

# Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail  
Novembre 2021

176 le cnam  
ceet

## LE DIALOGUE SOCIAL EN ENTREPRISE EN TEMPS DE PANDÉMIE

**Camille Dupuy**

*Université de Rouen Normandie,  
DySoLab/IRIHS et CEET*

**Jules Simha**

*Université de Paris, Cerlis et CEET*

L'urgence liée aux contraintes sanitaires et l'essor massif du télétravail depuis mars 2020 ont conduit à une transformation des relations de travail et, avec elles, du dialogue social dans les entreprises.

En s'appuyant sur les données issues d'une post-enquête RÉPONSE de la Dares, ce numéro de *Connaissance de l'emploi* s'intéresse à ces transformations du dialogue social et met au jour quatre résultats : une captation du dialogue social au sommet de l'entreprise, une focalisation de la négociation sur les thématiques directement liées au Covid-19, une complexification de l'activité des représentant.es des salarié.es, et enfin une distanciation du travail syndical. La pandémie de Covid-19 participe ainsi d'un mouvement de renforcement du pouvoir patronal au détriment du pouvoir syndical.

En France, les normes du travail sont majoritairement produites au sein des entreprises (Bethoux & Laroche, 2021), dans lesquelles, en 2020, plus de 76 000 accords ont été conclus (Dares, 2021). Cette même année, ces négociations ont eu lieu dans un contexte inédit, marqué par la pandémie de Covid-19 et l'état d'urgence sanitaire qui l'a accompagnée. Celle-ci a en effet conduit à des transformations inédites des organisations du travail (télétravail, activité partielle, etc.). Pour y faire face, plus de 10 000 textes ont porté sur ces enjeux spécifiques (Dares, 2021), ce qui interroge sur les pratiques concrètes de dialogue social en temps de pandémie. Outre la pandémie et ses conséquences sociales, celles-ci sont également marquées par les dernières réformes du droit du

travail instituées par les ordonnances de 2017 (France Stratégie, 2020) qui ont notamment conduit à la fusion des instances représentatives du personnel (anciennement délégué du personnel, CHSCT et CE<sup>1</sup>) dans les nouveaux comités sociaux et économiques (CSE). Ce numéro de *Connaissance de l'emploi* propose une première analyse des formes concrètes de dialogue social en temps de crise sanitaire. Dans cette perspective, nous nous sommes intéressé.es à un secteur particulièrement en pointe en matière de numérisation, celui des technologies de l'information et de la communication (encadré 1).

<sup>1</sup> Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ; Comité d'entreprise.

## PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE

Dans le cadre d'une post-enquête RÉPONSE<sup>2</sup> (Didry, Giordano, 2021), nous avons enquêté dans deux très grandes entreprises, marquées par une forte propension à informer, consulter, négocier et conclure des accords (ce que recouvre formellement l'expression « dialogue social ») : Digital Consulting (DC) et Réseaux (R). Nos analyses reposent sur 27 entretiens conduits auprès de représentant.es des salarié.es et de la direction centrés sur leur expérience du dialogue social au printemps-été 2020 (confinement-déconfinement). Nous nous appuyons par ailleurs sur les procès-verbaux des réunions qui se sont tenues entre représentant.es au cours de cette période. Dans cette enquête nous cherchons à comprendre la manière dont ces pratiques s'adaptent et évoluent en temps de crise.

Digital Consulting (DC) est une entreprise de services et de conseils en technologie de l'information et en management. Créée à la fin des années 1970 en Amérique du Nord, elle s'est progressivement développée à l'international. Cette entreprise de près de 80 000 salarié.es s'est implantée en France par des rachats successifs d'entreprises de services aux entreprises et compte aujourd'hui près de 11 000 salarié.es sur le sol français. Si son siège social est en région parisienne, elle est présente sur 12 établissements répartis dans 24 villes disséminées sur l'ensemble du territoire national. Quatre organisations syndicales sont représentatives au sein de l'entreprise (CGT, CFDT, CFE-CGC, CFTC).

Réseaux<sup>®</sup> est une grande entreprise française, spécialisée dans les télécommunications (et qui diversifie ses activités depuis quelques années notamment dans le secteur bancaire); elle compte 70 000 salarié.es. Cette entreprise, issue d'une série de fusions-acquisitions, possède de nombreuses filiales et constitue avec elles un groupe comptant près de 130 000 salarié.es. En France, elle se divise en une dizaine d'établissements principaux (découpage en fonction de logiques territoriales et d'activités) eux-mêmes divisés en établissements secondaires (découpage en fonction des mêmes logiques). Quatre organisations syndicales sont représentatives au sein de l'entreprise (CFE-CGC, CFDT, CGT et SUD).

À partir de ces données, quatre tendances se dessinent : une captation des négociations par les sièges sociaux au détriment des établissements locaux ; une focalisation du dialogue sur les thématiques directement liées au Covid-19 aux dépens des autres sujets ; une complexification de l'activité de négociation des représentant.es du personnel ; et une distanciation entre les salarié.es et leurs représentant.es.

### ● Une discussion captée au sommet de l'entreprise

En France, l'entreprise est aujourd'hui au cœur des relations professionnelles. Pourtant, le lieu de l'entreprise dans lequel le dialogue social doit se tenir n'est pas arrêté par le législateur : celui-ci peut se dérouler au niveau central du siège de l'entreprise ou au niveau plus local de l'établissement. Ainsi, en France, la négociation dans l'entreprise n'est pas toujours conduite au plus proche du lieu de travail. Elle peut être captée par les acteurs.trices du siège qui concluent des accords s'appliquant indistinctement à tous les établissements.

<sup>2</sup> L'enquête « Relations professionnelles et négociations d'entreprise » (REPONSE), propose, à partir d'un questionnaire, une observation des relations professionnelles en entreprise d'au moins 11 salariés. Elle est ensuite prolongée par des « post-enquêtes » qui visent à l'exploiter et la compléter par des analyses qualitatives.

La pandémie a clairement accéléré cet effet de centralisation des régulations collectives au sommet de l'entreprise. C'est ce que nous avons constaté dans les deux grandes entreprises dans lesquelles nous avons enquêté où les CSE ont été créés en novembre 2019 pour Réseaux (R), et en janvier 2020 pour Digital Consulting (DC). Par exemple chez DC, dans laquelle quatre syndicats sont représentatifs, tous s'accordent sur le constat que les mesures exceptionnelles mises en place pour réguler les confinements et les déconfinements se discutent uniquement au niveau du siège social.

*« Quand ils ont voulu mettre en place l'activité partielle, donc... ça a été annoncé au CSE central. Tout ce qui reste, on va dire, au niveau politique et national, c'est au CSE central. » (E4, CFE-CGC, DC)*

Pourtant, les mises en place auraient pu être conçues différemment selon les contenus du travail (plus ou moins « exposés ») et les lieux de l'activité (plus ou moins touchés par la pandémie). C'est bien ce que nous explique ce représentant du personnel chez Réseaux où là aussi, les décisions sont prises au sommet et appliquées, plus que discutées, dans les établissements locaux :

*« Le déconfinement aurait dû être traité localement dans chaque région, puisque les problèmes spécifiques, des boîtes à boutons d'ascenseur pas désinfectés par exemple, c'est localement qu'on les voit, ce n'est pas au niveau national. Et en fait, l'entreprise a largement préféré faire une consultation, qui a duré trois jours, de façon... pour parler un peu de tout, de rien... sur le déconfinement, sans que les CSE locaux aient vraiment leur mot à dire, puisqu'eux, ils étaient juste en information. » (E17, CFE-CGC, Réseaux)*

Cette situation, que l'on pourrait lier au caractère exceptionnel et urgent, perdue donc au-delà pour discuter des conséquences de la pandémie et notamment du télétravail. Par exemple, les négociations conduites chez Réseaux sur le télétravail depuis la réouverture des sites se fait uniquement au siège.

### ● La crise sanitaire comme sujet de discussion prioritaire

Un deuxième élément d'évolution tient aux thématiques abordées dans le dialogue social, structuré, en France, autour de trois blocs<sup>3</sup> qui organisent à l'avance l'agenda des discussions. Cet agenda thématique a été totalement bouleversé avec la pandémie. Le premier confinement est entré en application en quelques jours en France au printemps 2020. Les premières discussions ont donc été conduites dans l'urgence pour appliquer les directives gouvernementales.

*« On a même fait des CSE exceptionnels, quand les... comment dire, les mesures gouvernementales étaient annoncées en milieu de semaine, ben le début de la semaine d'après, on avait... on avait bien souvent... Surtout quand les mesures étaient importantes, dans le style confinement ou déconfinement, on avait... on avait un CSE central exceptionnel dans les jours qui suivaient. » (E25, CGT, Réseaux)*

<sup>3</sup> Rémunération, temps de travail, partage de la valeur ajoutée ; égalité professionnelle, qualité de vie au travail ; gestion prévisionnelle des compétences et mixité des métiers.

Pris par l'urgence, nous assistons dès lors à une focalisation du dialogue social sur les enjeux liés à la pandémie. Le Covid-19 et ses conséquences deviennent le sujet principal des négociations collectives comme dans les informations-consultations des CSE. Par exemple chez Réseaux, sur l'année 2020, le directeur des ressources humaines estime avoir consacré 20 des 25 réunions du CSE central qu'il anime à la crise sanitaire, totalisant plus de 1 200 pages de procès-verbaux. Il explique ainsi :

*« Les sujets qu'on a traités depuis le début de l'année, depuis mars... ça a été la crise sanitaire, et la crise sanitaire, bon, ben ça a été le confinement, le déconfinement progressif, le reconfinement, etc. (...) Les sujets relatifs à l'aspect individuel des salariés, finalement, ont... ont été secondaires » (E16, RH central, Réseaux)*

Cette focalisation thématique se fait au détriment de l'ensemble des autres sujets, pourtant centraux dans la vie d'une entreprise (égalité professionnelle, qualité de vie au travail, formation, gestion prévisionnelle des compétences...). Les négociations initialement prévues sur ces questions ont été gelées et ajournées :

*« On a mis tout ce qui était récurrent, obligatoire, un peu de côté, et à le repousser aux calendes grecques, à savoir à plus tard. Alors qu'on aurait pu instruire les choses, et notamment, on aurait pu mandater la commission économique pour faire le cahier des charges des expertises, ça ne mangeait pas de pain, ça n'utilisait pas les mêmes gens... Mais là, pour le coup, on a fait un gros paquet, on a dit : on fout tout ça sous le tapis, on verra ça plus tard » (E19, CFE-CGC, Réseaux)*

Finalement, en temps de pandémie, on ne parle plus que de Covid et ce à un niveau éloigné des travailleurs et des travailleuses.

## ● La complexification de l'activité des représentant.es du personnel

L'enquête fait ressortir un troisième élément concernant l'impact du Covid sur le dialogue social dans l'entreprise : une complexification de l'activité de négociation des représentant.es du personnel. Celle-ci n'est pas nouvelle : les négociateurs.trices syndicaux.les et élu.es du personnel s'accordent ainsi pour considérer que la conduite des discussions collectives au niveau des entreprises s'est complexifiée au cours de la dernière décennie. Mais là encore, la pandémie accentue cette tendance.

Tout d'abord, les représentant.es témoignent d'un fort alourdissement de leur charge de travail. Il se traduit par une augmentation considérable du nombre de réunions, et une multiplication des points à l'ordre du jour. De manière unanime, les enquêtés décrivent ainsi un travail qui devient « impossible », « infernal ».

À DC, les réunions habituellement mensuelles se sont tenues deux fois par mois. À Réseaux, la durée des réunions s'est considérablement allongée, notamment en lien avec la multiplication des points à l'ordre du jour, mais le constat est le même : « On peut pas traiter ça proprement, quoi ! » (E17, CFE-CGC, Réseaux). La durée tant le nombre de réunions ont été multipliés :

*« Je vous donne un exemple chiffré : l'accord considère qu'on doit faire onze réunions du CSE central par an, une par mois*

*moins les vacances du mois d'août, et nous en sommes à la 24e au mois de novembre ou au mois de décembre. Et que... elles ont toutes été d'à peu près... 'fin, de plus de deux jours... trois jours, donc voilà, y a une inflation qui a fait que c'était difficile... » (E19, CFE-CGC, Réseaux)*

Cette charge de travail est d'autant plus difficile à absorber qu'elle s'opère dans une nouvelle instance. En effet, les CSE ont été mis en place récemment. Les représentant.es ont donc dû gérer les nouvelles règles imposées par cette réforme, et parfois un premier mandat pour les personnes nouvellement élues.

Ensuite, l'activité des représentant.es se complexifie car ils et elles rencontrent des difficultés d'ordre technique. Bien que salarié.es dans des entreprises spécialisées dans les secteurs des télécommunications et du numérique (celles-ci fournissent ainsi de nombreuses autres entreprises en services numériques), les enquêtés racontent les habitudes d'une activité qui se fait en face-à-face, sans ordinateur interposé. Aussi, s'ils et elles n'insistent guère sur des problèmes liés au fonctionnement même des outils, ils et elles déplorent en revanche l'absence d'outils réellement adaptés à la délibération à distance.

La première difficulté dont les représentant.es font état relève de la complexité, parfois même l'impossibilité, à prendre la parole au cours des séances. Cette première difficulté en amène d'autres concernant, notamment, la capacité des intervenant.es à interagir « normalement ». Ils et elles sont ainsi très nombreux à souligner la difficulté des échanges lorsque les interlocuteurs.trices sont invisibles (les conversations en visioconférence ne sont pas exclusives ; elles se font également par l'intermédiaire de ponts téléphoniques qui ne transmettent que l'audio).

*« Dans les échanges au niveau de ces instances, je pense que tout le non-verbal est très important, et... vu le nombre qu'on est, la visio', c'est pas possible, on peut pas mettre 40 personnes en visio' (...) donc concrètement, on met la visio' au démarrage, pour se saluer, et puis après, on la coupe. Et donc, tout ce qui est le non-verbal ne passe pas. Et ça donne lieu, potentiellement, à des incompréhensions, voire des quiproquos, et en tout état de cause, ça ne permet de faire passer tous les messages qu'on voudrait. » (E6, CFDT, DC)*

En effet, les réunions à distance réduisent très largement la matière de ces échanges. Concrètement, avec la distance, ces derniers se limitent aux éléments formels, à ce qui est échangé *au cours* des réunions. À l'inverse, l'ensemble des éléments informels — tout ce qui pouvait se jouer *à côté* des réunions, et qui pouvaient permettre à certains interlocuteurs d'échanger des éléments, de se mettre d'accord, de préparer un point de vue partagé, etc. — a été écarté. Ainsi, les débats semblent se vider de leur substance, laissant parfois plus de place aux décisions unilatérales de la direction.

## ● Une distanciation entre salarié.es et représentant.es du personnel

En quatrième et dernier lieu, la crise du Covid a eu un ensemble de conséquences concernant le « travail syndical » (Gassier, Giraud, 2020). Ainsi, si la pandémie a des effets sur l'organisation et le déroulement des négociations formelles au sein des instances,

elle a aussi des conséquences sur le travail de terrain des représentant.es qui consiste à tisser des liens avec les salarié.es.

En effet, avec les confinements, les deux entreprises ont fait un usage très extensif du télétravail. Au sein de DC, à l'exception des services techniques qui ont en charge les infrastructures nécessaires au télétravail, l'ensemble du personnel de l'entreprise a été mis en télétravail. Au sein de Réseaux, les activités «télétravaillables» ont suivi le même régime, alors que celles qui étaient rendues impossibles (comme le travail en boutique) ont arrêté de travailler tout en continuant à percevoir l'intégralité de leur rémunération. Le télétravail a conduit de fait à un éloignement entre représentant.es et salarié.es. De ce fait, aux interactions habituelles sur le temps et l'espace de travail se sont substitués des échanges réalisés à distance et plus formalisés qui font perdre le lien plus spontané avec le terrain.

*« Quand vous êtes en télétravail, y'a effectivement des difficultés de prévention, mais le représentant de proximité, il va pas faire le tour de tous les salariés Réseaux chez eux, c'est pas possible. » (E16, RH, Réseaux)*

Par ailleurs, une partie des thématiques sur lesquelles portaient ces discussions disparaissent, comme tout ce qui tenait à l'organisation de l'espace de travail. Avec cette disparition, c'est finalement une partie du rôle des représentant.es du personnel qui s'efface. Habités aux échanges directs, le télétravail les met à distance des salarié.es qui les sollicitent en temps normal, et les confronte à une forme de perte de sens du travail.

Toutefois, face à cette mise à distance de leur propre travail, les représentant.es ont cherché à lancer des initiatives visant un renouvellement — au moins un maintien — des relations avec les salariés. Avec l'essor des réseaux numériques, les organisations syndicales se sont ainsi interrogées sur la manière de renouveler leurs modes de communication (Benedetto-Meyer, Willemez, 2021). Cette question se pose avec une acuité nouvelle à l'heure du télétravail. Dans nos cas, une partie de cet effort de renouvellement relève du bricolage, et témoigne surtout d'une difficulté à se renouveler et à s'adapter. Pour ne pas perdre le lien, sont ainsi organisées des activités sociales, culturelles, voire sportives, en ligne. Cependant, celles-ci consistent de fait seulement à remplacer à l'identique (ou presque), celles mises en place en dehors de la crise sanitaire. Qu'il s'agisse du tournoi d'échecs ou des petits déjeuners à distance, l'idée est de reconstituer des espaces pour que les discussions «informelles» puissent surgir de nouveau... mais le constat est le même : ça a « bien fonctionné, mais là aussi, c'est en train de s'essouffler... » (E6, CFDT, DC). Il en va de même pour l'organisation des réunions syndicales qui peinent à se renouveler. Par exemple chez DC :

*« Je pense simplement, par exemple, à la... permanence qu'on fait tous les vendredis après-midi, où on voit au moins les gens qui sont à l'agence ou qui passent à l'agence. Et là,*

*ben du coup, on n'a pas de permanence. Alors, on a décidé d'en faire une virtuelle, mais ça va... ça sera autre chose, quoi. » (E5, CFDT, DC)*

En définitive, la distanciation analysée semble se traduire dans la réduction des actions envisageables, et le travail syndical pâtit fortement d'une difficulté à trouver de nouvelles formes d'intervention.

\*\*\*

En France, dans les entreprises, c'est l'employeur qui est légalement tenu d'organiser le dialogue social. Démarrée avant le début de la pandémie de Covid 19 et poursuivie ensuite, cette enquête donne à voir les transformations de ce dialogue social en temps de pandémie. Elle montre en creux un renforcement du pouvoir patronal au détriment du pouvoir syndical : la captation du dialogue social par le sommet de l'entreprise limite les marges de manœuvre des représentant.es qui, d'habitude, interviennent aux différents lieux de la négociation ; la focalisation sur les thématiques Covid interdisent aux représentant.es de se saisir d'enjeux qui leur paraîtraient pertinents (égalité professionnelle, qualité de vie au travail, etc.) ; l'organisation des négociations à distance rend difficile la participation des représentant.es ; enfin, la distanciation physique et sociale avec les salarié.es affaiblit leur représentation. Ces éléments font écho au constat plus général d'une dégradation de la qualité du dialogue social en France et interrogent les moyens d'y répondre, notamment à travers une montée en compétences et le développement de nouveaux outils (Anact, 2021).

## RÉFÉRENCES

**Anact**, 2021, *Impact de la crise sanitaire sur le dialogue social et les relations sociales, Les points clés.*

**Benedetto-Meyer M., Willemez L.**, 2021, *Les organisations syndicales et les réseaux sociaux : militants, activités et organisations aux prises avec les outils numériques*, Rapport pour l'IRES.

**Béthoux É., Laroche P.**, 2021, "Employment relations in France" in Bamber J. G., Cook F. L., Doellgast V., Wright C. F., *International and Comparative Employment Relations. Global Crisis and Institutional Responses*, Sage Publishing, 2021

**Dares**, 2021, *Les accords d'entreprise liés à la crise sanitaire en 2020*, Focus, n° 48

**Didry C., Giordano D.**, (dir.), 2021, *L'entreprise à la lumière des relations professionnelles*, Rapport de recherche pour la DARES.

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

Les actualités du Centre d'études de l'emploi et du travail (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : [ceet.cnam.fr](http://ceet.cnam.fr)  
Elles sont également disponibles via la [lettre électronique Flash](#) ainsi que les comptes [Twitter @CeetEtudes](#) et [LinkedIn Cnam-CEET](#).

### Centre d'études de l'emploi et du travail

29, promenade Michel Simon – 93166 Noisy-le-Grand CEDEX – Téléphone : 01 45 92 68 00 - site : [ceet.cnam.fr](http://ceet.cnam.fr)

Directrice de publication : Christine Erhel - Rédacteur en chef : Bilel Osmane

Mise en page : Ad Tatum - Dépôt légal : 1805-066 - Novembre 2021 - ISSN : 1767-3356