d'une efficacité accrue.

Cette évolution forcée, dans un contexte inédit, a mis particulièrement en lumière l'intérêt du dialogue social, les acteurs étant poussés à agir ensemble, ils ont ébauché ensemble des réponses à la crise.

Elle a également renouvelé la communication au sein des équipes militantes par l'utilisation d'outils virtuels inusités auparavant… Et a aussi soulevé la question du lien de proximité avec les salariés.

Sa conséquence est que le dialogue social à distance va probablement s'installer durablement. Toutefois,

il faut bien distinguer ce qui a relevé de l'urgence sanitaire, d'une mise en œuvre brutale sans anticipation de ce qui pourrait s'envisager à plus long terme.

Ce qui pourrait se dessiner est donc plutôt une conjugaison des modes virtuels avec les plus traditionnelles réunions d'ante-crise, le présentiel demeurant incontournable lors de certaines négociations ou info-consulations.

Il faut donc tirer les enseignements de la période vécue et, en premier lieu, au niveau de l'entreprise, en questionnant les modalités mises en œuvre, en les évaluant.

Sur la base de retours d'expérience, d'un diagnostic partagé, négocier un accord dans l'entreprise pour encadrer le dialogue social dans ses diverses formes apparaît comme une solution adaptée. Il s'agira alors de trouver un équilibre entre réunions en distanciel et en présentiel et par exemple :
– différencier les types de réunions ;
– identifier les thèmes de négociations nécessitant impérativement des échanges en relation directe ;
– réfléchir aux données mises à disposition et à leur accès ;
– s'assurer de la pleine maîtrise des outils par les acteurs et les former au besoin ;
– réinterroger le lien de proximité.

Il y aura nécessité de poser la question de la communication. En effet, le lien entre salariés, élus et syndicats est fondamental pour que ces derniers puissent exercer pleinement leurs missions : informer, alerter, faire participer, questionner, remonter des informations, des réclamations… La loi permet l'utilisation d'intranet lorsqu'il existe et s'il est d'ores et déjà possible par accord d'entreprise de négocier, notamment l'utilisation de la messagerie professionnelle, force est de constater que c'est très loin d'être majoritaire. Les questions de messagerie professionnelle, de mise à disposition des coordonnées des salariés avec leur accord, de mise à disposition d'un appui logistique et informatique, d'outils de forums et de discussion sont, dans un contexte où présentiel et distanciel se conjuguent, indispensables à examiner.

Il conviendrait aussi de réviser les moyens du dialogue social : en réexaminant la pertinence des périmètres des CSE, en autorisant la participation des suppléants dans les réunions de CSE, en augmentant les heures de délégation, le nombre de représentants de proximité…

L'autre voie possible se situe au niveau gouvernemental et législatif. Si les représentants du personnel dans l'entreprise ont un rôle majeur pour appréhender, proposer et négocier des pistes d'amélioration du dialogue social adaptées à la situation de leur entreprise, le législateur pourrait en accélérer la mise en œuvre en inscrivant des dispositions-cadres renforçant les moyens d'un dialogue social modernisé dans la loi.

De plus, au-delà du dialogue social institutionnel, la crise sanitaire et économique a précipité des changements dans l'organisation du travail avec, notamment, le développement du télétravail ou l'activité partielle dont celle de longue durée. Acteurs majeurs en tant que relais des salariés et auprès des salariés, élus et syndicats auront aussi à repenser leur propre communication, quelles que soient les modalités de l'organisation du travail, présentiel, distanciel ou mode hybride établies dans l'entreprise.

La crise a particulièrement démontré la nécessité d'un dialogue social de qualité, respectueux, loyal et transparent pour apporter des solutions. Le renforcer et l'adapter pour le faire évoluer vers un dialogue social moderne, pragmatique et efficace, c'est possible. C'est une question de volonté de tous les acteurs d'en rechercher les voies et les moyens.

_ Hubert Mongon
délégué général de l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM)

Le positionnement spécifique de l'UIMM, point d'observation et acteur incontournable du dialogue

Expert et observateur privilégié du monde du travail et syndical, l'UIMM se positionne comme un acteur incontournable du dialogue social. La fédération couvre des champs divers et clé de l'économie française, de l'automobile à l'aéronautique en passant par les transports et l'énergie…

Membre actif du Medef, la fédération a participé, entre autres, à la rédaction de l'accord de télétravail et de santé au travail. Au sein de l'organisation patronale, l'UIMM joue un rôle moteur auprès des institutions au sens large : l'Unédic, Pôle emploi… Locomotive du droit social en France, l'UIMM est sollicitée par de grands groupes sur des sujets d'influence.

Le contexte du déploiement du e-dialogue social au niveau d'une branche de référence en période de crise

Ce positionnement privilégié de l'UIMM en fait un précurseur dans le dialogue social de crise. Dès les premières annonces gouvernementales, la fédération réunit les partenaires sociaux de la métallurgie pour rédiger une position commune mettant en place le protocole de protection autour des principaux enjeux : la santé, la sécurité et l'emploi. Cet accord sur les modalités d'organisation du travail, suivi en mai d'un « manifeste de propositions pour préserver l'emploi et les compétences et construire l'industrie de demain » constituent une réponse d'urgence innovante, négociée sans cadre et complètement connectée.

Théoriquement, l'usage de la visioconférence dans le cadre de négociation sociale n'est pas prévu par la loi. Au vu des circonstances, l'UIMM n'a pas attendu la mise en place d'une structure normative et juridique adaptée ou la validation du ministère du Travail pour appliquer le protocole. La contrainte du recours au dialogue social sous sa forme dématérialisée aura permis de raccourcir les délais et d'aboutir rapidement à des solutions. Le principal enjeu : le besoin de souplesse. C'est ainsi ce qui ressort de ce témoignage : « Si l'accord avait été conçu comme une réponse temporaire, on prend conscience qu'il y a des éléments à conserver, car il met en évidence les contraintes excessives du Code du travail. »

Mais plus encore que le mode distanciel, c'est le contexte d'urgence sanitaire qui a conduit à l'accélération du calendrier des négociations. Un avantage qui ne compense pas la perte de qualité des échanges. « Il est plus difficile de trouver un fil directeur : les négociations *via* visioconférences ne sont que des suites de monologues et cela manque d'interactions. » Le peu d'interface tient à l'outil même : la visioconférence crée un phénomène de posture qui écrase les rapports de force, favorisant ainsi les déclarations liminaires et théâtralisées de la part de certains intervenants (voir focus page suivante). « Être chez soi, coupé du contexte dans lequel on intervient, c'est confortable politiquement. » En bousculant les pratiques et les rapports, le e-dialogue social perd en fluidité et en confort dans les échanges, mais n'est pas jugé pénalisant.

Perspectives sur l'évolution du dialogue social au niveau des branches et des entreprises

Difficile d'imaginer pérenniser le fonctionnement en distanciel intégral, mais l'expérience aura permis de réaffirmer l'attachement au dialogue social et d'en révéler l'efficacité. « J'estime que cela aura été un moment de dialogue social très important. Au niveau des branches comme au niveau des entreprises, il n'a jamais été aussi fort. On en découvre les vertus en mettant en place toutes les solutions possibles. »

L'un des atouts substantiels du dialogue social à distance : la temporalité. « En bouleversant les codes de la négociation sociale, on a aussi bouleversé le rythme de travail. » L'uniformisation des conditions de vie des collaborateurs aura permis d'aligner les agendas respectifs. « Pendant la crise, les trois quarts des négociateurs étaient chez eux, et pouvaient être plus facilement disponibles. » Le e-dialogue favorise l'efficacité institutionnelle et peut être intéressant en situation d'urgence, quand les négociations doivent être courtes et efficaces.

Mais la numérisation n'élargit pas le champ d'action du dialogue social : les intervenants principaux restent les mêmes, les sujets abordés ne se renouvellent

pas et certains ne se prêtent pas complètement à l'exercice de la visioconférence. Quand il n'y a pas beaucoup d'enjeux, le e-dialogue fonctionne. Mais c'est moins le cas pour les négociations de grande envergure, comme le PSE. Une solution envisageable serait la segmentation des sujets.

« Je crois beaucoup au système mixte, une sorte de dialogue social hybride avec une partie des interlocuteurs en salle de réunion et une autre à distance. » Une solution d'avenir qui permet de rétablir les rapports de force, en évitant le renforcement des effets de posture observés pendant les négociations de crise. « L'hybridité permet d'ouvrir le dialogue social à une plus large audience sans perdre en efficacité dans les échanges. »

Focus 1 : Le dialogue social, une question de confiance ?

En agissant comme un important révélateur des dynamiques entre les acteurs, la crise sanitaire a permis de mettre en lumière les conditions essentielles à l'établissement d'un dialogue social efficace. Un des principaux enjeux : la confiance, qui se construit et se travaille grâce à la connaissance préalable des partenaires.

Dans un contexte connecté, le manque d'interaction et de connivence est un écueil auquel se heurte le dialogue social et la qualité des échanges diffère largement selon le degré de proximité des collaborateurs. « J'ai découvert les deux tiers de mes interlocuteurs à l'écran. Puisque l'on traitait de sujets très techniques, il a fallu instaurer une relation de confiance et de compréhension mutuelle, ce qui est extrêmement compliqué *via* caméra interposée. »

À la fois mode de coordination et facteur clé de succès des négociations, la notion de confiance repose en partie sur le développement des relations interpersonnelles. S'il est difficile de favoriser les rapports informels par visioconférence, d'autres supports de communication ou contextes d'échange peuvent améliorer le lien social et la qualité relationnelle entre les acteurs : « L'interaction se crée pendant les réunions préparatoires, puis en individuel, et surtout par téléphone. »

Focus 2 : Quel positionnement pour quel acteur ?

L'usage quasi systématique de la visioconférence en lieu et place des réunions physiques a vu la recrudescence d'une forme de théâtralisation des rapports entre acteurs. Phénomène de compensation lié à l'aseptisation de la communication à distance, les effets de posture peuvent donner lieu à des déclarations véhémentes ou des comportements contestataires de la part de certains partenaires sociaux, favorisant le conflit. Si ces « effets de manche » en entreprise font partie intégrante des stratégies de dialogue social, ils envahissent les échanges en visioconférence, déjà rendus compliqués et peu spontanés par l'outil numérique.

Ces effets de posture ne sont pas observés chez tous les partenaires sociaux : « En traitant avec des numéros 2, on est tout de suite au cœur des négociations. » La segmentation se situe au niveau de l'expertise des acteurs : les postures dialectiques sont amoindries dans les entreprises et exacerbées au niveau de la branche, puisque les rapports de pouvoir ne s'exercent pas sur les mêmes points.

Pacifier et redynamiser les rapports de force nécessitent « un renforcement du dialogue social en amont », mais aussi le recours éventuel à un mode de fonctionnement hybride, combinant une partie des effectifs réunie dans une salle avec une autre rejoignant la réunion *via* un dispositif de visioconférence. « Les leaders sont présents, les organisations syndicales s'autodisciplinent et tout le monde peut participer. »

_ Benjamin Maurice
direction générale du travail

Le positionnement spécifique de la DGT : l'État comme acteur et observateur privilégié du dialogue social

Au carrefour de la médiation et de la négociation, l'État occupe une place particulière sur la scène de la négociation collective en fournissant un soutien primordial au processus de dialogue. Sa posture diffère selon son rôle : l'État est un négociateur très actif au niveau des branches et au niveau interprofessionnel, un peu moins au niveau des entreprises (exceptions faites des grands groupes comme la SNCF ou Air France). Son positionnement est intermédiaire, entre jeu de négociation et législation.

Rattachée au ministère du Travail, la DGT réalise au plus près du terrain un état des lieux de la négociation sociale en France et en observe les évolutions. Parmi les tendances générales :
– la juridicisation du dialogue : « On a besoin d'être très outillé pour négocier. » Les appuis techniques sont importants, chaque acteur jouant avec ses armes respectives : avocats, experts…
– le recours massif à la négociation comme outil, admis comme un passage obligé, y compris chez les organisations syndicales les plus radicales. « Il est de plus en plus rare que les acteurs la refusent. Le processus est bien accepté. »

Les conditions du dialogue : recompositions des pratiques numériques

Si le dialogue social connecté est une telle révolution, c'est qu'il n'était que très faiblement pratiqué avant la crise sanitaire. En cause : la dimension fondamentalement physique des négociations. « Même les VTC, qui n'évoluent que dans le connecté, le dématérialisé tout le temps, ressentent la nécessité du présentiel. C'est une façon pour eux de se légitimer et de faire collectif. »

Le distanciel impose ainsi une discipline assez autolimitante. Les rapports de force ne s'éprouvent pas de la même façon par caméra interposée : « La théâtralisation qui existe lors des négociations physiques donne de la chair et exprime un désaccord qui se perçoit d'une manière différente. » La distance induite par le dispositif aseptise la négociation et entrave l'établissement de relations de confiance entre les acteurs, nécessaires au processus du dialogue social. « L'écran éloigne quand on a besoin de se connaître, de se sourire, de s'engueuler… » Difficile, dans ces conditions, de créer de la familiarité, sinon la « connivence du "chat qui passe devant la webcam" » : la communauté de travail collectif qui se construit entre partenaires sociaux est intimement liée à la présence physique.

L'habitude des négociations physiques et la non-maîtrise des outils numériques peuvent-elles aboutir à la modification des critères de sélection des acteurs du dialogue social ? Pour l'instant, cela semble difficilement envisageable. « Il n'est pas certain que la maîtrise des nouveaux moyens de négociation l'emporte sur la représentation politique, mais cela interroge les habitudes de travail de l'entreprise. »

Si le manque de spontanéité, d'informalité et de connaissance mutuelle constitue un frein à l'avancée des négociations, les circonstances ont permis de fluidifier le rythme de travail. À ce titre, on observe un gain d'efficacité : « On a pu négocier plus vite, et sans mise sous pression des négociateurs. » Les conditions d'expression physiques des rapports de force ont un impact direct sur les négociations – sous des formes parfois extrêmes (envahissement de salle, manifestation…) – dont le contexte sanitaire a largement limité les effets pendant la crise.

De ce calendrier exceptionnel, on garde l'idée que le facteur temps est important. Le principal enjeu est celui de l'efficacité : « Il faut pouvoir se donner le temps. Le e-dialogue social sera un succès si on réussit à faire coïncider le temps, le *timing* et ce que les négociateurs perçoivent comme temps utile. » Ce resserrement du calendrier permet de s'interroger sur l'efficacité du dialogue social autour de certains sujets. On s'oriente vers une segmentation des sujets : les négociations qualité de vie au travail nécessitent de prendre le temps, là où les négociations annuelles obligatoires sont beaucoup plus objectivables. Si on accélère un calendrier, on doit pouvoir desserrer sur d'autres. »

Conclusion : éléments prospectifs

L'étude dresse un premier constat du dialogue social mis en place dans les entreprises françaises pendant la crise sanitaire. Toutes les entreprises l'ont adapté en fonction de leurs besoins et de leurs caractéristiques. La seule certitude est que le numérique a fait son apparition dans l'organisation du dialogue social, et que cette irruption n'est pas sans conséquence. Il est désormais nécessaire d'articuler le dialogue social numérique et le dialogue social physique.

La crise sanitaire a mis en avant la « nécessité de dialogue social » (Philipe Portier) dans les entreprises. Le numérique a été l'occasion pour les représentants des salariés et les directions de « raccourcir les délais et aboutir à des solutions » (Hubert Mongon). Le e-dialogue social a correspondu aux enjeux nés du premier confinement, et l'étude montre que le dialogue social a continué à bien fonctionner. Mais la technique n'est pas tout : le dialogue social connecté « repose sur le préexistant » (Florence Dodin) et nécessite de la « confiance » entre les acteurs (Benjamin Maurice).

Tous les répondants s'accordent à dire que si le dialogue social connecté ne peut pas être la règle générale, il ne doit pas totalement disparaître pour autant. Ses acteurs semblent donc s'orienter vers une « segmentation des sujets » (Hubert Mongon et Benjamin Maurice) pour articuler les deux formes du dialogue social. Se pose ainsi la question de l'intégration de ces différentes pratiques. Celle-ci devra se faire au plus proche des besoins : « Tout ne relève pas de la loi, une partie des règles pourrait faire l'objet d'accords d'entreprises ou de branches. » (Jean-Denis Combrexelle).

Il faut donc à présent définir ce à quoi doit ressembler le dialogue social de demain, en distinguant ce qui relevait de l'urgence de ce qui est souhaitable et profitable à tous. Demain, l'objectif sera ainsi de « renforcer [le dialogue social] et l'adapter pour le faire évoluer vers un dialogue social moderne, pragmatique et efficace. C'est possible. C'est une question de volonté de tous les acteurs d'en rechercher les voies et les moyens ». (Florence Dodin).

L'étude ouvre de multiples pistes de réflexions.

Avec la fin des mesures sanitaires, le dialogue social entre potentiellement dans une phase de transition numérique. Nos interlocuteurs considèrent que certains sujets peuvent être traités en distanciel. Cela doit-il nous amener à définir légalement de ce que doit être le dialogue social dans les entreprises ? Faut-il à la fois imposer et limiter l'utilisation des outils numérique dans les entreprises ?

L'étude souligne que la réussite du e-dialogue social dépend pour partie de la qualité des relations préalables entre élus et directions. Qu'en sera-t-il dans les entreprises au climat social dégradé ? Le numérique ne risquera-t-il pas de détériorer encore la situation ?

La crise sanitaire a mis en exergue l'importance du lien avec les salariés. Certaines organisations ont réinventé leurs modes de communication afin de les informer et de les consulter davantage. Après la crise, il sera nécessaire de faire le point : le numérique va-t-il favoriser une plus grande horizontalité dans les entreprises et les organisations syndicales ? Le formalisme institutionnel va-t-il perdurer ? Horizontalité et proximité sont-elles compatibles ? Le contournement numérique des IRP risque-t-il de déboucher sur des cercles restreints moins représentatifs des salariés ?

Le numérique bouleverse le fonctionnement du dialogue social, qu'il s'agisse des relations entre les représentants du personnel (fonctionnement et création des collectifs), entre les salariés (démocratie syndicale) ou entre les différentes sphères managériales. Quels moyens faudra-t-il déployer pour préserver

l'esprit collectif et la coordination entre les différents membres du corps social ? Comment repenser les luttes sociales et les rapports de force entre acteurs sociaux dans cet environnement digital ?

Autre sujet d'interrogation à creuser : le basculement en numérique modifiera-t-il la mobilisation des femmes dans le dialogue social ? Le dialogue social français est historiquement une affaire d'hommes. Si le gain de temps et d'efficacité permis par numérique peut faciliter la présence des femmes et aboutir à un dialogue social plus inclusif, quel sera son impact sur leur capacité à prendre la parole au sein des réunions ? Autant de questions qui peuvent aussi bien s'appliquer aux salariés handicapés et aux précaires, autres habituels exclus du dialogue social.

Il faudra, enfin, mesurer l'impact écologique du basculement numérique du dialogue social, tout en veillant à éviter une forme d'instrumentalisation du dialogue social numérique dans les politiques RSE des entreprises.

Ces questions devront guider les acteurs du dialogue social à mesure qu'ils adopteront les outils numériques.

Table des matières

01 Synthèse

03 Avant-propos, Jean Grosset

05 Méthodologie de l'étude
05 La collecte du matériau
05 L'échantillon
05 Mais qu'est-ce que le e-dialogue social ?

11 Le e-dialogue social, une expérimentation à marche forcée
11 « Le monde d'avant » : une utilisation du numérique limitée
12 Peu d'expériences antérieures du dialogue social connecté : une mini-révolution
13 Mise en place du distanciel : face à l'urgence, l'adaptation

15 Le e-dialogue social, quels changements par rapport à la « forme normale » du dialogue social ?
15 Différentes utilisations des outils numériques pour les réunions
17 La « scène » du numérique : les perceptions des réunions changent
19 Retour sur la qualité perçue du e-dialogue social
21 Ce que les acteurs envisagent pour le e-dialogue social

23 Un laboratoire pour repenser le rôle et les pratiques des acteurs
23 Une expérience dans des contextes particuliers
24 Le e-dialogue social questionne la notion de « proximité »
25 Les relations entre acteurs questionnées

29 E-dialogue social : le regard de nos grands témoins
29 Jean-Denis Combrexelle, ancien président de la section sociale du Conseil d'État (2014-2018)
30 Philippe Portier, secrétaire national de la CFDT
31 Florence Dodin, secrétaire nationale de l'UNSA
33 Hubert Mongon, délégué général de l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM)
35 Benjamin Maurice, direction générale du travail

37 Conclusion : éléments prospectifs

Réalisation : REFLETS GRAPHICS
Imprimé en France par A.Trois
OCTOBRE 2021

Collection dirigée par Gilles Finchelstein et Laurent Cohen

© Éditions Fondation Jean-Jaurès
12, cité Malesherbes - 75009 Paris

www.jean-jaures.org

Derniers rapports et études :

11_2020 : N'est pas métropole qui veut, ou le trompe-l'œil lyonnais
Vincent Aubelle

11_2020 : Repenser nos sociétés à l'aune des Objectifs de développement durable
sous la direction de Jennifer De Temmerman et Alain Dubois

01_2021 : De Police à Polis. Refonder le lien entre forces de l'ordre et population en France
Gustav Fiere, Jérôme Giusti, Dominique Raimbourg

03_21 : La Protection salariale garantie
Amin Mbarki, Samuel Toubiana, Anthony Paulin

03_2021 : La raison d'être des entreprises : deux ans après, premier bilan
Nathalie Rouvet Lazare

03_2021 : Travailler à l'âge du numérique : l'an II des coopératives !
Jérôme Giusti, Thomas Thévenoud

05_2021 : Élections européennes et Covid-19 : quelle visibilité de l'Union européenne
dans les journaux télévisés ?
Fanny Hervo, Théo Verdier

05_2021 : Signaler la haine pour mieux la combattre. Les LGBTphobies au prisme
de l'application FLAG!
Flora Bolter, Denis Quinqueton, Johan Cavirot

06_2021 : Apathie démocratique et responsabilité politique
Émeric Bréhier, Frédéric Potier

06_2021 : Mécanismes d'une justice algorithmisée
Adrien Basdevant, Aurélie Jean, Victor Storchan

07_2021 : De la souveraineté européenne
Pervenche Berès, Antoine Bristielle, Jean-Philippe Derosier, Gilles Finchelstein, Thomas Manz,
Max-Valentin Robert, Francis Wolff

09_2021 : La reconquête de la souveraineté alimentaire en Afrique. État des lieux et propositions
Pierre Jacquemot

fondationjeanjaures
@j_jaures
fondation-jean-jaures
www.youtube.com/c/FondationJeanJaures

www.jean-jaures.org

Fondation Jean Jaurès ÉDITIONS