

LE DIALOGUE SOCIAL À L'HEURE DE LA CRISE SANITAIRE

RÉSULTATS
DE L'ENQUÊTE
Juin > Novembre 2020



AUVERGNE - RHÔNE-ALPES
CONDITIONS DE TRAVAIL
ET INNOVATION SOCIALE

Depuis le début de la crise sanitaire, les entreprises ont dû s'emparer d'un grand nombre de sujets relevant du dialogue social.

Bien que les règles, en matière d'information et de consultation des instances représentatives du personnel notamment, aient été temporairement assouplies pour répondre au caractère urgent et exceptionnel de la situation, le dialogue social reste l'espace privilégié d'échanges, de régulation voire de négociation, où se solutionnent les difficultés rencontrées par l'entreprise et ses salariés pour faire face aux changements.

Dans le cadre de ses missions, l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes a lancé entre juin et novembre 2020, un questionnaire sur le dialogue social et le fonctionnement des instances représentatives du personnel

OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE

- Recueillir la perception des acteurs du dialogue social : direction, représentants du personnel et membres invités du Comité Social et Économique (CSE) ; sur les pratiques de dialogue social et de négociation depuis le début de la crise sanitaire COVID-19
- Identifier d'éventuels freins constatés et les leviers actionnés
- Repérer les besoins en matière de dialogue social

CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS

170
réponses

SECTEURS
représentés

55%
représentants
du personnel

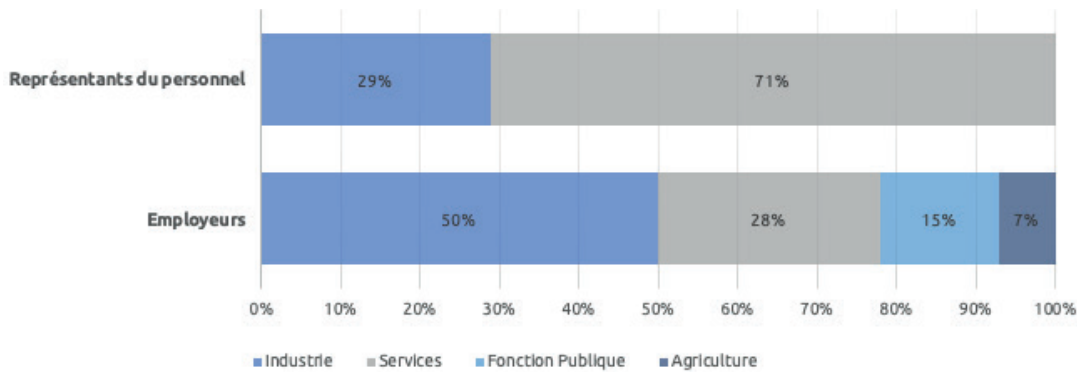
32%
représentants
employeurs

13%
autres

52%
services
dont 28% social
& médico-social

34%
industrie

9%
fonction publique
4%
agriculture



ENTREPRISES - DE 300 + DE 300 **56%** **44%**
des répondants

TRAVAIL SUR SITE, TÉLÉTRAVAIL ET ORGANISATION MIXTE

>>> Le télétravail a pris une place importante dans l'organisation du travail suite au premier confinement.

Les répondants à la consultation sont **19,9%** à déclarer être en **télétravail intégralement** et **41,7%** d'entre eux ont pratiqué une **organisation mixte** (sur site et en télétravail).

Le télétravail reste un sujet prégnant de dialogue social. Après sa mise en place massive et « subie », les directions et les représentants du personnel sont désormais invités à en partager les enjeux, mesurer les impacts à tous les niveaux et trouver un cadre adapté par le dialogue et la négociation.

QUELLE ÉVOLUTION DE LA QUALITÉ DES RELATIONS ?

>>> Un écart de perception significatif de la qualité du Dialogue Social et de son évolution avec la crise.

65,9% des **représentants du personnels** estiment que le **Dialogue Social** de leur entreprise **avant la crise** était « **plutôt à très satisfaisant** ».

A contrario, **100 %** des **représentants de la direction** estiment que le **Dialogue Social** de leur entreprise **était** « **peu à pas du tout satisfaisant** ». Ces derniers indiquent par ailleurs, une qualité des relations entre Direction et représentants du personnel équivalente à celle avant la crise, voire constatent une dégradation de cette qualité avec l'arrivée de la crise.



Ces réponses interrogent la différence de perception de ce qui fait le caractère satisfaisant et la qualité du Dialogue Social.

Ce qui pourrait expliquer ces réponses se situe sans doute dans la représentation sociale et culturelle du Dialogue Social en ce qu'il est perçu comme « imposé » réglementairement aux acteurs (notamment aux directions d'entreprise).

De plus, le Dialogue Social reste souvent mobilisé lorsque des difficultés surviennent et l'implication des acteurs dans ce dernier serait à relier aux conditions de son exercice.

D'où l'intérêt de dépasser la dimension réglementaire et que les acteurs échangent autour de « l'intérêt » du Dialogue Social et des enjeux qui pourraient être traités dans ce cadre.

QUEL IMPACT DE LA CRISE SUR L'ORGANISATION DU DIALOGUE SOCIAL ?

»»» La crise semble avoir renforcé la mobilisation des acteurs du dialogue social.

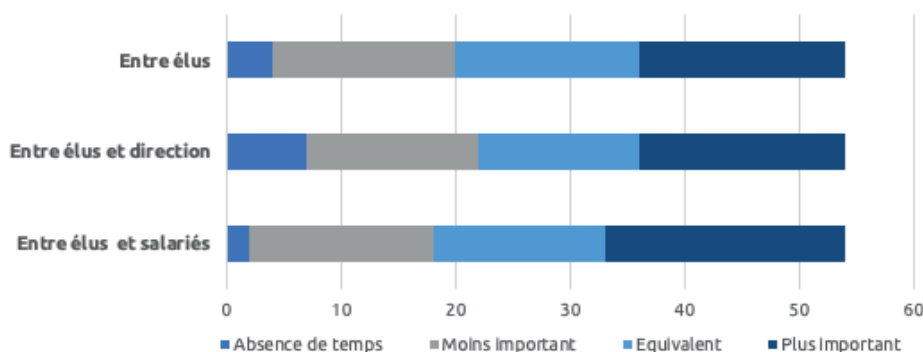
74,7% des répondants s'accordent à exprimer une **augmentation de la charge de travail liée au dialogue social**.

Cette perception est plus prégnante pour les représentants de l'employeur :

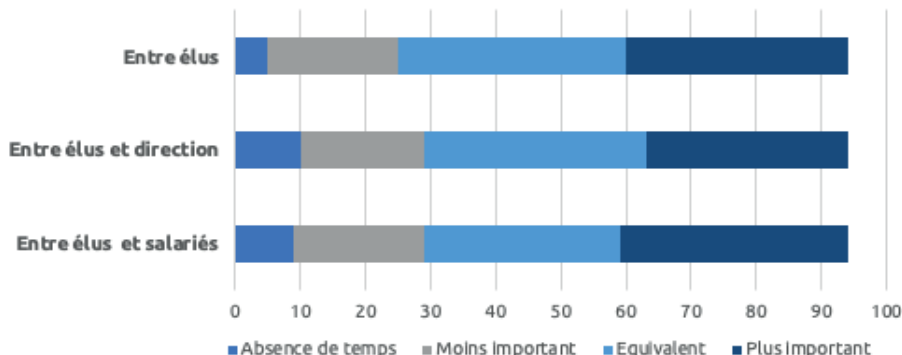
44% contre **37%** pour les représentants du personnel.

Perceptions de l'importance des temps de coordination dans la période

Selon les représentants des employeurs



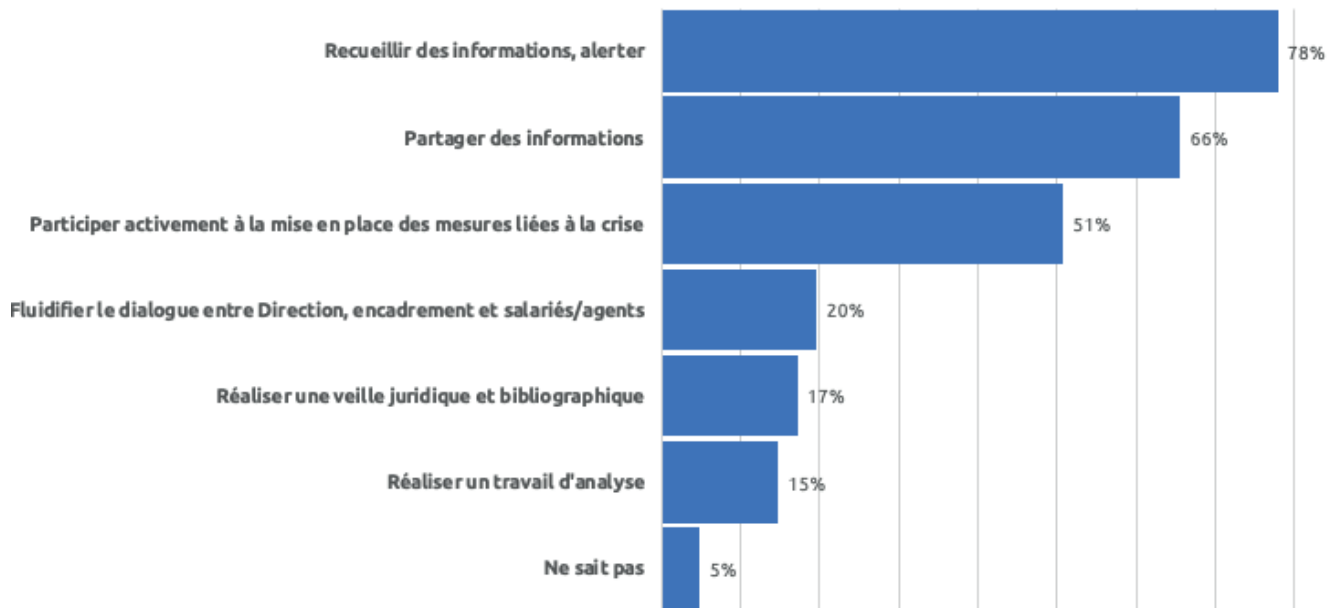
Selon les représentants des salariés



En tendance, le constat est fait par les représentants des employeurs comme par les représentants des salariés d'une **augmentation des temps préparatoires aux réunions, et en particulier entre élus et salariés**.

Ce constat renvoie aux principaux rôles exercés par les représentants du personnel depuis le début de la crise et qui ont nécessité un **renforcement de la coordination élus-salariés**.

Principaux rôles des représentants du personnel depuis le début de la crise



>>> Un fonctionnement des Instances Représentatives du Personnel qui semble s'être maintenu, avec une augmentation de la fréquence des réunions.

Cette augmentation peut avoir exacerbé la charge de travail des élus comme des directions.

Le maintien des réunions s'explique par la **prégnance des sujets à traiter en instance et les ajustements qui ont été nécessaires dans les entreprises au regard du contexte** (actualisation du Document Unique de Prévention des Risques Professionnels - DUERP - et précautions sanitaires, Plan de Continuité de l'Activité - PCA - , mise en place de l'activité partielle, congés, organisation du télétravail, ...).

⊙ Un maintien des réunions pendant la crise, couplé à la mise en place d'autres formes de régulation

85,3% des répondants indiquent que **les réunions ordinaires d'instances représentatives du personnel (élus et employeurs) ont été maintenues** et que d'autres types de **consultations-informations plus informelles** ont été mises en place : informations unilatérales de l'employeur suite à la mise en œuvre de mesures exceptionnelles, échanges bilatéraux direction/Représentants du Personnel ou encore échanges collectifs.

⊙ Une prise en main de nouvelles modalités de réunions à distance

La possibilité donnée par la réglementation de poursuivre les échanges nécessaires au fonctionnement du Dialogue Social en période de crise en visio-conférence, audio-conférence ou via des systèmes de messagerie instantanée a globalement été saisie par les acteurs.

En parallèle du maintien d'une partie des échanges en présentiel, **95 %** des répondants ont déclaré avoir **tenu des réunions en visio ou audio-conférence**.

⊙ Des réunions plus fréquentes mais des durées de réunion quasi équivalente

La **durée des réunions** semble en tendance **équivalente voire plus importante**.

L'augmentation de la fréquence des réunions s'explique aisément par les **adaptations à mettre en œuvre et la réactivité attendue dans les actions**, en particulier dans les premiers mois de la crise sanitaire ainsi que l'augmentation du nombre d'informations-consultation incontournables des élus des CSE.

QUELLE ADAPTATION DES MOYENS POUR FAIRE FACE À LA SITUATION ?

>>> Les moyens pour fonctionner ont été adaptés de manière marginale depuis le début de la crise sanitaire.

Cependant il ressort de manière significative que les moyens techniques mis à disposition par l'entreprise pour l'exercice des mandats ont été adaptés pour **59%** des répondants. Cette adaptation réalisée est probablement à corréluer avec la tenue des réunions d'instance en visio-conférence.

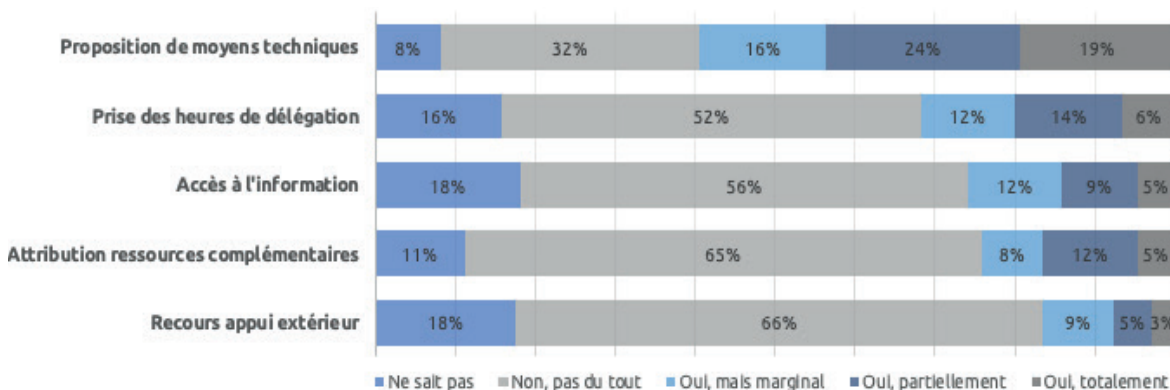
Selon **64%** des répondants, la prise des heures de délégation n'a pas ou peu été assouplie.

Pour **68%** des répondants, l'accès à l'information n'a peu ou pas été adaptée.

Selon **73%** des répondants, les élus n'ont pas ou peu bénéficié de ressources complémentaires (espaces virtuels d'échanges, outils de sondage ou d'enquête) pour maintenir le lien avec le personnel.

Pour **17%** des répondants, le recours à un appui extérieur a été encouragé voire facilité.

Les moyens mis à disposition

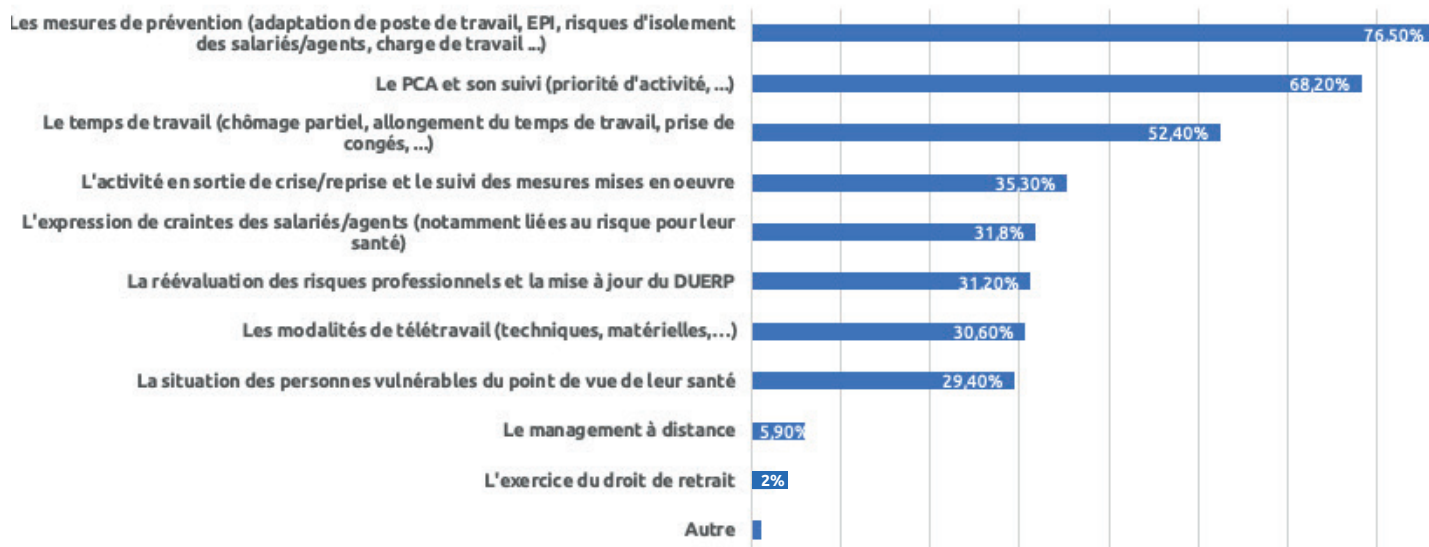


LES SUJETS TRAITÉS PENDANT LA CRISE

>>> Au début de la crise, une priorité donnée à la prévention et à la santé au travail, mais des enjeux organisationnels et économiques qui restent prégnants et se pérennisent dans le temps.

Ces priorités s'expliquent aisément par la gestion de la pandémie qui a nécessité l'articulation des enjeux de protection de la santé des salariés et de performance économique et sociale à court et moyen terme.

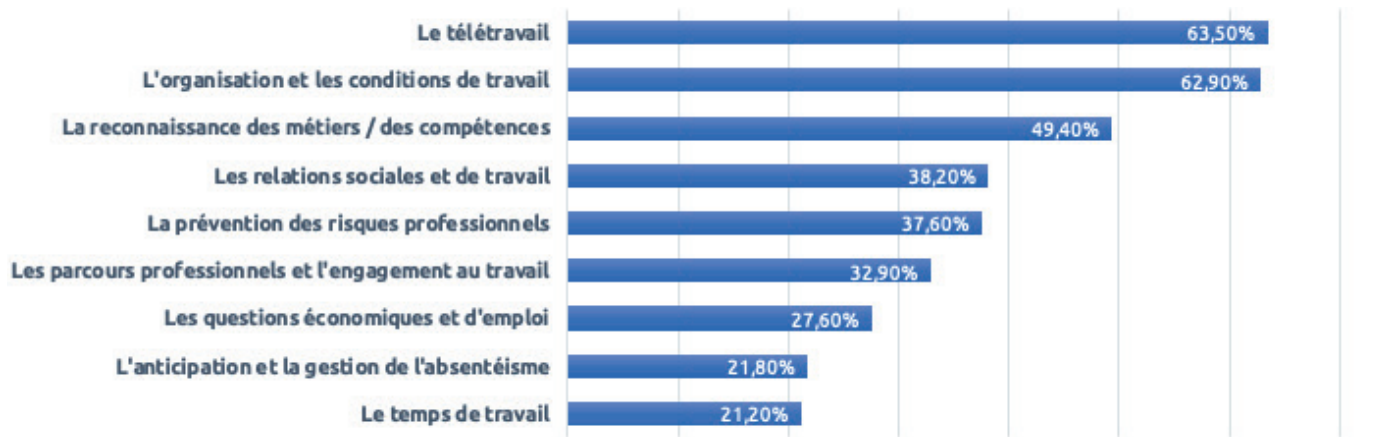
Les priorités en début de crise



>>> Après plusieurs mois de crise sanitaire et la gestion de l'urgence, les sujets prioritaires restent ceux liés à l'organisation et aux conditions de travail tandis que de nouvelles priorités émergent.



Les priorités émergentes



De nouvelles priorités ont été identifiées par les répondants telles que la question de la reconnaissance des métiers et des compétences et celle des relations sociales et de travail.

➤ **Travailler à l'amélioration des relations sociales et de travail**

Quant au sujet des relations sociales et de travail, il semblerait que tous les niveaux de relation aient été impactés depuis le début de la crise.

Ainsi, malgré une forte mobilisation de l'encadrement (70% des répondants indiquant que le management a été un peu voire beaucoup plus présent et/ou sollicité pendant la période), la qualité de la relation entre encadrement et salariés-agents s'est dégradée pour 28,8% des répondants.

Cette dégradation peut trouver son origine dans les modalités de management qui ont dû s'adapter au contexte, avec notamment la **mise en place massive du télétravail et du management à distance**.

Cette hypothèse interpelle les pratiques, invitant **davantage à un management par la confiance et l'autonomie que par le contrôle**, sans que pour autant les encadrants concernés aient été nécessairement soutenus et accompagnés dans cette évolution durant la période.

Il en va de même pour la qualité de la relation entre Direction et représentants du personnel (28,8% des répondants indiquent que la qualité de cette relation s'est dégradée).

La crise sanitaire a exacerbé les dysfonctionnements antérieurs à cette dernière, dans le fonctionnement même des instances :

une absence de réunions ou une fréquence plus élevée de celles-ci, avec des ordres du jour conséquents, nécessitant des temps de préparation importants sans adaptation des moyens dévolus, une qualité des informations partagées pas toujours au rendez-vous, le maintien du lien élus-personnel pas toujours soutenu, ou encore des réunions à distance qui ont pu avoir un impact sur la qualité de l'échange, malgré les efforts techniques réalisés.

➤ **L'importance de reconnaître les métiers et les compétences**

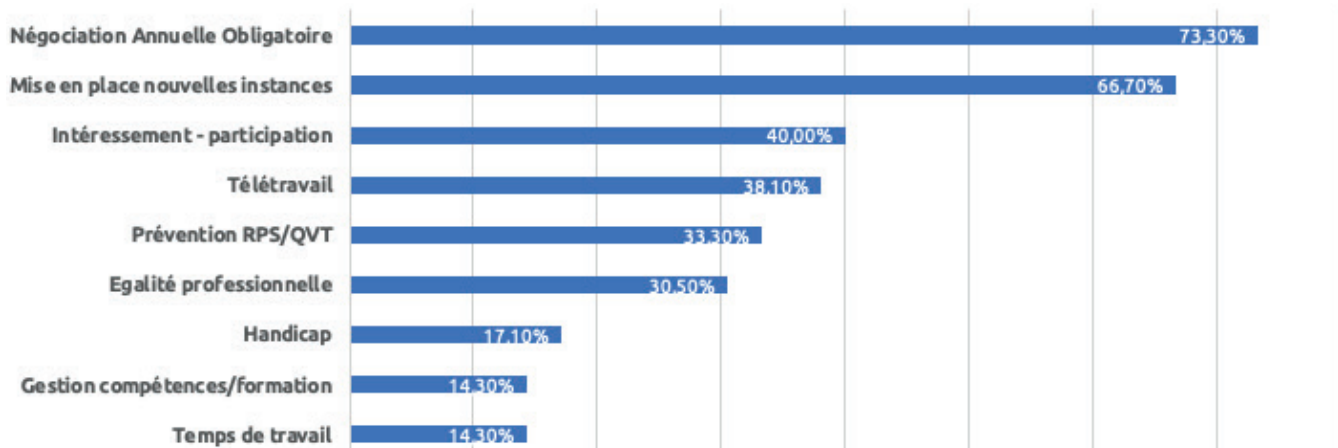
La question de la reconnaissance peut quant à elle s'expliquer par les efforts de plusieurs ordres consentis pendant la crise (adaptation dans les modalités de travail, prise de risque pour la santé, augmentation de la charge de travail, ...).

Cette reconnaissance des métiers et des compétences, qui ne se limite pas aux aspects financiers (octroi des primes) est également à mettre en perspective avec le **besoin de reconnaître le droit à l'erreur pour des personnels qui ont fait au mieux compte tenu des conditions de réalisation du travail** ou encore avec la nécessaire revalorisation de métiers, pas nécessairement les plus reconnus aujourd'hui (santé, alimentation, transport, enseignement, ramassage des ordures,...).

LA NÉGOCIATION D'ACCORDS PENDANT LA CRISE

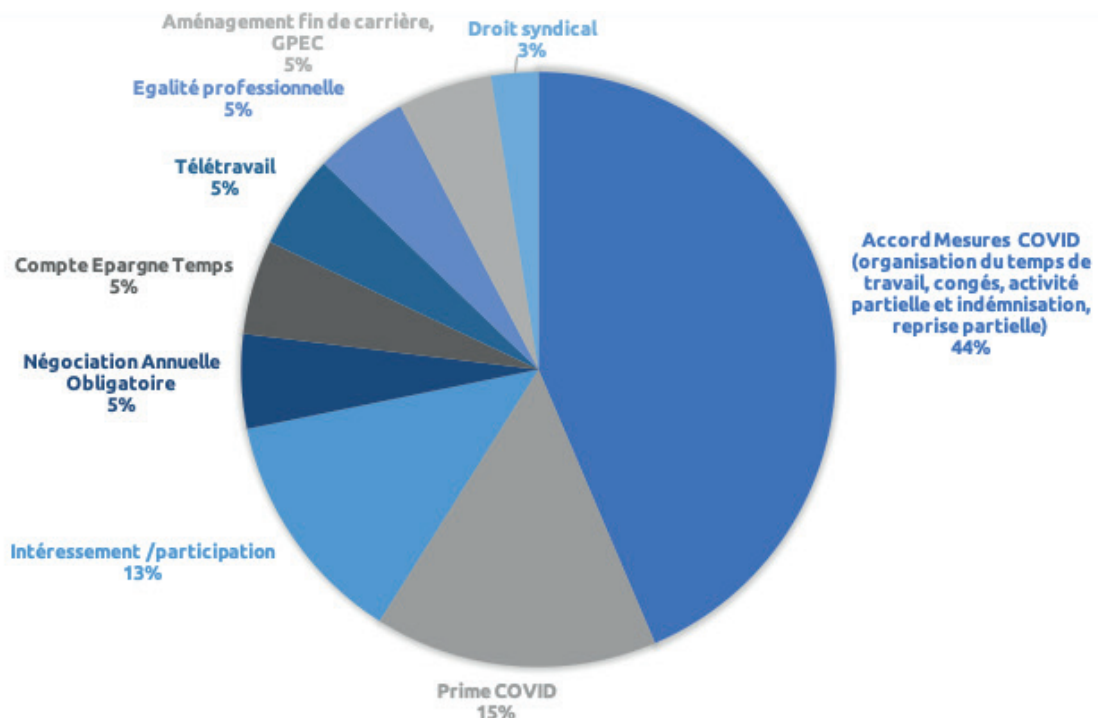
>>> **61,8%** des répondants déclarent qu'un accord a été négocié dans leur entreprise ces deux dernières années, un pourcentage qui s'explique en partie par le poids des entreprises de plus de 300 salariés dans l'échantillon (**44,1%**).

Les thèmes des accords négociés ces deux dernières années



>>> **23,5%** des répondants, qui sont majoritairement dans des entreprises de plus de 300 salariés, déclarent qu'un accord a été négocié pendant la période de crise sanitaire. Les négociations ont essentiellement porté sur des sujets relatifs à la situation de crise.

Les thèmes des accords négociés pendant la crise



LES PRINCIPAUX BESOINS EXPRIMÉS

»» Si la crise sanitaire a amené de nouveaux sujets de dialogue, de travail, voire de négociation et a révélé des besoins de monter en compétences pour les acteurs du dialogue social, elle ne les a pas pour autant amené à réfléchir sur le fonctionnement des Instances Représentatives du Personnel. En effet, **malgré les dysfonctionnements vécus, la crise n'a pas nécessairement été propice à plus de dialogue et a encore moins permis, selon les répondants, d'améliorer les relations sociales.**

À noter cependant, **une tendance des représentants du personnel à souhaiter de manière plus prégnante que pour les employeurs, le renforcement de leurs compétences** (acquisition d'outils et méthodes) pour s'emparer des sujets relatifs à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail.

POUR CONCLURE

Cette consultation nous donne à voir sur les besoins exprimés par les acteurs du dialogue social mais aussi les difficultés qu'ils ont à surmonter dans cette période de crise qui apparaît comme un catalyseur.

Il semble dès lors important d'aider les parties prenantes :

- à partager sur la satisfaction et plus largement l'utilité du dialogue social pour l'entreprise (décaler les représentations) ;
- à trouver des leviers pour dépasser les difficultés relationnelles voire développer les compétences relationnelles (à tous les niveaux de l'entreprise) ;
- à mieux articuler la question des moyens avec les objectifs poursuivis, à rendre les temps de préparation et de réunions plus efficaces, former au travail d'analyse, apporter de la ressource sur les sujets à traiter (notamment les Risques Psycho-Sociaux et le télétravail)...

... tout cela dans une visée de promotion du dialogue social, levier de l'amélioration des conditions de travail.

POUR ALLER + LOIN

<https://auvergnerhonealpes.aract.fr/dialogue-social-entreprise>