

Atelier 1

Salariés & Direction : Le numérique comme moyen de consultation, d'expression et de pression ?

Rappel de l'objet de cet atelier

Avec le digital, les moyens et espaces d'expression se diversifient, tant pour les salariés que pour les directions : sites internet, intranet, blogs, forum, réseaux sociaux (d'entreprise ou généralistes) ou encore baromètres sociaux et sondages internes (voire dispositifs de reporting managerial...). Les salariés peuvent utiliser le digital pour exprimer leur point de vue sur leurs conditions de travail, ou leurs revendications. Les directions peuvent y avoir recours lorsqu'elles cherchent à communiquer directement auprès des salariés, à mesurer un climat social, mais aussi à maîtriser l'information et l'image de l'entreprise.

Ces différents canaux digitaux créent de nouveaux espaces de discussion, de collaboration et d'échanges, notamment dans des univers de travail où les relations de proximité entre les travailleurs, mais aussi avec leur management intermédiaire et la direction, sont de plus en plus distantes ou virtuelles. Dans une logique traditionnelle de rapports de force, ces canaux apportent des moyens de pression sur les parties prenantes du dialogue social, parfois en mobilisant des réseaux extérieurs à l'entreprise comme les médias, les ONG, les think tanks pour générer une réputation et une image.

Chacune de ces modalités d'interaction digitale « directe » entre salariés et direction peut être une opportunité de renforcement des relations sociales mais soulève des questions pour les parties prenantes traditionnelles du dialogue social :

- Quelle articulation avec la face plus institutionnalisée du dialogue social ? Comment sont construits ces outils de relation salariés / direction et quelle place y tiennent les IRP : sont-ils des outils partagés ou des outils de contournement des acteurs intermédiaires ?
- Quel rôle joue l'expression de groupes autonomes (hors IRP traditionnelles) et quel bénéfice apporte-t-elle au dialogue social ? Comment gérer ces formes d'expression qui échappent souvent aux frontières de l'entreprise ?
- Comment faire de ces outils des moyens d'enrichissement du dialogue social, de prévention des dysfonctionnements, et d'association réelle des salariés à la gouvernance des entreprises ?

Les premiers enseignements

Lors de cet atelier, la discussion s'est essentiellement centrée sur les outils de consultation. La tendance est au développement de dispositifs de « *sondage du terrain* », tels que les baromètres, mais essentiellement dans les grandes entreprises. Comme l'a rappelé un intervenant, l'enquête [Cevipof-dialogues](#), seulement 28% des salariés interrogés en 2019 mentionnent que leur entreprise a mis en place des outils digitaux (plateforme commune aux salariés, réseau social d'entreprise, digital factory) de dialogue social entre la direction et les salariés. La réflexion sur ces outils ne doit pas occulter la réalité des TPE-PME-ETI où ce déploiement est loin d'être une évidence, et où la culture numérique peut être faible tant côté employeur que salarié.

L'enjeu central des discussions a été celui des rapports de confiance ou de défiance qui entourent l'utilisation de ces outils de consultation. La multiplication des outils de communication et de consultations numériques, de la part des directions – mais aussi parfois des syndicats – et des sollicitations, dès lors qu'elle est mal maîtrisée, peut décrédibiliser l'utilisation du numérique dans les relations de travail et dégrader le dialogue social. Savoir arbitrer entre les différents outils et surtout leurs usages, en fonction des moyens humains dont on dispose et les pratiques digitales des salariés, est un véritable enjeu.

La défiance s'exprime aussi par un besoin de sécurisation des usages numériques vis-à-vis des salariés. Ces derniers souhaitent plus de transparence dans la gestion de leurs données et cherchent à obtenir la garantie que les informations transmises ne seront utilisées que dans le cadre prévu. Ils souhaitent une démarche loyale de la part des directions. Les participants préconisent de prévoir un cahier des charges en amont des projets de consultation.

A l'inverse, la sécurisation des données devient un obstacle au dialogue social dès lors que les directions des systèmes d'information verrouillent techniquement l'accès aux informations de l'entreprise, comprises en particulier dans la Base de données économiques et sociales (BDES).

En cas de dégradation du climat social ou de crise, cette défiance semble s'accroître puisque les participants recommandent de mettre le numérique de côté.

Il est à noter que les outils d'expression et de pression (réseaux sociaux, blogs...) qui facilitent l'émergence de groupes de revendications de salariés en dehors de toutes organisations syndicales, ont seulement été évoqués mais n'ont pas été illustrés en séance.

Temps 1 : Les questionnements

Les participants ont fait part de leurs interrogations sur la conception et l'utilisation des outils de « sondage du terrain » par les entreprises, ont abordé le sujet de la sécurisation et de la finalité des données, et le nécessaire arbitrage entre outils digitaux et moyens humains au regard du contexte du dialogue social. Enfin, ils ont signalé l'émergence de nouveaux collectifs de travailleurs liés au numérique.

1. Quelle place pour les outils de « sondage » ?

Il existe aujourd'hui une volonté de développer des outils ayant pour objectif de « sonder le terrain ». Des cabinets tels que Sextant en sont témoin au travers de demande d'accompagnement dans le déploiement de ces outils. Mais avant de mettre ceux-ci en place, il faut prendre en compte le degré d'appropriation du numérique par les individus. Il existe des différences notables entre les salariés des TPE, PME et grandes entreprises. Les TPE n'ont pas une réelle culture de l'informatique, sauf concernant les mails. La réflexion sur le déploiement du numérique n'est pas encore entamée dans certaines entreprises.

Un participant a donné le contre-exemple d'une entreprise de 10 salariés avec un baromètre journalier car le PDG est à distance et ne vient dans l'entreprise qu'une fois par trimestre. Dans ce cas présent, le baromètre n'est pas confidentiel car l'effectif est trop petit, mais aussi parce que le PDG ne le souhaite pas.

De nombreuses questions ont porté sur la façon dont ces outils de « sondage » sont élaborés, administrés, et in fine produisent des résultats, soulignant que ces modalités conditionnent fortement les comportements de réponse et l'adhésion des salariés à ces dispositifs. La mobilisation « unilatérale » de ces outils par les directions, sans concertation avec les représentants du personnel peut être de nature à limiter leur portée et la confiance en eux ; de même le recours à des prestataires externes peut être ambivalent pour les salariés : garant d'un côté de neutralité de l'exploitation vis-à-vis du commanditaire, elle peut aussi être synonyme d'opacité sur le traitement des données ou d'inadaptation au contexte de l'entreprise.

Les participants reconnaissent que la partie la plus difficile de l'utilisation de ces baromètres ou enquêtes est l'analyse des verbatim de salariés, qui sont pourtant les éléments les plus riches.

Par ailleurs les baromètres sociaux constituent un recueil des ressentis des salariés à un moment donné. Dès lors, ils figent l'expression des salariés et ne permettent pas de prendre en compte leur évolution ou le contexte propre au répondant.

Le principe même de la consultation ponctuelle est ainsi questionné, au regard de la capacité de répondants à apporter un avis éclairé. Un membre de la CFE-CGC a fait part d'un obstacle que le syndicat pouvait rencontrer lorsqu'il demandait un retour de ses adhérents : parfois, les avis étaient donnés sans réelle maîtrise du sujet.

2. La question de la protection des données

Pour les participants, il est essentiel de s'interroger sur la culture de la protection des données.

Les directions des systèmes d'information ont tendance à verrouiller l'accès aux données. Leurs enjeux techniques priment sur les enjeux RH et par conséquent, les données sont peu mises à disposition. Par exemple, la BDES, Base de Données Économiques et Sociales dont la mise en place est désormais obligatoire et dont l'accès doit être rendu possible aussi bien pour les représentants du personnel que pour les experts de l'instance, fait face à une multitude de dysfonctionnements. D'une part, de nombreuses entreprises ne disposent toujours pas de BDES. D'autre part, même pour les entreprises dotées d'une BDES, l'accès de celle-ci reste difficile et le contenu s'affiche bien en-deçà des dispositions légales. A cet égard, une consultante de Sextant Expertise a présenté les difficultés rencontrées pour exercer un audit de BDES dans le cadre d'une expertise du CSE. Il ressort de cet exemple que l'accès à distance à la BDES n'a pas été possible à mettre en œuvre pour le service informatique. De fait, les consultants ont dû se déplacer dans les locaux de l'entreprise pour accéder à la BDES via un ordinateur connecté directement sur le serveur de la société. Toutefois, ils n'ont pas été autorisés à réaliser l'audit eux-mêmes dans un souci de confidentialité. A ce titre, une personne du service RH « cliquait » sur chaque rubrique pour en afficher le contenu pendant que les consultants prenaient des notes...

Le second point soulevé concerne l'utilisation faite des données par les entreprises. Lorsque ces dernières réalisent des enquêtes et, de fait, collectent des données, les salariés n'ont pas la garantie que celles-ci soient utilisées uniquement dans le cadre prévu. Il faut s'assurer de respecter un algorithme strict avec un système de données précis où les données collectées ne serviront qu'une fois. L'idée de sous-traiter la réalisation des questionnaires émerge dans l'assistance afin d'assurer un traitement externe des données.

3. L'efficacité des outils numériques et rapport avec les moyens humains

La multiplicité des outils et donc des sollicitations des salariés, jette une ombre sur l'usage du numérique et ses conséquences sur le collectif de travail.

Au-delà de ce qui est en question, c'est l'articulation entre ces outils qui virtualisent les relations sociales, et des processus engageant des relations humaines plus directes : quelle plus-value des premiers, et dans quel contexte préalable de dialogue social ?

Deux enjeux ressortent :

- Est-il pertinent de recourir aux outils de consultation numériques dans des contextes de relations sociales difficiles, voire de tension (Par exemple, des « référendums » lors de négociations) ? Dans de tels moments de crise, ces outils ne sont-ils pas de nature à amplifier les tensions, par des expressions incontrôlées ou une autocensure ? Ne faut-il pas privilégier des processus de dialogue engageant une relation humaine directe ?
- L'efficacité de ces outils au regard de ce que « produisent » ces consultations de visible, en termes d'action, de décisions, ou au moins de restitution vis-à-vis des salariés ? dans de nombreux cas ces enquêtes ne débouchent pas sur des actions concrètes et elles sont souvent difficiles à exploiter ; dès lors leur multiplication peut affaiblir le dialogue social plutôt que l'améliorer en décrédibilisant les démarches et les outils auprès des salariés.
-

Nous pouvons tirer de ce constat, trois grandes questions :

- Quel est l'efficacité des moyens numériques utilisés ?
- Ces moyens sont-ils plus efficaces que les relations humaines ?
- Quel outil serait le plus facile à utiliser ?

4. Des collectifs de travail en dehors du dialogue social institutionnalisé ?

Le déploiement du numérique interroge sur l'avenir des syndicats car il facilite la constitution de collectifs de salariés qui s'organisent pour porter leurs revendications en dehors du dialogue social institutionnalisé. D'un autre côté, il met en question la capacité des syndicats à mobiliser les moyens humains nécessaires au bon fonctionnement d'outils tels que les blogs, réseaux sociaux : l'animation de ces outils est chronophage et nécessite d'être articulée avec les actions de terrain. Les moyens humains des syndicats, y compris en termes de renouvellement générationnel est ainsi questionné. Ce mouvement n'est pas nouveau mais amplifié par l'utilisation des canaux numériques. Ce phénomène n'a pas été illustré en séance.

Temps 2 : Quelques initiatives

Il y a de plus en plus de réseaux d'entreprise, d'enquêtes de satisfaction, de baromètres et d'échanges de mails (entre 50 et 60 par jour en moyenne). Par exemple, chez Orange, le réseau social interne « Plaza » permet de partager de nouvelles idées, de « liker », de commenter, ou encore de recommander des contenus, des lieux, voire des collègues. Un espace particulier a ainsi été développé pour organiser la discussion sur des sujets relevant de changements technologiques importants concernant l'entreprise.

Le modèle d'enquête d'AXA nommé *Pulse* constitue un autre exemple, et permet de collecter des retours du terrain et mesurer l'engagement des collaborateurs afin de contribuer à des plans d'action adaptés à des périmètres bien identifiés.

En 2018, AXA a décidé de lancer une nouvelle approche d'enquêtes afin de collecter du feedback et de mesurer l'engagement des collaborateurs. Le groupe est passé d'un modèle traditionnel où les collaborateurs étaient sollicités une fois par an pour donner leur avis à un modèle plus innovant d'enquêtes nommé *Pulse*. Celles-ci sont beaucoup plus courtes (11 questions contre 70 précédemment) et s'attachent à mesurer un nombre réduit d'indicateurs, ce qui facilite l'identification rapide et ciblée de leviers d'améliorations.

Cette démarche a été intégrée dans l'accord sur la QVT et la prévention du stress de 2018. Elle a impliqué la direction générale, les managers, les collaborateurs et les services de santé au travail, la fonction RH et les IRP.

Afin de mesurer l'adhésion des employés sur des sujets liés à la culture et à la stratégie de l'entreprise, deux enquêtes *Pulse* sont transmises deux fois par an, à plus de 100 000 collaborateurs dans le monde et traduites dans 22 langues.

En complément, au niveau local, chaque entité peut mener sa propre enquête sur des thèmes d'actualité, pour analyser les sentiments des collaborateurs sur des sujets aussi variés qu'un déménagement dans de nouveaux locaux professionnels ou l'implémentation d'une nouvelle politique visant à promouvoir l'agilité. Les enquêtes *Pulse* permettent à AXA d'encourager une culture du retour en temps réel, car chacun peut, plus régulièrement, donner son avis – et plus seulement à un moment donné dans l'année.

Par la suite, les résultats et les verbatim, analysés à l'aide d'une intelligence artificielle, sont restitués au comité de suivi impliqué dans l'élaboration et les évolutions du baromètre. Les managers reçoivent également les résultats. Ils les présentent par la suite aux membres de leur équipe afin d'organiser des échanges avec ces derniers pour avancer réellement sur l'organisation du travail et contribuer à des plans d'action adaptés à des périmètres bien identifiés. Des exemples d'actions concrètes au niveau des aménagements ont été donnés durant l'atelier : doubles écrans, salles connectées, équipement des collaborateurs en ordinateurs portables....

Un participant a également souligné que le fait d'entreprendre une discussion avec l'équipe responsabilisait les managers dans la réalisation des engagements pris auprès des salariés. Il a été ajouté que les managers pouvaient comparer les résultats entre eux afin de mieux saisir les marges de progression possibles.

Un troisième contexte d'usage du digital dans le dialogue social a été évoqué, au détour d'un témoignage syndical sur le vote électronique à l'occasion des élections professionnelles. Source d'efficacité pour les directions, l'instauration de ce vote électronique n'est pas systématiquement évident, et peut se heurter à des résistances qui ne sont pas un refus technologique mais l'expression des enjeux sous-jacents en matière de dialogue social : modification d'équilibre de rapports de force entre syndicats du fait de l'impact sur la participation (différences d'accès et de familiarité vis-vis du digital selon les métiers, cadres vs ouvriers par exemple) ; atténuation du « moment » social que constitue l'élection et changements induits pour la mobilisation des électeurs....

Une meilleure compréhension des conditions d'introduction du vote électronique serait intéressante pour illustrer le lien entre outils digitaux et qualité du dialogue social, en termes d'opportunité et de risque.

Temps 3 : Les préconisations

Extraits de recommandations des participants :

- Il faudrait « *publier un cahier des charges en amont des projets pour garantir les conditions de traitement des données* » et pour « *rassurer les salariés sur l'utilisation de ces dernières* ».
- Privilégier une « *coproduction* » et une « *co-exploitation* » des instruments de consultation des salariés en les associant – notamment via leurs représentants – à chaque étape du processus.
- « *Bannir les systèmes de notation qui ne sont pas rattachés à un référentiel d'analyse* ».
- « *Gérer les temporalités pour éviter les overdoses de questionnaires* ».
- Il est nécessaire d'avoir une « *approche loyale de la part des directions* ».
- Prendre en compte que « *certains salariés n'ont pas accès à des ordinateurs dans le cadre de leur activité professionnelle* ». Ne pas opposer moyens digitaux et moyens humains ; toute introduction d'un outil digital nécessite un accompagnement humain pour éviter de renforcer une césure entre salariés et d'exclure les moins familiers du digital
- Mettre en place « *un réseau social interne* » et des « *petites formations afin de s'approprier les nouveautés* ».
- Surtout mobiliser ces outils de consultations digitale – voire de référendum – en phase de dialogue social à froid et les éviter lors des phases de tension ou de crise où la dématérialisation de l'expression peut être néfaste et doit laisser place à des rapport humains directs.