DIALOGUE SOCIAL ET PERFORMANCE

Comment passer du « jeu social » à la « stratégie sociale » ?

Mémoire d'expertise sous la direction de Jean-Nicolas MOREAU

Virginia ALBARRACIN - Christophe HAUTBOURG - Laurent LEVRARD - Céline MARTIN

MBA RH Promotion 11
Octobre 2014

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 5

RESUME MANAGERIAL 7

ABSTRACT 7

INTRODUCTION 8

1 PREAMBULE : LE DIALOGUE SOCIAL, UN ESPACE DE JEU MULTIDIMENSIONNEL 10

1.1 UNE DEFINITION POLYSEMIQUE 10

1.1.1 Définition du dialogue social selon l'OIT 10

1.1.2 D'autres approches 11

1.1.2.1 La définition européenne 11

1.1.2.2 Définition sur la base d'une approche étymologique 12

1.1.3 Le dialogue social, un ensemble de composantes 12

1.2 LE CADRE D'INTERVENTION DU DIALOGUE SOCIAL 14

1.2.1 Secteur public et secteur privé 14

1.2.2 Les différents niveaux du dialogue social dans le secteur privé 14

1.2.2.1 Le niveau institutionnel 14

1.2.2.2 Le niveau entreprise 14

1.2.3 Les acteurs du dialogue social en entreprise 14

1.2.4 Les modalités du dialogue social en entreprise, formelles et informelles 15

1.2.4.1 L'information 16

1.2.4.2 La concertation 16

1.2.4.3 La négociation collective 16

1.3 LES FONCTIONS DU DIALOGUE SOCIAL 16

1.3.1 Un levier de régulation sociale 17

1.3.2 Un levier d'adhésion au projet collectif de l'entreprise 18

1.3.3 Un levier d'agilité pour l'entreprise 18

2 LE DIALOGUE SOCIAL « A LA FRANÇAISE » : UNE SPIRALE DE LA MEFIANCE PROPICE AU JEU D'ACTEURS 20

2.1 LA SPECIFICITE DU DIALOGUE SOCIAL FRANÇAIS : LA MEFIANCE ET LE CONFLIT RELATIONNEL 20

2.1.1 Définition du conflit relationnel et place de la méfiance 20

2.1.2 Le processus conflictuel 22

2.1.2.1 Les stratégies conflictuelles 22

2.1.2.1.1 Les stratégies offensives 22

2.1.2.1.2 Les stratégies défensives 24

2.1.2.2 Les effets relationnels 25

2.2 UN CONTEXTE HISTORIQUE ET CULTUREL A L'ORIGINE DE LA CONFLICTUALITE RELATIONNELLE DU DIALOGUE SOCIAL FRANÇAIS 26

2.2.1 Les causes liées aux acteurs syndicaux 26

2.2.1.1 La culture d'opposition des acteurs syndicaux 27

2.2.1.1.1 Les manifestations de la culture d'opposition dans le syndicalisme français 27

2.2.1.1.2 Les fondements historiques de la culture d'opposition du syndicalisme français 32

2.2.1.2 La crise contemporaine de la légitimité des acteurs syndicaux, facteur favorable à la conflictualité relationnelle 33

2.2.1.2.1 La crise de légitimité du syndicalisme français 35

2.2.1.2.2 Le syndicalisme en perte de vitesse face aux évolutions macroéconomiques 36

2.2.1.3 L'interventionnisme de l'Etat 37

2.2.1.3.1 L'intervention de l'Etat : trois modèles 37
2.2.1.3.2 En France, un Etat qui intervient pour pallier l'incapacité des acteurs à trouver un compromis 38
2.2.1.3.3 Vers une redéfinition du rôle de l'Etat en matière de régulation sociale 39
2.2.2 La culture managériale française 40
2.2.2.1 La conception française du pouvoir et des rapports hiérarchiques 41
2.2.2.2 L'exercice du pouvoir par les dirigeants en France 42
2.2.2.3 L'exercice du pouvoir par les managers en France 43
2.3 LES RISQUES POUR L'ENTREPRISE D'UN DIALOGUE SOCIAL FONDE SUR LA MEFIANCE ET LE CONFLIT RELATIONNEL 45
2.3.1 La résistance au changement 46
2.3.2 Le risque de désengagement du corps social 46
2.3.3 La judiciarisation croissante des rapports sociaux 47
2.3.4 Des conflits coûteux, politisés et fortement relayés par les médias 48
2.3.4.1 Effets économiques 48
2.3.4.2 Le risque d'image 49
2.3.5 La médiatisation du fait socio-économique en général 49
3 VERS UNE STRATEGIE DU DIALOGUE SOCIAL AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE 51
3.1 METHODOLOGIE DE NOTRE RECHERCHE EMPIRIQUE 51
3.1.1 Les objectifs de notre enquête qualitative 51
3.1.2 Définition du panel de l'enquête 51
3.1.3 Des entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien 52
3.2 CONFIANCE ET COOPERATION : LES CONDITIONS D'UN DIALOGUE SOCIAL PERFORMANT 53
3.2.1 Le concept de la confiance 53
3.2.1.1 Définition 53
3.2.1.2 La relation de confiance : une relation de réciprocité 53
3.2.1.3 La relation de confiance : une dynamique de progression 54
3.2.2 Enjeux et fonctions de la confiance 54
3.2.2.1 La confiance, une source d'implication et d'engagement 54
3.2.2.2 La confiance, un mécanisme de coordination et coopération 54
3.2.2.3 La confiance, une réponse à l'incertitude 55
3.3 LES LEVIERS DE LA CONFIANCE EN ENTREPRISE 57
3.3.1 Le levier de la reconnaissance 57
3.3.1.1 La connaissance, une question de « personne » 58
3.3.1.2 La proximité 59
3.3.1.3 Accepter le don 60
3.3.1.4 Traiter avec respect et loyauté 61
3.3.2 Le levier de la transparence 62
3.3.2.1 Les clés de la compréhension de l'entreprise 62
3.3.2.2 La qualité de l'information 63
3.3.2.3 Le retour d'information, le cercle vertueux de la transparence 64
3.3.3 Le levier de la légitimité 64
3.3.3.1 Le leadership et le charisme des acteurs 64
3.3.3.2 La représentativité des acteurs 65
3.3.4 Le levier de l'accompagnement par le développement professionnel des acteurs du dialogue social 69
3.3.4.1 Assurer la formation continue au dialogue social 69
3.3.4.2 Développer une formation initiale au dialogue social 71
3.4 DEVELOPPER UNE VISION STRATEGIQUE DU DIALOGUE SOCIAL : NOS RECOMMANDATIONS 73
3.4.1 Associer le dialogue social à la mise en œuvre des orientations stratégiques 73

3.4.1.1 La démarche stratégique de la Direction dans la construction du dialogue social 75
3.4.1.2 La démarche stratégique des acteurs syndicaux dans la construction du dialogue social 79
3.4.2 Fonder le dialogue social sur des valeurs fortes 81
3.4.2.1 Un dialogue social participatif 82
3.4.2.1.1 La conclusion d'un « contrat social » 82
3.4.2.1.2 La formation et la pratique de la négociation raisonnée 83
3.4.2.1.3 Une information transparente, complète et pédagogique 84
3.4.2.1.4 La co-gouvernance 85
3.4.2.2 Un dialogue social innovant 86
3.4.2.2.1 De nouveaux périmètres pour le dialogue social 86
3.4.2.2.2 Des formes atypiques de dialogue social 88
3.4.2.3 Un dialogue social performant 89
3.4.2.3.1 Les outils de mesure administrés par la Direction 89
3.4.2.3.2 Les outils de mesure administrés par les acteurs syndicaux 91
3.4.2.3.3 La conclusion d'accords à durée déterminée 92

CONCLUSION 93

BIBLIOGRAPHIE 95

ANNEXES 98

REMERCIEMENTS

Ce mémoire d'expertise est l'aboutissement d'un travail de groupe et de notre investissement tout au long des dix-huit mois de notre formation au sein de la promotion 11 du MBA Management des ressources humaines de l'Université Paris-Dauphine.
Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes qui nous ont accompagnés tout au long de notre cursus et plus particulièrement dans la rédaction de notre mémoire.
Sans pouvoir être exhaustifs et toutes les citer, nous adressons nos plus chaleureux remerciements à :

- Notre Directeur de mémoire, Jean-Nicolas Moreau, pour la bienveillance et la pertinence de son accompagnement et ses conseils avisés,
- Fabien Blanchot, Directeur du MBA, pour sa disponibilité, son enthousiasme et l'aventure passionnante qu'il nous a permis de vivre,
- L'ensemble du corps professoral intervenant dans ce MBA, pour la qualité des échanges et des enseignements reçus et pour le recul qu'ils nous ont fait prendre par leurs analyses,
- Nos camarades de promotion, pour leur solidarité, le plaisir que nous avons eu à apprendre, échanger et rire à leurs côtés ainsi que pour les moments de partage d'expériences et de convivialité qui nous ont tous enrichis,
- Nos entreprises respectives qui nous ont permis de suivre ce MBA dans de bonnes conditions,
- Et aux professionnels qui nous ont ouvert leur porte et consacré un temps précieux pour échanger et nous transmettre leurs expertises et expériences.

Enfin, nous avons une pensée toute particulière pour nos familles et nos proches pour leur patience, leur soutien et leurs encouragements tout au long de cette aventure.

« Les dogmes du passé paisible sont inadaptés au présent tempétueux…Puisque nous sommes confrontés à du neuf, nous devons penser neuf et agir neuf… »
Abraham Lincoln, extrait de son message au congrès après sa réélection en 1864

« La société de confiance est une société en expansion, gagnant gagnant, une société de solidarité, de projet commun, d'ouverture, d'échange, de communication. »
Alain Peyreffitte (2005), *La société de confiance*, Odile Jacob

« Il y a un risque de dialogue, celui qui consiste à perdre du pouvoir, à voir ébranler des certitudes, à prendre des décisions innovantes, donc inquiétantes. »
Yves Halifa et Philippe Emont (2014), *Dialogue social : prenez la parole !*, ESF éditeur

« Le dialogue social apparaît comme une des composantes essentielles de la bonne marche de l'entreprise, à égalité avec la stratégie ou la relation avec les investisseurs. »
Institut de l'entreprise (2013), *Dialogue social : l'âge de raison*

« Historiquement, étant donné l'état des relations sociales en France, un bon accord était un accord qui préservait la paix sociale. Cet horizon est beaucoup trop limité aujourd'hui. La paix sociale doit être le minimum, pas l'objectif d'un accord. L'objectif doit être le développement des compétences, la créativité et l'innovation, et des carrières dynamiques pour attirer et garder les talents. »
Thomas Philippon
http://www.larevuecadres.fr/entretien-avec-thomas-philippon-une-crise-fran%C3%A7aise-du-travail%C2%A0

« Le Dialogue Social, c'est aussi la base de la confiance, celle qu'on donne a priori et qu'on ne retire que si elle est trahie ; si l'on attend d'être sûr de pouvoir la donner, on ne la donne jamais ! »
Amiral Olivier Lajous, tiré de la préface de *Dialogue Social : prenez la parole !* (2014) de Yves Halifa et Philippe Emont

RESUME MANAGERIAL

La France traverse la crise économique la plus violente depuis 1945. Or, force est de constater que nos entreprises ont du mal à s'adapter et à gagner en compétitivité. L'une des raisons est à chercher dans la faible qualité de nos relations sociales. Pourtant, le dialogue social est une composante essentielle de la performance des entreprises. En tant que levier de régulation sociale, il participe à la construction d'un sentiment d'appartenance, il encourage l'adhésion du corps social au projet collectif et il contribue à une plus grande agilité de l'entreprise. Autrement dit, il offre une palette variée de vecteurs de sortie de crise. Pourquoi le dialogue social ne joue-t-il pas ce rôle en France ? Qu'est-ce qui explique la situation de blocage permanent dont sont victimes nos relations sociales ? Pourquoi est-il plus juste de parler de « combat social » plutôt que de « dialogue social » dans le cas français ? Et comment faire pour sortir de ce processus autodestructeur de jeu d'acteurs ?

Mots clés : *dialogue social, jeu d'acteurs, conflit relationnel, crise, méfiance, confiance, coopération, stratégie*

ABSTRACT

France is going through the most severe economic crisis since 1945. However, it is clear that our businesses are struggling to adapt and become more competitive. One reason is to be found in the poor quality of our labor relations. Nevertheless, labor relations are an essential component of business performance. As a lever of social regulation, they participate in the construction of a feeling of membership, they encourage employees to support the corporate mission and they contribute to greater business agility. In other words, they offer a host of vectors to overcome the crisis. Why labor relations do not play this role in France? What explains the situation of permanent blocking in our labor relations? Why are French labor relations more like a "battle" than a "dialog"? And how this self-destructive process of game players could be broken?

Keywords: *labor relations, game players, relational dispute, crisis, distrust, trust, cooperation, strategy*

INTRODUCTION

Notre réflexion sur le dialogue social s'inscrit dans un contexte économique marqué par une faible croissance et une crise de l'emploi, et dans le contexte d'une démarche de modernisation et d'évolution du dialogue social en France, engagée depuis une quinzaine d'années.

Plus récemment, les négociations autour du pacte de compétitivité, la réforme de la formation professionnelle, la modification de seuils sociaux au sein des entreprises, la formation et la reconnaissance du parcours syndical sont autant de thèmes fondamentaux, au cœur de l'actualité de cette modernisation du dialogue social. De nombreuses questions restent toutefois encore en suspens sur l'efficacité de notre dialogue social en France.

Dans son rapport de 2013, l'Institut de l'Entreprise met ainsi l'accent sur le constat suivant : la mauvaise qualité des relations sociales, le manque d'autonomie des acteurs et leur faible capacité à formuler des compromis expliquent en partie la difficulté de la France à se réformer pour répondre au contexte économique.

Trop souvent abordé comme une contrainte légale, le dialogue social s'en trouve réduit aux procédures d'information, de consultation, et de négociation. Il se transforme alors en un exercice formel qui se limite à respecter les obligations légales. La confiance n'y a pas sa place, les échanges évoluent dans le cadre d'un « jeu d'acteurs » qui donne trop souvent lieu à la confrontation.

Les analyses portant sur la qualité du dialogue social en France aboutissent globalement toutes à un constat identique, partagé par les différents interlocuteurs que nous avons rencontrés dans le cadre de ce mémoire.

Le dialogue social est vivant en France, notamment dans les entreprises, mais celui-ci est loin d'être optimal. Certains de nos interlocuteurs le qualifient même de « pauvre » au regard des pratiques de quelques voisins européens.

Le dialogue social est à la fois présenté comme outil du progrès économique et social, si l'on se positionne sur ses fonctions, mais aussitôt dénoncé comme frein à ce même progrès économique et social si l'on se concentre sur ses limites.

En dépit des avancées régulièrement opérées au travers des réformes successivement engagées, les limites du dialogue social « à la française » continuent d'être décriées. Dans un contexte d'économie mondialisée sur fond de crise économique, ces limites pèsent sur la performance des entreprises françaises.

Ce constat semble aujourd'hui faire l'objet d'une véritable prise de conscience : le dialogue ne peut être un but en soi, il doit être abordé du point de vue de la performance de l'entreprise. Dès lors, comment parvenir à transformer en profondeur des pratiques en matière de dialogue social qui reposent sur une dimension culturelle et sociologique forte ?
Un certain nombre d'acteurs, dont font partie les entreprises, ont pourtant compris et depuis longtemps déjà, que le dialogue social pouvait être un levier de mobilisation

du corps social autour du déploiement de la stratégie de l'entreprise et donc un des facteurs de la performance.
De fait, certaines entreprises élaborent et déploient déjà des dispositifs au service d'un dialogue social constructif basé sur des objectifs de long terme. Ceux qui ont participé à leur conception, soit en tant que Directeur des Ressources Humaines, Directeur des Relations Sociales ou Conseil de l'entreprise, nous parlent de coopération, de confiance, de dialogue social « loyal et efficace », de stratégie sociale.

Au travers de leur expérience, nous avons cherché à expliquer les notions théoriques qui sous-tendent ces dispositifs et à identifier les leviers mis en œuvre pour construire un dialogue social qui sort des simples postures de jeu d'acteurs pour s'ancrer dans une démarche stratégique.

Dans le cadre de notre étude, nous analyserons l'approche conflictuelle des relations sociales françaises et tenterons d'expliquer la place centrale des émotions dans cette approche. Nous montrerons que la méfiance gouverne les rapports entre les parties prenantes au point de laisser la place à un conflit relationnel ouvert. Nous expliquerons ce phénomène en retraçant l'histoire et la culture française, et notamment en développant l'histoire du syndicalisme, la crise de légitimité auquel il doit faire face, le rôle de l'interventionnisme de l'Etat et la conception particulière du pouvoir en France.

Au-delà des réformes institutionnelles que nous évoquerons ponctuellement tout au long de notre travail comme outil de modernisation du dialogue social, nous nous intéresserons au rétablissement de la confiance dans les entreprises.

Le problème français étant, selon notre thèse, fondamentalement relationnel, nous montrerons que de nombreux leviers peuvent être mis en œuvre dans les entreprises pour faire évoluer la conception du dialogue social.

Notre recherche empirique nous permettra ainsi de mettre en évidence les leviers clés de la confiance et de la coopération : le cadre légal, la reconnaissance mutuelle, la représentativité et la légitimité des acteurs, leur formation, ainsi que l'esprit de transparence et de partage. Ces leviers sont le socle fondateur du dialogue social performant mais doivent s'accompagner d'une démarche stratégique du dialogue social que nous détaillerons.

1 Préambule : Le dialogue social, un espace de jeu multidimensionnel

Comme nous le rappelle le rapport du conseil économique et social[1], la thématique du dialogue social « *ne désigne a priori ni une forme identifiée ni un niveau précis* ». Pourtant les références au dialogue social sont récurrentes. Nous employons nous-mêmes très couramment cette expression dans nos quotidiens professionnels, mais cette notion peut prêter à des interprétations variées et le sens donné par les uns et les autres n'est jamais totalement le même, d'où des malentendus possibles, sources d'antagonisme.

Dans la pratique, cela importe finalement peu. L'espace de jeu est suffisamment vaste pour que chacun d'entre nous y trouve son compte. L'essentiel est d'être en mesure d'identifier ce que la pratique du dialogue social produit et apporte à l'organisation dans laquelle chacun se trouve. D'ailleurs, le dialogue social est une matière vivante qui n'a de réelles limites, que celles que ses acteurs veulent bien lui fixer.

Néanmoins, si l'objectif n'est pas ici de définir de manière précise et officielle la notion de dialogue social, il s'agit en revanche de poser un certain nombre d'éléments, qui constitueront autant de points de repère dans un espace multidimensionnel.

1.1 Une définition polysémique

La définition du dialogue social selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), constituera le point de départ à partir duquel nous tenterons, en la combinant à d'autres définitions, d'identifier les différentes acceptions du dialogue social.

1.1.1 Définition du dialogue social selon l'OIT

L'OIT définit le dialogue social de la manière suivante (www.ilo.org) :

*« Le dialogue social inclut tous types de **négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations** entre les représentants des **gouvernements, des employeurs et des travailleurs** selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la **politique économique et sociale** présentant un intérêt commun. Il peut prendre la forme d'un **processus tripartite** auquel le gouvernement participe officiellement ou de **relations bipartites** entre les travailleurs et les chefs d'entreprise (ou les syndicats et les organisations d'employeurs), où le gouvernement peut éventuellement intervenir indirectement. Les processus de dialogue social peuvent être **informels ou institutionnalisés ou associer** – ce qui est souvent le cas – ces deux caractéristiques. Il peut se dérouler au **niveau national, régional ou au niveau de l'entreprise**. Il peut être **interprofessionnel, sectoriel ou les deux à la fois**. L'objectif principal du dialogue social en tant que tel est d'encourager la **formation d'un consensus** entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique. Les structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles de résoudre des questions*

[1] Franck Biétry, 2007, page 9

économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie. »

La définition du dialogue social proposée par l'OIT est très large. Néanmoins, elle précise certaines finalités du dialogue social et pose un certain nombre de composantes qui constituent autant de points de repère pour délimiter les contours du dialogue social.

Ainsi, nous comprenons que le dialogue social :

- se compose d'un ensemble d'acteurs, qui peuvent être publics ou privés, représentants des employeurs, des salariés et des gouvernements,
- recouvre toutes les formes de négociation, de consultation et d'information,
- peut être institutionnalisé ou informel, bipartite ou tripartite,
- se produit à différents niveaux, national, régional ou au niveau de l'entreprise, interprofessionnel ou sectoriel,
- porte sur des sujets économiques et sociaux.

1.1.2 D'autres approches

1.1.2.1 La définition européenne

Selon le glossaire de l'Union européenne (http://europa.eu),

« Le dialogue social désigne les négociations conduites par les partenaires sociaux qui représentent les intérêts de leurs membres. Il contribue à l'élaboration de la politique sociale européenne. Les organisations de partenaires sociaux sont en effet engagées dans des discussions, des consultations, des négociations (…) au niveau européen, en complément des actions de niveau national.

Le dialogue social désigne les procédures de concertation et de consultation impliquant les partenaires sociaux européens : l'Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe (UNICE), le Centre Européen des Entreprises Publiques (CEEP) et la Confédération Européenne des Syndicats (CES). Il englobe les discussions entre partenaires sociaux européens, leurs actions conjointes et leurs négociations éventuelles, ainsi que les discussions qu'ils entretiennent avec les institutions de l'Union européenne. »

Le dialogue social européen est un élément du modèle social européen qui complète les pratiques nationales du dialogue social qui existent dans la plupart des États membres. Il englobe les discussions, les consultations, les négociations et les actions communes entreprises par les partenaires sociaux européens (employeurs et salariés).
Principal organe via lequel les partenaires sociaux contribuent à définir les normes sociales européennes, il a abouti à l'adoption d'environ trois cents textes.

Le dialogue social est ancré dans le Traité instituant la Communauté européenne. L'article 118B du traité (introduit par l'Acte unique européen) attribue à la Commission la tâche de développer le dialogue social au niveau européen.

Il revêt deux grandes formes :

- un dialogue tripartite avec les autorités publiques,
- un dialogue bipartite entre les organisations syndicales et les employeurs européens. Il se déroule au niveau interprofessionnel, de même qu'au sein des comités de dialogue social sectoriel.

La Commission européenne consulte les partenaires sociaux, d'abord sur l'orientation possible d'une initiative européenne dans le domaine de la politique sociale, ensuite sur le contenu d'une telle initiative.

1.1.2.2 Définition sur la base d'une approche étymologique

Dans son livre, « *Les partenaires sociaux, quelle stratégie pour quel dialogue social ?* », Franck Biétry souligne la difficulté de cerner la notion du dialogue social et propose, pour cela, de revenir à son sens étymologique.
Il indique qu' « *au sens étymologique, « dialogue » vient de « dialogus » qui signifie* ***entretien****,* ***discussion*** *en latin* ». Il précise que ce n'est « *qu'au XXème siècle que le vocable renvoie à l'idée de* ***négociation*** *quand il est employé dans les domaines politique et syndical* ». Ainsi, « *le dialogue social peut se teinter de toutes les nuances et renvoyer selon les circonstances, à* ***l'information, l'écoute, la consultation, la concertation, la négociation voire la cogestion*** **».**

Il définit ensuite le terme social et indique que le terme de « social » a des racines communes avec celui de « société ». Il renvoie aux rapports entre des individus qui ont quelque chose en commun, qui ont un travail à réaliser en commun. Plus tard, au 17e siècle, les notions de relations organisées apparaissent, puis de sociabilité au 18e siècle. Etre « sociable », c'est accepter de mettre en commun, de partager (« sociare »).

Selon Franck Biétry, ces deux éléments constituent « un socle originel » duquel émergent différentes formes de dialogue social. Le dialogue peut donc être formel ou informel, individuel ou collectif. Aucun niveau particulier n'est précisé, le dialogue social peut se situer au niveau de l'entreprise, de la branche, de la nation.

1.1.3 Le dialogue social, un ensemble de composantes

La combinaison des différentes approches du dialogue social exposées ci-dessus, nous permet d'identifier les éléments communs et de proposer une définition multidimensionnelle du dialogue social.

Composantes identifiées	Définition OIT	Définition européenne	Approche étymologique
Le cadre d'intervention	Public ou privé		
	National, régional, ou au niveau de l'entreprise	Européen	National, entreprise
	Interprofessionnel ou sectoriel	Interprofessionnel ou sectoriel	Branche
Les partenaires sociaux	Représentants employeurs, représentants salariés, gouvernement.	UNICE[2], CEEP[3], CES[4], Institutions de l'Union Européenne	Des individus
Les modalités	Bipartite ou tripartite	Bipartite ou tripartite	Collectif ou individuel
	Informel et/ou institutionnalisé	Institutionnalisé	Relations organisées, formel, Informel
Les processus	Echange d'information, consultation, négociation.	Discussion, consultation, négociation.	Entretien, discussion, Information, écoute, consultation, concertation, négociation, co-gestion
L'objet	Economique et social,		Travail à réaliser en commun,
Les fonctions	Bonne gouvernance, paix et stabilité sociale, stimulation de l'économie	Elaboration de la politique sociale européenne en complément du niveau national	Partager

On peut donc considérer que le dialogue social se définit, se construit et est mis en œuvre autour de cinq composantes principales :

- Un cadre d'intervention
- Des acteurs ou partenaires sociaux
- Des modalités ou processus
- Un objet
- Des fonctions ou finalités

Le dialogue social peut ainsi se définir de façon formelle comme un espace multidimensionnel, dans lequel les différentes composantes interagissent pour former autant de situations de dialogue social qu'il y a de combinaisons possibles.

Mais ces combinaisons multiples, par quoi sont-elles finalisées ? Quelles relations existe-t-il entre l'objet du dialogue social et ses « composantes » ? C'est ce que nous allons maintenant nous attacher à observer plus précisément dans le cadre de son déploiement dans l'espace français qui reste l'objet de ce mémoire.

[2] L'Union des Confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe (UNICE)
[3] Centre Européen des Entreprises Publiques (CEEP)
[4] Confédération Européenne des Syndicats (CES)

1.2 Le cadre d'intervention du dialogue social

1.2.1 Secteur public et secteur privé

En France, il convient de distinguer le dialogue social exercé dans le secteur public du dialogue social exercé dans le secteur privé. Au sein du secteur privé, le dialogue social peut s'exercer à plusieurs niveaux que nous présenterons brièvement pour ne retenir dans notre approche que celui de l'entreprise.

1.2.2 Les différents niveaux du dialogue social dans le secteur privé

Dans le cadre du domaine privé, en France, le dialogue social s'exerce au niveau institutionnel ou directement au niveau de l'entreprise.

1.2.2.1 Le niveau institutionnel

Si l'on se situe au niveau institutionnel, le dialogue social s'exerce au niveau national, ou régional. L'approche peut être interprofessionnelle ou sectorielle. Ceux qui exercent le dialogue social à ce niveau sont les organisations syndicales représentants les employeurs ou les salariés. L'échange est bipartite, mais il peut également être tripartite, faisant alors intervenir des représentants de l'Etat, dès lors que le dialogue social s'engage au niveau national.

L'annexe 1 récapitule les différents niveaux de négociation en France depuis le niveau de l'entreprise jusqu'au niveau européen[5].

1.2.2.2 Le niveau entreprise

Si l'on se situe au niveau de l'entreprise, il s'exercera dans le cadre formel des organisations syndicales et des instances représentatives du personnel (IRP) ou dans un cadre plus informel, mobilisant alors un plus grand nombre d'acteurs au sein de l'entreprise, que nous identifions ci-après.

1.2.3 Les acteurs du dialogue social en entreprise

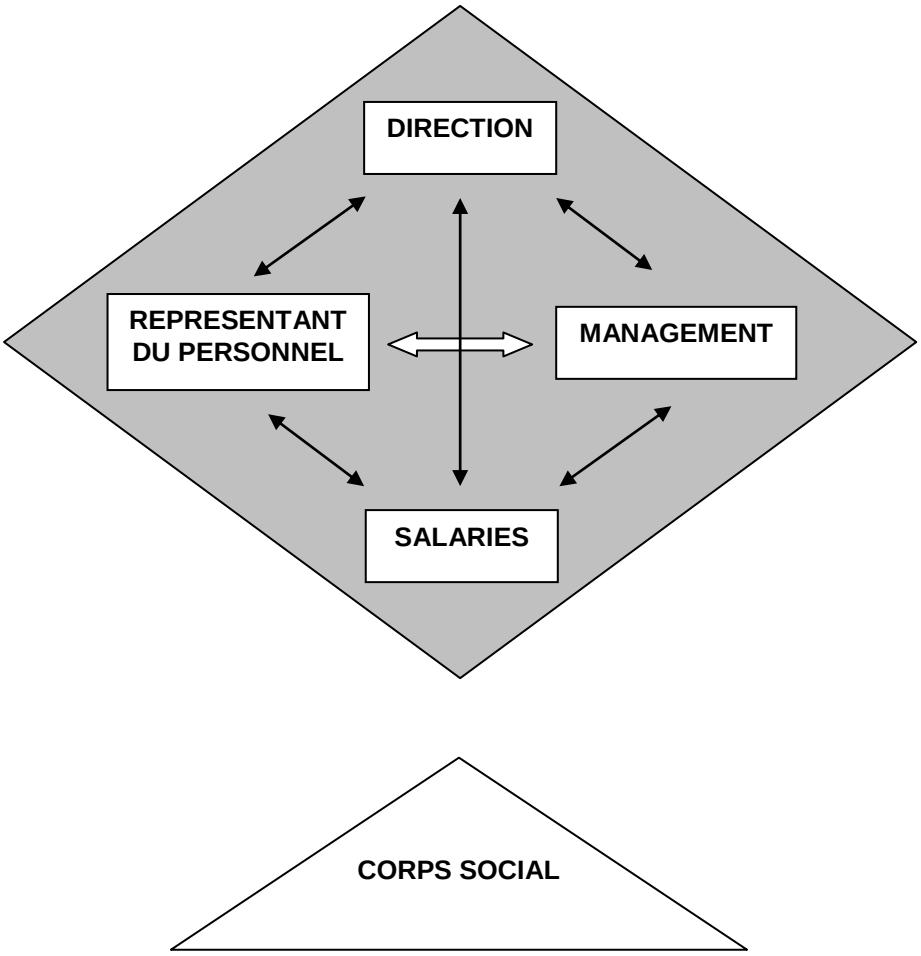
Au niveau de l'entreprise les acteurs « traditionnels » du dialogue social sont l'employeur et ses représentants (Direction générale, Directeur de Ressources Humaines, Directeurs des affaires/relations sociales), les représentants des organisations syndicales et les membres des instances représentatives du personnel (Comité d'Entreprise, Délégué du Personnel, Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail).

Mais il convient également d'intégrer les managers et bien entendu les salariés qui de plus en plus se présentent comme des acteurs incontournables du dialogue social en entreprise.

[5] Eric Campoy et Gérard Taponat - Cours MBA RH - les relations sociales

L'ensemble de ces acteurs est amené à intervenir dans le processus de dialogue social au sein de l'entreprise de manière formelle ou informelle comme nous allons le voir dans la partie suivante.

Cet ensemble d'acteurs forme un système dont les relations pourraient être représentées par le schéma ci-dessous[6].



1.2.4 Les modalités du dialogue social en entreprise, formelles et informelles

Le dialogue social exercé en entreprise recouvre différentes modalités qui seront soit formelles soit informelles en fonction des circonstances, des sujets abordés et des partenaires sociaux mobilisés.

Ces modalités vont de la simple information jusqu'à la négociation en passant par la discussion, la consultation, la concertation.

Dans l'entreprise, la représentation du personnel est duale : les élus des IRP sont informés et consultés par l'employeur et les délégués syndicaux, désignés par les syndicats, sont seuls habilités à négocier.

[6] Gérard Taponat, 2010, page 29

1.2.4.1 L'information

« *L'information a pour but de décrire une situation, de diffuser une version des faits triés et vérifiés* »[7].

Elle peut prendre une forme obligatoire pour toute entreprise de plus de 50 salariés et s'exerce dans le cadre formel des IRP sous la forme d'une information consultation. Elle consiste à demander l'avis des représentants du personnel sur des sujets de la prérogative de l'employeur. Son objet porte sur l'organisation du travail, les processus de production, la situation financière, la formation et désormais la stratégie de l'entreprise au travers d'une mise à disposition d'une Base de Données Economiques et Sociales (BDES).

L'information peut également être informelle, facultative et s'adresser à l'un ou l'autre des acteurs du corps social de l'entreprise.

1.2.4.2 La concertation

La concertation cherche à obtenir un consensus par le débat et vise à atténuer les sources de conflit. A la différence de l'information, de la consultation et de la négociation, elle n'est pas l'objet d'un cadrage juridique au niveau de l'entreprise dans le secteur privé.

1.2.4.3 La négociation collective

Si l'on tend souvent à faire de tous ces termes des synonymes, la négociation n'est pourtant qu'un des leviers du dialogue social. Là où les contours du dialogue social sont incertains, ceux de la négociation collective sont clairement définis par les textes de loi.
En France, la négociation collective intervient à 3 niveaux. Au niveau national interprofessionnel, les organisations patronales et syndicales négocient les normes sociales à caractère général ou des dispositifs reposant sur une solidarité inter-entreprise. Au niveau des branches d'activité, se négocient les règles propres à une profession. Enfin, la négociation d'entreprise, qui nous intéresse dans ce cadre, a pour objet l'application des accords généraux de branche ou interprofessionnel, ainsi que les sujets spécifiques à l'entreprise.

Depuis les lois Auroux de 1982, de nombreuses réformes se sont succédées pour encourager la négociation d'entreprise, ce que nous exposerons dans nos développements à venir.

1.3 Les fonctions du dialogue social

Les auteurs du rapport « Dialogue social : l'âge de raison »[8] le soulignent : « *Le dialogue social n'est pas une fin en soi. Il doit avoir pour objectif de contribuer à la performance de l'entreprise* ». Ce lien entre dialogue social et performance de

[7] Yves Halifa et Philippe Emont, 2014, page 31
[8] Institut de l'entreprise, mars 2013, page 10

l'entreprise repose notamment sur le rôle de régulation sociale du dialogue social. Les différentes fonctions du dialogue social dans la régulation sociale en font par voie de conséquence un levier d'adhésion au projet collectif ainsi qu'un levier d'agilité.

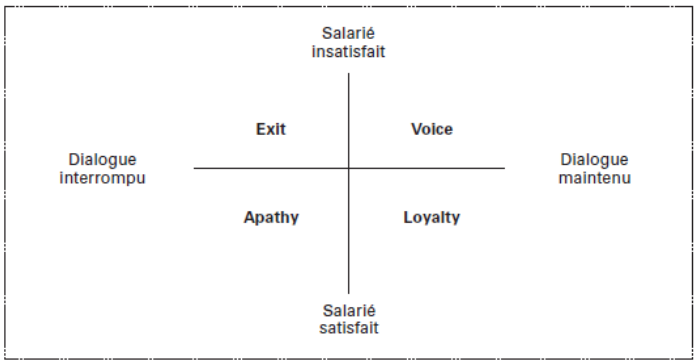
1.3.1 Un levier de régulation sociale

Pactes Conseil[9] définit la régulation sociale comme « *l'ensemble des mécanismes d'ajustement que le système social d'une organisation invente et met en œuvre en permanence pour maintenir son équilibre interne et s'adapter à l'évolution de son environnement* ». Le dialogue social constitue un de ces mécanismes d'ajustement dont nous verrons qu'il ne peut pleinement jouer son rôle qu'à condition de reposer sur une relation de confiance.

Jean-Daniel Reynaud[10] distingue trois types de régulation. Il y a d'une part une logique de régulation « autonome » qui émane du groupe lui-même et d'autre part, une régulation, dite « de contrôle » qui émane de l'extérieur du groupe. La « rencontre » entre ces deux modes de régulation produit le travail réel, en comparaison avec le travail prescrit. Jean-Daniel Reynaud parle alors de « régulation conjointe ». Le dialogue social, à travers différentes fonctions, constitue un mécanisme d'ajustement qui permet cette régulation conjointe.

Le dialogue social a tout d'abord **une fonction de contre-pouvoir** dont Louis Gallois souligne la nécessité : « *(…) Nous avons besoin de syndicats capables, non seulement de revendiquer et de s'opposer, mais aussi de dialoguer et de négocier des compromis utiles* »[11].

Le dialogue social joue également **une fonction de porte-parole** ou en d'autres termes, de remontée des irritants. A partir des travaux de Hirschman, Guy Bajoit[12] a notamment développé une typologie des réponses à l'insatisfaction au travail. La figure ci-après[13] reprend les travaux de G. Bajoit et montre les quatre états de la relation salarié / employeur suivant que le dialogue entre ces deux parties est maintenu ou interrompu et qu'il y a satisfaction ou insatisfaction au travail.



[9] http://www.pactes-conseil.com/
[10] Yves Frédéric Livian, 2012, page 1968
[11] Louis Gallois, Commissaire Général à l'investissement, « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », Rapport au Premier ministre, 5 novembre 2012
[12] Guy Bajoit, 1988, pages 325-345
[13] Thomas Breda, 2011, page 22

L'état « Apathy » est celui où le salarié est suffisamment satisfait de ses conditions de travail pour ne pas démissionner mais où il n'est pas dans une situation de coopération avec l'employeur. La communication entre le salarié et l'employeur peut permettre de passer de l'état « Apathy » à celui de « Loyalty ». En cas d'insatisfaction, le salarié ne passe plus directement à l'état « Exit », autrement dit de démission. Il passe d'abord par l'état « Voice » dans lequel une négociation avec l'employeur peut lui permettre d'obtenir satisfaction avant de quitter l'entreprise.

La « Voice » peut faire l'objet d'une utilisation individuelle dans le cadre d'un dialogue avec le management intermédiaire. Elle peut aussi faire l'objet d'une utilisation collective, par l'intermédiaire d'un syndicat. « *Le syndicalisme joue un rôle bénéfique de médiation entre les intérêts divergents, de négociation des conditions acceptables du changement, d'alerte au sujet de la dégradation des conditions de travail, etc.*»[14] affirme ainsi Franck Biétry.

1.3.2 Un levier d'adhésion au projet collectif de l'entreprise

Un dialogue social performant permet l'implication de l'ensemble des collaborateurs au service d'un projet collectif de manière pérenne.

L'implication personnelle de chacun des salariés dans la mise en œuvre d'un projet est aujourd'hui une condition sine qua non de la réussite d'une entreprise. En effet, l'organisation post taylorienne a laissé la place à une organisation dans laquelle on attend de chacun qu'il soit capable de prendre des initiatives. En permettant l'émergence d'un projet commun, **le dialogue social permet de donner un sens à l'engagement des collaborateurs**.

Améliorer le niveau d'information dont disposent les IRP et les salariés permet de **partager une même vision de la situation de l'entreprise et des enjeux qu'elle affronte**. Amener le collectif à partager cette vision devient une nécessité d'autant plus prégnante dans le contexte actuel de crise économique. « *L'urgence de la situation implique de renforcer le consensus social autour de l'entreprise, vecteur irremplaçable de sortie de crise, et de considérer que c'est en priorité au niveau de l'entreprise que les leviers pour faire évoluer la culture et les pratiques du dialogue social doivent être mis en œuvre* » souligne ainsi dans son rapport l'Institut de l'entreprise[15].

1.3.3 Un levier d'agilité pour l'entreprise

Face à une concurrence exacerbée, face à des clients plus exigeants et versatiles, les entreprises doivent développer une plus grande agilité. Le dialogue social, lorsqu'il nourrit une bonne compréhension des enjeux stratégiques, permet à l'entreprise de développer une telle agilité, tout d'abord grâce à **une meilleure anticipation des conditions futures de la performance**. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en est l'illustration parfaite.

[14] Franck Biétry, 2008, pages 97 à 109
[15] Institut de l'entreprise, mars 2013, page 7

Cette capacité d'anticipation partagée permet à son tour de **co-construire des solutions**, et par la même de faciliter la mise en œuvre du changement. « *Toute stratégie met en jeu la confiance des collaborateurs ; elle mérite alors que le plus grand nombre lui apporte mieux que son adhésion, son concours éclairé* ».[16]

Enfin, le dialogue social permet d'**assurer une solidarité de proximité**, indispensable dans l'accompagnement du changement. Qu'il s'agisse du management intermédiaire ou bien des délégués du personnel, garder le lien avec les salariés et être à l'écoute de leurs enjeux particuliers est essentiel pour traiter les irritants avant qu' ils ne donnent lieu à des conflits. Ces moments d'écoute sont aussi l'opportunité de remobiliser autour d'un intérêt général.

Ce préambule nous a permis de poser le cadre global du dialogue social. Notre étude portera néanmoins sur un périmètre plus restreint : les grandes entreprises du secteur privé. Bien que soulevant des problématiques de fond, le dialogue social dans les petites et moyennes entreprises relève en effet de conditions particulières liées à des règles et modalités du dialogue social différentes. Nous avons privilégié l'homogénéité de notre panel d'études afin de pouvoir identifier un certain nombre de bonnes pratiques. Par ailleurs, s'agissant des acteurs, nous ne nous limiterons pas à la relation entre dirigeants et IRP. En effet, nous aborderons les rapports entre toutes les parties prenantes de l'entreprise : l'employeur, les IRP, les salariés ainsi que le management intermédiaire. Ce sont bien les relations entre tous ces acteurs qu'il faut considérer lorsqu'on s'interroge sur les conditions d'un dialogue social performant.

[16] Thierry Defrance, 2001, pages 273 à 302

2 Le Dialogue social « à la française » : une spirale de la méfiance propice au jeu d'acteurs

Le principe de démocratie sociale n'est pas naturel quand on parle d'entreprise car l'entreprise est avant tout associée à une unité de création de valeur plus qu'à une communauté de travail aux yeux des dirigeants et des managers. Ceci est d'autant plus prégnant en France, où le dialogue social s'est structuré au fil du temps autour d'un enchevêtrement d'idées, d'événements historiques, de lois, qui ont favorisé des postures d'affrontement et d'opposition. De ces postures, est née la méfiance réciproque entre les acteurs qui explique la nature profondément conflictuelle du dialogue social français. Yann Algan[17] et ses co-auteurs mettent d'ailleurs en avant la défiance comme cause d'échec du dialogue social français et considèrent qu'en France, *« les relations entre salariés et managers sont les plus conflictuelles des pays développés »*, rendant difficile, voire *introuvable,* le dialogue social.

Pourtant, le dialogue social est au cœur des enjeux de la performance économique et sociale des entreprises.

Dans ces conditions, l'inadaptation du modèle français se fait chaque jour plus pressante au fur et à mesure que les risques se multiplient pour les entreprises qui en sont victimes.

Après avoir analysé la particularité de la conflictualité du dialogue social en France, nous nous attacherons à exposer les raisons historiques et culturelles qui ont façonné ce modèle de relations sociales propre à notre pays. En effet, comprendre l'histoire et la culture des relations sociales françaises, c'est se donner les moyens de mieux comprendre les caractéristiques actuelles des rapports sociaux, pour ensuite envisager la façon de faire évoluer notre modèle afin d'éviter les menaces qui pèsent sur nos organisations.

2.1 La spécificité du dialogue social français : la méfiance et le conflit relationnel

Le dialogue social est avant tout une affaire d'hommes. Il s'opère donc essentiellement sur un mode relationnel au travers d'une trajectoire qui oscille entre méfiance et confiance. Or, pour des raisons historiques, culturelles et/ou structurelles, les acteurs du dialogue social dans l'entreprise ont une propension à entretenir de mauvaises relations, fondées sur la méfiance, et à partir de là, à privilégier l'opposition et l'affrontement. Ce faisant, un conflit relationnel s'est installé entre les acteurs bloquant toute possibilité d'avoir un dialogue social efficace et créateur de valeur.

2.1.1 Définition du conflit relationnel et place de la méfiance

Le mot conflit est un mot « valise » qui recouvre des réalités bien différentes. Lorsque le conflit est abordé en sciences humaines, c'est en général dans sa

[17] Yann Algan, Pierre Cahuc, André Zylberberg, 2012, page 93

dimension sociale et collective (entre nations, entre classes et groupes sociaux, etc.) et non dans sa dimension interpersonnelle et psychologique.

Pourtant, nos recherches nous ont conduits à mettre en évidence que c'est bien le conflit dans sa dimension interpersonnelle qui caractérise le mode de dialogue social en France et explique sa relative inefficacité[18].

Nous nous sommes notamment appuyés sur les travaux de l'Ecole de Palo Alto[19], dans son approche de la communication, qui indique qu'un message ne se réduit pas à l'information qu'il émet mais comporte deux niveaux : celui du « contenu », et un autre, appelé « relation », adressé à l'interlocuteur, qui spécifie le mode relationnel dans lequel doit s'entendre le contenu du message (relations de méfiance et d'hostilité comme dans les rapports entre acteurs du dialogue social en France, ou relation de confiance et de coopération, etc.).

L'Ecole de Palo Alto montre ensuite que la relation peut être conflictuelle si le modèle d'interaction n'est plus partagé. On parle alors de « conflit relationnel » par opposition au « conflit sur le contenu ».

Le conflit relationnel évolue sur un axe méfiance / confiance. La méfiance naît de craintes sur les intentions, des convictions idéologiques, des malentendus, des interprétations, de la peur de ne pas être reconnu ou de perdre la maîtrise. Autrement dit, elle trouve souvent son origine dans une relation de pouvoir dans laquelle les règles du jeu sont incertaines et imprévisibles obéissant à un seul objectif prioritaire : celui de contrer l'adversaire pour le dominer et conserver le pouvoir.

L'Ecole de Palo Alto montre enfin que la relation résulte d'interactions successives qui ont un caractère répétitif et cumulatif et qui font système. Si deux partenaires ont fondé leur relation sur le principe de la méfiance, aucun des deux ne peut changer cette règle : les propositions de l'un vont être interprétées comme une manœuvre par l'autre ; il s'ensuit des comportements puis des rétroactions qui vont confirmer la pertinence de cette interprétation. Dans cette lutte de pouvoir, aucune des deux parties ne voudra abandonner sa position et cherchera donc à avoir le dernier mot.
Ainsi, chacune des parties contribuera à sa façon à reproduire la règle du jeu qui caractérise la relation et à l'alimenter.

C'est dans ce système que s'opère la confusion entre les deux niveaux de communication - « la relation » et le « contenu » - mis en évidence par l'Ecole de Palo Alto. En effet, alors que les questions de contenu ne sont pas de nature à déterminer les règles de la relation (il est possible de s'affronter sur le contenu, c'est-à-dire d'avoir des points de vue divergents, mais de conserver des relations saines), le mode de relation détermine en revanche largement la capacité des acteurs à aborder le contenu et à travailler ensemble. La relation constitue un cadre, une enveloppe qui donne du sens au contenu. Quand le relationnel est perturbé et devient prédominant dans les préoccupations, le contenu est malmené, il passe au second plan et est utilisé par les parties pour tenter de modifier le cours de la relation. Tous les sujets deviennent des sources d'affrontement où seul compte le fait d'avoir raison sur l'autre, au-delà même de la solution du litige et des intérêts des

[18] Laurent Karsenty, 2013, page 128
[19] Watzlawick, Weakland, Fisch, 1975 ; Watzlawick, Helmick Beavin, Don Jackson, 1989

parties. Au final, seule la relation d'hostilité existe, elle s'auto-entretient sans discontinuité bloquant tout dialogue efficace et rendant improductif tout processus d'échanges, qu'il s'agisse de coopération, de résolution de problème, de concertation ou de négociation. Les acteurs, dominés par leurs émotions, perdent distance et lucidité face à la situation. Chaque attaque de l'un relance la riposte de l'autre, comme vu plus haut. Des tentatives de mettre à plat peuvent avoir lieu mais elles se traduisent le plus souvent par un jeu d'attaque défense qui rajoute de nouvelles blessures d'amour propre. Le conflit relationnel devient structurel et permanent, « énergivore » et « mortifère », comme le souligne Michel Perron[20].

En utilisant ce cadre conceptuel, nous analyserons le processus conflictuel dans le dialogue social au sein des entreprises : comment se manifeste-t-il, quels sont ses effets ? Nous écarterons volontairement les conditions de sa résolution car notre préconisation en la matière repose sur la restauration de la confiance, qui fait l'objet de nos développements en deuxième partie.

2.1.2 Le processus conflictuel

Compte tenu de sa dimension interpersonnelle, le conflit relationnel contient tout ce qui fonde et anime un processus de communication : la négociation d'un rapport de place, des enjeux identitaires, des formes d'engagement, des stratégies, des effets relationnels, etc. que nous retrouvons dans le dialogue social tel qu'il s'exprime dans les entreprises en France.

2.1.2.1 Les stratégies conflictuelles

« Avoir un comportement stratégique dans une situation, c'est chercher à agir sur cette situation pour l'engager ou la maintenir dans un sens qui nous convient. L'élaboration de stratégies suppose donc un certain calcul et une certaine distanciation. »[21] Le conflit relationnel, caractérisé par la méfiance, les rapports de pouvoir et le besoin d'opposition, apparaît donc comme un terrain particulièrement favorable au développement de comportements stratégiques, qui peuvent prendre deux formes : la forme offensive et la forme défensive. Le dialogue social français est particulièrement marqué par ces comportements.[22]

2.1.2.1.1 Les stratégies offensives

Les stratégies offensives visent à conserver la position dominante en recourant pour ce faire à la violence. L'une de leurs manifestations la plus courante se traduit par le recours au rapport de force.

- *Le recours au rapport de force*

Cette stratégie a été étudiée par René Girard[23] dans son livre intitulé *Achever Clausewitz*, dans lequel il poursuit la réflexion sur la violence initiée par Raymond

[20] Laurent Karsenty, 2013, page 136
[21] Dominique Picard et Edmond Marc, 2012, page 77
[22] Deux principaux ouvrages ont permis de nourrir nos propos sur les stratégies conflictuelles : *Dialogue social : prenez la parole*, page 57 et *Comportement humain et organisation*, page 427
[23] Professeur émérite à l'Université de Stanford, élu à l'Académie française en 2005.

Aron en 1976, et actualise la pensée du grand stratège prussien du 19e siècle, Clausewitz. Il montre que la violence échappe de nos jours à tout contrôle et se caractérise par une montée progressive aux extrêmes à l'échelle planétaire. Le dialogue social n'échappe pas à cette tendance puisqu'on voit de plus en plus du côté syndicat des menaces de grève en amont des discussions, et du côté patronat des menaces de lock out.

René Girard montre ensuite que la violence naît de malentendus entre les individus qui ont une interprétation différente de la réalité, source de conflits : *« les hommes ont tendance à désirer la même chose. Ils imitent le désir des uns des autres. L'imitation, pour cette raison, est source de conflits. Désirer la même chose, c'est s'opposer à son modèle, c'est essayer de lui enlever l'objet de ce qu'il désire. Le modèle se change en rival. De ce fait, tout le monde se bat autour du même objet sans chercher à identifier les intérêts, probablement différents, cachés derrière l'objet de leur désir mutuel. Chacun veut la même chose au lieu de chercher la meilleure combinaison de solutions, le « package à gains mutuels ». Cette logique concurrentielle produit les conditions de la rivalité, alimentant ainsi le cycle de la violence, la quête de vengeance et la recherche d'une victime expiatoire. Il y a donc chez l'homme une spirale ascendante de la rivalité, de concurrence et de violence. Lorsque nous nous bagarrons avec quelqu'un, nous allons toujours vers le pire, nos injures seront toujours plus violentes. Il se produit ce que nous appelons aujourd'hui « une escalade » »*[24].

Ce diagnostic se révèle malheureusement exact dans l'espace du dialogue social d'entreprise où on retrouve souvent des postures à la limite du caricatural avec des arguments exagérés répétés inlassablement en crescendo, tels que : côté syndicat, « *La Direction est lâche* », « *La Direction veut tuer les salariés* », « *Vous êtes des irresponsables* », « *Nous allons faire grève* » ou à l'inverse, du côté Direction, « *Si vous continuez à tenir ces propos, nous allons fermer l'usine* » ou « *Avec vos revendications, vous allez mettre la société par terre* »[25].

Cette stratégie d'affrontement, très présente dans la négociation de positions décrite plus bas, est en général inefficace et stérile et aboutit à une surenchère infernale consistant au début, à gagner, puis à ne pas perdre et enfin à faire perdre l'autre.

- *La contrainte*

La contrainte est une autre forme de stratégie offensive. A la différence de l'affrontement où la victoire revient à celle des parties qui a réussi à s'imposer par sa force, la supériorité de ses compétences ou par son influence, dans la contrainte, une des parties impose sa solution en s'appuyant sur son autorité et spécifie les gains et pertes de chacune.

- *La manipulation ou ruse*

La troisième manifestation de stratégie offensive, qui supplante progressivement les deux autres, est tout aussi offensive mais plus insidieuse. Il s'agit de la manipulation

[24] http://www.philomag.com/les-idees/entretiens/rene-girard-laccroissement-de-la-puissance-de-lhomme-sur-le-reel-meffraie-3806
[25] Hubert Landier, 2007, page 210

ou ruse, qui consiste à faire croire à l'autre qu'il reste gagnant au bout du compte pour l'amener à ce qu'on a envie qu'il fasse.

L'auteur qui fait référence en la matière est Nicolas Machiavel[26] : *« En prenant un pays, celui qui l'occupe doit examiner toutes les violences qu'il lui faudra faire ; et les faire toutes d'un coup, pour ne pas avoir à les renouveler chaque jour et pouvoir, en ne les renouvelant pas, rassurer les hommes et se les gagner par des bienfaits ».*

L'une des tactiques de ruse les plus utilisées est le mensonge. Parmi les 268 tactiques déloyales de ruse que recense Patrick Audebert-Lasrochas[27], le mensonge peut se classer au moins en cinq grandes catégories :

- le mensonge délibéré,
- le mensonge par omission,
- le mensonge par courtoisie,
- le mensonge de compétence,
- la mauvaise foi.

Ces différentes catégories de mensonge aboutissent toutes, à plus ou moins longues échéances, à attiser la méfiance et renforcer le conflit entre les parties.

Les techniques de ruse, et notamment le mensonge, sont donc des armes déloyales aux effets ravageurs. Elles peuvent servir rapidement les intérêts du manipulateur dans un premier temps mais tôt ou tard, la ruse est dévoilée, la confiance saccagée, la relation devient interpersonnelle, conflictuelle et fait perdre toute crédibilité au manipulateur qui se verra affublé d'une image négative difficile à effacer.

Les stratégies offensives ci-dessus décrites se révèlent inefficaces sur le long terme car elles ne s'attaquent pas aux racines du conflit mais visent à supplanter l'une des parties en présence. Plus exactement, elles aboutissent à des situations avec un gagnant et un perdant. On peut donc s'attendre à d'autres conflits autour des mêmes questions à l'avenir.

2.1.2.1.2 Les stratégies défensives

A côté des stratégies offensives, il existe les stratégies défensives qui consistent à se protéger en évitant de se retrouver dans une posture difficile où l'on pourrait être déséquilibré. Au final, tout le monde est perdant.

- *L'évitement*

La première stratégie défensive est l'évitement par laquelle les parties font comme si le problème n'existait pas.

Cette stratégie est difficile à identifier puisque le conflit ouvert est par définition inexistant. Il convient alors d'être vigilant aux signaux dissimulés : un mur de silence, un absentéisme ou un turnover élevé, des départs pour inaptitude à tout poste de l'entreprise, etc.

[26] Conseiller de la seigneurie de Florence, 1469-1527
[27] Yves Halifa et Philippe Emont, 2014, page 61

- *L'accommodation*

La deuxième stratégie défensive correspond à l'accommodation. Les parties aplanissent les divergences et se concentrent sur les points communs et d'entente pour maintenir une coexistence pacifique. Le problème reste néanmoins entier et risque d'engendrer frustration et rancœur.

- *Le compromis*

La dernière stratégie défensive, la plus fréquente, est le compromis par lequel chaque partie concède un point important. Elle est née au Siècle des Lumières avec l'apparition de l'être rationnel et le développement de la négociation raisonnée par les philosophes français et allemands pour résoudre les conflits. Au fur et à mesure de l'évolution de la science, plusieurs théories du compromis se sont développées dont la politique du « chacun doit faire un pas vers l'autre », de « couper la poire en deux », de « trouver une solution qui satisfasse toutes les parties ».

Le compromis n'apparaît pas comme une méthode efficace car chacun renonce à une partie de ses intérêts pour aboutir à un accord. Toutefois, cet accord ne peut être que provisoire puisque le vrai problème n'a été ni posé ni résolu.

Nous venons de voir que les acteurs du dialogue social peuvent recourir à une palette variée de stratégies dans la gestion du conflit relationnel qui les oppose. Ce faisant, le conflit va tirer la relation vers des réactions destructurantes marquées par le registre de l'émotionnel au détriment du rationnel.

2.1.2.2 Les effets relationnels

Les effets associés au conflit relationnel sont divers et sont souvent cumulatifs. Ils peuvent prendre la forme d'un antagonisme des positions, d'incompréhension, de confusion dans les échanges, d'une justification de soi et d'une diabolisation de l'autre. Quand on analyse le dialogue social français, on retrouve des manifestations de toutes ces réactions émotionnelles, notamment au travers de la négociation de positions que nous verrons plus bas.

- L'antagonisme des positions correspond à la situation où chacune des parties campe sur ses positions et manifeste dès qu'elle le peut son désaccord. Les parties mettent un point d'honneur à fonctionner dans une relation d'opposition systématique : admettre le point de vue de l'autre, c'est « perdre » tandis que rester sur ses positions, c'est se montrer le plus fort. La suspicion sur les intentions de l'autre entache tous les rapports et interdit tout dialogue avec l'autre, toute tentative de compréhension de son point de vue. L'antagonisme des positions s'accompagne d'un refus de reconnaissance de l'autre et d'une négation de son rôle qui contribue à nourrir des émotions négatives de colère, de frustration, voire de haine. Les émotions sont si puissantes qu'elles peuvent difficilement se contenir et s'expriment parfois clairement et violemment. L'exemple des séquestrations de dirigeants par des syndicats à l'occasion de conflits sociaux en est une illustration.

- L'incompréhension résulte d'un effet boule de neige : le conflit relationnel aboutit à une absence d'écoute et d'empathie qui aboutit à une incompréhension, qui elle-même renforce le conflit relationnel.

- La confusion dans les échanges renvoie à l'amalgame évoqué plus haut entre le contenu et la relation dans un message. La prépondérance des émotions, et notamment la méfiance omniprésente, pousse chaque partie à retenir dans le discours de l'autre tout ce qui pourrait être négatif, soit sur le contenu, soit sur la relation.

- La justification de soi et la diabolisation de l'autre résulte d'une démarche égocentrique dans le conflit qui consiste à se convaincre et à être capable de convaincre autrui que toute la faute est imputable à l'autre. Dans cette logique, chaque partie a une lecture inversée de la même réalité : à partir des mêmes faits, chacune des parties est capable de démontrer avec autant de preuves la responsabilité du camp adverse. Cette lecture inversée s'explique par la rupture totale du dialogue entre les parties, qui leur permet de construire et maintenir leur propre vision des événements.

Le conflit relationnel produit une série de réactions non rationnelles qui déstructurent encore plus les rapports et par voie de conséquence le fonctionnement de l'organisation. Ces effets dits « relationnels » sont néfastes à la performance et à la compétitivité de l'entreprise en ce qu'ils aboutissent à un dialogue social dégradé et ravagé où le débat n'a pas sa place et l'opposition est systématique. En d'autres termes, un dialogue social qui ne remplit pas ses fonctions énoncées en Préambule. Nous étudierons plus concrètement les risques qui découlent, pour l'entreprise, de ce dialogue social affaibli et inefficace dans notre sous-partie 2.3.

Cette spécificité française n'est pas le fruit du hasard. Elle résulte d'un contexte historique et culturel qui a favorisé la méfiance et l'opposition dans les rapports entre les parties prenantes.

2.2 Un contexte historique et culturel à l'origine de la conflictualité relationnelle du dialogue social français

Globalement, domine en France une culture d'opposition. Cette culture est présente à tous les niveaux : au niveau du syndicalisme, au niveau du management comme au niveau étatique. Elle est le fruit d'une longue histoire qui a modelé progressivement les relations sociales françaises dans le sens d'une lutte des classes et de pouvoir. Nous analyserons successivement les causes historiques et culturelles liées aux acteurs syndicaux et celles liées au management pour mieux comprendre la spécificité du dialogue social français.

2.2.1 Les causes liées aux acteurs syndicaux

En France, le fond idéologique de la lutte des classes imprègne fortement les relations sociales. Cette idéologie postule un conflit fondamental entre les apporteurs de capitaux et les apporteurs de force de travail. Cette tradition d'opposition des acteurs syndicaux se trouve aujourd'hui renforcée par une réalité nouvelle : la crise de légitimité dont souffre le syndicalisme, qui trouve son origine dans des facteurs

endogènes et exogènes et aboutit à une perte d'influence des instances représentatives du personnel à l'origine de pratiques néfastes et toxiques en ultime geste désespéré pour retrouver du pouvoir.

Après avoir présenté les manifestations de la culture d'opposition du syndicalisme français, nous étudierons les fondements historiques de cette culture d'opposition pour ensuite aborder la crise contemporaine de légitimité dont souffrent les acteurs syndicaux comme facteur aggravant de la conflictualité relationnelle du dialogue social français.

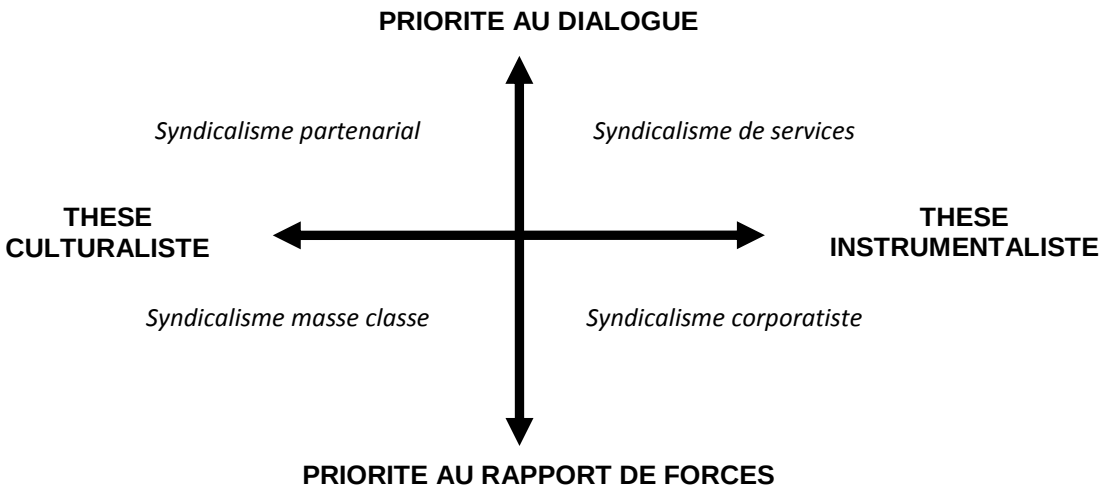
2.2.1.1 La culture d'opposition des acteurs syndicaux

Le syndicalisme français est ce qu'on appelle un syndicalisme « masse classe », qui n'a guère beaucoup changé depuis ses débuts. Or, les organisations et leur environnement se sont profondément transformés. Le syndicalisme souffre ainsi d'un déficit de représentativité et d'un manque de légitimité. Il ne parvient plus à répondre aux préoccupations des salariés ni à comprendre et prendre en compte les orientations stratégiques de l'entreprise. Cette crise ne fait que renforcer la tradition d'opposition qui les anime puisqu'ils ne se sentent pas reconnus et souffrent de leur baisse d'influence.

2.2.1.1.1 Les manifestations de la culture d'opposition dans le syndicalisme français

Le positionnement du syndicalisme français est révélateur de sa culture d'opposition (cf. typologie du syndicalisme utilisée Donnadieu & Dubois – 1995).
Cette typologie est organisée autour de deux axes opposant les fondements instrumentaux et culturels de l'adhésion d'une part et, d'autre part, la priorité accordée au rapport de forces ou au dialogue en période de négociation.

Typologie des syndicalismes[28]



Source : Donnadieu & Dubois (1995).

[28] Franck Biétry, 2007, page 51

Cette typologie oppose tout d'abord la thèse culturaliste et la thèse instrumentaliste.

- *La thèse culturaliste*

La thèse culturaliste est d'inspiration durkheimienne et voit dans le syndicalisme un outil de régulation et de socialisation. Le syndicalisme permet d'unir les salariés autour de valeurs communes et revendications collectives, et de créer une solidarité entre eux. Cette thèse explique les stratégies des syndicalismes à domination idéologique, types « masse-classe » ou « partenarial ». On comprend aisément l'importance de la relation pour ces types de syndicalisme, qu'il s'agisse d'une relation de confiance comme dans le cas du syndicalisme partenarial, ou d'une relation de méfiance comme dans le cas du syndicalisme masse-classe. En résulte la nature relationnelle du conflit qui peut émerger quand la relation s'inscrit dans le registre de la méfiance.

- *La thèse instrumentaliste*

La thèse instrumentaliste a été développée par l'économiste Mancur Olson. Selon lui, l'action collective a un coût pour l'individu : elle représente un engagement, elle peut le mettre en situation risquée, lui demander du temps et des efforts et même lui coûter de l'argent… Ce coût est compensé par les gains obtenus par l'action du groupe (gain de salaire, meilleure protection sociale, meilleures conditions de travail, …). L'émergence d'un syndicat dépendra donc de la perception qu'a l'acteur du fait que le bénéfice qu'il tirera de son affiliation sera supérieur à celui de son défaut d'affiliation. Cette théorie, qui suppose que les membres d'un groupe agissent uniquement selon les principes du calcul économique, explique l'émergence du syndicalisme de services qui caractérise les pays rhénans et scandinaves et celle du syndicalisme corporatiste. En France, cette théorie perd son effet pour deux raisons : d'une part, la forte idéologie prévaut sur tout calcul économique ; d'autre part, les salariés peuvent profiter des avantages négociés par les organisations syndicales (cf. problème du passager clandestin).

La deuxième opposition de la typologie met en contraste la priorité donnée au dialogue ou la priorité donnée au rapport de force dans la négociation. Le comportement à l'égard de la grève en est une illustration : faut-il bloquer d'abord et discuter ensuite ou l'inverse ? Le syndicalisme français se caractérise par l'organisation préalable de grèves dans le but d'afficher le plus clairement possible la détermination et le soutien des salariés. Dans les pays rhénans et scandinaves, la grève est plutôt conçue comme un échec à la négociation.

Dans cette typologie, le syndicalisme français s'est historiquement identifié à l'idéal type « masse-classe », à l'inverse notamment des pays anglo-saxons plus enclins à s'apparenter aux modèles « partenarial » ou « corporatiste ».

Autre manifestation de la culture d'opposition du syndicalisme français, **le positionnement des principaux syndicats français dans une matrice opposant le maintien des avantages acquis à la capacité d'impulser des réformes véritablement innovantes**[29]. Cette matrice fait apparaître quatre profils de syndicats :

[29] Franck Biétry, 2007, page 47

		Défendre les acquis	
		Oui	Non
Conquérir, innover	Oui	Réformateurs	Révolutionnaires
	Non	Réactionnaires	« Jaunes » (Accompagnateurs)

Selon la formule de Jordan (2004), *« les réactionnaires opposent le passé au présent afin de modeler le futur tandis que les réformateurs dressent le présent contre un présent amendé. Les révolutionnaires font, quant à eux fi du présent comme du passé pour construire une vision radicalement différente. Les jaunes n'ont dans les faits de syndicalisme que le nom puisqu'ils constituent la courroie de transmission du patron. »*
Nous proposons de classer les principaux syndicats dans cette matrice selon une opinion, qui n'engage que nous, sur ce que les entreprises peuvent en attendre :

		Défendre les acquis	
		Oui	Non
Conquérir, innover	Oui	CFDT CFTC	
	Non	CGT CGT-FO CFE-CGC	SUD

Au vu de ce classement, nous constatons que la plupart des syndicats s'inscrivent dans la défense des acquis, ce qui se traduit, dans le contexte actuel de crise et de nécessaires réformes, par de l'opposition et de l'affrontement.

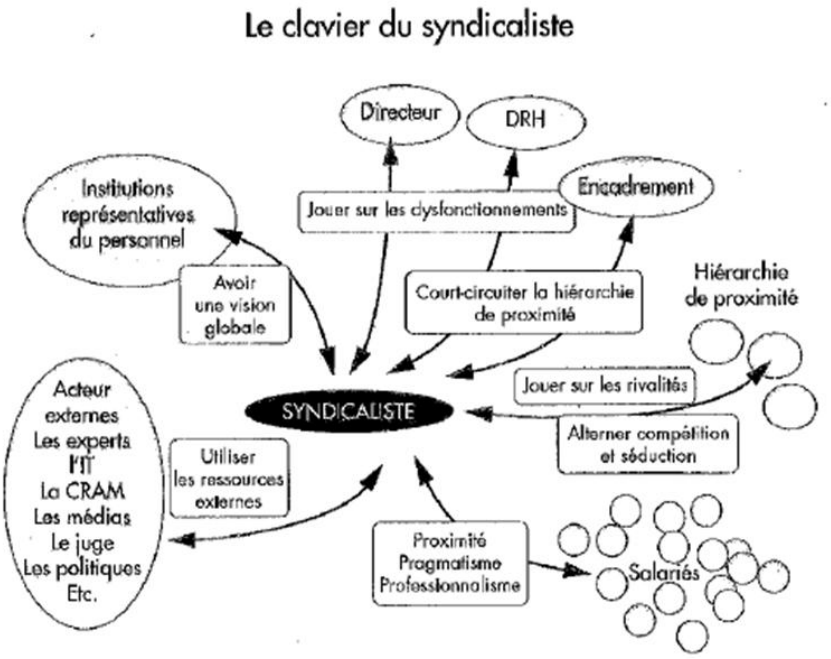
La culture d'opposition du syndicalisme français se manifeste également au travers de ses conflits sociaux qui marquent les esprits par quelques caractéristiques propres qu'Hubert Landier[30] a énumérées :

- Les litiges sont fréquents dans certains services publics comme l'Education Nationale, ou dans quelques entreprises publiques comme la SNCF, Air France ou la Poste. Ils sont immédiatement visibles et fortement médiatisés, et sont souvent considérés comme de « véritables prises d'otage de la population » (ex : dans les transports).
- La grève et le conflit sont élevés au rang d'outils de progrès social par les syndicats et dans l'opinion publique.
- « *La dramaturgie du conflit social imprègne le jeu social* » : la menace du conflit est souvent brandie par les acteurs syndicaux sans forcément être suivie d'action. L'affrontement verbal est la règle quel que soit le sujet et la suspicion est omniprésente.
- L'histoire sociale française est marquée par des cycles conflictuels récurrents à l'initiative des acteurs syndicaux.
- Les militants syndicaux croient davantage au conflit qu'à la négociation, qu'ils considèrent comme suspecte.

Le syndicaliste occupe un positionnement au centre d'un jeu d'acteurs aux attentes diverses et contradictoires qui est également facteur d'opposition.

[30] Hubert Landier, 2007, page 148

Pour renforcer son influence dans l'entreprise, le syndicaliste va bien souvent chercher à occuper le centre de l'échiquier en jouant un rôle oppositionnel. Le « clavier du syndicaliste » développé par Hubert landier met cela en évidence[31] :



Enfin, nous ne pouvons décrire la culture d'opposition du syndicalisme français sans traiter de la forme dominante de négociation en France : la négociation de positions ou « guerre de positions ».

Dans une négociation de positions, chaque camp cherche à obtenir le plus possible de l'autre, sans rechercher de solution équilibrée. La négociation se situe dans le cadre d'un rapport de force et fait l'objet d'une véritable mise en scène qui peut prendre plusieurs formes (dramatisation, accusation, moralisation, domination, procès d'intention, harcèlement verbal, monopolisation de la parole, déclarations maximalistes et idéologiques, attaques personnelles). Elle se déroule généralement en deux temps.

La première phase est la phase d'affrontement : chacune des parties s'observent, maximalise ses intentions pour se garder un maximum de réserves lors des concessions futures et tente d'affaiblir l'adversaire. Hubert Landier a exposé les techniques utilisées dans cette phase de la négociation :

- *« Desserrer les contraintes que fait peser l'adversaire en examinant la faisabilité de toute autre solution ne passant pas par la négociation ;*
- *Répéter inlassablement sa vision du problème pour emmener l'adversaire sur son terrain ;*
- *Jouer délibérément sur les mots, les incompréhensions, le décalage entre les perceptions des uns et des autres afin d'obtenir des consentements en trompe-l'œil ;*

[31] Hubert Landier, 2007, page 90

- *Acquérir la maîtrise du temps en mettant l'adversaire sous contrainte, réellement ou psychologiquement, par des échéances qui risquent de détériorer sa position ou d'entraîner des conséquences fâcheuses pour lui ;*
- *Interrompre ou suspendre délibérément la négociation et spéculer sur la pression croissante de l'urgence pour forcer la décision et favoriser l'évolution d'une position ou pour permettre, dans le cadre d'un conflit, aux partisans du compromis de l'emporter sur les jusqu'au-boutistes ;*
- *Gagner du temps, dans l'attente d'un rapport de force plus favorable, et épuiser psychologiquement l'adversaire ».*

La deuxième phase correspond au basculement vers un terrain d'entente. Il n'est pas facile à obtenir et résulte souvent d'une usure des parties fatiguées des tensions interpersonnelles intenses qu'elles ont vécues. Cette phase est davantage vécue comme un échec, un renoncement, que comme un véritable souhait de compromis. S'ouvre alors une phase de marchandage où chaque partie va une nouvelle fois tenter de s'approprier le temps et d'affaiblir l'autre. Le compromis final obtenu est rarement satisfaisant et stable dans le temps car il ne prend pas réellement en compte les intérêts de chacun : on parle d'accord « donnant-donnant » par opposition aux accords « gagnant-gagnant ». Hubert LANDIER a décrit concrètement l'attitude des parties dans le cadre de la négociation de position[32] :

- *« L'organisation syndicale belliqueuse adopte une position maximaliste tandis que la direction de l'entreprise s'engage a minima ;*
- *Les organisations syndicales réalistes trouvent difficilement leur place et sont tentées par la surenchère verbale ou par l'alignement sur l'organisation la plus radicale ;*
- *Les négociateurs syndicaux s'attachent à leurs demandes, mettent en avant l'écart entre les revendications syndicales et les propositions de la direction, dénoncent le refus de la direction de négocier ;*
- *Les séances de négociation sont caractérisées par des déclarations de principe et par des affrontements verbaux. Les concessions sont rares et les menaces de rupture peuvent intervenir à tout moment ;*
- *Dans ce type de négociation, la prime va souvent à la fermeté, à la capacité à camper longtemps sur les mêmes positions et à les réaffirmer inlassablement. La moindre concession peut être interprétée comme un signe de faiblesse ;*
- *Au fil des séances, la direction de l'entreprise fait le minimum de concessions tandis que les syndicats dénoncent un simulacre de négociation en attendant les circonstances favorables où ils pourront faire jouer leur rapport de force. »*

Les acteurs syndicaux, de par leur culture d'opposition, contribuent donc à entretenir un climat de méfiance propice au développement d'une conflictualité de nature relationnelle dans le dialogue social en France. Les positionnements et stratégies de ces acteurs rappellent d'ailleurs les réactions destructurantes et les stratégies offensives qui caractérisent le processus du conflit relationnel. Autrement dit, au-delà d'en être une cause, les acteurs syndicaux portent en eux le conflit relationnel. Cette culture oppositionnelle trouve son origine dans l'histoire du syndicalisme.

[32] Hubert Landier, 2007, page 211

2.2.1.1.2 Les fondements historiques de la culture d'opposition du syndicalisme français

En 1791, la loi Le Chapelier interdit la constitution de corps intermédiaires susceptibles de faire écran entre l'Etat et le citoyen. C'est donc dans la clandestinité que se construit le syndicalisme. Le début du 19e siècle est marqué par une période de révolte ouvrière et de répression qui va cristalliser la méfiance réciproque entre l'Etat et le monde ouvrier. Il faudra attendre la loi Waldeck-Rousseau (1884) pour que les syndicats professionnels soient reconnus juridiquement.

> *Article II – Les syndicats ou associations professionnelles, même de plus de vingt personnes exerçant la même profession, des métiers similaires ou des professions connexes concourant à l'établissement de produits déterminés, pourront se constituer librement sans l'autorisation du gouvernement.*

Si la liberté syndicale, comme le choix de ne pas adhérer, sont aujourd'hui garantis par la Constitution, il faut garder à l'esprit cet héritage historique pour comprendre certaines spécificités du syndicalisme français et les limites qui s'attachent, dans notre démocratie, au dialogue social.

Créée lors du congrès de Limoges en 1895, la CGT se donne, dans ses statuts, l'objectif de rassembler les syndicats ouvriers, quelle que soit leur opinion politique, philosophique ou religieuse. Majoritairement anarchiste et révolutionnaire, elle est le fruit d'un siècle de clandestinité et de répression. En 1906, la charte d'Amiens pose les principes constitutifs de la CGT :
« *La CGT groupe, en dehors de toute école politique, tous les travailleurs conscients de la lutte à mener pour la disparition du salariat et du patronat (…). Mais cette besogne n'est qu'un côté de l'œuvre du syndicalisme ; il prépare l'émancipation intégrale qui ne peut se réaliser que par l'expropriation capitaliste ; il préconise comme moyen d'action la grève générale (…)* ».

La pensée révolutionnaire, qui a accompagné le développement d'une partie du syndicalisme français en le présentant comme un outil de lutte des classes et d'organisation de la classe ouvrière en vue d'un renversement du capitalisme, imprégnera durablement une partie du mouvement ouvrier français.

En 1936, suite à des mouvements de grèves qui s'étendent à la France entière, sont signés les accords de Matignon entre la CGT, le patronat et l'Etat. Pour la première fois, l'Etat intervient dans la relation entre les salariés et le patronat, et plus uniquement pour faire respecter l'ordre public.

Au lendemain de la Première Guerre Mondiale, les syndicats se multiplient. L'affirmation par la CGT de son attachement aux idées communistes entraîne une scission en 1947 qui donne naissance à CGT-Force Ouvrière. Refusant cette scission, certains syndicats, comme la Fédération de l'Education Nationale (FEN) et d'autres syndicats autonomes, ont repris leur indépendance. **Cet affrontement idéologique explique en partie la division au sein du monde syndical, entre d'un côté ceux qui acceptent l'influence du parti communiste, et de l'autre,**

ceux qui luttent pour l'indépendance des syndicats à l'égard des partis politiques.

En 1992, la FEN connaît à son tour une scission et la Fédération Syndicale Unitaire (FSU) voit le jour. La FEN « maintenue » crée, quant à elle, l'Union Nationale des Syndicats Autonomes (UNSA). La Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) est créée dès 1919.

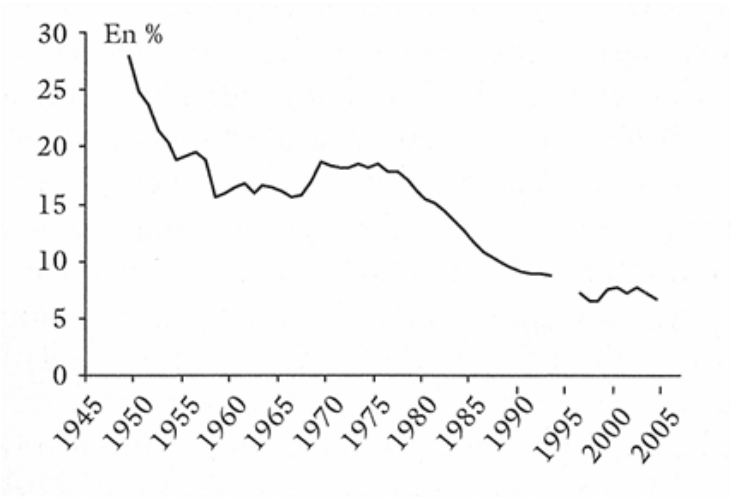
En 1964, une majorité des membres de la CFTC, refusant désormais la référence chrétienne du syndicat, crée la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), la minorité se regroupant au sein de la CFTC « maintenue ». En 1988, une scission à la CFDT dans les secteurs des PTT et de la santé débouche sur la création d'un nouveau syndicat : Solidaires, Unitaires, Démocratiques. SUD, qui se développe dans des secteurs tels que les transports, les télécommunications et les banques, rejoint le « Groupe des Dix » qui, rassemblant des syndicats autonomes, a connu lui-même une succession d'adhésions et de départs.
Créée en 1944, la Confédération Générale des Cadres (CGC) réunit un syndicalisme de cadres. En 1981, elle décide d'élargir son audience et prend alors le nom de Confédération Française de l'Encadrement CGC, d'inspiration réformiste, comportant plus de 60 % de cadres ou d'ingénieurs et 35 % d'agents de maîtrise ou de techniciens.

Les divisions successives affaiblissent les syndicats qui voient leurs effectifs baisser : entre 1948 et 1958, le taux de syndicalisation passe de 48 % à 29 %. En 1966, un décret reconnaît la représentativité officielle de cinq organisations syndicales : CGT, CFDT, CFTC, la CGC et la CGT-FO.
De ses débuts dans la clandestinité en passant par les grands mouvements de grèves qui lui ont permis d'obtenir gain de cause, le syndicalisme français s'est ainsi construit une identité d'opposition. Le bilan dressé par Yves Halifa et Philippe Emont[33] résume bien la posture du syndicalisme français : *« Au cours du 20e siècle, de grandes ruptures sociales ont successivement façonné ce qu'il est convenu d'appeler des « acquis sociaux », toujours considérés comme résultant d'une lutte et non d'un dialogue raisonné »*.

2.2.1.2 La crise contemporaine de la légitimité des acteurs syndicaux, facteur favorable à la conflictualité relationnelle

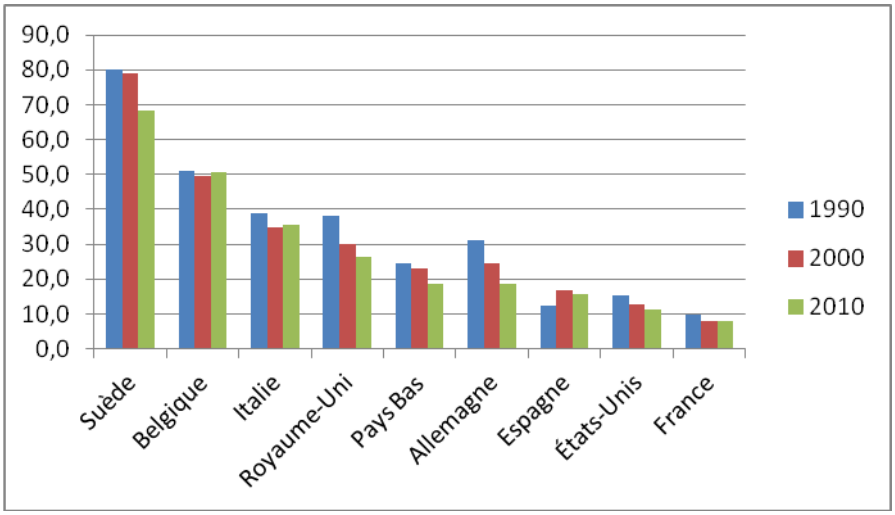
Les syndicats souffrent aujourd'hui d'un manque de légitimité qui nourrit la relation de défiance caractéristique des relations professionnelles en France. Le taux de syndicalisation des salariés français témoigne bien de cette crise du syndicalisme. En 50 ans, la population active syndiquée en France est passée de presque 30 % à 8 %.

[33] Yves Halifa et Philippe Emont, 2014, page 23



Evolution du taux de syndicalisation en France (1945-2005)[34]

Bien qu'elle soit à prendre avec précaution, la comparaison avec les autres pays de l'OCDE montre que la France se situe dans un contexte spécifique qui la place à l'avant dernier rang des pays membres de l'OCDE. Les taux de syndicalisation sont en effet nettement plus élevés dans des pays tels que la Suède ou la Belgique, par exemple, qui connaissent des taux respectivement de l'ordre de 80 % et 50 %, ou même en Italie ou au Royaume-Uni où ce taux avoisine les 30 %.



Evolution du taux de syndicalisation (Source : OCDE[35])

Précisons que la faiblesse du taux de syndicalisation n'empêche pas une forte couverture conventionnelle des salariés, ce qui constitue en soi une particularité du modèle français. Ainsi, 97 % des salariés français travaillant dans des entreprises de plus de 10 salariés sont couverts par des normes collectives. La théorie de Mancur Olson décrite précédemment vient éclairer ce paradoxe. Les travailleurs seraient ainsi enclins à adopter des comportements de « passager clandestin » face à l'action syndicale, c'est-à-dire à bénéficier des accords signés sans adhérer au syndicat, dès lors que le cadre légal le leur permet. A l'inverse du modèle français, dans les pays

[34] Patrice Laroche, 2009, page 15
[35] http://stats.oecd.org

scandinaves par exemple, dont le taux de syndicalisation est proche de 80 %, il faut être syndiqué pour pouvoir bénéficier de certains régimes de retraire complémentaire ou pour disposer d'allocation-chômage.

La crise que traverse le syndicalisme dépasse la simple question de l'offre de services. Les évolutions de ces dernières années conduisent les syndicats à une profonde remise en question.

2.2.1.2.1 La crise de légitimité du syndicalisme français

Selon un sondage réalisé par Opinion Way[36], seulement 5 % des français estiment que la France offre le meilleur modèle de relations sociales entre les syndicats et les employeurs.

Résultat de l'histoire, la division syndicale ne rend pas aisée la lecture des stratégies syndicales, et fragilise l'image des syndicats. A partir de la fin des années 90, l'adhésion n'est en effet souvent plus un engagement personnel au service d'une cause, mais correspond désormais à des motivations personnelles et triviales[37]. De surcroît, **les salariés ne se reconnaissent pas dans les représentants syndicaux qu'ils perçoivent comme éloignés du terrain et de leurs préoccupations**. D'après l'enquête REPONSE 2004-2005 (http://travail-emploi.gouv.fr)[38], 57,2 % des salariés interrogés sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle « Les syndicats font passer leurs mots d'ordre et leurs intérêts avant ceux des salariés ».

Il apparaît ainsi qu'en France, le niveau de défiance vis-à-vis des partenaires sociaux est très supérieur à ce qu'il est dans les autres pays de l'OCDE. Les chiffres du World Value Survey[39] montrent que 51 % des salariés français déclarent ne faire « aucune confiance » aux syndicats pour les représenter, contre 8 % en Norvège et 20 % en Suède. La défiance vis-à-vis des organisations syndicales complique le rôle d'expression et de transmission de l'information que ces dernières ont vocation à jouer au sein des entreprises. Contrairement à d'autres pays, les représentants du personnel ne sont pas perçus en France comme des interlocuteurs réguliers et susceptibles d'aider les salariés à sauvegarder leur emploi ou à en améliorer les conditions.

L'esprit contestataire des syndicats – héritage culturel et historique – ne trouve plus écho auprès de la population active, notamment auprès des plus jeunes. D'après une enquête TNS Sofres réalisée en 2013[40], les syndicats continuent de se voir massivement reprochés d'être trop politisés (à 76 %) et idéologues (à 69 %). On leur souhaiterait une posture plus pragmatique et réaliste : les reproches de **mauvaise compréhension des vrais besoins des salariés comme des réalités économiques**, qui s'étaient estompés ces dernières années, repartent à la hausse et sont exprimés par la moitié des Français, comme des salariés.

---

[36] http://www.opinion-way.com. Sondage réalisé par Opinion Way pour Société en mouvement, 2014, *Le dialogue social : arme contre le chômage et pour la croissance ?*
[37] Hubert Landier, 2012, page 1468
[38] Premières Synthèses - Septembre 2006 - N° 39.1, page 6
[39] http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp
[40] TNS Sofres, http://www.tns-sofres.com, L'image des syndicats auprès des français

2.2.1.2.2 Le syndicalisme en perte de vitesse face aux évolutions macroéconomiques

La période récente a été caractérisée par de profonds changements dont l'impact sur le syndicalisme a été le plus souvent négatif. Les organisations syndicales éprouvent en effet de réelles difficultés à faire face aux défis nouveaux qui résultent des mutations économiques et sociales de ces dernières années.

Sur le plan économique, la disparition des grands bastions industriels traditionnels à forte implantation syndicale – sidérurgie, textile, construction navale – et le développement du secteur tertiaire ont incontestablement affaibli la présence syndicale dans les entreprises. **Les syndicats peinent à s'adapter à l'évolution de la structure sociale** : augmentation de la part des cadres dans la population active (8 % en 1982 versus 17 % en 2012) au détriment de celles de ouvriers (32 % versus 22 % sur la même période) et élévation des qualifications notamment[41]. Ces évolutions ont restreint l'auditoire traditionnel des organisations syndicales. Franck Biétry[42] résume ainsi la situation : « *Cette culture de la défense des intérêts de l'agent de production exerçant sur une chaîne dans l'industrie manufacturière s'adapte mal aux problématiques des nouveaux collectifs sociaux (…) ».*

La fin de l'économie de plein emploi, le développement du travail précaire et du travail féminin n'ont fait qu'accentuer cette tendance. De 1945 à 1975, l'action des organisations syndicales se situait dans un contexte de croissance rapide et de plein emploi. Leurs revendications s'exprimaient essentiellement en termes d'augmentation des salaires et de réduction de la durée du travail. Or, **le contexte de crise économique et d'insécurité ne permet plus d'aborder la négociation et le progrès social sous le seul angle du partage de la croissance.**

Hubert Landier[43], au sujet de la grève des pilotes d'Air France de septembre 2014 souligne ce changement de paradigme pour les syndicats : « *Ne s'agit-il pas d'un conflit hautement significatif des réactions provoquées par la remise en cause d'avantages spécifiques qui, dans les circonstances économiques actuelles et à venir, ont cessé d'être viables ? Et ce changement du contexte de l'action syndicale ne devrait-il pas conduire les leaders syndicaux à une réflexion sur l'objet même de leur action ? ».*

Par ailleurs, la mondialisation a eu pour effet d'extérioriser les sources de conflit et de déshumaniser les processus économiques. Les centres de décision se sont en effet éloignés : le pouvoir décisionnaire est passé pour partie de l'employeur aux banques et bailleurs de fonds internationaux. La finance mondialisée et désincarnée fragilise encore l'utilité perçue de l'action collective. Pour Klaus Lang[44], **la mondialisation a modifié les conditions d'action du syndicalisme en instaurant une concurrence exacerbée** : « *La concurrence ne se joue plus dans des espaces fermés, avec des conditions de travail et de salaire comparables (…). Aujourd'hui, les*

---

[41] http://www.observationsociete.fr

[42] Franck Biétry, 2007, page 117

[43] http://www.regard-hubertlandier.fr/category/articles, *La grève des pilotes d'Air France : un syndicalisme dévoyé*, 2014

[44] Klaus Lang, 2012, page 1491

sociétés, dans toutes les régions du monde, (…), se font concurrence directement ». La pression qui en résulte a fortement réduit les marges d'action des syndicats.

En outre, les nouveaux modes de management et d'organisation dans les entreprises ont entraîné **une individualisation croissante dans les relations du travail contribuant à une réduction des actions collectives.** Hubert Landier dénonce ainsi les systèmes de rémunération qui visent de plus en plus à récompenser l'effort individuel évalué au regard d'objectifs personnels, au détriment de la dynamique de groupe : « *(…) on verra des salariés d'un niveau de compétence reconnu éviter de passer du temps à transmettre celle-ci aux jeunes par souci de « ne pas perdre du temps » compte tenu de leur objectif de résultat personnel* ».

2.2.1.3 L'interventionnisme de l'Etat

2.2.1.3.1 L'intervention de l'Etat : trois modèles

L'intervention de l'Etat dans les relations professionnelles permet de distinguer différents modèles[45].

- La prudence étatique

Dans cette conception, les syndicats comme les employeurs estiment que la législation relative aux conditions de travail ne relève pas de la responsabilité de l'Etat, mais des leurs. C'est le cas par exemple dans les pays scandinaves ou bien encore au Royaume-Uni. Bien que différentes lois aient été votées sur la grève et la gestion des syndicats sous le gouvernement de Margaret Thatcher, le gouvernement n'est pas intervenu sur les conditions d'emploi – salaires, durée du travail, conditions de licenciement, etc. – estimant qu'elles relevaient strictement de la négociation collective.

- L'interventionnisme étatique

C'est notamment dans les pays latins que s'observe ce modèle. Dans ces pays, les acteurs ont recours à l'Etat faute de pouvoir parvenir à des compromis. Ils se tournent alors vers l'Etat qui intervient bien volontiers. La loi intervient dans les conditions de travail autant que dans la manière d'organiser les relations sociales. L'Etat ne se contente pas de généraliser des accords contractuels à travers la loi. Il crée et impose des normes ou des règles aux partenaires sociaux.

- La coopération équilibrée

Dans la coopération équilibrée, la loi intervient uniquement quand les partenaires l'estiment nécessaire. C'est le cas des pays germaniques comme l'Allemagne, l'Autriche ou encore le Benelux, chez qui les lois sont essentiellement des généralisations de ce que les partenaires ont négocié.

La France présente un modèle d'interventionnisme étatique marqué par une tendance de l'Etat à se substituer, sans concertation préalable, à la négociation collective. Une telle situation représente un cercle vicieux : ces interventions contribuent à discréditer un peu plus la négociation collective et le rôle des « corps intermédiaires » que représentent les organisations syndicales. In fine, cela conforte

[45] www.clesdusocial.com

les acteurs syndicaux dans une logique d'affrontement dans l'unique but de masquer leur manque de légitimité et de pouvoir d'influence.

2.2.1.3.2 En France, un Etat qui intervient pour pallier l'incapacité des acteurs à trouver un compromis

En 2001, une étude de législation comparée du Sénat fait apparaître que dans la plupart des pays industrialisés, patronat et syndicat jouissent d'une certaine autonomie normative, alors que la France se caractérise par une omniprésence de l'Etat, impliquant une place prépondérante de la loi. La place importante accordée en France à la loi, au détriment du droit négocié, trouve d'abord son origine dans la conception volontariste du rôle de l'Etat. La Révolution française, défiante à l'égard des corps intermédiaires, a retenu une conception de la souveraineté qui établit un lien direct entre l'Etat et le citoyen. **La protection et les droits individuels des salariés ont donc été d'abord l'affaire de l'Etat et l'œuvre du législateur**.

Par ailleurs, une réticence commune des partenaires sociaux à s'engager dans des négociations collectives explique l'importance de la loi dans l'édifice juridique. En effet, les relations sociales ont historiquement été marquées en France par une culture de la confrontation plus que de la coopération. Des rapports sociaux conçus en termes de lutte des classes confèrent aux syndicats une mission de transformation radicale de la société et non un rôle de négociation avec le patronat. Ce dernier s'est quant à lui montré hostile à toute présence syndicale dans l'entreprise, considérée comme nécessairement contestataire. Aussi n'est-ce qu'en 1968 que la loi a consacré la liberté pour les syndicats de constituer des sections dans les entreprises et d'y désigner des délégués. L'absence d'une réelle culture de la négociation et d'une volonté partagée d'engager le dialogue a incité le législateur à intervenir dans la définition du droit des conventions collectives.

Selon Algan et Cahuc (2007), « *Le déficit de confiance des Français entrave leur capacité de coopération, ce qui conduit l'État à réglementer les relations de travail dans leurs moindres détails. En vidant de son contenu le dialogue social, ces interventions empêchent l'adoption de réformes favorables à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail* ». Ces auteurs soutiennent l'idée selon laquelle le déficit de confiance des français est intimement lié au fonctionnement de leur Etat et de leur modèle social.

Selon Thomas Philippon[46] : « *il existe un cercle vicieux évident dans lequel la mauvaise qualité du dialogue social peut justifier l'intervention de l'État, cette intervention déresponsabilisant en retour les négociateurs potentiels et détruisant finalement les incitations au dialogue qu'elle aurait pourtant dû protéger* ». Ceci contribue au développement d'un droit réglementaire rigide, qui nuit à la performance économique en limitant les capacités de réallocation des emplois du marché du travail.

Thomas Philippon souligne que là où les syndicats étaient les plus précoces et les plus développés au début de l'industrialisation à la fin du 19e siècle, notamment en raison d'une attitude neutre ou favorable de l'Etat, sont précisément les pays qui

[46] Thomas Philippon, 2007

bénéficient aujourd'hui des rapports entre employeurs et salariés les plus coopératifs. Et réciproquement : les pays où le développement du syndicalisme a été tardif et faible, entravé notamment par une attitude hostile des Etats (comme par exemple en France, avec la loi Le Chapelier de 1791 puis la pénalisation du « délit d'association » jusqu'en 1901), sont ceux qui souffrent aujourd'hui d'un manque de confiance entre employeurs et employés.

2.2.1.3.3 Vers une redéfinition du rôle de l'Etat en matière de régulation sociale

A partir des années 1980, s'amorce en France une volonté de rupture avec l'interventionnisme étatique en réponse au nouveau contexte économique. La mondialisation des échanges, le renforcement de la concurrence internationale et la montée du chômage ont eu pour effet de diversifier les conditions du marché du travail et d'accroître les différences entre les entreprises. Cette situation nouvelle explique le développement de lois qui cherchent à appréhender la totalité et l'hétérogénéité des situations. Elle marque aussi la transformation de la négociation collective, qui se décentralise davantage et ne conduit plus nécessairement à une amélioration des normes législatives.

En 1982, Jean Auroux, alors Ministre du travail, invoque la nécessité de développer le dialogue social et encourage la négociation d'entreprise : « *Il est évident que l'entreprise constitue le niveau de négociation le plus approprié pour répondre au besoin d'autonomie dont celle-ci a besoin dans l'élaboration et la gestion de sa politique sociale nécessitée par ses caractéristiques économiques* ». Un des principes clés qui sous-tend les lois Auroux[47] promulguées en 1982 est que le droit du travail doit stimuler les initiatives individuelles et collectives, et non pas les brider du fait d'une législation pesante. Dans son rapport[48], préalable aux lois, Jean Auroux affirme ainsi que « *les travailleurs doivent devenir les acteurs du changement dans l'entreprise* ». Parmi les innovations qu'elles apportent, les lois Auroux instaurent une obligation annuelle de négocier dans l'entreprise, sur les salaires, la durée et l'organisation du travail.

L'ANI du 31 octobre 1995 défend l'idée que « *dans la négociation d'entreprise, la qualité du dialogue social se trouve facilitée par la bonne connaissance réciproque qu'ont les interlocuteurs de leurs préoccupations respectives, les salariés et leurs représentants connaissent, pour les vivre, les contraintes économiques, techniques et organisationnelles qui pèsent sur l'entreprise et le chef d'entreprise ne pouvant ignorer les besoins réels du personnel* ». Dans la continuité des réflexions amorcées par l'ANI du 31 octobre 1995, les partenaires sociaux adoptent le 16 juillet 2001, une Position commune sur les voies et moyens de l'approfondissement de la négociation collective.

La loi du 4 mai 2004 sur le dialogue social établit une nouvelle répartition des compétences entre la branche et l'entreprise. Elle permet la possibilité d'introduire dans les accords d'entreprise des dispositions moins favorables aux salariés que celles prévues par un accord de niveau supérieur. Bien qu'une enquête commandée

[47] www.fr.wikipedia.org
[48] Jean Auroux, 1981, page 19.

par le Ministère du travail[49] démontre que cette loi a été peu mise en œuvre, elle illustre bien la volonté d'assurer le développement de la négociation collective en donnant plus d'autonomie aux accords d'entreprise. Avec cette loi, l'Etat s'engage par ailleurs à « *donner la priorité à la négociation collective pour toute réforme législative touchant au droit du travail ».*

D'un point de vue strictement juridique, le droit du travail accorde désormais la primauté au droit négocié, et par conséquent au dialogue social. La Loi Larcher du 31 janvier 2007, dite loi de modernisation du dialogue social, a été déterminante dans l'adoption de ce processus. Elle rend ainsi obligatoire une phase de concertation avec les partenaires sociaux avant tout projet gouvernemental de réforme dans les domaines des relations du travail, de l'emploi ou de la formation professionnelle, en vue d'une éventuelle négociation collective nationale et interprofessionnelle.

La montée en puissance de la négociation collective par rapport à la loi s'est également accompagnée d'une réflexion sur la représentativité des acteurs. La loi du 4 mai 2004 aborde ce débat délicat par la voie de la légitimité des accords. Elle renforce le principe majoritaire, selon lequel une convention ou un accord collectif, pour être valable, doit être signé par des organisations syndicales représentatives de la majorité des salariés concernés. Puis, la loi du 20 août 2008 vise, dans sa première partie, à renforcer la légitimité des partenaires sociaux. Elle met fin à la présomption irréfragable de représentativité des organisations syndicales et prévoit que, pour être valable, un accord collectif devra avoir été signé par des organisations syndicales représentant au moins 30% des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections des représentants du personnel et ne pourra s'appliquer que s'il n'y a pas d'opposition émanant d'organisations ayant recueilli au moins 50% des suffrages.

La loi de Sécurisation de l'emploi du 14 juin 2014, qui reprend l'Accord National Interprofessionnel conclu le 11 janvier 2013, s'inscrit également dans la tendance au long cours du renforcement de l'autonomie et de la légitimité des partenaires sociaux au niveau de l'entreprise.

2.2.2 La culture managériale française

Aux côtés des acteurs syndicaux, la façon dont la direction et l'encadrement exercent le pouvoir, ainsi que la nature des relations qu'ils entretiennent avec les organisations syndicales et les IRP déterminent pour partie le climat de confiance régnant dans l'entreprise, et donc l'efficacité du dialogue social.

La France, caractérisée pour être fortement pyramidale, a justement une conception particulière du pouvoir et des rapports hiérarchiques qui évince la réciprocité et la coopération. Philippe d'Iribarne[50] a longuement étudié ce particularisme de la

[49] http://travail-emploi.gouv.fr, 2 août 2008, Evaluation de la loi du 4 mai 2004 sur la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises

[50] Philippe d'Iribarne est ancien élève de l'Ecole polytechnique, de l'Ecole des mines et de l'Institut d'études politiques. Il est directeur de recherches au CNRS. Il a fondé et dirige *Gestion et Société*, une équipe de recherche dont les travaux visent à mettre à jour la variété des manières de vivre et de travailler ensemble que

France. A partir de son étude, nous verrons comment la logique française du pouvoir et des rapports hiérarchiques aboutit, dans un contexte de mondialisation et de transformation, à renforcer la méfiance et l'opposition entre les parties prenantes.

2.2.2.1 La conception française du pouvoir et des rapports hiérarchiques

Philippe d'Iribarne a mis en évidence la valeur de l'honneur comme facteur explicatif de la spécificité française en matière de gestion d'entreprise. Cette logique de l'honneur nous permet de comprendre à la fois pourquoi le pouvoir est révéré et respecté en France et en même temps pourquoi les français apparaissent comme si rebelles. Revenons un peu sur ses travaux[51].

Héritage d'une société d'ordres et de rapports féodaux, les français sont attachés à la grandeur et au rang : les salariés se situent dans une hiérarchie des rangs qui oppose ce qui est grand et noble à ce qui est bas, et chaque statut social porte un degré de noblesse. Le statut social se définit par rapport à un métier, central, porteur de droits et de devoirs. Il en résulte qu'en France, ce ne sont ni les clients ni les supérieurs qui dictent les responsabilités des salariés, mais la nécessité d'honorer les traditions du métier. « *Avoir un métier, c'est appartenir à un corps, s'inscrire dans la grandeur d'une tradition porteuse d'une forme d'honorabilité qu'on a le devoir de maintenir, à la fois en étant digne, et en s'opposant à ce que l'on manque de respect à son égard* »[52].

Il résulte de cet « honneur du métier » que les français entretiennent un rapport ambigu avec l'autorité. D'un côté, la France a la réputation d'un pays hiérarchique. D'un autre côté, les français passent pour particulièrement rebelles à l'exercice de toute autorité. Ainsi, celui qui est porteur d'une conception de son métier, s'attribuera des responsabilités sans qu'on les lui confie, mais à l'opposé, résistera également fermement aux instructions incompatibles avec cette conception. Parallèlement, quelqu'un d'un rang élevé, tel un dirigeant, ne s'abaissera pas à regarder de près la manière dont sont exécutées les tâches considérées comme peu nobles. Il en résulte une autonomie des subordonnés qui refusent et s'opposent à toute forme de subordination servile, limitant de fait le pouvoir de l'encadrement.

En revanche, est acceptée la subordination dite « noble », qui, au lieu d'abaisser, aboutit à s'incliner devant une perspective haute reconnue comme étant de la souveraineté de l'autorité supérieure : en cas de litige, le dirigeant ou manager français a une grande latitude et légitimité pour arbitrer selon sa propre vision des choses car cela est considéré comme une promesse d'ennoblissement.

Néanmoins, la manière dont le pouvoir est exercé est déterminante pour encourager l'allégeance noble et donc la confiance, l'obéissance, le respect, l'engagement, ou au contraire la dépendance servile et donc la méfiance, le rapport de force et l'opposition ouverte ou cachée.

---

l'on rencontre sur la planète. Il est l'auteur d'une centaine d'articles académiques et de livres tels que *la Logique de l'Honneur, Cultures et mondialisation, le Tiers-Monde qui réussit et l'Etrangeté française.*

[51] Philippe d'Iribarne, 2008, Chap. V.2

[52] Philippe d'Iribarne, 2008, Chap. V.2, page13

2.2.2.2 L'exercice du pouvoir par les dirigeants en France

En France, le culte des élites est puissant. Il trouve son origine dans un système scolaire qui apparaît comme l'archétype de l'enseignement vertical[53], basé sur la transmission du savoir et la sélection, comme le révèlent les enquêtes récentes sur les méthodes pédagogiques dans les pays de l'OCDE. Dans cette tradition, les dirigeants, issus d'écoles prestigieuses, bénéficient de cette noblesse scolaire favorable à l'allégeance des subordonnés dont parle Philippe d'iribarne.

Encore faut-il que le dirigeant se montre digne de la place qu'on est prêt à lui reconnaître. Pour ce faire, il doit faire preuve de compétence mais avoir également une conduite exemplaire, orientée vers l'humain.

Or, nous observons deux tendances contrastées de nos dirigeants.

Tout d'abord, sous le poids des traditions scientistes et technocratiques dans notre pays, le dirigeant a tendance à s'opposer au dialogue. En effet, faire du dialogue reviendrait à reconnaître ses interlocuteurs comme des égaux et donc à risquer de perdre du pouvoir, et donc de la noblesse de rang. Le dirigeant privilégierait une vision univoque de l'intérêt général sans tenir compte des intérêts des autres parties prenantes. Il en résulte des antagonismes encourageant la culture du passage en force.

Dans la même logique, la personnalité et les émotions du dirigeant peuvent jouer, dans cette configuration du noble hautement légitime, une influence notable dans la gestion des entreprises. Kets de Vries (2002) a établi un lien direct entre les structures organisationnelles et la personnalité des dirigeants. Comme il le souligne, « *en pratique, la prise de décision se révèle une affaire passablement désordonnée qui n'a pas grand-chose à voir avec les schémas présentés dans tant de manuels de management. Le mode de gestion d'une entreprise traduit en grande partie la constitution psychique de ceux qui y détiennent le pouvoir* ».[54] Ainsi, Kets de Vries distingue cinq formes de pathologie du dirigeant qui induiraient cinq formes de pathologie organisationnelle :

- Une organisation paranoïaque, caractérisée par la méfiance à l'égard d'autrui et une centralisation extrême. Dans ce type d'organisation, la direction exprime un besoin de maîtrise de la situation qui aboutit à moins de confiance dans les salariés, un rejet de toutes les remontées d'informations négatives (notamment de la part des acteurs syndicaux et des représentants du personnel assimilés à des opposants), un danger associé à la prise d'initiatives, une rigidité, d'où des dysfonctionnements, plus de pression et de contrôle, et finalement moins de maîtrise de la situation …
- Une organisation compulsive, caractérisée par le perfectionnisme, le dogmatisme, l'obstination et une relation à autrui en termes de domination et soumission.
- Une organisation théâtrale, caractérisée par une dramatisation du comportement, des préoccupations narcissiques et l'exploitation d'autrui. La direction rejette tout contre-pouvoir et incite donc au combat permanent,

[53] Yann Algan, Pierre Cahuc et Andrei Shleifer, 2013, pages 189-210
[54] Manfred Kets de Vries, 2002, page 45

notamment avec la partie syndicale et les représentants du personnel. La lutte de pouvoir est le maître mot.

- Une organisation dépressive, caractérisée par un sentiment de culpabilité et de médiocrité, par une impression d'être à la merci de l'événement et par le manque de motivation. La direction apparaît alors comme trop molle ou trop indécise. L'autorité n'est pas ou peu exercée par son détenteur officiel. Dans les niveaux en dessous, se développent des jeux de pouvoirs et d'influence dont certains acteurs tirent des bénéfices que d'autres subissent. Les décisions prises résultent en partie de ces jeux d'influence. Elles ne sont donc pas acceptées car non réellement issues du pouvoir considéré comme noble et souverain et ne répondant pas suffisamment aux besoins de la situation puisque servant des intérêts personnels. Ceux qui estiment contrôler le système s'opposent avec détermination à tout changement dans les règles du jeu. Cette configuration favorise la mise en place de clans.
- Une organisation schizoïde, caractérisée par une tendance à s'isoler et à ne trouver aucun intérêt dans les relations à autrui et par une apparence de froideur et de passivité.

Chacune de ces formes de pathologie organisationnelle aboutit donc à remettre en cause la noblesse du dirigeant. Celui-ci ne se montre pas digne de son statut, soit parce qu'il ne reconnaît pas ses subordonnés et notamment leurs représentants, soit parce qu'il perd toute crédibilité aux yeux de ses subordonnés et de leurs représentants en n'exerçant pas le pouvoir dont il est souverainement investi, ou bien encore parce qu'il se montre fier et dépourvu d'humanité. Il en résulte alors des réactions de fronde de la part des subordonnés et leurs représentants qui voient là un manquement à l'honneur inacceptable.

2.2.2.3 L'exercice du pouvoir par les managers en France

A la différence du haut dirigeant, le manager ne bénéficie généralement pas de la noblesse scolaire. Issu de la base, il bénéficie en revanche de l'expérience et de l'âge qui lui a permis de monter dans l'échelle sociale. Le manager pourra alors se voir reconnaître l'allégeance noble qu'évoque Philippe d'Iribarne, sous réserve toutefois d'être à la hauteur de sa tâche et de traiter ses subordonnés comme ses égaux. Or, **plusieurs facteurs contrecarrent cette attitude exemplaire exigée des managers.**

Selon Hubert Landier[55], plusieurs causes peuvent être avancées pour expliquer une distanciation du management de proximité :

- Les exigences de rentabilité et l'obsession des résultats sont de plus en plus fortes, dans la mesure où elles conditionnent l'évaluation de l'intéressé, et donc son salaire et son avenir professionnel.
- Du fait des réorganisations successives, les managers ne savent pas où trouver l'information pour répondre aux questions de leurs subordonnés.
- Le turnover parmi le personnel encadrant et le remplacement des anciens, souvent issus des rangs, par des nouveaux, moins proches de leurs équipes, a

[55] Hubert Landier, 2007, page 108

parfois un effet négatif sur sa crédibilité en termes d'écoute, de compréhension et de disponibilité.

Ainsi, faute d'obtenir une réponse auprès du management, et conformément à la théorie des deux guichets, le salarié qui a à présenter une demande se tournera vers les acteurs syndicaux et représentants du personnel (d'où une montée des irritants) ou, en cas de manquement de leur part, vers des formes plus radicales de protestations (syndicats radicaux, judiciarisation, recours à l'IT, etc.).

Par ailleurs, **on observe un phénomène de retrait émotionnel des collaborateurs.** Ceux-ci sont en effet réticents à s'investir dans leur activité professionnelle car ils ne trouvent plus de sens dans des organisations qui privilégient la logique financière et la flexibilité, au détriment de la considération de l'humain. En réponse, les managers doivent donc faire preuve de coercition par la mise en place d'outils de contrôle (process de reporting et indicateurs de performances). Ces outils heurtent le principe d'autonomie des subordonnés et font passer un message de non-confiance, qui génère différentes formes de retrait au travail.

En outre, les managers français sont imprégnés par la culture du tout rationnel[56]. Cela les conduit à penser que ce qui est correctement expliqué et fondé sur des critères rationnels ne devrait pas susciter d'opposition. Il suffirait d'expliquer les raisons objectives de la décision pour que l'autre comprenne l'évidence des faits. Il s'agit là, bien évidemment d'une grossière erreur, qui les conduit à négliger la façon dont leur comportement sera interprété par l'autre et à négliger ce qui importe à leurs yeux.

Ce qu'ils ne voient pas, c'est que les décisions qui leur paraissent rationnelles peuvent paraître totalement irrationnelles, voire absurdes aux salariés auxquels elles s'imposent. Ce qui peut paraître négligeable pour eux peut être au contraire de la plus haute importance pour les salariés ; ce qui peut leur paraître acceptable peut être totalement inadmissible pour les salariés, et ce pour des raisons qui leur échappent. Enfermés dans leurs certitudes, les managers vont alors interpréter de façon erronée les réactions du corps social : « *tout va bien* » alors qu'une tempête se prépare ; « *leur comportement est irrationnel* » car heurtant des valeurs symboliques et touchant à l'émotionnel ; « *c'est la faute aux meneurs* », c'est-à-dire aux représentants du personnel relayés au rang de fauteurs de troubles déconnectés des réalités de l'entreprise et animés par de vils intérêts personnels. Dans ces conditions, la distanciation s'accentue entre managers et subordonnés, de même que se creuse le fossé de l'inégalité.

Nous venons d'analyser les causes de la culture d'opposition qui caractérise la France et teinte son dialogue social d'un climat de méfiance propice au conflit dans les rapports entre les acteurs. Les résultats de l'enquête TNS Sofres[57] sur les Français au travail souligne ainsi un mouvement de défiance profond qui atteint à la fois dirigeants et syndicats. Dans les plus grandes entreprises (> 1000 salariés), seul un manager sur deux dit avoir confiance dans son équipe dirigeante. Moins d'un salarié non-manager sur deux dit avoir confiance dans les représentants du

[56] Yves Halifa et Philippe Emont, 2014, page 44
[57] TNS Sofres, http://www.tns-sofres.com, *Les Français au travail*, 2014

personnel ou les syndicats. Une autre étude réalisée par BVA montre que seulement 45% de la population et 55% des salariés français déclarent faire confiance aux syndicats pour la défense de leurs intérêts[58]. Cette crise de confiance semble être particulièrement prégnante en France. Ainsi, parmi les 97 pays couverts par les enquêtes du World Values Survey, la France se situe au 58e rang sur l'échelle de la confiance[59].

Cette nature du dialogue social français crée des risques pour les entreprises que nous proposons d'analyser dans la partie qui suit.

2.3 Les risques pour l'entreprise d'un dialogue social fondé sur la méfiance et le conflit relationnel

Les conséquences d'un dialogue social dégradé au sein de l'entreprise sont à la mesure des enjeux et des fonctions attendues du dialogue social qui ont été évoqués précédemment (partie 1.5).

Le dialogue social doit être un levier de changement au service de la stratégie de l'entreprise qui doit s'adapter à un environnement économique et concurrentiel en perpétuelle évolution, de manière à :

- contribuer à la pérennité économique de l'entreprise,
- offrir aux salariés les meilleures conditions de travail possibles et la pérennité de leur emploi.

Il s'agit donc de combiner dans un équilibre recherché, l'intérêt économique de l'entreprise et l'intérêt des individus qui la composent.

Tout dysfonctionnement, toute déficience du système de dialogue social sera source de risques qui auront pour conséquences potentielles d'altérer soit l'intérêt économique de l'entreprise, soit l'intérêt des individus, voire les deux composantes dès lors que ces composantes sont interdépendantes.

La notion de risque est définie par Dominique Vincenti comme « *la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès* »[60]. L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) définit le risque comme « *un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité* »[61] .
Identifier les risques inhérents au dialogue social dégradé revient donc à essayer de cartographier les événements susceptibles d'apparaître dans un tel contexte et leurs conséquences.

[58] TNS Sofres, http://www.tns-sofres.com, *L'image des syndicats et la démocratie sociale,* 2013
[59] Yann Algan, Pierre Cahuc, André Zylberberg (2012), page 16
[60] Dominique Vincenti – « *Dresser une cartographie des risques* » - Revue Audit page 144
[61] IFACI, Lexique des mots de l'audit

2.3.1 La résistance au changement

L'efficacité du dialogue social à la française suscite débat. De nombreuses voix s'élèvent pour dénoncer les limites du modèle français qui « (…) *expliquent en partie la difficulté de la France à se réformer pour répondre au contexte économique* »[62].

Le premier risque d'un dialogue social déficient dans l'entreprise porte sur la résistance au changement dans un univers mondialisé et très concurrentiel. Le dialogue social est le moyen d'évoquer avec les partenaires sociaux les enjeux à court, moyen et long terme pour l'entreprise. C'est l'occasion d'expliquer la nécessité des changements à opérer en terme d'organisation, de conditions de travail, de conditions de rémunération, etc… autant de thématiques qui impactent la compétitivité.

Un dialogue social dégradé limite de fait les opportunités d'échanges, la volonté d'écoute réciproque et de coopération. Le changement s'opère plus difficilement car il n'est pas compris, pas accepté, il s'en suit alors une moindre performance de l'entreprise et une baisse de la compétitivité.

2.3.2 Le risque de désengagement du corps social

« *Là où le dialogue social s'est tu, il n'existe plus que des groupes d'intérêt qui cohabitent. L'intérêt collectif, donc celui de l'entreprise et de l'ensemble de ses parties prenantes est passé au second plan* »[63].
Des alternatives au dialogue se développent et gangrènent progressivement le corps social de l'entreprise. On parle alors d'absentéisme, de climat social délétère, de violence organisationnelle, qui traduisent tous des formes de désengagement.

Or, un des enjeux majeurs des entreprises est de faire adhérer le corps social à la stratégie de l'entreprise, de mobiliser l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Plusieurs dizaines d'audits du climat social réalisés en 2012 et 2013 relèvent une tendance à la baisse de la conflictualité mais une accentuation du désengagement, qui est beaucoup plus coûteux pour les entreprises, bien que moins visible.

Plusieurs facteurs viennent éclairer cette évolution des formes du conflit :

- la peur du chômage, qui peut inciter les intéressés à la prudence, sauf quand ils n'ont plus rien à perdre (menace de restructuration),
- l'absence de tradition conflictuelle parmi les jeunes, qui raisonnent d'une façon plus individualiste et en termes de fuite (« *je ne suis pas satisfait, donc je quitte l'entreprise* ») et non pas de façon collective au travers de mouvements de résistance (« *tous ensemble…* »),
- la perte de crédibilité et d'influence du syndicalisme.

[62] Institut de l'entreprise, 2013
[63] Yves Halifa et Philippe Emont, 2014, page 46

Le désengagement consiste à « *faire ses heures* », puisqu'il le faut, sans pour autant véritablement s'investir dans son travail. Il prend ainsi différentes formes :

- une attitude désinvolte à l'égard des clients dans les services,
- des retards, erreurs, malfaçons, casses d'outillages, détérioration de matériels dans l'industrie,
- un absentéisme de courte durée, qui ne correspond pas toujours à une impossibilité réelle de se rendre à son travail,
- une résistance passive au changement, alors même que l'entreprise devrait pouvoir compter sur la proactivité des salariés en vue d'assurer sa réussite.

L'ampleur du désengagement demeure toutefois peu visible et donc difficile à évaluer. Il est probablement très variable d'une entreprise à une autre. Les enquêtes qualitatives suggèrent néanmoins qu'il peut être très important, y compris à des niveaux élevés dans l'encadrement, et qu'il tend probablement à s'accroître. Le problème est d'autant plus grave que les coûts cachés qu'il entraîne peuvent être très importants et réduire sensiblement la performance de l'entreprise.

2.3.3 La judiciarisation croissante des rapports sociaux

On constate une multiplication des procédures qui tendent à établir un glissement des relations sociales vers le contentieux juridique au détriment du dialogue.

La prolifération des litiges est un effet fréquent du conflit relationnel car, dans ce type de relation, tout est source de discorde et de nouveaux différends apparaissent sans cesse. Ces litiges sont portés auprès des tribunaux soit par les organisations syndicales, soit par des travailleurs isolés. L'objet des litiges porte selon les cas sur la validité d'une décision prise par l'employeur, le non-respect des procédures légales ou conventionnelles, ou sa déficience dans le champ des responsabilités qu'il aurait dû assumer. Tout est objet de discorde, même les sujets les plus anodins, comme l'heure de début d'une réunion ou son lieu de tenue.

La récurrence du recours à l'arbitre se justifie aisément par l'impossibilité dans laquelle se trouvent les parties de résoudre elles-mêmes leur litige. Ces recours témoignent de la faiblesse ou des limites d'action des systèmes représentatifs du personnel face au pouvoir de l'entreprise. Les parties recourent alors à l'inspection du travail, aux experts ou encore aux juges, sans pour autant que ces arbitrages ne parviennent jamais à éteindre le conflit latent et permanent entre elles. L'enrôlement des tiers consiste à rallier à sa cause les parties prenantes externes ou internes, au risque de les instrumentaliser. Par exemple, la partie syndicale peut sommer l'inspecteur du travail de relever des procès-verbaux, tandis que la direction s'efforce d'obtenir l'autorisation de licenciement de salariés dits « protégés ».

C'est pour juguler cette endémie que la loi Borloo du 18 janvier 2005 est venue modifier les dispositions de l'article L 2325-15 du code du travail relatif à l'élaboration de l'ordre du jour des réunions du comité d'entreprise. Le litige afférent à l'élaboration de l'ordre du jour qui opposait le président au secrétaire du comité d'entreprise donnait lieu à un recours contentieux. Désormais, lorsque sont en cause des consultations rendues obligatoires par une disposition législative, réglementaire ou par un accord collectif, elles sont inscrites de plein droit à l'ordre du jour.

Cette loi est une illustration de la préoccupation du législateur à l'égard du phénomène de judiciarisation des relations sociales.

2.3.4 Des conflits coûteux, politisés et fortement relayés par les médias

En l'absence d'un outil de régulation des conflits, le recours à la judiciarisation des conflits s'accroît car il devient un des moyens de régler les différends. Mais une autre forme de réponse peut également apparaître, qui consiste à l'affrontement direct sous la forme d'un mouvement de grève. Cette "manifestation toxique d'un dialogue en panne"[64] a des effets à la fois économiques et en termes d'image pour les entreprises.

2.3.4.1 Effets économiques

La conflictualité sociale par la grève ne cesse de reculer en France depuis plusieurs années, que ce soit par le nombre de conflits, par la proportion des salariés participants au mouvement ou par la durée de la grève. « *Il y a aujourd'hui vingt fois moins de jours perdus pour fait de grève que dans les années 1970* » constate Raymond Soubie, président des sociétés de conseil Taddeo et Alixio.

Il n'en demeure pas moins que lorsqu'une grève se produit, les conséquences sont lourdes, particulièrement dans les grandes entreprises pour lesquelles le conflit social est de plus en plus politisé et médiatisé. Ce double phénomène, qui se nourrit l'un de l'autre, ajoute de la complexité à une situation déjà tendue.
L'intervention de l'Etat, bien souvent poussé à agir aux yeux de l'opinion publique, vient perturber le jeu des partenaires sociaux au sein de l'entreprise et rend plus difficile l'émergence de solutions économiquement acceptables.

A titre d'exemple, la récente grève des pilotes chez Air France (14 jours de grève en septembre 2014) aura de ce point de vue des conséquences économiques importantes à court et moyen terme. Les deux semaines de mobilisation des pilotes du transporteur se sont traduites par une chute de 15,9 % du trafic passagers et de 17,7% du trafic cargo d'Air France-KLM en septembre. A court terme, le transporteur estime entre 320 et 350 millions d'euros l'impact direct du conflit sur ses résultats financiers.

Mais la chute des réservations qui se poursuit au-delà de la grève pourrait coûter beaucoup plus cher. Ainsi, bien que le conflit ait pris fin, la compagnie Air France note qu'il existe un second impact « *beaucoup plus difficile à évaluer, qui pèsera sur le quatrième trimestre voire sur le début de l'année 2015* »[65], à savoir un taux de réservation beaucoup plus faible que d'habitude.

Au final, la grève combinée à une demande faible pourrait avoir un impact « *de l'ordre de 500 millions d'euros sur l'Ebitda (l'excédent brut d'exploitation, NDLR) de l'exercice 2014* ».

[64] Yves Halifa et Philippe Emont, 2014, page 46
[65] Les Echos Business, 6 octobre 2014

2.3.4.2 Le risque d'image

La médiatisation des conflits est forte en France. Il y a, à cela deux raisons :

- ils prennent souvent place dans des secteurs dont la paralysie touche fortement la vie quotidienne de la population ; c'est le cas notamment dans les transports (transports aériens et ferroviaires, réseaux de transports urbains).

- les stratèges qui mènent un mouvement de grève connaissent le relais qui leur est assuré par les médias et savent que les chances de succès s'accroissent donc considérablement avec la médiatisation. Ils organisent souvent le mouvement en conséquence, et mènent des actions spectaculaires. D'autre part, certains médias tendent à privilégier le caractère spectaculaire de certains conflits, même s'ils présentent un caractère anecdotique ; on parle du train qui déraille, et non de ceux qui arrivent en gare.

Cette médiatisation est d'autant plus forte qu'aux yeux des médias et de l'opinion publique, ces conflits sont l'illustration du dialogue social en France.
La conséquence est que lorsque les conflits éclatent, ils durent et altèrent l'image des entreprises concernées, à l'image du conflit chez PSA à l'usine d'Aulnay, celui de Continental en Picardie ou celui d'Air France évoqué ci-dessus où l'entreprise a altéré son image auprès de ses clients actuels et potentiels.

2.3.5 La médiatisation du fait socio-économique en général

Le conflit n'est pas le seul facteur de médiatisation du fait social en entreprise. Ces sujets sont d'une extrême sensibilité en France et d'une manière générale le spectacle que donnent les médias de l'actualité sociale tend à en présenter une réalité déformée.

A titre d'exemple, l'attribution à certains dirigeants de stock-options, de « retraites parachutes » et de primes de départ jugées exorbitantes, auront-elles nuit à l'ensemble des dirigeants d'entreprise, même s'il ne s'agit là que de pratiques exceptionnelles.

De même, les tristes événements de suicides survenus chez France Télécom en 2009 et 2010 en sont une autre illustration. En effet, 89 % des analyses publiées alors, ont considéré qu'il existait une *"vague de suicides"* chez France Télécom, c'est-à-dire, un taux de suicides significativement supérieur, d'un point de vue statistique, à ce que l'on aurait dû attendre. Certains considèrent aujourd'hui, sans en diminuer la dimension dramatique, que la notion de « vague » relève probablement d'un mythe médiatique, car ni le nombre de ces suicides, ni la façon dont ils se sont déployés dans le temps, ne justifiait qu'on emploie le terme de vague ou d'épidémie.

Cette ultra médiatisation du fait social, présente des risques considérables en termes d'image pour les entreprises. Ces risques sont d'autant plus exacerbés, que le dialogue social est de piètre qualité.
Dans un contexte de relations sociales dégradées, la tentation pourra être forte pour les organisations syndicales d'adopter une posture de désolidarisation vis-à-vis de l'entreprise, voire d'alimenter elles-mêmes les médias en informations sensibles.

Le risque pourra également venir des salariés eux-mêmes, qui à titre individuel et de manière plus ou moins anonyme et plus ou moins objective pourront être tentés de dénigrer leur entreprise. De ce point de vue, le recours aux réseaux sociaux, par exemple, peut se révéler d'une redoutable « efficacité » car il présente un risque de diffusion à un très large public dans un délai extrêmement court.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des risques identifiés

Risques	Nature d'impact
Résistance au changement	Perte de compétitivité
	Dégradation de la situation économique
	Dégradation du climat social
Désengagement du corps social	Dégradation de la qualité du service ou des produits
	Détérioration des capacités d'innovation
	Risques psychosociaux
	Perte de compétitivité
Judiciarisation croissante, multiplication des litiges internes et recours aux experts	Coût de la judiciarisation
	Dégradation du climat social
	Dégradation de l'image de l'entreprise
Conflit Social – Grève médiatisée et politisée	Coût économique direct – Perte de profitabilité
	Dégradation durable de l'image de l'entreprise
Médiatisation du fait socio-économique	Dégradation durable de l'image de l'entreprise

Les risques identifiés mettent en évidence le fait que le dialogue social exercé dans un contexte de méfiance et de conflit relationnel ne parvient plus à remplir ses fonctions énoncées en préambule. Le rapport Gallois de 2012 résume d'ailleurs parfaitement notre constat : *« le dialogue social en France éprouve de réelles difficultés à aborder suffisamment tôt les problèmes liées aux bouleversements que connaissent les entreprises et leur environnement. Les postures l'emportent sur l'écoute réciproque ; un climat de méfiance s'installe trop souvent et interdit la recherche en commun de solutions aux problèmes de l'entreprise. Les échanges sur la stratégie, souvent formels, ne prennent pas de consistance. Les pays qui réussissent sont pourtant ceux où le dialogue social est porteur de dynamiques favorables à l'entreprise et à ses salariés (…). Il faut créer une dynamique ; cela ne sera possible que si l'on surmonte les défiances qui séparent trop souvent les partenaires sociaux dans l'entreprise et si chacun renonce à des postures dépassées, chacun doit reconnaitre la responsabilité et la légitimité de l'autre ; c'est le moyen d'élever le niveau d'intelligence collective ».*

Il est donc indispensable, pour concevoir le dialogue social comme un outil créateur de valeur, de sortir de la logique du jeu d'acteurs où chaque acteur, sans jamais réellement comprendre les attentes et/ou contraintes de l'autre partie, se contente de défendre ses positions dans ce qui pourrait s'apparenter à une pièce de théâtre opaque et sans qualité. Pour ce faire, les entreprises doivent penser des stratégies de coopération et de confiance, seules à même de définir, comme le disait François Hollande à la Conférence Sociale de juillet 2012, « *les règles d'un autre pacte social* ».

3 Vers une stratégie du dialogue social au service de la performance de l'entreprise

Au travers de notre étude empirique, nous avons cherché à mettre en évidence les déterminants d'un dialogue social de qualité. Notre hypothèse repose sur la restauration d'un climat de confiance et de coopération entre les acteurs de nature à favoriser le débat plutôt que le combat. Instaurer un climat de confiance et de coopération implique de penser en amont des actions qui assureront la reconnaissance mutuelle des parties prenantes et la contribution de tous au bien collectif.

Nous achèverons enfin notre étude sur notre proposition qui va au-delà des stratégies de résolution de problème : comment gérer stratégiquement le dialogue social pour en faire une composante à part entière de la stratégie d'entreprise au service des enjeux organisationnels ?

3.1 Méthodologie de notre recherche empirique

3.1.1 Les objectifs de notre enquête qualitative

Afin de valider l'hypothèse précédemment exposée et de la confronter à la réalité du terrain, l'objectif de notre enquête était d'identifier les leviers qui permettent de restaurer la confiance en entreprise et de développer davantage de coopération en faveur d'un dialogue social stratégique au service de la performance de l'entreprise. Pour répondre à ce questionnement, nous avons ainsi choisi de mener une enquête qualitative auprès d'un panel diversifié et à l'aide d'un guide d'entretien.
L'objectif de ces entretiens était également de répondre aux questionnements suivants :

- connaître la vision du dialogue social de notre interlocuteur en général et dans son entreprise,
- comprendre comment le dialogue social est construit dans l'entreprise,
- savoir dans quelles conditions le dialogue social est mis en œuvre
- identifier les pratiques du dialogue social en place dans l'entreprise :
  - clarifier les liens existant entre politique sociale et politique de dialogue social
  - analyser la relation entre dialogue social et stratégie de l'entreprise
  - appréhender le positionnement et la qualité des acteurs
  - comprendre comment le dialogue social contribue à faire adhérer le corps social au projet de l'entreprise,
  - identifier les impacts de l'évolution du cadre légal en matière de dialogue social.

3.1.2 Définition du panel de l'enquête

Nous avons interrogé des universitaires, des acteurs experts du dialogue social, des praticiens au sein d'entreprises privées reconnues pour la qualité de leur dialogue social.

- **Universitaires**
  - Eric CAMPOY, Maître de conférences à l'Université de Paris Dauphine
  - Patrice LAROCHE, Professeur, ESCP Europe
  - Gérard TAPONAT, Professeur associé à l'Université Paris-Dauphine et Directeur du Master Négociations et Relations sociales de l'université Paris-Dauphine.

- **Experts**
  - Jean-Paul GUILLOT, Président de Réalités du Dialogue Social
  - Jean-Luc PLACET, Président-Directeur Général IDRH
  - Antoine WERNER, Directeur associé, Pactes Conseil

- **Praticiens**
  - Claire BOULIC-RAMAGET, Directeur des politiques sociales, Lafarge France
  - Anne-Marie CORSTEN, Directeur des Ressources Humaines, UTC Building and Industrial Systems UK, Ireland and Benelux
  - Corinne GUILLEMIN, Secrétaire Générale, Axa France
  - Rémi BOYER, VP Human Resources and Support, Research & Development Division, Groupe PSA Peugeot Citröen,
  - Gérard TAPONAT, Directeur des Affaires sociales, Manpower France
  - Dominique CENTLIVRE, DRH, Danone Nutricia Research Centre D Carasso

- **Représentants syndicaux**
  - Jean KASPAR, Secrétaire Général de la CFDT (1988-1992)
  - Marie-Françoise LEFLON, Secrétaire Générale confédérale, CFE CGC
  - Philippe NAVARRE, Représentant Sud Hippique au Conseil d'administration de France Galop

3.1.3 Des entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien

Pour comprendre et analyser les discours autour de notre problématique, nous avons fait le choix d'entretiens semi-directifs afin d'obtenir les représentations de nos interlocuteurs autour du sujet.

Néanmoins, compte tenu de la qualité et de l'expérience de nos interlocuteurs sur le dialogue social, certains entretiens sont restés très ouverts.
Nous avons construit notre guide d'entretien (cf. annexe 2) autour de quatre axes :

- Vision du dialogue social
- Construction du dialogue social
- Mise en œuvre du dialogue social
- Evolution du cadre juridique et législatif du dialogue social

Le traitement des données collectées nous a permis dans un premier temps de valider notre hypothèse selon laquelle confiance et coopération sont indissociables d'un dialogue social de qualité. Dans un deuxième temps, ces données nous ont permis de dresser un panorama des bonnes pratiques en matière de dialogue social,

que nous avons classées par thèmes pour créer une cartographie des leviers de la confiance et de la coopération.

3.2 Confiance et coopération : les conditions d'un dialogue social performant

Malgré le constat quelque peu alarmant sur l'état de la confiance en France (partie 2), n'en reste pas moins que la confiance n'est pas donnée d'avance. Elle se construit dans le temps, et est avant tout le résultat d'une volonté des uns et des autres de faire confiance. « *La confiance peut se construire dès le plus jeune âge, à l'école, par un enseignement adapté ; elle peut se développer dans l'entreprise grâce aux méthodes de travail et au dialogue social »*[66].

Nous commencerons par définir ce que recouvre précisément le concept de confiance, ainsi que les fonctions qu'elle joue dans le bon fonctionnement de l'entreprise en général. Puis nous détaillerons comment elle crée les conditions d'un dialogue social performant, en permettant de poser les bases d'une relation de coopération entre les partenaires sociaux.

3.2.1 Le concept de la confiance

3.2.1.1 Définition

La confiance apparaît comme un concept multi-dimensionnel[67]. Dans sa dimension affective, elle fait référence à un *sentiment de sérénité* ou de sécurité émotionnelle. Dans sa dimension cognitive, elle fait référence aux *attentes* que l'on place dans la relation de confiance. Enfin, dans sa dimension relationnelle, elle renvoie à la *relation à un acteur* sur qui l'on se repose pour obtenir un résultat. La confiance peut ainsi être définie comme « *un sentiment de sérénité qui émane de la relation à un acteur sur qui l'on se repose dans une situation donnée en espérant qu'il prendra soin de nos intérêts* » [68].
Faire confiance, c'est *confier certains intérêts à un acteur dont les caractéristiques permettent d'espérer qu'il va en prendre bien soin.*[69] Ainsi, dans toute relation de confiance, il y a une promesse que le bien confié à autrui soit préservé.

3.2.1.2 La relation de confiance : une relation de réciprocité

Dans une relation de confiance, la réciprocité est incontournable. Elle ne signifie pas pour autant que les intérêts de chacun soient identiques. Elle signifie en revanche que chacun doit non seulement faire confiance à l'autre, mais aussi être jugé digne de cette confiance par l'autre. Qu'en est-il lorsqu'on applique cette notion de réciprocité au dialogue social ? Pour Antoine Werner[70], « *le dialogue social est fait d'a priori* ». De façon certes caricaturale, mais néanmoins le reflet de la réalité dans un certain nombre d'organisations, ces a priori reposent sur une image négative des représentants du personnel, jugés incompétents et éloignés de la réalité du terrain

[66] Yann Algan, Pierre Cahuc, André Zylberberg (2012), page 177
[67] Laurent Karsenty, 2014, page 17
[68] Laurent Karsenty, 2014, page 17
[69] Laurent Karsenty, 2014, page 16
[70] Antoine Werner est consultant associé chez Pactes Conseil, spécialiste du management social

par la direction. Côté IRP, on part souvent du principe que les propositions de la direction répondent en priorité à des enjeux financiers au détriment du bien-être des salariés. Une relation de confiance entre les partenaires sociaux ne pourrait ainsi voir le jour qu'à condition que de tels a priori soient abandonnés de part et d'autre : chacun des acteurs doit être reconnu et perçu comme légitime par l'autre.

3.2.1.3 La relation de confiance : une dynamique de progression

La confiance se choisit et se construit dans le temps. En effet, les jugements formés à l'égard de l'autre s'appuient peu à peu sur l'expérience acquise. En ce qui concerne le développement de la confiance, les travaux de Gabarro[71] identifient clairement un facteur facilitateur : la possibilité pour les différentes parties d'entretenir des interactions quotidiennes, informelles, organisées sur le vif pour résoudre des problèmes. La confiance dans le dialogue social ne doit donc pas se limiter au dialogue formel. Le dialogue social doit dépasser le cadre institutionnel et prendre une dimension plus informelle qui implique reconnaissance, transparence et partage (partie 3.3).

3.2.2 Enjeux et fonctions de la confiance

3.2.2.1 La confiance, une source d'implication et d'engagement

L'organisation post taylorienne du travail a redessiné l'organisation du travail. Le travail y est de moins en moins prescrit et les attentes en termes de prise d'initiatives de plus en plus fortes. *Dès lors que le contenu du travail peut être de moins en moins prescrit, l'entreprise doit de plus en plus compter sur l'engagement de ses employés. La nécessaire régulation au sein des organisations va s'opérer de plus en plus sur un mode relationnel, c'est-à-dire sur la confiance en l'autre, confiance en sa volonté de contribuer loyalement à l'œuvre collective en travaillant d'une manière consciencieuse*.[72]

De la même manière, **le dialogue social, lorsqu'il repose sur une relation de confiance, permet un véritable engagement de la part des partenaires sociaux**. Qu'il s'agisse du levier managérial ou du levier représentatif, la direction de l'entreprise a donc tout intérêt à s'interroger sur la manière d'obtenir leur engagement. Nous verrons en partie 3.3 quels sont les leviers que l'entreprise peut mobiliser.

3.2.2.2 La confiance, un mécanisme de coordination et coopération

La confiance rend l'action collective plus efficace car les actions individuelles sont plus canalisées vers les objectifs collectifs. **La confiance est un mécanisme de coordination puissant à partir duquel peuvent être générés des comportements participatifs**[73]. La relation de confiance n'existe pas pour elle-même : elle vise avant tout l'action coordonnée de sujets poursuivant un objectif commun.[74] On comprend dès lors tout l'intérêt pour la direction de partager avec les représentants du

[71] Laurent Karsenty, 2014, page 44
[72] Laurent Karsenty, 2014, page 126
[73] David Giauque, 2002, page 457
[74] Laurent Karsenty, 2014, page 54

personnel le plus en amont possible les enjeux auxquels l'entreprise est confrontée, de manière à pouvoir mener une réflexion conjointe sur les actions à mettre en œuvre.

Facteur de coordination, la confiance permet d'aller encore plus loin pour parvenir in fine à la coopération. **La coopération implique une volonté consciente de la part des acteurs impliqués**. C'est précisément ce qui la distingue de la simple coordination. Celle-ci repose en effet sur des règles, des conventions, des processus de contrôle, etc. qui ne peuvent garantir à eux seuls la coordination effective des acteurs. Il faut nécessairement que les acteurs acceptent de coopérer pour rendre les règles efficaces. Pour Norbert Alter, « *La coopération représente donc bien plus que la coordination : elle en est l'énergie et l'esprit ».*[75]

Ainsi, quelles que soient les modalités de dialogue social prévues par la loi ou l'entreprise elle-même, sans une volonté d'embrasser une perspective de confiance et de coopération à l'égard des parties prenantes, le dialogue social risque de se limiter à des échanges formels et peu fructueux. Ainsi, pour Jean Kaspar[76], il faut mettre en œuvre des stratégies de coopération et de partenariat pour faire face à la complexité.

Experts et praticiens s'expriment ainsi à l'unisson et posent confiance et coopération comme les conditions incontournables d'un dialogue social de qualité. Si la direction de l'entreprise et les représentants du personnel partent du principe que l'autre partie est hostile, il est bien probable que la prophétie s'auto réalise. Les uns et les autres doivent être capables de sortir des stéréotypes et représentations mentales figées. Pour Antoine Werner, le leadership apparaît comme une condition incontournable, du côté des représentants du personnel autant que du côté de la direction et des RH. Du côté des représentants, charisme et crédibilité sont indispensables pour se faire entendre par la direction. Du côté de la direction générale et de la DRH, il faut une volonté et une capacité à prendre en compte les représentants du personnel sans a priori et être dans une logique de partage. La direction générale ne doit pas se contenter de déléguer le dialogue social à la DRH (souvent le cas lorsqu'elle n'en a qu'une vision juridique), mais s'y engager véritablement.

La coopération entre syndicats et direction se caractérise par des syndicats qui comprennent les enjeux de compétitivité de l'entreprise et une direction qui comprend les enjeux de représentation de l'intérêt collectif des syndicats.

3.2.2.3 La confiance, une réponse à l'incertitude

En tant que réducteur d'incertitudes[77], la confiance est un mécanisme qui fournit aux acteurs un moyen de vivre dans un univers complexe et incertain.
Le dépassement des risques perçus dans un contexte d'incertitude repose sur l'identification d'une ou plusieurs ressources de confiance et sur la décision de lui (leur) faire confiance.[78] La sélection de cette ressource de confiance devient alors un enjeu clé : dans quelle mesure peut-on compter sur elle dans une situation donnée ?

[75] Norbert Alter, 2010, page 17
[76] Yves Halifa, Philippe Emont, 2014, page 27
[77] David Giauque, 2002, page 464
[78] Laurent Karsenty, 2014, page 16

La grille d'analyse développée par Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman[79] identifie cinq catégories de caractéristiques pour juger si l'autre est digne de confiance : les compétences, la fiabilité, la franchise et l'honnêteté, le souci de l'autre et l'identification à l'autre. Appliquées au dialogue social, elles permettent d'identifier dans quelles conditions la confiance pourrait y trouver sa place :

- Compétences : un dialogue social de qualité requiert des acteurs compétents et crédibles. Les entreprises ont tout intérêt à s'impliquer dans la montée en compétences de leurs représentants du personnel en matière de compréhension des enjeux économiques et stratégiques de l'entreprise.

- Fiabilité : direction et syndicats doivent œuvrer pour un respect des engagements mutuels. La direction doit veiller à respecter les process de validation des décisions, et être en mesure d'expliquer les raisons pour lesquelles elle n'a pu tenir ses engagements le cas échéant. Les syndicats doivent quant à eux éviter de « retourner leur veste » au dernier moment.

- Franchise et honnêteté : Pour Marie-Françoise Leflon, la transparence est une condition indispensable : « *se dire tout, même des choses difficiles en cas de situation difficile, y compris sous le sceau de la confidentialité : nous sommes en capacité d'entendre l'intégralité des problématiques de l'entreprise* ». Franchise et honnêteté sont aussi les seuls moyens d'être dans l'anticipation. Pour Jean-Paul Guillot[80], « *l'anticipation doit être au cœur de l'échange avec les partenaires sociaux. L'enjeu est de faire entrer les syndicats dans les rouages de la compréhension de l'entreprise* ».

- Souci de l'autre : seule l'adoption d'une méthode intégrative qui tient compte des intérêts de toutes les parties permettra de transférer les tensions de répartition de valeur vers des tensions de création de valeur. Ce n'est qu'à cette condition que le dialogue social pourra produire des solutions innovantes.

- Identification à l'autre : dans le prolongement du souci de l'autre, savoir faire preuve d'empathie et d'une écoute véritable permettant de comprendre les intérêts de l'autre est essentiel dans l'instauration d'une relation de confiance.

Nous allons maintenant étudier les leviers qui permettent au dialogue social de répondre aux caractéristiques de la confiance telles que décrites jusqu'ici.

[79] Laurent Karsenty 2014, page 28
[80] Réalités du Dialogue Social, entretien du 3/07/2014

3.3 Les leviers de la confiance en entreprise

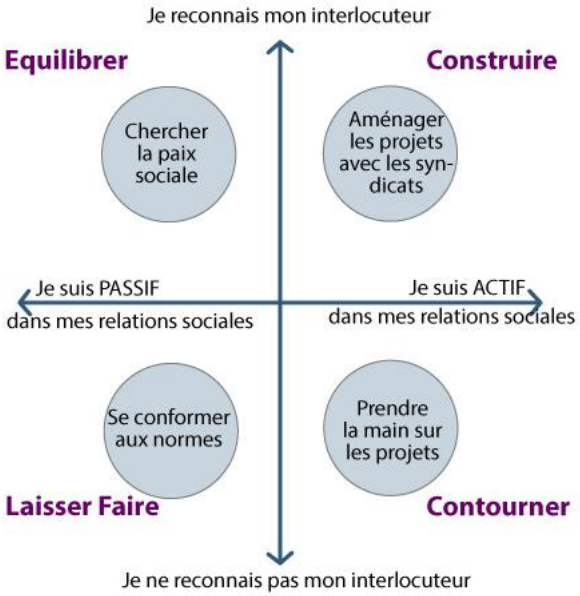
Le sondage « les Français et le dialogue social » réalisé en janvier 2014[81] fait état d'un certain nombre de propositions qui permettraient, selon les Français, de rendre plus efficace le dialogue social dans les entreprises :

- Une meilleure formation des managers à la gestion des relations sociales : 81 % d'opinions favorables ;
- Une meilleure formation des syndicats aux enjeux économiques et sociaux de l'entreprise : 79 % d'opinions favorables ;
- Une valorisation, dans le parcours professionnels des représentants du personnel, des compétences acquises dans l'exercice de leur mandat syndical : 64 % d'opinions favorables.

Ces propositions font partie des leviers d'accompagnement que nous avons identifiés comme indispensables à la restauration d'une relation de confiance entre les acteurs du dialogue social. Elles sont toutefois insuffisantes. Notre étude empirique nous a permis de mettre en évidence également la reconnaissance, la transparence et la légitimité comme vecteurs de confiance à travailler.

3.3.1 Le levier de la reconnaissance

La reconnaissance mutuelle est l'essence-même de la confiance entre les acteurs du dialogue social. Elle est d'ailleurs identifiée par Antoine Werner comme un des deux axes de la régulation sociale et de la qualité du dialogue social dans les organisations.



Dans ce schéma[82], le terme « construire » peut clairement être assimilé à la coopération rendue possible par la confiance.

[81] Sondage réalisé par Opinionway pour Société en Mouvement auprès d'un échantillon de 1.061 personnes représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus
[82] www.pactes-conseil.com

La reconnaissance mutuelle correspond à une acceptation de l'autre dans son rôle : rôle de défenseurs des intérêts des salariés pour les organisations syndicales et rôle de garant de la performance économique de l'entreprise pour la direction. Elle revêt plusieurs formes d'expression, parmi lesquelles la connaissance de l'autre, la proximité, l'acceptation du don et du contre-don, le respect et la loyauté.

3.3.1.1 La connaissance, une question de « personne »

« *Il faut d'abord connaître pour prétendre ensuite reconnaître* »[83]. Et pour connaître, il faut surmonter le défi des « a priori », comme le précise Antoine Werner.

Dans leur ouvrage, *Dialogue social : prenez la parole*, Yves Halifa et Philippe Emont formulent le même diagnostic : *« au cœur de tout dialogue, existent des représentations mentales qu'il convient d'identifier, (…) pour ne pas se faire piéger (…) il existe des préjugés fabriqués à partir de sa propre expérience (…) on les nomme aussi a priori ».*[84]

Surmonter les « a priori » implique de s'intéresser véritablement et sincèrement à l'autre, à son parcours, son expérience, tout ce qui l'a conduit à endosser le rôle qu'il occupe.

Gérard Taponat[85] confirme cette nécessité d'apprendre à connaître ses interlocuteurs en affirmant qu' *« il y a une question de relation personnelle à prendre en compte »* dans le dialogue social. Corine Guillemin, chez Axa, le rejoint en soulignant à son tour la *« question de personne qui est clé ».*

Chez PSA, Rémi Boyer insiste également sur la dimension humaine et personnelle du dialogue social : *« Les hommes ont beaucoup d'importance d'un côté ou de l'autre de la barrière de par les liens qu'ils ont su tisser et qui peuvent faire défaut lors de leur départ ».*

Pour développer la connaissance de l'autre, Antoine Werner de Pactes Conseil invite les interlocuteurs à multiplier les rencontres bilatérales informelles. C'est ce qu'exprime également Anne-Marie Corsten d'UTC BIS, lorsqu'elle témoigne de sa pratique des relations sociales. Tous les mois, elle dédie des instants au développement de sa relation avec les représentants du personnel, au travers de déjeuners, dîners ou autres moments de convivialité informels. C'est un moyen pour elle d'apprendre à connaître ses partenaires, sonder leurs opinions, leurs idées, leur état d'esprit et, parallèlement, de transmettre une image d'ouverture de la direction et de véhiculer des messages au corps social.

Au-delà de la connaissance de l'autre, la reconnaissance implique la proximité, seule à même de créer le lien qui construit les relations sociales.

---

[83] Gérard TAPONAT, 2010, page 51
[84] Yves Halifa et Philippe Emont, 2014, page 86
[85] Directeur des Affaires Sociales chez Manpower

3.3.1.2 La proximité

Bernard Soulez, ancien secrétaire général FO du Groupe Bouygues, fixe le cadre du sujet par ses propos : « *Les acteurs du dialogue social font ou défont, par leurs relations, la qualité du dialogue social. Les directions des entreprises doivent faire le premier pas et oser s'engager personnellement dans le dialogue social* »[86].

Les directions (générales et/ou ressources humaines) sont les interlocuteurs classiques des partenaires sociaux dans le dialogue social. Or, trop souvent, les Directions Générales délèguent aux Ressources Humaines les relations avec les organisations syndicales et les IRP. Pourtant, la reconnaissance doit venir également du sommet et se traduire par une implication dans le dialogue social au plus haut niveau de l'organisation.

Nos interlocuteurs sont unanimes à ce sujet. Pour Antoine Werner, le Directeur Général doit s'impliquer directement dans les relations sociales. Cette façon de faire a prévalu chez Axa sous l'impulsion de Claude Bébéar et prévaut toujours aujourd'hui. Corinne Guillemin indique qu'il y a une *« continuité de politique de nos dirigeants sur ce point »*. De son côté, Jean Luc Placet regrette que les présidents des grands groupes, pris sous le feu de la mondialisation et de l'accélération du temps qu'elle engendre, consacrent moins de temps qu'auparavant aux relations sociales.

Les Directions des Ressources Humaines ont également leur part de responsabilité en matière de proximité. Comme le souligne Anne-Marie Corsten, *« bien souvent, les RH ne passent pas assez de temps avec leurs élus »* et elle ajoute, *« en tant que DRH, j'essaie de créer une relation pour mieux les connaître* ».

Certaines entreprises n'hésitent pas à investir pour développer cette proximité. Ainsi, Danone a récemment recruté un responsable relations sociales pour son centre de recherche D. Carasso. L'objectif de ce recrutement était clairement de développer les échanges avec les représentants syndicaux et du personnel en dehors des instances officielles. Chez Axa et Manpower, une Direction des Relations Sociales coexiste avec la Direction des Ressources Humaines et regroupe plusieurs dizaines de personnes au service de la gestion des relations sociales.

Les interlocuteurs des partenaires sociaux ne peuvent se limiter aux seuls Directions : **il faut y associer les managers, qui sont les premiers points de contact sur le terrain.**

Or, les managers ont pris l'habitude de déléguer les problèmes sociaux aux Ressources Humaines. Il est donc impératif de sensibiliser les managers comme les cadres dirigeants. Pour Dominique Centlivre, les managers doivent avoir une culture des relations syndicales. Antoine Werner considère quant à lui que tout le corps social doit être impliqué. Pour Jean-Paul Guillot, *« les organisations syndicales n'ont pas le monopole du dialogue et de l'écoute des salariés. Les managers doivent sentir la sève qui monte dans la forêt. Il faut un management humanisé ».* Ce rôle décisif des managers est également souligné par Anne-Marie Corsten lorsqu'elle indique

[86] Y Halifa & P Emont, 2014, page 89

que « *le dialogue social n'est pas que l'affaire des RH, il est aussi le fait du management »,* et qu'elle admet que *« les managers ne sont pas toujours formés aux relations avec les instances représentatives du personnel »*. Elle invite les managers à prendre le temps de connaître leurs représentants, en déjeunant avec eux une fois par mois par exemple.

Axa et Manpower associent systématiquement le manager à l'entretien que la DRH organise avec tout collaborateur débutant ou terminant un mandat syndical. L'objectif est de favoriser la compréhension par le manager de la portée des engagements pris par son collaborateur. Ce faisant, tout risque de malentendu sur les conditions d'exercice de son mandat ou de sa mission par le collaborateur dans le cadre du poste qu'il occupe, est écarté.

Connaissance et proximité sont essentielles à la reconnaissance mutuelle mais sont insuffisantes. Encore faut-il savoir *« accepter le don »*.

3.3.1.3 Accepter le don

Pour Bernard Soulez, il est essentiel que les *« directions reconnaissent le fait syndical »*[87].

Reconnaître le fait syndical, c'est accepter que l'autre partie apporte quelque chose au débat, accepter que l'autre ait un rôle à jouer, une légitimité à partager des sujets de l'entreprise. Chacun renonce à ce qu'il considérait comme sa chasse gardée. L'entreprise accepte que la négociation puisse aborder l'organisation du travail ; et les partenaires sociaux acceptent de ne plus être le seul canal de remontée des informations.

Jean-Luc Placet considère *« qu'il y a de la sociologie dans les relations sociales »,* ce qui nous amène à la théorie de Norbert Alter pour qui recevoir s'inscrit dans un triptyque « *donner, recevoir et rendre* »[88]. Dans cette conception sociologique du don et contre-don, la reconnaissance de l'autre exige des directions qu'elles acceptent de reconnaître la valeur de ce qui est donné par les organisations syndicales et les IRP. Or, bien souvent, les directions arrivent avec un projet déjà fini, comme le souligne Anne-Marie Corsten. Il n'y a alors plus rien à discuter pour les syndicats qui n'ont donc rien à donner et s'en trouvent dévalorisés.

Pourtant, l'échange « *don / contre-don* » est une formidable occasion de valoriser l'apport des partenaires sociaux et donc de renforcer leur légitimité. Axa l'a compris et manifeste son « *contre-don* » de plusieurs manières : tout d'abord, au travers du nombre des mandats qui va bien au-delà de ce que prévoit la loi (Axa considère que si le corps social est important, il lui faut des représentants en conséquence) ; ensuite, au travers de la charte du parcours syndical qui vise à (re)valoriser la fonction syndicale.

Cette valorisation s'apparente curieusement à l'idée de la gratitude qui constitue une des formes les plus affirmée de la continuation des relations sociales selon Georg Simmel. Pour lui, la gratitude est « *le sentiment qui scelle durablement les relations*

[87] Yves Halifa et Philippe Emont, 2014, page 90
[88] Norbert Alter, 2010, page 30

entre les partenaires d'un échange social » et « *sans laquelle la coopération reposerait sur de simples interactions plus ou moins désintéressées* »[89].

Enfin, accepter le don des partenaires sociaux, c'est les traiter avec respect et loyauté, ce qui nous amène à la dernière composante de la reconnaissance.

3.3.1.4 Traiter avec respect et loyauté

La notion de loyauté est chère à Jean-Paul Guillot. Son cabinet de consultants a d'ailleurs pour vocation principale de promouvoir un dialogue social loyal et efficient.

Corinne Guillemin parle quant à elle de la « *nécessaire sincérité qui doit accompagner la relation construite avec les partenaires sociaux*. » Et Marie-Françoise Leflon souligne le rôle central de l'exemplarité des dirigeants et de leurs équipes dans la construction d'une relation de confiance.

Le respect et la loyauté sont des valeurs à maintenir en toutes circonstances, y compris dans les moments les plus difficiles comme les conflits et les grèves. En effet, quelles que soient les situations, il y a toujours un après qu'il faut savoir préserver, comme en témoigne l'analyse[90] que Jean-Marie Toulisse, ancien secrétaire national CFDT, a fait du conflit de La Redoute de mars 2014. Dans le cadre de ce conflit, la CFDT a dû signer, *« la mort dans l'âme »* un accord entérinant la suppression de 1200 postes avec des indemnités de départ faibles à hauteur de 20 000 € pour éviter la menace de faillite avancée par la direction. Jean-Marie Toulisse montre qu'en « *massacrant* » ainsi les représentants CFDT, la direction a sérieusement complexifié la reconstruction d'une relation de confiance indispensable pour permettre à La Redoute de préparer son avenir et assurer son redémarrage et sa pérennité.

Pour Jean-Paul Guillot, le respect et la loyauté impliquent de ne pas changer la stratégie sociale une fois qu'elle a été décidée et exige du sérieux dans les actions : *« une fois les accords signés, il faut veiller à leur bonne mise en œuvre, assurer leur suivi ».* Gérard Taponat rejoint cette opinion en indiquant qu'il faut montrer que l'on fait ce que l'on dit. Et Philippe Navarre confirme en affirmant que *« la confiance, c'est le respect de la parole ».*

Le respect et la loyauté implique en outre de prendre le temps de préparer en amont les négociations et de discuter ensemble les propositions de chacune des parties pour aboutir à un texte co-écrit, et non unilatéralement décidé sur la base de pseudo négociations déjà jouées.

La reconnaissance est donc l'engagement personnel de chacun à tout faire pour comprendre l'autre. Elle implique connaissance, proximité, don, contre-don, respect et loyauté, soit autant de conditions qui exigent de mobiliser plusieurs qualités personnelles : volonté, sincérité, capacité de communication, d'écoute et d'empathie. Ces qualités sont aussi nécessaires, parmi d'autres, à la mise en œuvre du deuxième levier de la confiance : la transparence.

---

[89] Norbert Alter, 2010, page39

[90] www.**pactes-conseil**.com

3.3.2 Le levier de la transparence

La transparence revêt trois dimensions. Elle offre d'abord les clés de la compréhension de l'entreprise permettant ainsi de limiter l'incertitude source de méfiance. Elle exige toutefois une qualité de l'information, condition sine qua non pour servir cette fin. Elle donne naissance à un cercle vertueux : celui du retour d'informations.

3.3.2.1 Les clés de la compréhension de l'entreprise

Comme le souligne Jean-Paul Guillot, il est essentiel de faire entrer les partenaires sociaux dans les rouages de la compréhension de l'entreprise. Ce faisant, on limite les incertitudes qui encouragent les postures de méfiance. Jean Kaspar le dit lui-même : *« L'échange des informations ne vise pas tant la transparence que la connaissance partagée des problèmes, sinon on fantasme sur les intentions des autres ».*

La transparence doit se fixer comme premier objectif de communiquer sur la stratégie d'entreprise, comme le disent unanimement nos interlocuteurs. Jean-Luc Placet voit dans l'implication et l'information des partenaires sociaux et du corps social sur la stratégie, un levier du dialogue social. Pour Rémy Boyer, le partage de la vision stratégique au plus haut niveau avec le corps social garantit la paix sociale d'une entreprise. Il ajoute qu'« *il faut donner de la visibilité sur l'avenir aux partenaires sociaux* ». Jean-Paul Guillot exprime que les organisations syndicales sont prêtes à parler de stratégie et qu'il est impératif que ces sujets soient au cœur des échanges avec eux.

La mise en œuvre de la BDES prévue dans le cadre de la loi du 14 juin 2013 est un formidable accélérateur de ce processus de transparence. Comme le souligne Jean-Luc Placet, elle permettra un échange avec les partenaires sociaux. Gérard Taponat ajoute qu'elle favorisera la clarification du discours de la direction. Nous considérons qu'elle aboutira à un partage de diagnostics à moyen et long terme dans l'entreprise. Ce faisant, elle réduira le risque de décalage entre la situation perçue par le corps social et la réalité, que Rémy Boyer évoque comme source de sentiment de trahison potentiellement lourd de conséquence pour l'entreprise.

Mais cette pratique que tente d'institutionnaliser la BDES est, pour certaines entreprises, déjà profondément ancrée dans les mœurs.

Ainsi, parmi nos interlocuteurs, Danone dispose depuis longtemps d'un Comité Stratégique Monde au sein duquel la stratégie de l'entreprise est partagée avec les partenaires sociaux. Certaines entités du Groupe UTC BIS donnent à leurs représentants du personnel des informations qui dépassent largement les obligations légales. Chez PSA, où la culture du dialogue social est forte, l'entreprise a profité de l'après crise du site d'Aulnay pour repenser le partage de l'information stratégique en s'appuyant sur l'ANI de 2013. Un accord a ainsi été signé en octobre 2013, « Nouvel Accord Social » pour améliorer la transparence sur la stratégie et l'emploi. La vision stratégique à moyen terme est partagée avec les représentants syndicaux au sein d'un Comité Stratégique Paritaire dans lequel les patrons de branche viennent régulièrement présenter les perspectives et évolutions attendues sur leur périmètre

(marque Peugeot, recherche et développement, etc.). Enfin, deux représentants des salariés sont entrés au conseil d'administration.

Néanmoins, les clés de la compréhension de l'entreprise ne se jouent pas uniquement au niveau stratégique. Dominique Centlivre nous livre un point de vue complémentaire et considère qu'il est indispensable « *d'embarquer* » les partenaires sociaux sur la réalité opérationnelle de l'entreprise. Jean-Paul Guillot évoque une anecdote intéressante à ce sujet. Il expose le cas de Renault qui, dans les années 80, a envoyé ses partenaires sociaux au Japon pour qu'ils découvrent comment leurs concurrents travaillaient. Cette démarche est née de la prise de conscience par le PDG de l'époque que les syndicats ne croyaient pas ce que leur disait la direction sur l'évolution du modèle. Ils en sont revenus convaincus et, ce faisant, Renault a contribué à renforcer la culture économique de ses syndicats, laquelle a permis, en 2013, la signature d'un accord compétitivité innovant.

Fournir aux partenaires sociaux les clés de compréhension du fonctionnement de l'entreprise à tous les niveaux, stratégiques et opérationnels, constitue incontestablement un levier de transparence et donc d'amélioration de la qualité du dialogue social au sein des entreprises. Encore faut-il que le partage de l'information ne soit pas uniquement formel et qu'il soit qualitatif.

3.3.2.2 La qualité de l'information

Les clés de la compréhension de l'entreprise ne fonctionnent que si la qualité de l'information fournie est au rendez-vous. C'est ce que cherche à nous faire comprendre Corinne Guillemin, lorsqu'elle se montre dubitative sur les effets de la BDES. Elle dénonce le risque à communiquer de l'information pour communiquer, sans rechercher une communication qualitative et de partage. Anne-Marie Corsten est du même avis considérant que cette disposition présente le risque de ne devenir qu'une procédure légale en plus pour des DRH déjà enfermés dans des cadres légaux trop stricts.

La qualité de l'information est essentielle, elle porte en elle le levier de la légitimité (cf. partie 3.2.4) de la Direction mais aussi de sa crédibilité, car elle traduit la réelle intention ou non de partager l'information avec les partenaires sociaux. Pour Gérard Taponat, la qualité de l'information partagée, de la consultation et de la négociation sont essentielles dans la relation avec les partenaires sociaux. Il ajoute qu'il faut être vigilant et faire preuve de beaucoup de pédagogie. Dominique Centlivre surenchérit en pointant le « *risque d'une mauvaise compréhension des sujets et des intentions associées et prêtées de part et d'autre* ».

La qualité de l'information va de pair avec la formation des partenaires sociaux puisqu'elle dépend de la maîtrise des sujets abordés de part et d'autre.

Enfin, la qualité de l'information dépend de l'attention qui est accordée à la manière de la livrer. Il faut de la clarté sur le fond, mais également et à part égale, sur la forme. Gérard Taponat insiste sur ce dernier point en soulignant deux aspects. Premièrement, il faut accorder une attention particulière à la formalisation des documents fournis (accords, présentation, etc.) et chercher à les *« marketer ».* Deuxièmement, il faut moderniser les modalités de communication pour les adapter

aux nouvelles technologies. L'intranet constitue par exemple un mode de transmission rapide et plus accessible qu'Axa utilise pour la diffusion des comptes-rendus de CE dans la demi-journée qui suit.

La transparence est à double sens : la transparence de la direction appelle une transparence bénéfique des partenaires sociaux en retour.

3.3.2.3 Le retour d'information, le cercle vertueux de la transparence

Les partenaires sociaux sont, pour la direction, une source non négligeable de remontée d'informations.

Antoine Werner l'exprime clairement : la direction ne peut pas tout connaître, elle a besoin d'avoir une vision terrain qui lui est remontée par les représentants de personnel, *« il y a une logique de partage à développer »*. Jean-Paul Guillot suit le même raisonnement lorsqu'il dit qu'il faut faire remonter des choses très concrètes du terrain. Pour Claire Boulic-Ramager, *« si on n'écoute pas la base, on passe à côté d'opportunités ».*

Anne-Marie Corsten veille à aborder tous les sujets en Comité d'Entreprise Européen (CEE), mais exige en retour de ses représentants qu'ils fassent des propositions et contre-propositions. Le but est de développer une réciprocité du partage qui donne naissance à un échange de questions et d'opinions, source de co-construction et d'innovation. Cette pratique rejoint les propos de Corine Guillemin quand elle dit qu' *« il faut des sujets à évoquer et qu'il faut savoir entretenir les échanges en étant innovant ».*

La reconnaissance et la transparence sont vaines dans la confiance si les acteurs ne se considèrent pas comme légitimes.

3.3.3 Le levier de la légitimité

La question de la légitimité se pose aussi bien du côté direction que du côté syndicat. Elle se traduit en termes de leadership et charisme, et en termes de représentativité.

3.3.3.1 Le leadership et le charisme des acteurs

L'un des premiers fondements de la légitimité repose sur la personnalité des acteurs. Antoine Werner estime que *« la condition indispensable pour que les représentants des syndicats puissent se faire entendre de la direction, est leur leadership et charisme. »* Il ajoute qu'il *« faut également un leader charismatique côté Direction… »,* vision partagée par Rémy Boyer qui estime que le DRH doit impérativement être charismatique et que l'organisation de la fonction RH et du dialogue social doit être de haut niveau.

Anne-Marie Corsten partage le même point de vue : « *les Responsables des affaires sociales sont souvent des juristes. Or, il est plus intéressant de positionner des managers qui connaissent le business. En effet, à défaut, ils n'ont pas la capacité de négocier correctement ».*

Corinne Guillemin ajoute qu'il faut désigner comme « *Présidents d'instance des personnes de bon niveau et formées aux relations sociales ».*

Il résulte de ces différents témoignages que les acteurs du dialogue social doivent, pour être légitimes, être charismatiques, disposer d'une expertise technique sur les sujets économiques et sociaux abordés, mais bénéficier également d'une connaissance opérationnelle du business.

Le levier de la formation, que nous développerons ultérieurement, est central pour la légitimité des acteurs.

3.3.3.2 La représentativité des acteurs

Un autre fondement de la légitimité est la représentativité, qui pose notamment problème pour les syndicats, comme vu précédemment.

En liant la perte des mandats des délégués syndicaux aux résultats électoraux, la loi du 20 août 2008 a contribué à légitimer, par la voie de l'élection, le poids des délégués syndicaux. Philippe Navarre considère notamment que cette loi « *a changé la donne pour les syndicats. Auparavant, on pouvait avoir des délégués à vie. Désormais, le mandat est remis en cause à chaque cycle électoral, ce qui pose la question de la légitimité des acteurs, mais aussi des accords signés* ». Philippe Navarre explique par ailleurs que dans son entreprise, « *le choix a été fait d'aller au-delà de la loi et de positionner le seuil de représentativité à 50 % afin d'instaurer un climat de confiance et de partager les accords. En complément de cela, les organisations syndicales essayent de signer les accords de manière unanime, pour essentiellement veiller à une meilleure représentativité* ».

Mais, la question de la représentativité reste entière dans la mesure où la France détient le triste record du taux de syndicalisation le plus bas des pays de l'OCDE (8 % d'adhérents contre 70 % en Suède) et souffre d'une image dégradée des représentants.

Dans ces conditions, le renforcement des liens entre organisations syndicales et salariés devient un véritable enjeu, qui passe notamment par une plus grande transparence dans le mode de financement des syndicats, une modernisation de leurs modes de communication et un encouragement des vocations.

Les ressources financières des organisations syndicales dépendent en premier lieu des cotisations de leurs adhérents, mais pas uniquement. Or, nombreuses sont les critiques qui ont pointé des modes de financement obscurs, voire frauduleux, fragilisant d'autant plus l'image et la légitimé des syndicats. La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle a posé un cadre transparent de financement, reposant sur une gouvernance paritaire au travers d'un fonds dédié, alimenté par une contribution des entreprises, des organismes paritaires et des pouvoirs publics. Ce cadre doit se substituer aux financements qui existaient hier, et en premier lieu aux financements de la formation professionnelle, afin de rendre plus transparente et pérenne l'action syndicale.

Selon Patrice Laroche, *« si les cotisations des membres redevenaient majoritaires, cela permettrait aux syndicats de regagner une autonomie par rapport à l'employeur ».* C'est un peu le sens du chèque syndical d'Axa que nous présente Corine Guillemin, qui permet à l'entreprise de contribuer directement au financement de ses organisations syndicales tout en renforçant leur représentativité et donc autonomie. Mis en place en 1990, le chèque syndical avait pour objectif affiché de stopper la lente dégradation de la représentativité et de l'image syndicale dans l'entreprise en incitant les salariés à choisir leurs représentants. Il repose sur la liberté de remettre un chèque de 50€ à une organisation syndicale. Corinne Guillemin confirme que *« ce chèque a rencontré un vrai succès en interne, car un salarié sur deux l'utilise en moyenne ».* Basée sur une logique gagnant-gagnant, cette expérience a été déployée dans d'autres entreprises, mais mériterait aujourd'hui d'être davantage utilisée.

S'agissant des modes de communication des syndicats, Corine Guillemin dresse le constat que *« Les IRP sont en danger si elles ne vont pas vers davantage de modernité dans leur moyens de communication* ». Gérard Taponat confirme cette opinion en relevant qu'*« il faut inscrire le dialogue social dans une forme de modernité qui correspond à l'évolution du temps ».* Cette vision explique par exemple le remplacement, chez Manpower France, de tous les panneaux syndicaux par des sites intranet syndicaux.

Comme le souligne Corinne Guillemin, *« le paysage digital est un énorme concurrent aux IRP »*. Les salariés, et notamment les jeunes générations, ne se retrouvent plus dans le mode de communication archaïque qu'est le tract papier, et préfèrent adhérer à des « communautés numériques » qu'ils perçoivent comme plus proches de leurs préoccupations. Les syndicats doivent veiller à s'adapter et s'efforcer d'utiliser les sites Web et les réseaux sociaux pour communiquer sur leur activité. On commence à voir se développer on-line ce qui existe offline, mais ces initiatives sont encore trop rares. Pourtant, l'usage des nouvelles technologies et du numérique contribuerait à développer le sentiment d'appartenance à un réseau, et donc la reconnaissance de l'individu et du collectif auquel il participe à travers ce réseau[91].

Pour Jean Kaspar, la question de la communication est essentielle : les syndicats doivent réfléchir aux moyens de « *valoriser, au travers de leur mode de communication, l'utilité du dialogue social et la mise en avant de tout ce qu'il produit de positif dans l'entreprise… »,* afin de développer une plus grande proximité avec le personnel qu'ils représentent.

L'encouragement des vocations est un axe de travail intéressant pour renforcer le lien entre syndicats et salariés et donc améliorer l'image et la représentativité de l'action collective. Or, dans notre pays, l'exercice du mandat syndical est très souvent marginalisé, réduit à sa dimension contestataire et même vécu comme un frein à une carrière professionnelle. *« Se syndiquer et prendre des responsabilités, dans ces conditions, exige d'avoir la foi du missionnaire ! »*[92], *et « la difficulté est de trouver des candidats à la représentation du personnel »* souligne Claire Boulic-Ramaget.

[91] Institut Montaigne, 2014, page 95

[92] Gilles de Robien, Ambassadeur délégué de la France auprès de l'OIT, la Tribune du 21/27 février 2014

La question de l'engagement syndical est d'autant plus importante qu'on estime qu'au moins la moitié des responsables syndicaux seront partis à la retraite dans dix ans[93]. Recruter de nouveaux militants et les fidéliser est de ce fait central pour l'avenir du dialogue social. A ce sujet, Gérard Taponat indique que *« le vieillissement et la raréfaction des délégués font que demain, nous devrons négocier avec moins de monde. Pour assurer la relève syndicale, nous cherchons à donner envie pour créer des vocations ».*

Pour lutter contre l'image négative de l'exercice du mandat syndical et susciter des vocations, il faut veiller à ce que le représentant du personnel ait toujours une prise directe avec l'activité professionnelle et son environnement. En effet, un risque existe selon Corinne Guillemin, que *« les acteurs syndicaux s'éloignent du terrain s'ils restent trop longtemps en mandat et voient les changements mais ne les vivent pas… Ils ont généralement une vision monolithique de l'évolution de l'entreprise »*. Cette déconnexion entraîne les acteurs syndicaux dans un cercle vicieux : la déconnexion de la base accentue la baisse de représentativité des syndicats, laquelle fait chuter les vocations fondées sur des motifs légitimes. Se développent des phénomènes d'engagement reposant sur des motivations personnelles, qui conduisent à une dégradation toujours plus forte de l'image des syndicats, et donc à une nouvelle baisse de représentativité.

Anne-Marie Corsten pense ainsi qu'il existe *« un problème de protection des mandats en France, qui permet à de nombreux représentants de ne rechercher, dans l'exercice syndical, que leur intérêt personnel. Il est de ce fait important de travailler sur les motivations des représentants à exercer leur mandat ».*
Jean-Luc Placet propose de *« créer des carrières pour les délégués syndicaux de telle sorte qu'ils puissent alterner mandat et poste, pour qu'ils restent en prise avec la réalité ».* Il ajoute que « *les changements d'hommes et de femmes au sein des organisations syndicales amènent également des idées nouvelles* », ce qui a un effet positif sur l'efficacité du dialogue social.

Il est toutefois essentiel de conserver, dans cette démarche, le sens de l'action collective pour ne pas individualiser la relève syndicale et avoir ainsi des candidatures répondant à des logiques interpersonnelles. Philippe Navarre pense qu'il faut être vigilant dans le choix des personnes et « *ne pas nommer des personnes trop jeunes ou qui ont une frustration car quand vous gérez votre frustration vous parlez pour vous et pas pour les autres (…) Il faut être irréprochable en tant que délégué, il en va de l'éthique du syndicaliste ».* Toujours selon Philippe Navarre, pour remédier à la crise des vocations syndicales, l'engagement ne doit plus se concevoir comme un chemin sans retour mais au contraire comme une possibilité d'aller et retour entre la fonction syndicale et un parcours professionnel dans l'entreprise. Pour ce faire un accompagnement du développement professionnel des représentants du personnel est indispensable. Il ajoute que « *les jeunes générations veulent réussir et elles ont aujourd'hui le sentiment que l'engagement peut être un obstacle, ce qui fait que les meilleurs ne s'engagent pas… ».*
Ces solutions identifiées ont été mises en œuvre par Axa et Manpower dont les accords de droit syndical contiennent des dispositions de nature à faciliter la

[93] l'exemple de la CFDT : *Adapter l'offre syndicale aux jeunes*, Premiers pas-Cadres CFDT n°440-441, octobre 2010.

transition entre mandat et activité professionnelle avec comme enjeu affiché, la plus grande attractivité de l'activité représentative. Ces dispositions prévoient notamment des entretiens en début, en cours et en fin de mandat destinés à faire le bilan des compétences syndicales et professionnelles, des perspectives d'avenir et de projet professionnel et des formations à envisager pour assurer l'accompagnement professionnel en cours de mandat et améliorer les passages entre activité syndicale et activité professionnelle.

Le traitement équitable des salariés mandatés dans leur déroulement de carrière et la valorisation de leurs compétences acquises constituent un autre axe porteur de vocation. Sur ce point, Claire Boulic-Ramaget va même jusqu'à dire « *qu'il faut une approche concertée des entreprises et des fédérations sur la gestion des carrières des délégués syndicaux* ». La question principale repose ici sur l'évaluation des compétences acquises dans l'exercice des fonctions de représentation et de dialogue social pour qu'elles puissent être réinvesties au bénéfice du salarié et de l'entreprise.

Cette question ne va cependant pas de soi, en raison de la différence de nature qui existe de fait entre un engagement collectif et un engagement individuel dans une carrière professionnelle. De plus, si un lien étroit existe entre les problématiques de gestion des ressources humaines et celles liées à la défense des salariés, la question peut légitimement se poser du transfert dans d'autres champs d'expérience. Le dispositif de négociation issu de la loi du 20 août 2008 constitue sur ce point une étape majeure et une incitation forte à la prise en compte de ces compétences dans l'entreprise.

Des accords d'entreprises ont d'ailleurs été conclus sur ce thème depuis 2009 dans les entreprises que nous avons rencontrées, notamment Manpower et Axa. Certains parmi les plus innovants se sont appuyés sur des dispositifs de VAE qui permettent d'acter l'acquisition de compétences en matière de communication, gestion d'équipes, conduite de réunion… C'est par exemple le cas de la Charte de reconnaissance du parcours syndical d'Axa qui prévoit qu'*« il est mis en place un dispositif d'accompagnement de Validation des Acquis de l'Expérience (…) porteur d'évolution de positionnement dès lors que la V.A.E. est réussie*[94]*».* Corinne Guillemin nous précise à ce sujet qu'*« un des objectifs de cette Charte était notamment de démontrer qu'il est possible de développer ses compétences en embrassant une carrière syndicale ».*
Marie-Françoise Leflon évoque de son côté, *« le contrat d'engagement social pour les militants de la CFE-CGC. Le but est de développer une logique de VAE (ou plus exactement de VAS, c'est à dire Validation des Acquis du Syndicalisme) pour que les militants puissent rendre à l'entreprise l'expérience qu'ils ont acquis en tant que managers syndicaux et rendre ainsi incontournable la formation professionnelle et syndicale, qui est une véritable richesse pour le salarié et l'entreprise. »*

Enfin, dans le prolongement de cette réflexion sur les vocations syndicales, Corinne Guillemin souligne le rôle qu'ont à jouer les organisations syndicales elles-mêmes comme acteur de leur relève. Selon elle, *« elles doivent se doter de spécialistes RH*

[94] Axa - 16 avril 2009 - Charte sur la reconnaissance du parcours syndical dans le développement de la carrière et l'évolution professionnelle

pour gérer et animer leurs forces et éviter la domination des individualités ». Elles doivent également s'organiser pour développer une politique de recrutement syndical permettant d'anticiper les besoins. Il serait ainsi possible de prévoir dans les parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs une information sur les finalités et les résultats du dialogue social dans l'entreprise à l'occasion d'une rencontre avec le DRH et les partenaires sociaux. Il est également possible d'utiliser les journaux internes de communication Corporate pour donner la parole aux représentants du personnel. On rejoint là l'importance à donner à la modernisation des modes de communication syndicaux.

Le pendant de la légitimité est la formation. Ainsi, le dernier levier de la confiance que nous avons mis en évidence dans le cadre de notre recherche empirique correspond au levier de l'accompagnement par le développement professionnel des acteurs du dialogue social.

3.3.4 Le levier de l'accompagnement par le développement professionnel des acteurs du dialogue social

Selon Claire Boulic-Ramaget, *« la construction du dialogue social passe par une élévation du niveau de connaissance et de maîtrise des sujets abordés* ».
L'objectif est de former les représentants syndicaux aux enjeux économiques et stratégiques pour accroître leur légitimité. Une formation aux relations sociales et à leurs aspects juridiques et institutionnels, est tout aussi importante et indispensable pour les dirigeants et managers. Cette formation doit être continue et initiale.

3.3.4.1 Assurer la formation continue au dialogue social

Les organisations syndicales et les IRP doivent pouvoir acquérir un niveau élevé de connaissances économiques, sociales et stratégiques pour exercer efficacement leur mandat et comprendre les intérêts de l'entreprise. Cet enjeu de formation conditionne la qualité de la coopération qui permettra la construction d'une stratégie partagée de dialogue social au service de la performance globale de l'entreprise, comme nous le développerons dans notre partie 3.4. Cet enjeu est d'autant plus prégnant dans le contexte économique actuel : Marie-Françoise Leflon considère que *« le dialogue social est l'affaire de tous, mais que la complexité des règles et procédures induit une nécessaire formation ».*

Si l'articulation entre vie professionnelle et vie syndicale n'est pas toujours simple, se former dans son métier et en même temps sur le plan syndical s'avère souvent encore plus difficile à concilier.[95] Or, les salariés mandatés doivent pouvoir accéder comme les autres salariés aux dispositifs de formation habituels.

Aux termes de nos recherches, nous avons constaté que de plus en plus d'entreprises mettent en place des formations permettant aux représentants du personnel de mieux exercer leur mandat et de développer de nouvelles compétences. Certaines entreprises, comme Axa et PSA, ont même proposé aux salariés mandatés de suivre un parcours certifiant « culture économique et sociale »

[95] Rapport sur la valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat associatif, ORSE , juillet 2014, Annexes, page 6

au sein de Sciences Po Paris. L'obtention du certificat donne ensuite lieu à une promotion (évolution dans la classification). Le programme du parcours certifiant de Sciences Po est axé sur la culture économique et sociale. Ce parcours a un double objectif : développer de nouvelles compétences qui seront utiles dans le cadre de l'exercice d'un mandat syndical et permettre de préparer une reprise d'activité professionnelle au terme d'un mandat syndical. Claire Boulic-Ramaget ajoute que c'est également *« un outil qui permet d'identifier des Hauts Potentiels syndicaux et de préparer leur retour en entreprise ».* Ce programme rencontre un vif succès : le nombre de représentants du personnel certifiés a quasiment été multiplié par dix en trois ans (11 certifiés en 2010 et 102 en 2013)[96].

Les enjeux liés à la transformation et au changement dans les entreprises que nous avons décrits dans notre partie 2.3, **imposent au management de pratiquer un dialogue social de qualité à tous les niveaux hiérarchiques de la ligne managériale.**

Si les organisations syndicales jouent un rôle déterminant dans la régulation sociale de l'entreprise, les managers et les dirigeants y sont évidemment les premières parties prenantes. La manière de gérer leurs équipes, la capacité à écouter et à apporter des solutions aux questions soulevées par les managers, ainsi que d'une manière générale la nature des relations qu'ils entretiennent avec les représentants du personnel et des organisations syndicales, déterminent pour partie la qualité du dialogue social dans l'entreprise. Or, comme le souligne Jean Kaspar, *« les encadrants n'ont pas été formés dans leur parcours scolaire pour prendre en compte le fait que la régulation sociale relève aussi de leur responsabilité ».*

Une adaptation de la formation de l'encadrement notamment sur les enjeux stratégiques du dialogue social, le rôle des représentants du personnel et la manière de gérer et animer les IRP apparaît donc indispensable. Elle permettra un renouveau des pratiques des managers qui ont très souvent un regard négatif sur les IRP et les individus qui les composent. Les jeunes diplômés et ingénieurs étant trop peu formés aux relations sociales dans les écoles, comme le précisent Jean-Luc Placet et Rémy Boyer, il y a un véritable travail de fond à effectuer pour inverser cette tendance. Pour cela, la Direction générale de l'entreprise doit impulser et soutenir cette démarche. Claire Boulic-Ramaget souligne à ce propos qu' *« il est indispensable que le Directeur Général ait une véritable fibre sociale… ».* Jean Paul Guillot confirme sur ce point qu'il *« doit exister une adéquation entre la personnalité du dirigeant et la stratégie sociale ».*

Signe de l'importance à accorder à la formation du management en matière de dialogue social, toutes les entreprises que nous avons interrogées ont une politique de formation des managers aux relations sociales. Chez PSA, Rémy Boyer indique que *« les managers sont formés au fait syndical ».* De la même manière, les managers de Danone sont formés aux élections professionnelles et engagés dans un programme de développement de la culture syndicale. Chez Axa, le Comex veille à positionner en présidence d'instance, des personnes de très haut niveau et à leur délivrer systématiquement une formation aux relations sociales. Enfin, UTC BIS a même développé une matrice de compétences à acquérir dans le domaine des

[96] http://www.sciencespo.fr/formation-continue/news/representants-du-personnel-certifies-sciences-po

relations sociales, ordonnées autour de trois niveaux (basique, intermédiaire, avancé) et déclinée en cinq compétences clés : développer et maintenir des relations syndicats / management ; négocier et faire vivre les accords collectifs ; gérer et résoudre les litiges dans le respect du process de gestion des griefs en privilégiant l'arbitrage ; développer des stratégies de négociation permettant d'atteindre les objectifs au cours du processus de négociation collective ; assurer la proximité managériale auprès des salariés.

Jean-Luc Placet constate toutefois que *« les cadres dirigeants ne sont pas assez au contact des représentants syndicaux et que les patrons ne passent plus de temps à faire du social même si la mondialisation les fait évoluer en découvrant la pratique de la négociation dans d'autres pays ».* Les recruteurs pourraient par exemple intégrer le dialogue social comme critère de recrutement et d'évaluation des cadres, afin d'être à même, en tant que manager, de mener à bien une négociation. Dans le même ordre d'idées, des objectifs spécifiques au dialogue social pourraient être assignés aux cadres dirigeants et aux managers. Lorsque nous avons interrogé les praticiens sur ce point, tous nous ont répondu qu'aucun objectif en matière de dialogue social n'est affecté spécifiquement à la ligne managériale mais que ces objectifs découlent, de fait, des projets business ordonnés puisque la qualité du dialogue social est une condition sine qua non de leur bonne implémentation.

En guise d'illustration de la formation continue déployée au profit des IRP et du management, le cas de Manpower, au travers de son Institut de Développement Social, est particulièrement innovant. Cet organe a été créé en interne pour assurer les formations économiques, sociales et institutionnelles des représentants du personnel et managers qui le souhaitent. Il déploie deux types de formations : des formations génériques qui ont trait aux thèmes relatifs aux institutions sociales de l'entreprise, au cadre juridique et contractuel du dialogue social dans l'entreprise ; des formations thématiques relatives notamment aux questions économiques des membres titulaires du CCE, à la connaissance et à la maîtrise des nouvelles technologies, aux approches économiques des organisations et aux politiques de l'emploi. Cet organe commun de formation va dans le sens de la formation commune des organisations syndicales et dirigeants dont Jean Kaspar nous a vanté les mérites.

3.3.4.2 Développer une formation initiale au dialogue social

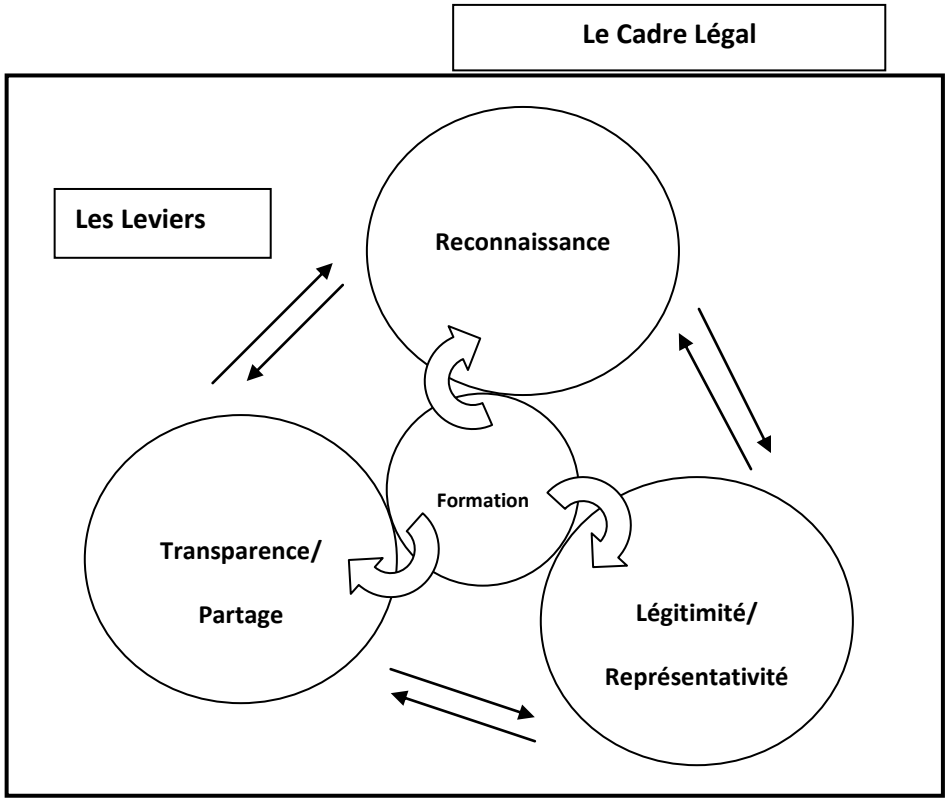
Jean-Luc Placet fait remarquer que *« les masters en management des grandes écoles et des universités, tout comme les écoles d'ingénieurs, consacrant une place significative au dialogue social sont rares ».* Il s'agit en quelque sorte du pendant de la crise des vocations syndicales et cette situation risque à terme d'affecter la capacité des managers à appréhender les relations sociales dans l'entreprise.

Il est indispensable d'intégrer les bases de la négociation sociale dans la formation des grandes écoles et que « *les grandes écoles et les universités fassent des efforts pour apprendre les bases de ces échanges à leurs élèves* », propose Jean-Luc Placet. Claire Boulic-Ramaget constate également que *« les ingénieurs, futurs managers, ne sont pas formés dans les écoles aux relations sociales ».*

Pour Jean Kaspar, la formation de l'encadrement est centrale, car *« les cursus actuels forment à l'économie, la finance et le management en le déconnectant des relations sociales. ».*

L'annexe 3 présente une vue d'ensemble et un classement par levier des actions mises en avant par nos interlocuteurs dans le cadre de notre recherche empirique, et développées ci-dessus.
En synthèse, il apparaît que tous les leviers identifiés, la reconnaissance, la transparence, la légitimité/représentativité, sont liés. Si la reconnaissance peut être considérée comme un point de départ du système, ces trois leviers sont en réalité liés les uns aux autres et s'alimentent réciproquement. La formation et l'accompagnement au développement professionnel viennent renforcer chacun de ces trois leviers au gré des actions entreprises dans ce sens.
Ainsi, l'entreprise, dans sa politique de dialogue social, a le choix d'actionner tel ou tel levier, simultanément ou séparément, selon des intensités diverses, de manière à influencer sur la confiance qui anime les relations et construire un cercle vertueux gage de coopération et d'efficacité du dialogue.
Ce cercle vertueux vit dans un cadre légal défini, qui en évoluant au fur et à mesure des réformes, libère des espaces nouveaux et des champs d'actions possibles pour les entreprises.

Le mécanisme des leviers d'un dialogue social coopératif



3.4 Développer une vision stratégique du dialogue social : nos recommandations

Notre étude empirique souligne une prise de conscience des praticiens de la nécessité d'un changement dans la conception du dialogue social en vue de l'inscrire dans un climat de confiance et de coopération et non de seule confrontation. Nous avons ainsi pu mettre en évidence un certain nombre d'actions de nature à permettre aux différentes parties prenantes de prendre ce virage décisif dans l'intérêt de tous les acteurs. Notre conviction, qui n'est pas toujours apparue clairement dans les entretiens que nous avons menés, est que tout DRH devrait développer une vision stratégique du dialogue social. Par vision stratégique, nous entendons « l'art de réunir les conditions d'un dialogue social de qualité qui serve la performance de l'entreprise».

3.4.1 Associer le dialogue social à la mise en œuvre des orientations stratégiques

« *Dans un contexte de capitalisme financier où la stratégie de l'entreprise est dictée par une logique financière, la place du facteur humain est souvent reléguée au second rôle (prédilection de la rentabilité à court terme), ce qui limite la reconnaissance stratégique de la fonction RH* »[97], et a fortiori du dialogue social.

On oppose ainsi, d'une part la stratégie d'une entreprise, sa réaction face à la concurrence et l'adaptation de ses produits sur le marché, et d'autre part le dialogue social et la manière de gérer les rapports humains.
Deux sphères semblent donc s'ignorer dans les entreprises ou au mieux cohabiter l'une à côté de l'autre [98]:

- La sphère de la stratégie d'entreprise et de la finance,
- La sphère du dialogue social (Direction des relations sociales et organisations syndicales).

[97] Citation de Fabien Blanchot, Introduction au MBA Management stratégique des ressources humaines, Promotion 11.
[98] Frédéric Petitbon, Alain Aubert, Christophe Claisse, 2013, page 8

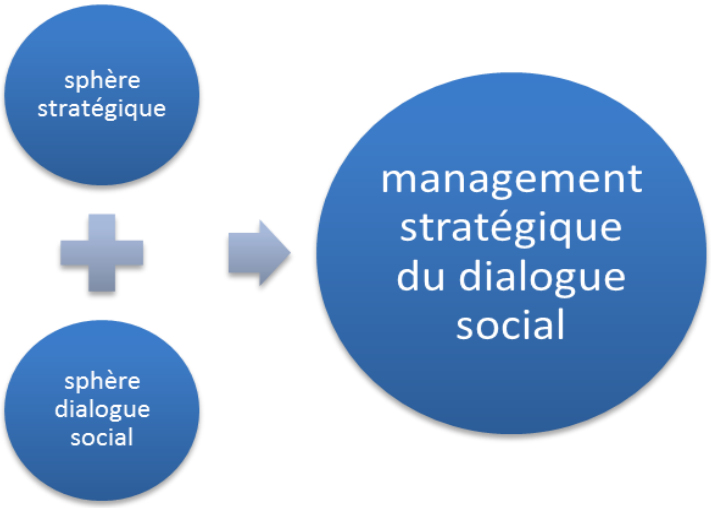
	La sphère de la stratégie	La sphère du dialogue social
De quoi parle t-on ?	-vision long terme des marchés, -stratégie de croissance, -internationalisation, -crédibilité vis à vis des marchés…	-agenda social -NAO -Emploi -conventions et accords -rapport social -grèves
Qui sont les acteurs ?	-directeur de la stratégie, -directeur financier, -fonds d'investissement, -analystes financiers, -les professionnels des chiffres et de la finance…	-le Directeur des relations sociales, -les instances représentatives du personnel -les organisations syndicales, -les professionnels de l'expertise sociale
Les mots clés	-Plan stratégique, -Ebitda, -taux de croissance, -maîtrise des coûts, -développement international…	-négociation, -organisation du travail -prévention -salaires -égalité hommes-femmes -risques psychosociaux

Ces deux sphères sont parfois difficiles à mettre en cohérence et vivent chacune leur propre vie, avec leurs acteurs, leurs process et leur culture.

Il nous semble indispensable d'intégrer le dialogue social comme une composante de la stratégie d'entreprise et d'appréhender ainsi au même niveau efficacité productive de l'entreprise aux regards de ses enjeux économiques et financiers, et gestion de son capital humain par le dialogue social.

Ce cercle vertueux permettra de rendre au dialogue social l'efficacité qu'il mérite comme outil stratégique au service de la compétitivité et de la performance de l'entreprise et de mettre en résonnance la sphère de la stratégie avec celle du dialogue social.

Pour ce faire, il convient d'avoir un management stratégique du dialogue social au niveau de la Direction bien sûr, mais également au niveau d'un des acteurs majeurs que sont les organisations syndicales.



3.4.1.1 La démarche stratégique de la Direction dans la construction du dialogue social

Le concept de « stratégie » est de plus en plus fréquemment associé à celui de « ressources humaines » mais rarement à celui de dialogue social. Or, dans le contexte actuel de turbulences accrues dans lequel vivent les organisations, le dialogue social devrait être intégré aux principaux enjeux organisationnels par nos dirigeants. En effet, ce faisant, il favoriserait, en sa qualité d'outil de régulation sociale, la flexibilité et les capacités d'adaptation au changement de l'organisation, indispensables pour se démarquer de la concurrence et être efficace.

Dans cette démarche stratégique, le dialogue social sera sollicité en amont des décisions économiques, en prenant en compte les questions sociales qui mobiliseront et /ou affecteront aussi bien les ressources humaines que les ressources économiques, financières, technologiques ou d'image de l'entreprise.

Cette gestion stratégique signifie de concevoir le dialogue social en trois étapes : l'analyse stratégique, les choix stratégiques et le déploiement stratégique.

L'analyse stratégique du dialogue social consiste à répondre à la question suivante, essentielle à la performance durable de l'entreprise : comment assurer l'alignement entre la stratégie et le dialogue social ?

Pour répondre à cette question, nous proposons aux DRH de suivre le processus de formulation stratégique décrit par Gilles Guérin et Thierry Wils[99] en matière de

[99] Gilles Guérin et Thierry Wills, 2002, page 16

gestion stratégique des ressources humaines en l'adaptant aux spécificités du dialogue social.

Les différentes phases du processus visent à réaliser un diagnostic interne et externe du dialogue social pour mettre en évidence des problèmes et défis à relever par la stratégie du dialogue social.

Pour donner plus de clarté à notre propos et car ce travail ne peut être que contingent, nous nous proposons de détailler chaque phase en l'illustrant au travers d'un exemple fictif. Nous partirons de l'hypothèse d'une entreprise de dimension internationale, composée de plusieurs entreprises implantées dans de nombreux pays, œuvrant dans le secteur de la métallurgie, dont l'un des enjeux stratégiques est la responsabilité sociale d'entreprise :

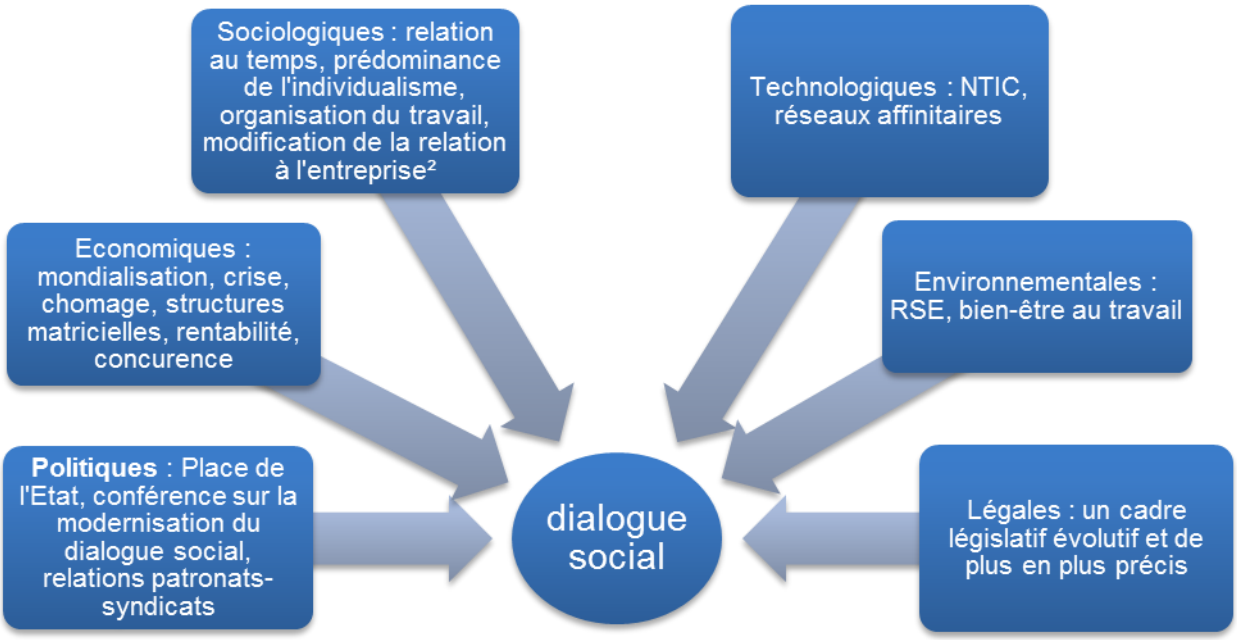
- Analyse des effets d'une décision stratégique sur le dialogue social. Dans notre exemple, la responsabilité sociale d'entreprise induit un enjeu de réputation qui se traduit en matière de dialogue social par la recherche d'une minimisation du risque social.

- Analyse des capacités du dialogue social. Nous détaillons ci-dessous quelques propositions d'analyse :

  - procéder à une cartographie des organisations syndicales et des instances représentatives du personnel pour détecter les zones d'influence, les zones de nuisance et les dysfonctionnements ;
  - réaliser une pyramide des âges des acteurs syndicaux pour analyser les profils des acteurs et identifier les défis éventuels à venir de relève syndicale ;
  - analyser l'attitude des managers et de la Direction vis-à-vis du fait syndical pour déterminer les capacités de coopération ;
  - analyser les compétences des managers et des professionnels RH en matière de relations sociales pour déterminer les besoins en compétences et en formation ;
  - analyser le niveau de compétence des acteurs syndicaux pour évaluer leur capacité de compréhension des enjeux organisationnels ;
  - analyser les modalités d'information et de communication avec les différentes parties prenantes du dialogue social pour déterminer le niveau de transparence sur la santé et les orientations stratégiques de l'entreprise ;
  - identifier l'existence de sujets tabous pour évaluer l'ouverture d'esprit des parties prenantes ;
  - analyser les indicateurs sociaux (turnover, absentéisme, nombre de conflits, fréquence des recours à l'arbitre, nature des questions et durée des réunions avec les instances représentatives du personnel, satisfaction salariés, etc.) pour déterminer le degré de tensions dans l'entreprise ;
  - auditer les acquis sociaux pour évaluer la politique sociale ;
  - analyser les effectifs, les mobilités et promotions de carrières et les risques sociaux pour évaluer la politique d'emploi, de gestion de carrières et de risques psychosociaux.

Dans notre entreprise fictive, l'analyse des capacités du dialogue social met en évidence : la présence de syndicats réactionnaires et vieillissants, une défiance des managers vis-à-vis des IRP, des responsables ressources humaines peu impliqués dans la gestion du dialogue social, une satisfaction salariée mitigée, des recours fréquents à l'expertise par les syndicats avec une volonté affichée de retarder les procédures, une information purement formelle et institutionnelle des instances et une politique sociale pauvre et affaiblie par la remise en cause des avantages sociaux suite aux fusions et restructurations successives.

- Analyse des contraintes et opportunités relatives au dialogue social de l'environnement externe, sur la base du modèle PESTEL[100] (politique, économique, socioculturel, technologique, écologique, légal). Cette analyse permet de comprendre la situation externe et préparer les choix et les décisions.



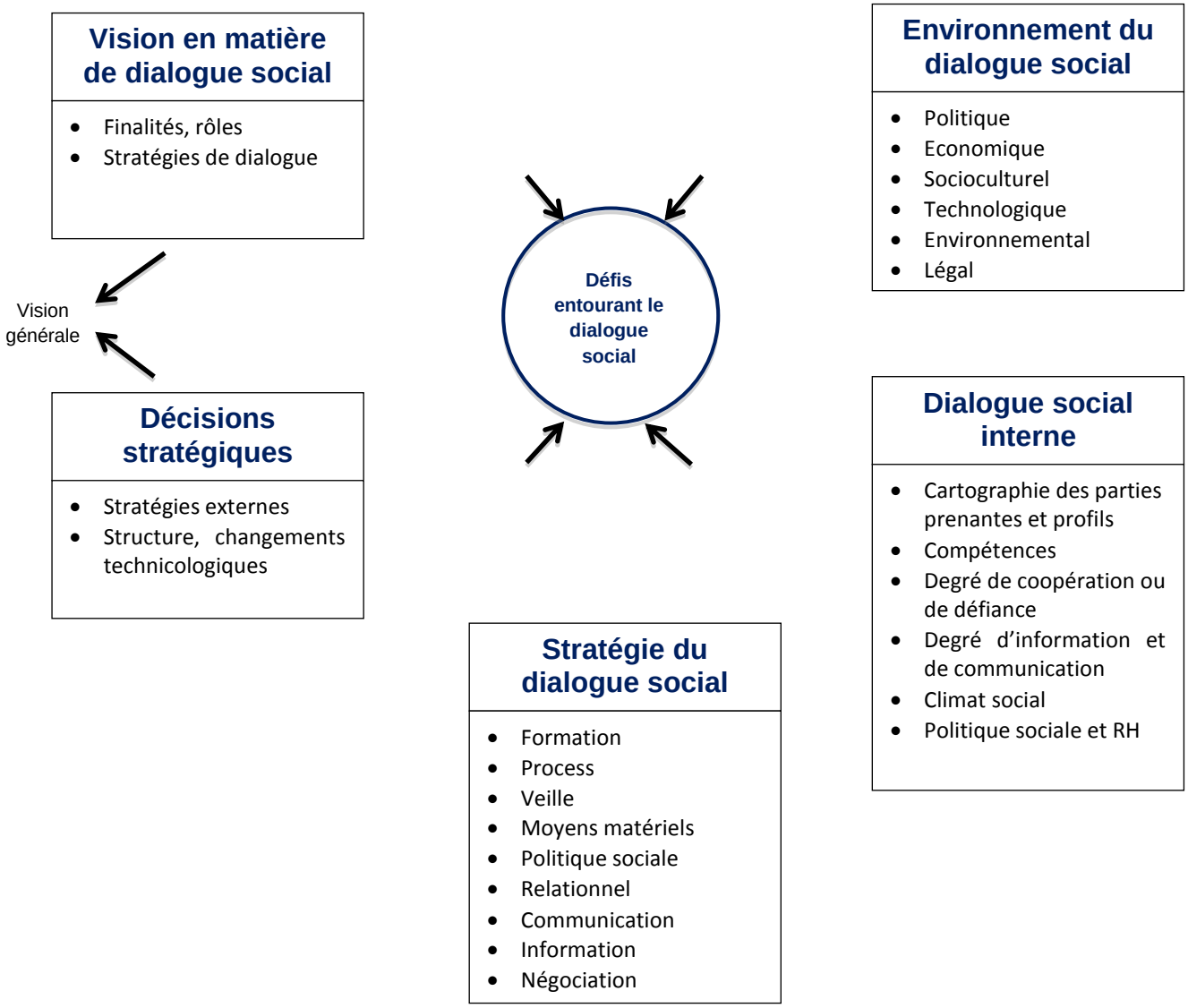
- Identification des défis majeurs en matière de dialogue social. Ceux-ci résultent de la confrontation des exigences organisationnelles en matière de dialogue social avec les disponibilités internes dans le cadre des contraintes et occasions de l'environnement externe. Cela revient à faire une analyse SWOT pour identifier les grands enjeux à relever et ce qui pourra être susceptible de freiner ou de favoriser les choix qui seront effectués pour les actions déployées. Dans l'exemple de notre entreprise fictive, l'analyse SWOT aboutit aux enjeux suivants :

  - Fin de la négociation de position ;
  - Montée en compétences de toutes les parties prenantes ;

[100] Johnson et al, 2011, page 57

- Prévention des conflits et des risques sociaux ;
- Amélioration de la qualité d'information sur la situation économique et la stratégie de l'entreprise.

▪ Définition d'une stratégie du dialogue social selon un processus qui peut s'appuyer sur le schéma des quatre types de déterminants influençant la stratégie du dialogue social (inspiré du schéma des quatre types de déterminant influençant la stratégie RH de Guérin et Wils[101]) :



Enfin, sur la base des contraintes de l'environnement interne et externe et des principaux risques identifiés et impacts possibles, le DRH fait ses choix stratégiques et décide de ses objectifs dans une « roadmap » stratégique intégrant des actions d'alignement à court et moyen terme (1 à 3 ans) et des éléments prospectifs avec des actions de progrès à plus long terme (3 à 5 ans). Dans notre exemple fictif, la « roadmap relations sociales » du DRH pourrait se décliner comme suit :

[101] Gilles Guérin et Thirrrey Wills, 2002, page 17

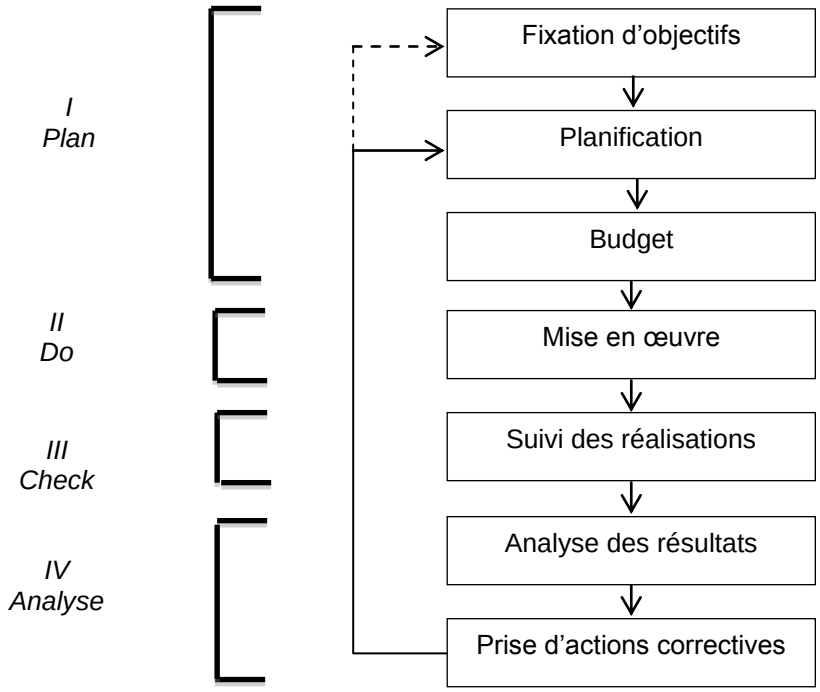
1 an	1 à 3 ans	3 à 5 ans
• Cloturer toutes les négociations collectives planifiées sans mouvement de grève non anticipé • Réaliser des audits RH et identifier les sites à risques • Améliorer les outils RH existants d'analyse des tendances, points d'améliorations et bonnes pratiques • Continuer la collaboration transverse pour limiter les risques des restructurations • Soutenir les processus RH de gestion des risques et les outils d'évaluation de la conformité RH • Développer et mettre en oeuvre des outils pour suivre les enquêtes RH • Benchmarker les bonnes pratiques de RSE en matière de relations sociales • Mettre en place des comités régionaux pour assurer le partage d'informations et de bonnes pratiques • développer la participation à des conférences externes sur les évolutions en matière de relations sociales	• Mettre en place un inventaire des négociations collectives et une base de données des accords collectifs avec restitution annuelle aux différentes entités • Définir un process mondial de négociation collective • Affiner les processus d'évaluation du management des ressources humaines pour améliorer le suivi et la surveillance locale • Etablir un process croisé entre les résultats de l'enquête de satisfaction et les résultats de l'enquête de climat social pour améliorer l'analyse des risques • Elargir le réseau d'avocats et de consultants en matière de législation du travail de telle zone géographique • Développer une vision stratégique commune sur les questions de législation du travail qui impactent les entités • Développer un process de suivi et de reporting des enquêtes RH, y compris en matière d'actions disciplinaires • Créer un réseau de professionnels RH spécialisés dans la confomité et les audits RH • Mettre en place une matrice des compétences en matière de relations sociales pour identifer les besoins en formation dans les entités	• Développer un processus robuste de négociation collective couvrant le monde • Développer des compétences de dialogue coopératif et durable • Développer des outils simples de suivi en temps réél de la santé organisationnelle à destination des salariés • Veiller à prevenir toute divulgation d'informations confidentielles sur des restructurations à venir • Mettre en place un réseau mondial d'avocats et de consultants de notoriété sur les aspects clés du dialogue social • mettre en place un process fiable de dialogue social de nature à assurer la conformité juridique et limiter le risque réputationnel de l'entreprise et ses sous-traitants • Mettre en place des programmes de hauts niveaux de développement des talents pour construire un socle de compétences fonctionnel et améliorer l'alignement stratégique dans l'ensemble de l'organisation

Après l'analyse stratégique et les choix stratégiques, le DRH doit déployer sa stratégie de dialogue social. Pour ce faire, nous proposons de partager une synthèse de la « roadmap » avec les managers, les équipes concernées, les partenaires sociaux et les instances représentatives du personnel selon des modalités qui pourraient être définies dans un accord collectif ad hoc, à une fréquence a minima annuelle (durant le dernier trimestre de l'exercice N-1 pour la roadmap de l'exercice N).

3.4.1.2 La démarche stratégique des acteurs syndicaux dans la construction du dialogue social

A partir du moment où l'on prône la confiance et la coopération dans le dialogue social, il nous apparaît opportun que l'ensemble des acteurs adopte un vocabulaire et des méthodes communes, a fortiori lorsque ces méthodes sont un gage d'efficacité et d'efficience pour l'atteinte d'objectifs légitimes. Nous proposons donc

d'appliquer le processus de contrôle de gestion[102] (processus d'apprentissage par itérations) à l'activité de dialogue social des syndicats :



Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage

Décomposons les différentes étapes :

I. Plan :

La Direction et les syndicats pourront conventionnellement décider de mettre en place une instance extra-légale composée de la Direction et des délégués syndicaux centraux de chaque organisation syndicale représentative dans l'entreprise. Cette instance – que l'on peut appeler « Conseil Economique et Social Paritaire », sera un lieu d'information et d'échanges permettant d'approfondir des sujets de nature diverse liés à la situation de l'entreprise, et de co-construire la stratégie (comme évoqué ci-dessus) et son évolution à court et moyen termes. Certains sujets y seront obligatoirement et systématiquement abordés tels que le marché, la concurrence, les évolutions technologiques et tout projet impactant l'emploi. Par ailleurs, une attention particulière devra être portée pour traiter des sujets stratégiques tels que la stratégie commerciale, les avant-projets, les innovations, les orientations des plans, etc.

Le Conseil Economique et Social Paritaire se réunira selon le rythme du calendrier de gouvernance. Il confiera aux organisations syndicales la gestion et l'animation de certains projets stratégiques de la politique sociale proches de leurs valeurs (ex : RSE, emploi des séniors, etc.). Cette roadmap co-construite pourra se limiter toutefois à 3-4 actions concrètes pour en assurer la bonne exécution. Le Conseil Economique et Social Paritaire définira en outre, des moyens que la Direction sera prête à mettre en œuvre pour permettre l'implémentation des actions (crédits d'heures supplémentaires, mise à

[102] Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, 2013, page 3

disposition de personnel, budget financier, matériel, etc.). Enfin, il rédigera un communiqué conjointement entre la Direction et les organisations syndicales pour diffusion au management et au personnel.

II. Do :
Les délégués syndicaux centraux membres du Conseil Economique et Social Paritaire se constitueront en un comité de pilotage chargé de mettre en place des équipes projet composées de représentants du personnel désignés par eux. Chaque équipe aura en charge un projet ou une action avec à sa tête un responsable.
Le comité de pilotage déterminera les modalités de répartition des moyens alloués entre les équipes. Chaque trimestre, il se réunira pour suivre l'avancée des actions et statuer sur les arbitrages nécessaires.

III. Check :
En fin d'année, le comité de pilotage organisera une enquête terrain sur les actions menées et leur perception par les salariés. Les résultats de cette enquête feront l'objet d'une restitution à la Direction à l'occasion de la réunion annuelle de présentation de la « roadmap relations sociales » du DRH.

IV. Analyse :
Postérieurement à la réunion annuelle de présentation de la « roadmap relations sociales » de la DRH et à la restitution des résultats de l'enquête terrain, le Conseil Economique et Social Paritaire se réunira pour faire le bilan des actions de l'année et définir une nouvelle roadmap réajustée pour l'exercice à venir. A cette occasion, certaines actions mal évaluées par le terrain seront stoppées, d'autres feront l'objet de corrections et ajustements définis à partir des retours des salariés et de nouveaux projets seront confiés aux organisations syndicales en fonction des nouvelles orientations de la politique sociale. En outre, les membres du Conseil définiront un calendrier et les modalités pour la restitution des résultats de l'enquête au personnel (communication sur les réalisations et les échecs de l'année), la présentation des plans d'action correctifs et la présentation de la roadmap de l'année suivante.

L'adoption de ce processus d'apprentissage permettra d'associer à la fois les acteurs syndicaux et les salariés aux stratégies business et sociales de l'entreprise pour une meilleure adhésion au projet collectif. Il permettra de satisfaire aussi bien les demandes locales que les demandes plus stratégiques et de réconcilier l'économique et le social. Il permettra en outre de modifier le mode de relation entre syndicats et Direction grâce à la création de nouveaux espaces d'échanges et de partage en dehors des instances légales, favorisant ainsi le développement d'une approche collaborative et contributive du dialogue social. Enfin, il participera de la construction d'une véritable vision stratégique du dialogue social et s'inscrira parfaitement parmi les valeurs en matière de politique de dialogue social que toute entreprise devrait, à notre sens, prôner et que nous allons exposer dans les développements qui suivent.

3.4.2 Fonder le dialogue social sur des valeurs fortes

Tous les sites internet des grands ensembles multinationaux affichent des déclarations de valeurs associées à la politique ressources humaines. L'importance accordée au dialogue social y figure d'ailleurs le plus souvent. Nous pensons toutefois que, pour avoir une véritable vision stratégique du dialogue social, les entreprises doivent en faire une fonction à part entière à côté de la fonction ressources humaines et lui associer un socle de valeurs propres.

A nos yeux, il existe trois valeurs fortes qui devraient caractériser la politique de dialogue social des entreprises : la démarche participative, l'innovation et la performance. Nous proposons de présenter ces trois valeurs plus en détails.

3.4.2.1 Un dialogue social participatif

Nous l'avons vu, le dialogue social peut permettre de renforcer le sentiment d'appartenance et l'adhésion à un projet commun à condition d'assurer un climat de confiance entre partenaires sociaux. Au-delà des leviers internes et externes de la confiance que nous avons détaillés dans le cadre de notre étude empirique, nous pensons qu'il faut aller plus loin en adoptant une démarche participative. Pour ce faire, plusieurs actes peuvent faire la différence.

3.4.2.1.1 La conclusion d'un « contrat social »

Le dialogue social doit faire l'objet d'un « contrat social ». De nombreuses entreprises se contentent de poser les modalités de leur dialogue social au travers d'accords de droit syndical statuant sur les modalités et moyens de fonctionnement des organisations syndicales et IRP. Ces accords se limitent souvent à cadrer administrativement le fonctionnement des partenaires sociaux. Ils n'affichent aucune vision du dialogue social, aucune valeur, aucun principe.

Nous pensons qu'**une démarche participative du dialogue social commence par la définition d'une vision partagée** qui dépasse le cadre de la relation entre Direction et organisations syndicales / IRP et prend en compte la dimension stratégique de l'entreprise ainsi que l'ensemble de ses parties prenantes. Ce faisant, il lie les parties dans une sorte de « contrat social » où chacune a adhéré à des principes communs en vue de l'atteinte d'objectifs stratégiques qui dépassent les luttes idéologiques et les conflits relationnels.

En guise d'illustration, nous pouvons citer l'accord sur le Référentiel du Dialogue Social au sein de Manpower France, conclu le 16 juillet 2012. Cet accord est défini comme un accord de droit syndical, mais aussi comme un accord à vocation pédagogique pour l'encadrement et les salariés, comme un accord de méthode et de pédagogie du dialogue social, comme un accord innovant et surtout comme un accord au service de la performance économique et sociale de l'entreprise. Cet accord poursuit en outre trois objectifs clairement affichés en préambule : « *développer la responsabilité des acteurs du dialogue* », « *développer les compétences sociales* » et « *développer le dialogue social, dans la méthode et les moyens* ». Enfin, il décline ces objectifs en principes fondateurs : « *compréhension de la vision stratégique de l'entreprise par les acteurs, prérogative exclusive de la Direction en matière de définition des grandes orientations stratégiques de*

l'entreprise, responsabilité des partenaires sociaux et progrès de tous » ; qui sont eux-mêmes déclinés en actions concrètes.

3.4.2.1.2 La formation et la pratique de la négociation raisonnée

Un dialogue social participatif doit s'appuyer sur une négociation raisonnée. Les principes de la négociation raisonnée ont été présentés par Roger Fisher et Melvin Ury dans leur ouvrage *Getting to Yes*[103]. Dans la négociation raisonnée, les parties s'orientent vers la recherche d'une solution mutuellement satisfaisante, c'est-à-dire une situation dans laquelle tout le monde est gagnant. Pour parvenir à ces accords raisonnés qui maximalisent les gains des parties, il faut réunir certaines conditions essentielles[104] :

- Trois attitudes propices :

  - La confiance en l'autre, d'où l'importance de l'éthique et des bonnes relations ;
  - La volonté affichée de partager l'information détenue ;
  - La volonté affichée de poser des questions concrètes et de répondre à celles de l'autre partie.

- Cinq comportements essentiels :

  - Aborder le problème objectivement en le déconnectant de la dimension affective et passionnelle ;
  - Se concentrer sur l'examen, l'analyse et la reconnaissance des intérêts en jeu, et non sur les positions ;
  - Eviter les jugements prématurés ;
  - Séparer les solutions préconisées par les uns et les autres de l'évaluation des solutions possibles ;
  - Régler les différends et choisir les solutions en s'appuyant sur des critères objectifs, tangibles, reconnus par tous.

- Une information appropriée : le partage de l'information est primordial dans la négociation raisonnée. Toutes les parties doivent se familiariser avec le concept de MESORE (meilleure solution de rechange), selon lequel chaque partie doit savoir ce qu'elle fera si l'accord échoue. Pour ce faire, chaque partie doit comprendre ses intérêts propres et ceux de l'autre partie.

Comme nous avons pu le constater au début de notre étude, la négociation raisonnée n'est pas naturelle en France. Il nous apparaît donc indispensable de former les Directions mais également les acteurs syndicaux à cette méthode, et même de les faire participer à des formations communes. Ces formations communes permettront de faire se rencontrer et se parler des hommes et des femmes au-delà de leur étiquettes et de les amener à être face aux problèmes et non face à face. Il se peut qu'après 2 ou 3 jours de formation sur des thèmes pédagogiques, les parties se décident à tester leurs nouveaux outils sur des thèmes réels à négocier. Dans cette logique, nous préconisons l'inscription des dirigeants, managers et acteurs

[103] Hubert Landier, 2007, page 214
[104] John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Claire de Billy, 2010, page 432

syndicaux au Master « Négociations et Relations Sociales », fondé et dirigé par Gérard Taponat à l'Université Paris Dauphine.

3.4.2.1.3 Une information transparente, complète et pédagogique

La qualité du dialogue social entre les acteurs est fortement conditionnée au niveau de compréhension des acteurs des enjeux des uns et des autres. Or cette compréhension requiert une information transparente et complète.

La loi sur la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, qui tend à améliorer l'association des représentants du personnel à la vie de l'entreprise, fait d'ailleurs de l'information un axe majeur.
Ainsi, dans les entreprises employant au moins 50 salariés et disposant d'un comité d'entreprise (CE) ou, à défaut, de délégués du personnel exerçant les attributions du comité d'entreprise, l'employeur doit mettre à disposition du comité d'entreprise (ou, à défaut, des délégués du personnel), une base de données économiques et sociales (BDES), qui sera également accessible à tout moment aux membres du comité central d'entreprise, du CHSCT et aux délégués syndicaux.
Les informations contenues dans la base de données portent sur les thèmes suivants :

- Investissement social (emploi, évolution et répartition des contrats précaires, des stages et des emplois à temps partiel, formation professionnelle et conditions de travail), matériel et immatériel… ;
- Fonds propres et endettement ;
- Ensemble des éléments de la rémunération des salariés et dirigeants ;
- Activités sociales et culturelles ;
- Rémunération des financeurs ;
- Flux financiers à destination de l'entreprise, notamment aides publiques et crédits d'impôts ;
- Sous-traitance ;
- Le cas échéant, transferts commerciaux et financiers entre les entités du groupe.

Ces informations doivent être régulièrement actualisées par l'employeur. Elles portent sur les deux années précédentes et l'année en cours et intègrent des perspectives sur les trois années suivantes.

La BDES offre ainsi plusieurs avantages :

- Elle améliore la transparence et la pédagogie en offrant aux instances représentatives du personnel une information de même nature et même qualité que les actionnaires et investisseurs ;
- Elle permet une plus grande clarté de l'information, une accessibilité accrue et un renforcement de la dimension prospective des données ;
- Elle permet de mettre à disposition des formats communs entre toutes les entreprises favorisant les comparaisons.

Ces multiples avantages concourent à favoriser la meilleure compréhension par les acteurs sociaux des réalités économiques et sociales, une meilleure identification

des répercussions stratégiques et sociales et donc, la réalisation de diagnostics partagés, objectivés et fédérés dans le cadre d'un dialogue social riche et constructif. Cela suppose toutefois de respecter des critères de qualité, de pertinence et de lisibilité. La BDES peut être un outil efficace s'il y a une volonté des Directions de le relier à la réflexion stratégique et de définir conjointement avec les partenaires sociaux les éléments pertinents pour leur entreprise. Nous préconisons pour ce faire de construire la BDES dans le cadre d'un accord collectif ad hoc, comme l'y autorise la loi, en retenant une approche pédagogique et partagée. Cet accord stipulera en outre la fin de la publication des actuels rapports périodiques et autres informations récurrentes que l'employeur doit transmettre au CE, ainsi que les modalités et formes que revêtira l'information-consultation sur des événements ponctuels. Enfin, toujours dans cet effort de pédagogie qui doit accompagner la mise en place de la BDES, l'accord se nourrira d'un volet formation des acteurs syndicaux aux grands enjeux économiques et financiers.

3.4.2.1.4 La co-gouvernance

Le renforcement de la présence des représentants des salariés au sein des conseils d'administration constitue un levier supplémentaire pour impulser un dialogue social participatif. La loi du 14 juin 2013, reprenant l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013, prévoit ainsi la participation des représentants des salariés, avec voix délibérative, aux conseils d'administration ou de surveillance des grandes entreprises[105]. L'objectif de la loi est de favoriser la prise en compte du point de vue des salariés sur la stratégie de leur entreprise en les associant au processus de décision. Cette co-gouvernance se traduit par un effet positif sur le climat social et l'adhésion au projet collectif de deux manières :

- Elle permet un alignement des intérêts ainsi que des prises de décisions éclairées ;
- Les représentants des salariés se trouvent en mesure de mieux comprendre les enjeux de l'entreprise et de relayer les préoccupations des salariés.

Philippe Navarre, délégué Sud hippique au sein de France Galop s'est exprimé sur les bienfaits de la co-gouvernance dans le cadre de l'entretien que nous avons eu avec lui pour notre recherche empirique. La pratique de co-gouvernance est ancienne chez France Galop. Elle date de 1995 et a été imposée par le Président de France-Galop de l'époque, Jean-Luc Lagardère, qui considérait que donner le moyen aux salariés de s'exprimer au sein de la gouvernance sur la stratégie de l'entreprise était primordial pour le dialogue social. Pour Philippe Navarre, la présence d'un délégué syndical avec voix consultative au Conseil d'administration de France Galop permet :

- « *en période de croissance, de veiller à ce que la création de richesse et de valeur, soit bien répartie, qu'une partie soit redistribuée aux salariés* ;

[105] Les sociétés concernées sont celles dont les effectifs sont au moins égaux à 10 000 salariés dans le monde ou à 5000 en France, et qui disposent d'un comité d'entreprise. Le nombre de représentants des salariés sera au moins égal à deux dans les entreprises qui comportent plus de 12 administrateurs et à un dans les autres cas.

- *en période de crise ou en période plus compliquée économiquement, que des messages et alertes soient passés directement grâce à une écoute des administrateurs attentives* ».

Toutefois, pour que cette mesure produise son effet de qualité sur le climat social de l'entreprise, il faut que les représentants des salariés au sein des organes de gouvernance aient la capacité de jouer leur rôle d'interface entre la Direction et l'ensemble des collaborateurs. Pour ce faire, la loi prévoit un crédit d'heures, une formation à la charge de la société et une protection contre le licenciement. Il y a alors deux façons de concevoir la loi :

- Soit les Directions se contentent de respecter l'obligation institutionnelle sans volonté d'aller au-delà, ce qui ne permettra pas aux représentants des salariés d'exercer une réelle influence ;
- Soit les Directions croient au dialogue social participatif et s'y engage en tenant compte de l'enjeu des compétences associé à cette mesure. Cela se traduira par la mise à disposition de moyens permettant aux représentants des salariés d'exercer leur jugement en toute sérénité (disponibilité en termes de temps, moyen de formation et information). En particulier, un temps de préparation ainsi que des actions de formation spécifiques devront être prévues en amont de l'intégration des salariés aux organes de gouvernance. Ils permettront de renforcer la capacité des représentants des salariés à se saisir des enjeux stratégiques, à apporter leurs contributions, mais également à expliquer, en retour, les décisions des instances de gouvernance auprès des collaborateurs. Une telle approche poussée de la formation leur permettra en outre de prendre confiance en eux pour pouvoir participer pleinement à la décision.

3.4.2.2 Un dialogue social innovant

L'innovation est créatrice de valeur dans tous les domaines et le dialogue social ne saurait faire figure d'exception. Faire preuve d'innovation en matière de dialogue social, c'est développer des périmètres, des formes et des contenus de dialogue social atypiques. A noter toutefois que nous n'aborderons pas les innovations en matière de contenu du dialogue social, qui sont contingentes, propres à chaque entreprise et renvoient pour l'essentiel au contenu des accords collectifs.

3.4.2.2.1 De nouveaux périmètres pour le dialogue social

Dépasser les frontières de l'entreprise en encourageant le dialogue social territorial est un premier axe possible d'innovation en matière de dialogue social. Les entreprises peuvent notamment profiter du dispositif de mobilité externe sécurisée mis en place par la loi du 14 juin 2013, pour développer des pratiques de GRH territoriale. Ce dispositif permet en effet au salarié, au-delà de sa formation initiale et de la formation professionnelle continue, de développer ses compétences par une expérience en situation de travail effectif dans une autre entreprise au bénéfice de son entreprise d'accueil comme de son entreprise d'origine. A l'issue de la période de mobilité, le salarié peut choisir de revenir dans son entreprise d'origine, ou de rester dans la nouvelle. En cas de retour, il retrouve son emploi antérieur ou un emploi similaire, assorti d'une qualification et d'une rémunération au moins équivalentes.

Pour développer une GRH territoriale, le DRH devra mener plusieurs actions :

- Réaliser un diagnostic préalable du contexte interne et externe en matière d'emplois, compétences et mobilités par rapport aux enjeux stratégiques de l'entreprise ;
- Conclure un partenariat formel avec plusieurs entreprises implantées sur son territoire, lequel pourrait prendre la forme d'une association Loi 1901, et créer un partenariat plus informel avec les organismes publics pour l'emploi (les Maisons de l'Emploi, l'UNEDIC, l'ANPE, la DDTE, le Ministère de l'Emploi, OPCA, chambres territoriales). Les entreprises partenaires définiront ensemble des modalités communes de fonctionnement de cette GRH territoriale. Ainsi, des principes, tels que le volontariat des salariés et la confidentialité du projet jusqu'à sa maturité, pourront être co-décidés. De la même manière, les moyens, tels que la mise en place d'instances d'accompagnement en interne, et les processus relatifs notamment aux modalités de validation des projets de mobilité, seront communs et identiques. Enfin, chaque entreprise devra alimenter d'opportunités le partenariat : communication des offres d'emploi, financement des demandes de formations nécessaires, aides à la création d'entreprises, etc.
- Favoriser l'adhésion des organisations syndicales et des salariés. En effet, alors que ce dispositif permet à la DRH de gérer les compétences avec davantage de souplesse et de réactivité, les organisations syndicales et les salariés souhaitent, quant à eux, avoir la garantie de la durabilité de leur emploi, au moins dans leur région. Ils pourraient donc considérer la GRH territoriale sous l'angle de la méfiance comme un moyen d'encadrer légalement la sortie des salariés. Nous recommandons donc à la DRH d'entamer des négociations de GPEC afin de gagner la confiance des partenaires et encourager leur coopération. Pour cela, elle pourra :

  - Co-établir et partager avec les organisations syndicales le bilan du diagnostic interne et externe sur l'emploi, les compétences et la mobilité ;
  - Reconnaître l'impossibilité de l'entreprise de garantir au salarié un emploi à vie au sein du même site ;
  - Exprimer toutefois l'engagement de l'entreprise à soutenir les salariés aux emplois les plus fragilisés grâce à un accompagnement dépassant le cadre de l'entreprise ;
  - Co-décider avec les partenaires sociaux les mesures à prendre en interne pour favoriser la GRH territoriale, lesquelles devront donner un rôle aux organisations syndicales dans la gestion de cette mobilité territoriale. Ainsi, les conditions d'éligibilité pourraient par exemple être décidées conjointement. A ce titre, la Direction pourrait s'engager à ne pas appliquer le dispositif en cas de plan social, et ce afin d'éviter toute suspicion quant à des objectifs cachés du dispositif. Les organisations syndicales pourraient également participer au comité de validation interne des projets.

- Mettre en place en interne les moyens de la GRH territoriale :

- création d'un espace physique hors entreprise dédié et auquel sont attachées quelques personnes chargées d'accompagner les projets personnels,
- communication interne,
- mise en place du comité de validation et de toute commission qui aura été convenue avec les organisations syndicales en la matière, etc.

La GRH territoriale est donc une innovation sociale en matière de dialogue social. Elle permet de répondre à un double enjeu : le besoin de flexibilité des entreprises et le besoin de sécurité des salariés. Autrement dit, elle répond à l'enjeu actuel de flexisécurité. En effet, face au contexte économique instable et imprévisible, nombreuses sont les entreprises qui doivent se restructurer parfois rapidement avec des impacts négatifs et douloureux sur les salariés. Cette gestion « à chaud » des ressources humaines n'est plus envisageable pour certaines entreprises engagées dans la voie du développement durable et/ou qui subissent la pression des syndicats et pouvoirs publics. La GRH territoriale est donc un moyen innovant de gérer durablement les ressources humaines : elle offre, au travers d'une approche systémique de coopération territoriale, la garantie d'une gestion élargie des parcours, d'une meilleure employabilité, et rend les salariés responsables de leur projet professionnel.

3.4.2.2.2 Des formes atypiques de dialogue social

Sortir des formes habituelles constituées par les instances légales constitue un levier supplémentaire. Ces nouvelles formes de dialogue social peuvent faire l'objet d'un accord mutuel des parties au sein du « contrat social » évoqué dans les développements relatifs au dialogue social participatif.

Il est ainsi possible de mettre en place des instances conventionnelles. Par exemple, il est possible de créer :

- Un Conseil Economique et Social Paritaire, tel que décrit plus haut ;
- Des observatoires sur des sujets stratégiques de l'entreprise (par exemple, un observatoire sur les métiers et les compétences) : ces observatoires seront des instances de dialogue et d'échanges, destinées à établir des diagnostics et des analyses sur les évolutions à venir du sujet concerné. Direction et représentants des organisations syndicales pourront y échanger réflexions et orientations sur le sujet traité, à la lumière du plan stratégique de la Direction, pour in fine élaborer une politique à mener.

Au-delà des instances conventionnelles qui n'impliquent que la Direction et les organisations syndicales, on peut également imaginer des formes de dialogue impliquant l'ensemble des parties prenantes, voire des acteurs externes. La conciliation et la médiation en sont des exemples :

- La conciliation ciblera les questions relatives à la situation individuelle d'un salarié. Elle consistera en une réunion, à l'initiative du management sur demande ou accord du salarié concerné, avec le salarié, son N+1, le N+2, le RRH et un représentant du personnel. Au cours de cette réunion, les différents protagonistes seront amenés à prendre la parole sur les faits exposés, et des

solutions seront recherchées, partagées et acceptées par tous. A l'issue de la réunion, un rapport formalisant les faits, les échanges et le plan d'actions sera rédigé. Le plan d'actions devra contenir les actions permettant de mettre en œuvre la solution retenue, un calendrier d'implantation et les modalités d'évaluation de la résolution du problème.

- La médiation ciblera des questions d'ordre collectives entre Direction et syndicats. Elle sera utilisée en ultime recours, en cas de conflit relationnel ouvert pouvant déboucher sur une crise. La médiation consistera à accepter l'intervention d'un tiers externe facilitateur. Le « contrat social » devra avant toute chose poser le principe d'adhésion des parties à la médiation, c'est-à-dire l'acceptation authentique par chacune des parties des règles et principes de la médiation, lesquels seront rappelés. Le « contrat social » devra ensuite énumérer précisément les cas autorisant le recours à la médiation pour veiller à ce que celle-ci demeure l'exception. Enfin, il devra aussi déterminer les modalités de nomination du tiers intervenant pour garantir sa neutralité et lui permettre de disposer de la nécessaire légitimité.

Enfin, il est possible d'innover en modernisant le dialogue social, c'est-à-dire en faisant entrer les échanges et les communications relatives aux relations sociales et aux instances représentatives du personnel, dans l'ère numérique. Quelques mesures peuvent ainsi être décidées et règlementées en concertation avec les organisations syndicales dans le cadre du « contrat social », voire de la charte informatique :

- Transmission par informatique des courriers, convocations ou documents de la Direction à destination des organisations syndicales et instances représentatives du personnel, et vice versa (désignations, rapports, etc.) ;
- Suppression des panneaux syndicaux traditionnels au profit de panneaux numériques ;
- Mise en place d'un espace réservé aux organisations syndicales et IRP dans les supports de communication internes : newsletters, intranet, etc.

Cette communication interactive offre l'avantage d'uniformiser les modes et moyens de communication dans l'entreprise et de valoriser les acteurs syndicaux en leur donnant une image plus moderne. De plus, elle leur confère plus de réactivité et de visibilité grâce à une diffusion facilitée et élargie de l'information syndicale.

3.4.2.3 Un dialogue social performant

Un dialogue social performant, c'est un dialogue social qui a la culture du résultat.
Celle-ci doit être partagée par la Direction comme par les acteurs syndicaux. Parce qu'elle implique la mesure du résultat, l'instauration d'une telle culture implique la définition d'outils de mesure administrés par la Direction mais aussi propres aux acteurs syndicaux.

3.4.2.3.1 Les outils de mesure administrés par la Direction

La Direction doit mettre en place un système robuste de management des relations sociales afin de permettre un pilotage du dialogue social.

Ce système peut s'articuler autour de 4 axes :

- La gestion des syndicats, en vue d'avoir des instances représentatives du personnel indépendantes et représentatives ;
- L'implication des managers, qui doivent pratiquer, sur le terrain, un dialogue social conforme aux valeurs de respect et de responsabilité défendues par l'entreprise ;
- La prise en compte de l'engagement des salariés, que les résultats des négociations collectives ne doivent pas démotivér dans un souci de cohésion sociale ;
- L'évaluation sociale, au travers de la conformité réglementaire et de l'évaluation de la politique sociale.

Chacun de ces axes pourra se décliner en objectifs avec des indicateurs et différents niveaux d'exigence.

AXES	OBJECTIFS	EXEMPLES
La gestion des syndicats	**Animation des Instances Représentatives des Salariés**	Quel degré d'investissement dans l'animation : simple confirmité juridique, volonté de créer les conditions d'un partage de la stratégie, actions de formation à l'égard des IRP, etc ?
	Planification sociale	Quel niveau de partage du calendrier des projets de changement : connu uniquement de la DRH ou bien partagé à tous les niveaux de l'entreprise ?
	Exercice du droit syndical et de la représentation des salariés	Quel degré d'exigence dans le suivi de la conformité réglementaire : informelle, confié à un prestataire externe, audits internes ?
La prise en compte de l'engagement des salariés	**Politique de négociation collective**	Quel est le périmètre de la négociation collective : limité aux obligations réglementaires, tenant compte des attentes de toutes les parties prenantes, source d'innovations, etc. ?
	Communication sociale	Quel niveau d'investissement pour garantir la communication sociale : connaissance par les managers des accords signés, effort de communication sur les impacts des accords signés, etc ?
L'implication des managers	**Ecoute et traitement des dysfonctionnements source de tensions sociales**	Quels moyens mis en œuvre pour recueillir et traiter les irritants : traitement informel au fil de l'eau, enquête de climat social, etc. ?
	Formation aux Relations Sociales (managers et représentants des salariés)	Quel niveau d'investissement pour garantir la formation des managers : inexistant, en cours de réflexion, cursus de formation obligatoire, etc. ?
	Séminaire et rencontre managériale	Quels dispositifs d'échanges avec les managers : des réunions dédiées au fil de l'eau, un calendrier défini en amont avec des rencontres systématisées, des plans de communication, etc ?
L'évaluation sociale	**Suivi des informations et indicateurs sociaux**	Quels indicateurs de suivi ? Quel niveau de partage de l'information avec les managers, la direction, etc ?
	Conformité réglementaire	Qules outils de contrôle : appel à une spécialiste externe, mise en place d'une approche préventive pour éviter les contentieux, etc.?

3.4.2.3.2 Les outils de mesure administrés par les acteurs syndicaux

Nous préconisons la rédaction par les organisations syndicales d'un rapport annuel sur le dialogue social ayant pour objet d'évaluer la qualité de la relation entre les parties prenantes, leur niveau de confiance et de coopération et leur degré d'association à la stratégie de l'entreprise.

Ce rapport sera rédigé conjointement par les délégués syndicaux centraux de chacune des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise, à partir d'une enquête co-construite avec la Direction, et menée auprès des membres de la Direction, des représentants du personnel et des acteurs syndicaux eux-mêmes.

La qualité du rapport annuel dépendra du niveau de sincérité des participants à l'enquête. Pour garantir cette sincérité, nous préconisons une anonymisation des réponses. L'enquête pourra se présenter comme suit :

1. Relationnel :

	1. Non	2. Non, mais avec des nuances	3. Oui/Non, ça dépend	4. Oui, mais avec des nuances	5. Oui	Commentaires
J'ai su instaurer un climat de confiance	O	O	O	O	O	
J'ai été sincère et authentique dans ma relation avec les autres	O	O	O	O	O	
J'ai su respecter mes partenaires et leurs opinions	O	O	O	O	O	
J'ai été offensé par certains propos ou attitudes	O	O	O	O	O	
Je me suis senti impliqué et écouté	O	O	O	O	O	
J'ai vraiment cherché à écouter mes partenaires et à trouver des solutions satisfaisantes pour tous	O	O	O	O	O	
J'ai eu une attitude coopérative en cherchant à éviter le conflit	O	O	O	O	O	
J'ai validé la compréhension des messages émis ou reçus	O	O	O	O	O	

2. Travail & actions :

	1. Non	2. Non, mais avec des nuances	3. Oui/Non, ça dépend	4. Oui, mais avec des nuances	5. Oui	Commentaires
J'ai suffisamment préparé mon dossier	O	O	O	O	O	
Mes partenaires ont suffisamment préparé leur dossier	O	O	O	O	O	
Je suis satisfait de l'information que j'ai reçue	O	O	O	O	O	
L'information reçue était pédagogique, claire, compréhensible et complète	O	O	O	O	O	
J'ai su faire des propositions et adapter mes opinions	O	O	O	O	O	
Mes partenaires ont sur faire des propositions et adapter leurs opinons	O	O	O	O	O	
Je suis satisfait du résultat de mes actions	O	O	O	O	O	
Je pense que mes partenaires le sont	O	O	O	O	O	

3. Stratégie :

	1. Non	2. Non, mais avec des nuances	3. Oui/Non, ça dépend	4. Oui, mais avec des nuances	5. Oui	Commentaires
Je connais et comprends les enjeux stratégiques	O	O	O	O	O	
J'ai su évaluer ma marge de manœuvre en tenant compte des enjeux stratégiques	O	O	O	O	O	
Je suis satisfait de la politique sociale de l'entreprise	O	O	O	O	O	
Je pense que la politique sociale de l'entreprise a des impacts positifs sur le personnel	O	O	O	O	O	
J'ai peur du changement	O	O	O	O	O	
Je comprends le changement et souhaite y participer	O	O	O	O	O	
Je pense que la conduite du changement est efficace dans l'entreprise	O	O	O	O	O	
Je me sens impliqué dans la conduite du changement de l'entreprise	O	O	O	O	O	

4. Interaction avec l'environnement :

	1. Non	2. Non, mais avec des nuances	3. Oui/Non, ça dépend	4. Oui, mais avec des nuances	5. Oui	Commentaires
J'ai communiqué efficacement sur mes actions auprès des salariés et des managers	O	O	O	O	O	
Je pense que les salariés sont satisfaits de mes actions	O	O	O	O	O	
Je pense que les salariés me reconnaissent comme un interlocuteur crédible	O	O	O	O	O	
Je pense que les managers ne se sentent pas décrédibiliser par mes actions	O	O	O	O	O	
Je pense que les managers reconnaissent mon travail et le comprennent	O	O	O	O	O	
Je suis proche du terrain et connais les préoccupations des salariés	O	O	O	O	O	

5. Evaluation globale :

	1. Non	2. Non, mais avec des nuances	3. Oui/Non, ça dépend	4. Oui, mais avec des nuances	5. Oui	Commentaires
Je suis globalement satisfait de la qualité du dialogue social	O	O	O	O	O	
Je pense que mes partenaires le sont	O	O	O	O	O	
Je pense que le dialogue social contribue à la performance de l'entreprise	O	O	O	O	O	

3.4.2.3.3 La conclusion d'accords à durée déterminée

La performance du dialogue social passe, selon nous, par sa capacité à prendre en compte les évolutions économiques et sociales dans lesquelles il s'inscrit et par sa capacité à se remettre en question. Pour cette raison, il doit être dynamique et évolutif. Dans cette perspective, les accords à durée indéterminée sont à bannir au profit de ceux à durée déterminée qui imposent le renouvellement de la négociation.

CONCLUSION

Alors que la négociation sur la modernisation du dialogue social a démarré le 9 octobre 2014 et devrait s'achever d'ici la fin de cette même année, la question du dialogue social est plus que jamais à la veille de nouvelles évolutions.

La lettre d'orientation envoyée par le Ministre du Travail, François Rebsamen, en juillet dernier[106] demande aux syndicats de renforcer la qualité et l'efficacité du dialogue social dans les entreprises, et d'améliorer la représentation des salariés et rappelle que le dialogue social est au cœur de notre contrat social et constitue un levier essentiel pour organiser l'expression des convergences d'intérêts et le dépassement des divergences.

A l'occasion des deuxièmes rencontres du dialogue social[107], Jean-Christophe Sciberras, président national de l'ANDRH, déclarait que *« sans dialogue social de qualité, il n'y a pas de performance à long terme pour les entreprises. Il y a un pari à prendre. Faisons le pari d'un pacte du dialogue social ».* Jean Kaspar ajoute à cela qu'*« il faut passer de l'obsession de la réussite individuelle à l'absolue nécessité de la coopération (…) il s'agit d'un véritable renversement culturel à opérer : faire le pari de la confiance et donc le pari de l'intelligence[108] ».*

Au terme de notre mémoire, nous pensons avoir modestement apporté notre contribution à cette réflexion en démontrant qu'il fallait mobiliser différents leviers pour faire progresser le dialogue social et sa contribution à la performance globale de l'entreprise. Cette dynamique passe par une confiance réciproque entre des partenaires responsables et représentatifs, et l'expérimentation de nouvelles approches permettant des accords gagnant-gagnant pour les employeurs et les salariés au sein de l'entreprise.

Mais *« la notion de dialogue social n'est-elle pas finalement obsolète et ne faut-il pas plutôt réfléchir à un dialogue social, économique et stratégique ?»,* comme le suggère Jean Kaspar.

Cette évolution vers un dialogue social, économique et stratégique nous conduit à soulever trois questions centrales :

- **La question du Sens**

Derrière cette question du sens, le pourquoi ne devient-il pas essentiel à intégrer dans la problématique du dialogue social ?

- **La question de la définition de l'entreprise et de son périmètre**

Selon la définition de l'INSEE[109], *« l'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de*

[106] Document d'orientation, Négociation nationale interprofessionnelle relative à la qualité et à l'efficacité du dialogue social dans les entreprises et à l'amélioration de la représentation des salariés, juillet 2014

[107] Deuxièmes rencontres du dialogue social : le dialogue social, levier pour la compétitivité et le progrès social, 9 octobre 2014, Suresnes

[108] Institut Montaigne, 201, page 146

[109] http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/entreprise.htm

services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes ».

Sans aller jusqu'à refonder l'entreprise[110], cette définition n'évolue-t-elle pas aujourd'hui vers une communauté d'individus qui mettent en commun leur intelligence pour produire des biens et services et de la richesse ? Dans ce cadre, la politique sociale ne devient-elle pas de fait tout autant stratégique que les choix financiers et économiques ?

Par ailleurs, dans un contexte d'internationalisation des échanges, les entreprises, et notamment celles ayant une dimension multinationale, sont confrontées à un changement de périmètre et à l'émergence d'espaces transnationaux de dialogue social. Si un cadre institutionnel européen existe et que l'on voit apparaître de plus en plus de comités d'entreprise européens, cette évolution pose la question dans l'entreprise, de l'articulation et de l'interaction entre cette nouvelle forme de régulation sociale transnationale et le niveau national. Ne faudrait-il pas dès lors réfléchir à un nouveau système de relations professionnelles transnationales ?

- **La question du juste équilibre entre la logique économique et la logique sociale dans l'entreprise**

L'entreprise est confrontée à des logiques multiples : financières, économiques, techniques, juridiques, sociales, individuelles, collectives, commerciales. Des régulations sont de ce fait indispensables pour trouver le meilleur point d'équilibre permettant d'assurer son développement et sa pérennité. C'est bien l'enjeu du dialogue social dans l'entreprise et c'est ce que nous avons démontré dans notre développement. Encore faut-il admettre, pour que ce point d'équilibre soit le plus pertinent possible, que toutes les logiques trouvent une expression et soient prises en compte dans les processus de décision et que la légitimité des différents acteurs soit reconnue.
Ce point d'équilibre est exigeant car il implique pour les dirigeants de faire le pari de la confiance et de l'intelligence et pour les organisations syndicales de rentrer dans une stratégie de co-responsabilité. Mais les syndicats comme les dirigeants sont-ils aujourd'hui prêts à entrer dans cette véritable logique de co-construction, voire demain de co-décision ?

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) peut être un axe fédérateur dans ce dialogue social, économique et stratégique et un facteur d'évolution et de transformation de l'entreprise, à la condition qu'elle ne soit pas simplement le moyen de déclarations d'intentions et que les sujets soient traités paritairement.
Pour cela, l'enjeu clé est bel et bien aujourd'hui de libérer l'intelligence individuelle et collective. Cette révolution silencieuse est en cours dans les entreprises mais se révèle être extrêmement complexe à mettre en œuvre.

[110] Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, 2012

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Yann Algan, Pierre. Cahuc, André Zylberberg (2012), *La fabrique de la défiance … et comment s'en sortir*, Editions Albin Michel

Yann Algan, Pierre Cahuc, Andrei Shleifer (2013), *Teaching Practices and Social Capital*, American Economic Journal: Applied Economics, 5(3)

Norbert Alter (2010), *Donner et prendre, La coopération en entreprise*, La Découverte/Poche

AMRAE (2010), *La cartographie : un outil de gestion des risques*

Patrick Audebert-Lasrochas (1999), *La Négociation*, Paris, Editions d'Organisation

Franck Biétry (2007), *Les partenaires sociaux, quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ?*, Editions EMS, Management & société

Philippe d'Iribarne (1989), *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil

Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuy, Jean-François. Chanlat (2012), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de l'Université Laval et Télé-Université (UQAM)

Manfred Kets de Vries (2002), *Combat contre l'irrationalité des managers*, Paris, Editions d'organisation

Thierry Defrance (2001), Chapitre 13. *La stratégie peut-elle être l'affaire de tous ?*, in Blaise Ollivier et Renaud Sainsaulieu Presses de Sciences Po « Académique »

Philippe Emont, Yves Halifa (2014), *Dialogue social : prenez la parole !*, ESF Editeur

Gilles Guérin et Thierry Wills (2002), *La gestion stratégique des ressources humaines*, Gestion, 2002/2 Vol. 7, p. 14-23

Jean Paul Guillot, Carmen Rubia (2009), *Osez le dialogue social dans l'entreprise : des exemples qui montrent que c'est possible*, Editions de l'Atelier

Institut Montaigne et Financi'Elles (2014), Et *la confiance bordel ? : Faire le pari de la confiance en entreprise*, Editions Eyrolles

Laurent Karsenty (2013), *La confiance au travail*, Octarès

Hubert Landier (2007), *Le guide des relations sociales*, Editions d'Oganisation Eyrolles

Hubert Landier (2012), *Histoire et enjeux contemporains du syndicalisme français*, Encyclopédie des Ressources Humaines, éd. Vuibert

Klaus Lang (2012), *Le syndicalisme entre crise et rebond*, Encyclopédie des Ressources Humaines, éd. Vuibert

Patrice Laroche (2009), *Les relations sociales en entreprise*, Dunod

Patrice Laroche (2010), *Gérer les relations avec les partenaires sociaux*, Dunod.

Patrice Laroche, *Syndicalisation et performances des entreprises : une synthèse de la littérature économique récente*, Encyclopédie des Ressources Humaines, Coordonnée par José Allouche, 3ème édition, Vuibert, 2012, page 1476

Yves Frédéric Livian (2012), *Jean-Daniel Reynaud : la théorie de la régulation conjointe*, Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, 3e édition

Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux (2013), *Le contrôle de gestion : des outils de gestion aux pratiques organisationnelles*, Dunod, 4ème edition

Avishai. Margalit (2012), *Du compromis et des compromis pourris*, Paris, Denoël

Jean-Marie Peretti (sous la direction de) (2013), *Tous DRH, les meilleures pratiques par 51 professionnels*, Eyrolles

Frédéric Petibon, Alain Aubert, Christophe Claisse, (2013), *Renouveler le modèle social de l'entreprise : Du business model au modèle social d'entreprise*, Dunod

Thomas Philippon (2007), *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Seuil, coll. « La république des idées »

Dominique Picard et Edmond Marc (2012), *Les conflits relationnels*, Que Sais-je, PUF

Henri Rouilleault (2010), *Où va la démocratie sociale ? Diagnostic et propositions*, Les éditions de l'atelier

John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn et Claire de Billy (2010), *Comportement Humain et Organisation*, ERPI, 4ème édition

Blanche Segrestin et Armand Hatchuel (2012), *Refonder l'entreprise* Seuil, coll. La République des idées

Gérard Taponat (2013), *RH et relations sociales*, Focus RH

Articles

Guy Bajoit (1988), Exit*, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au*

Mécontentement, Revue française de sociologie, 29, 2, pages 325-345

Franck Biétry (2008), *Les syndicats français sont contre-productifs : faisons-les disparaître !*, in Critique et Management (CriM) et al. Petit bréviaire des idées reçues en management, La Découverte, Cahiers libres

Thomas Breda (2011), *De la théorie à la pratique : les effets attendus et observés de l'action syndicale*

L'exemple de la CFDT : *Adapter l'offre syndicale aux jeunes*, Premiers pas-Cadres CFDT n°440-441, octobre 2010

Gilles De Robien, Ambassadeur délégué de la France auprès de l'OIT, La Tribune, *Pour un pacte d'innovation sociale*, 21/27 février 2014

Personnel, mensuel numéro 553, *L'engagement syndical, quel autre regard ?,* octobre 2014, pages 41 à 69

Semaine sociale Lamy, *La reconnaissance de l'engagement syndical manque de visibilité*, numéro 1646, 6 octobre 2014, pages 2-3

Rapports

Jean Auroux, *Les droits des travailleurs, rapport au président de la république et au premier ministre*, Paris, la Documentation française, 1981

Commissariat à la stratégie et à la prospective ; *Quelle France dans 10 ans ? Réconcilier l'économique et le social*, juin 2014

Institut de l'entreprise, *Dialogue social, l'âge de raison : faire du dialogue social un levier de performance*, sous la présidence de Jacques Gounon et piloté par Hubert Landier, mars 2013, Policy paper

Institut Montaigne, *Reconstruire le dialogue social*, Juin 2011

Louis Gallois, Commissaire Général à l'investissement, *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, Rapport au Premier ministre, 5 novembre 2012

ORSE, Rapport sur la valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat associatif et Annexes, juillet 2014

Sites Internet

http://www.regard-hubertlandier.fr/

http://www.pactes-conseil.com/

http://www.rds.asso.fr/

http://www.leblogidrh.com/

http://societeenmouvement.wordpress.com/

http://www.opinion-way.com.

http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp

http://www.tns-sofres.com

http://www.observationsociete.fr

http://www.clesdusocial.com

http://www.fr.wikipedia.org

http://www.sciencespo.fr/formation-continue/news/representants-du-personnel-certifies-sciences-po

http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/entreprise.htm

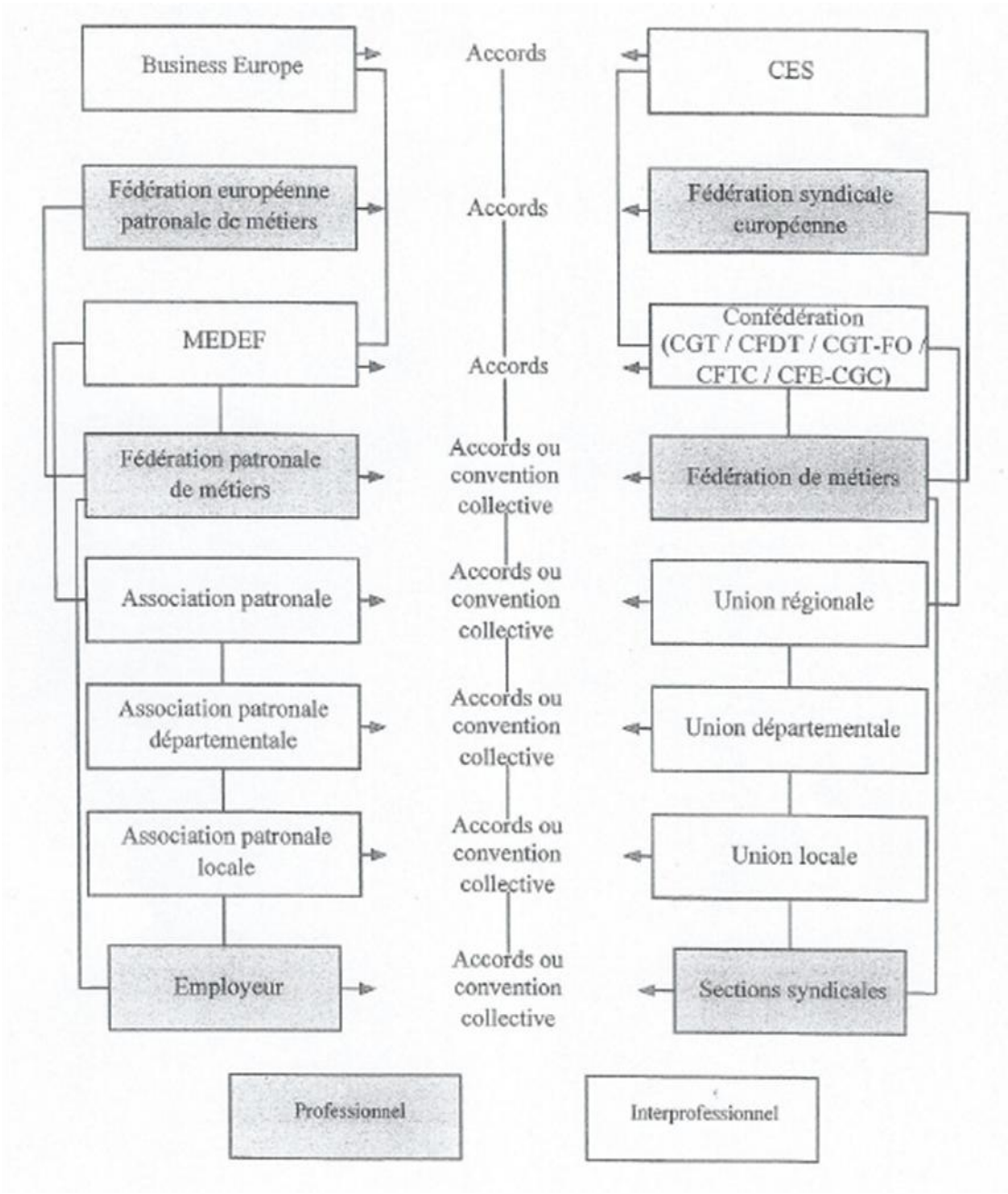
ANNEXES

Annexe 1 : Les différents niveaux de négociation en France

Annexe 2 : Notre guide d’entretien

Annexe 1

Les différents niveaux de négociation en France



Annexe 2
Notre guide d'entretien

Les questions posées dans le guide d'entretien doivent nous permettre de répondre aux objectifs suivants :

- Connaître la vision du dialogue social de notre interlocuteur en général et dans son entreprise
- Comprendre comment le dialogue social est construit dans l'entreprise
- Savoir dans quelles conditions le dialogue social est mis en œuvre
- Identifier les pratiques du dialogue social en place dans l'entreprise
  - Identifier les liens qui existent entre politique sociale et politique de dialogue social
  - Analyser la relation entre dialogue social et stratégie de l'entreprise
  - Analyser le positionnement et la qualité des acteurs
  - Comprendre comment le dialogue social contribue à faire adhérer le corps social au projet de l'entreprise ?
  - Identifier les impacts de l'évolution du cadre légal en matière de dialogue social

A/ Vision du dialogue social

1. Dans son rapport de 2013, l'Institut de l'Entreprise met l'accent sur le constat suivant : la mauvaise qualité des relations sociales, le manque d'autonomie des acteurs et leur faible capacité à formuler des compromis expliquent en partie la difficulté de la France à se réformer pour répondre au contexte économique. Qu'en pensez-vous ? Partagez-vous ce constat ?
2. Vous-même, comment qualifieriez-vous la nature des relations sociales et du dialogue social en particulier dans votre entreprise ?
3. Qu'attendez-vous du dialogue social au sein de votre entreprise ?

B/ Construction du dialogue social

4. Historiquement comment s'est construit le dialogue social dans votre entreprise ? Quelles ont été les grandes évolutions ?
5. Quels sont les points forts du dialogue social de l'entreprise aujourd'hui ?
6. Avez-vous défini une politique de dialogue social ? si oui, quels en sont les grands principes, les finalités ? Quels sont les objectifs assignés au dialogue social au sein de votre organisation ? Avec qui les définissez-vous ? Comment mesurez-vous l'atteinte de ces objectifs ?
7. Quelle est la signature sociale de votre organisation en matière de dialogue social ?
8. La mise en œuvre du dialogue social au sein de votre organisation repose t-elle sur une stratégie définie ? si oui, quels en sont les axes ?
9. Comment créé-t-on les conditions d'un dialogue social efficace ? Quels sont, selon vous, les leviers d'un dialogue social ? ceux qui le favorisent ou au contraire ceux qui le freinent ?

C/ La mise en œuvre du dialogue social

10. Comment est organisé le dialogue social dans votre entreprise ?
    Quels sont les moyens mobilisés au service de votre dialogue social ?
    Quelle organisation, quels acteurs impliqués, investissements en formation au dialogue social, thèmes abordés, déroulement de vos informations, consultations ou négociations, etc. ?
11. Qu'est-ce qui marque votre différence dans la pratique en matière de dialogue social par rapport à vos concurrents ? Avez-vous des exemples d'actions ou d'accords innovants mis en place ? Quels sont vos points forts ?
12. Si vous deviez changer certaines choses dans la pratique du dialogue social de votre entreprise, quelles seraient-elles ? et pourquoi ?
13. Estimez-vous avoir participé à l'évolution de la pratique du dialogue social et dans ce cas quel rôle avez-vous joué ?
14. Les syndicats jouent-ils, selon vous, un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés ? L'action syndicale est-elle un stimulant dans la vie de l'entreprise ?
15. Vos représentants du personnel prennent-ils en compte, selon vous, les réalités économiques de l'entreprise et/ou gênent-ils le déroulement du développement de l'entreprise ? Représentent-ils bien les aspirations et revendications des salariés ?
16. Le management intermédiaire assume-t-il une part de responsabilité dans le déroulement du dialogue social ? Si oui, comment ? Des objectifs lui sont-ils assignés en la matière ?

E/ les évolutions du cadre juridique

17. Quelles opportunités les dernières évolutions du cadre légal ont-elles créées ?