

LE DIALOGUE SOCIAL DANS TOUS SES ETATS

Peut-on penser des relations sociales partenariales ?

MBA RH – Promotion 14
Année 2016-2017



Frédéric BALLETTI
Jean Christophe BORONIEC
Caroline GUERRA
Coraline LE ROUX

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	2
INTRODUCTION.....	3
CHAPITRE 1 : RELATIONS SOCIALES ET PARTENARIAT CONSTATS ET ENJEUX.....	6
1. RELATIONS SOCIALES.....	7
1.1. Définition, parties prenantes et histoire	7
1.2. Panorama du dialogue social français contemporain, enjeux et évolutions	17
2. LE PARTENARIAT.....	33
2.1. Définitions et notions associées	33
2.2. Psychologie cognitive, partenariat et émotions.....	37
CHAPITRE 2 : ETUDE EMPIRIQUE	48
1. NOTRE ENQUETE : METHODE ET RESULTATS.....	49
1.1. Objectif et méthodologie de notre enquête	49
1.2. Panel des répondants.....	50
1.3. Principaux enseignements.....	56
2. LES NEGOCIATIONS D’UN ACCORD DE « CONTRAT SOCIAL » : UN EXEMPLE DE RELATIONS SOCIALES PARTENARIALES ?.....	78
2.1. Les éléments essentiels de l’accord	79
2.2. Le contexte de cette négociation :	80
2.3. Calendrier social des négociations du « contrat social »	82
2.4. Relecture des différentes étapes : une illustration de partenariat ?	83
3. RELATIONS SOCIALES PARTENARIALES : FACTEURS CLES DE SUCCES.....	94
3.1. Reconnaître l’autre comme un partenaire unique et légitime	94
3.2. Définir un objectif commun et des modalités de fonctionnement.....	96
3.3. Co construire, s’enrichir au contact de l’autre et s’engager ensemble	98
3.4. S’appuyer sur des relations interpersonnelles de qualité.....	100
3.5. Tenir compte des émotions pour piloter le dialogue social.....	101
3.6. Accepter le conflit et les désaccords.....	102
3.7. Associer les salariés et manager et s’appuyer sur le travail réel.....	103
CONCLUSION.....	104
BIBLIOGRAPHIE	107

REMERCIEMENTS

En préambule de la présentation de ce travail de mémoire, nous aimerions remercier l'ensemble des personnes qui nous ont accompagnées tout au long de ce voyage au cœur du dialogue social.

Merci tout d'abord à Gérard TAPONAT, notre directeur de mémoire, pour ses conseils avisés et son regard critique mais bienveillant. Merci de nous avoir accompagnés à « distance respectable » et de nous avoir permis de nous remettre en question.

Merci également à Fabien BLANCHOT, directeur du MBARH qui, par ses questionnements et sa prise de recul, nous a permis d'aboutir à la présente problématique.

Merci aux intervenants du MBA et à la qualité de leurs enseignements. Ils nous ont captivé, inspiré, poussé dans nos retranchements et nous ont permis de grandir en tant que professionnels RH.

Merci également à chacun des participants de la promo 14. Outre l'agréable convivialité et les beaux moments partagés, la richesse des débats et des échanges et la complémentarité des approches des uns et des autres ont fortement contribué à ce que le résultat de notre travail soit de meilleure qualité.

Merci aux répondants qui ont accepté de nous consacrer du temps afin de nous transmettre leurs expériences et partager leurs pratiques professionnelles.

Merci à nos entreprises qui nous ont accompagnées, de près ou de loin, dans cette belle aventure.

Merci enfin, et surtout, à nos familles pour leur patience, leurs conseils et leur accompagnement sans qui nous n'aurions pas pu voir aboutir à ce travail.

INTRODUCTION

*« Les espèces qui survivent
ne sont pas les espèces les plus fortes,
ni les plus intelligentes,
mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements »*

Charles DARWIN

Nous vivons aujourd'hui, encore plus qu'hier, dans un monde en perpétuel mouvement, que certains finissent par assimiler à un chaos indomptable d'évènements sociaux, climatiques, économiques et technologiques qui bouleverse l'illusion d'un ordre établi.

Le vivant est système. Ainsi, le moindre mouvement entraîne incontestablement des vibrations dont nous ne pouvons, souvent, imaginer les impacts. De la même manière, tel « l'effet papillon », une micro révolution dans un pan de la société peut transformer au final la globalité du système et donc l'équilibre au sein d'une entreprise qui s'apparente à une microsociété.

Le monde de l'entreprise n'est donc pas « épargné ». Là où beaucoup pensent encore aujourd'hui que l'entreprise – comme l'Université d'ailleurs – évolue dans un microcosme indépendant, l'entreprise doit aujourd'hui s'adapter aux remous provoqués par les dernières évolutions technologiques.

Ces dernières, en plus d'apporter une nouvelle technicité des métiers, entraînent une mutation profonde des comportements, et ce qui touche au comportemental touche nécessairement et inéluctablement aux relations humaines. Si la force, l'intelligence, la performance, le statut social étaient gages de succès dans l'univers entrepreneurial, force est de constater aujourd'hui que les capacités d'adaptation sont désormais une pièce maîtresse du développement voire de la survie de l'entreprise.

Aussi, le monde de l'entreprise est désormais confronté à un seul choix : celui de se mettre en marche, de s'adapter au polymorphisme de ses salariés, de sa base sociale constitutive du dialogue social en entreprise.

Pour comprendre comment actionner et accompagner ce mouvement, l'entreprise ne peut que nécessairement s'appuyer sur les femmes et les hommes qui ne sont, ni plus ni moins, que le ciment nécessaire pour s'assurer un avenir dans un monde en constante mutation technologique. Comment canaliser l'énergie des salariés vers une seule vision de l'entreprise qui conduirait à son succès, sa performance et donc sa longévité, alors qu'il existe autant de visions que d'êtres humains ? Comment les décideurs, fondateurs et architectes d'une vision d'entreprise, et les ressources humaines, constructeurs et artisans de cette vision, peuvent convaincre autant de salariés que de subjectivités et dépasser leur défense naturelle face au changement ?

Forts de ce constat, nous avons fait le choix dans ce dossier de nous pencher sur un cadre qui nous a semblé plus qu'indispensable, régulant les mutations tant technologiques que sociétales et liant l'économie et le social : les relations sociales. Au reste, nos expériences professionnelles et nos personnalités diverses au sein de ce quatuor, ainsi que nos contacts avec tous les experts auxquels nous avons eu accès grâce au MBA RH, ont forgé notre conviction que les relations sociales étaient la pierre angulaire d'une entreprise innovante.

En sus des mutations technologiques transgénérationnelles, l'actualité française en la matière a renforcé notre conviction d'aborder ce sujet. Sur l'autel du tout sécuritaire et des vents mauvais de la démagogie et des extrémismes, plus que jamais, au sein de l'entreprise sur laquelle repose désormais la régulation sociale et une forme de démocratie participative, toutes les parties prenantes – direction générale, actionnaires, direction business, ressources humaines, partenaires sociaux, salariés – doivent s'unir afin de construire ensemble les organisations de demain.

Pour cela, il nous paraît indispensable la construction d'un partenariat qui catalysera une synergie entre des visions souvent posées comme opposées, alors qu'elles pourraient être complémentaires. A défaut, l'équilibre au sein de l'entreprise sera menacée, et par conséquent les relations sociales fragilisées. Face à la prolifération des écrits sur le maintien du dialogue social et des relations sociales en entreprise, nous avons émis l'hypothèse que les émotions avaient une place privilégiée dans la construction de partenariats, et qu'il était temps de poser ce sujet dans le cadre des relations sociales.

C'est un débat voire un combat d'idées que nous voulons mener avec vous, et pour vous, entrepreneurs et collaborateurs de l'entreprise, en quelques pages.

Ce dossier est décomposé, d'une manière classique, en deux grands axes. Nous allons de prime abord vous faire partager l'état de l'art sur le sujet, passant de l'histoire des relations sociales, aux diverses approches du partenariat pour finir par les émotions. Ensuite, nous aborderons le sujet de manière plus empirique en vous présentant les résultats de questionnaires que nous avons fait passer auprès d'interlocuteurs divers, tant experts RH et managers, que partenaires sociaux de différentes obédiences. Nous avons également glissé, afin de renforcer notre argumentaire par la réalité des négociations face aux transformations majeures de l'économie, un cas pratique d'entreprise riche d'enseignements. Le but ultime de cette production, en plus d'enrichir vos connaissances, sera de vous proposer au gré des pages des propositions, des idées et des concepts qui, nous l'espérons, enrichiront vos réflexions dans l'accompagnement du changement.

Nous souhaitons que la lecture de ce document vous apporte au moins autant de plaisir qu'il nous aura apporté dans sa construction.

CHAPITRE 1 :

RELATIONS SOCIALES ET PARTENARIAT CONSTATS ET ENJEUX

1. RELATIONS SOCIALES

1.1. Définition, parties prenantes et histoire

« Jamais, en effet, on ne porte atteinte aux formes de la musique sans ébranler les plus grandes lois des cités, comme dit Damon, et je le crois

Compte-moi aussi, dit Adimante, parmi ceux qui le croient.

Donc c'est là, ce semble, dans la musique, que les gardiens doivent édifier leur corps de garde.

Certes, le mépris des lois s'y glisse facilement sans qu'on s'en aperçoive.

Oui, sous forme de jeu, et comme s'il ne faisait aucun mal.

Et réellement, reprit-il, [le mépris des lois] ne fait rien d'autre que s'introduire peu à peu et s'infiltrer doucement dans les mœurs et dans les usages ; de là il sort plus fort et passe dans les relations sociales ; puis, des relations sociales il marche vers les lois et les constitutions avec beaucoup d'insolence, Socrate, jusqu'à ce qu'enfin il bouleverse tout chez les particuliers et dans l'Etat,

Soit, dis-je ; en est-il vraiment ainsi ? »¹

Cet extrait tiré de la République, de Platon, écrit entre 384 et 377 avant JC, à travers laquelle Socrate définit le parallélisme entre morale et politique et propose une division sociale correspondant aux trois parties de l'âme : classe des artisans et laboureurs, classe des guerriers, classe des magistrats et philosophes, met en évidence l'existence de « relations sociales ».

Au sens de cet extrait, il apparaît qu'au X siècle avant JC, les relations sociales occupaient déjà une place particulière au sein de la Cité.

Si les relations sociales, bien que fragiles, font parties intégrantes du paysage des entreprises de France, cela ne s'est pas fait sans heurt.

1 Platon – La République – traduction Robert BACCOU

1.1.1. Relations sociales, dialogue social, de quoi parle-t-on ?

Matières insaisissables et abstraites, dialogue social et relations sociales n'ont pas de définition propre.

En revanche, on entend souvent dire que les entreprises sont dotées d'un bon ou d'un mauvais dialogue social en raison de leurs relations sociales.

Aussi, en se rapprochant de l'étymologie des mots, comme nous invite à le faire Franck BIETRY², parvenons-nous à toucher du doigt ces notions : Du grec « *dialogos* » comprenant le mot « *dia* » qui signifie « à travers de, entre » et de « *logos* » qui signifie « la parole, le discours », le dialogue est le fait de converser entre deux ou plusieurs personnes, entre deux ou plusieurs parties prenantes.

Dans la Convention 154, l'Organisation Internationale du Travail pose le principe selon lequel « 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 économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie»³.

2 Franck BIETRY, « Les partenaires sociaux, quelle stratégie pour quel dialogue social ? », EMS Editions

3 <http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>

Au niveau de l'entreprise, on entend souvent dire que les relations sociales reposent sur le dialogue social.

Au regard de la définition de l'OIT *in supra* le dialogue social en entreprise s'entend donc, toute forme d'échanges entre la Direction et les Représentants du personnel, élus ou désignés par les Organisations Syndicales, qui forment donc des relations sociales.

Il s'agit alors de tous les aspects d'information, de consultation, de négociation, ainsi que toute autre forme de concertation entre les acteurs à la négociation.

Toutefois, outre le fait qu'il faille parler un langage commun pour dialoguer avec l'autre, il faut également l'identifier.

1.1.2. Quelles parties prenantes ?

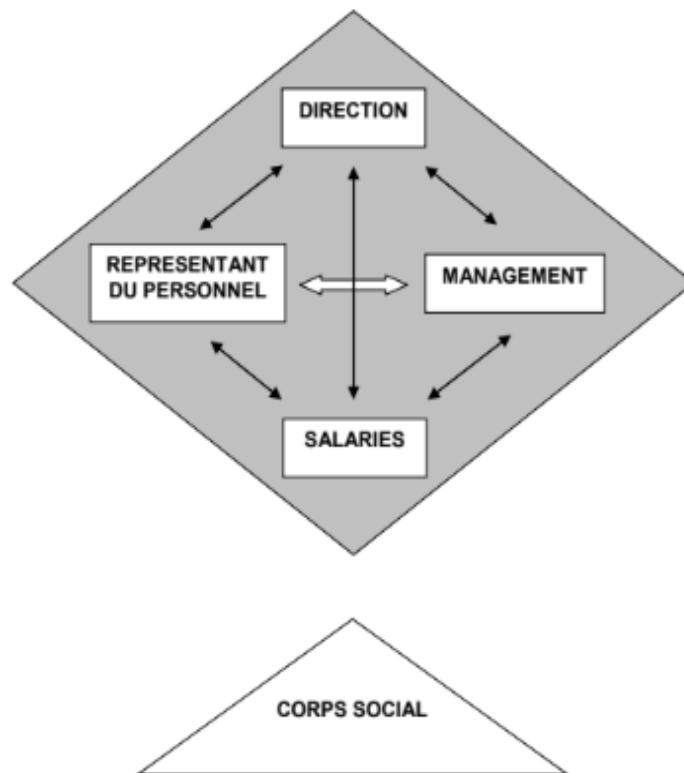
Au niveau national, les négociations dont les acteurs de la négociation social sont :

- Les 5 Organisations Syndicales représentatives au niveau national (CFDT, CGT, CFE-CGC, FO et CFTC) ;
- Les 3 Organisations patronales représentatives au niveau interprofessionnel : CPME, MEDEF, UPA ;
- Les 700 Branches professionnelles (à ce jour).

Au niveau de l'entreprise, le dialogue social se joue entre d'une part l'employeur ou son représentant (Direction Générale, Direction des Ressources Humaines, Direction des Affaires Sociales...), et de plus en plus les managers, et d'autre part les membres des instances représentatives du personnel (à ce jour Comité d'entreprise, délégué du personnel, Comité d'Hygiène, de Sécurité et de Conditions de travail, Délégation Unique du Personnel ... et demain sous la forme du Comité social et économique) et les délégués syndicaux.

A ce titre et comme cela est représenté dans le schéma ci-dessous que propose Gérard TAPONAT⁴, le jeu des acteurs du dialogue social peut se représenter ainsi :

4 TAPONAT G. (2016). RH et management des relations sociales 2e éditions, FOCUS RH.



1.1.3. Les relations sociales dans l'Histoire

Avant de savoir vers quelle direction vont les syndicats et les relations sociales dans leur ensemble, il est prépondérant de savoir d'où ils viennent.

Les prémices du contrat social

L'Histoire de France, repose sur un ordre acquis depuis le haut Moyen-Age : **le contrat social féodal**.

Instauré sous l'Empire carolingien au nom de la sécurité des terres et de la population, ce contrat est scellé entre d'une part « le seigneur, militaire de profession qui tient la forteresse qui constitue le refuge des paysans, de l'autre les paysans eux-mêmes qui, en échange lui doivent fidélité et s'acquittent de différentes formes d'impôt »⁵.

Pourtant, à plusieurs reprises cet ordre sera remis en cause.

⁵ Encyclopédie des Ressources Humaines – Histoire et enjeux contemporains du syndicalisme française – 3ème édition - VUIBERT

Aux XI^{ème} et XII^{ème} siècles apparaissent des organisations collectives de marchands ; il s'agit de confréries et des communautés professionnelles, **appelées « métiers »**.

Les premières formes de représentation salariales

En avril 1539, alors que la ville de Lyon est à son apogée grâce à l'essor de l'imprimerie, et constitue un des principaux centres technologiques européens, **un mouvement de protestation éclate** dans les ateliers typographiques de la ville et conduit les salariés à **cesser le travail**.

Cette manifestation, appelée le Grand TRIC, est reconnue comme le premier mouvement de grève de l'histoire de France.

Elle fut menée par la Compagnie des Griffarins ; une confrérie professionnelle clandestine défendant les intérêts de ses adhérents : les compagnons imprimeurs.

Ces ouvriers, hautement qualifiés et portant une véritable estime pour leur travail, occupent une **place déterminante** au sein de l'imprimerie en ce qu'ils « composent les pages avec les caractères mobiles, relisent et corrigent, et actionnent la presse ».⁶

Leurs revendications portent sur le maintien du « salaire nourriture », pain-vin-pitance, jusque-là servi sur les salaires, jugés trop faibles au regard du travail effectué, des profits réalisés par le patronat et de l'inflation des prix, ainsi que sur les horaires, considérés comme trop importants, notamment pour les apprentis.

En réponse à ces mouvements qui se propagèrent jusqu'à Paris, François I^{er}, alors Roi de France, prit **l'ordonnance de Villers-Cotterêts en août 1539**.

Par cette ordonnance, il interdit tout regroupement d'ordre professionnel, qu'il soit patronal ou ouvrier : « *Nous défendons à tous lesdits maîtres, ensemble aux compagnons et serviteurs de tous mestiers, de ne faire aucunes congrégations ou assemblées grandes ou petites, et pour quelque cause ou occasion que ce soit, ni faire aucunes monopoles, et n'avoir ou prendre aucune intelligence les uns avec les autres du fait de leur mestier, sur peine de confiscation de corps et de biens* »⁷.

Cette grève, violente, dura plus de trois mois, au terme desquels elle sera rendue interdite et les grévistes seront condamnés par l'ordre royal, à la prison, à la torture voire à la peine de mort.

6 HAUSER H. (1927). Histoire d'une grève au XVI^e siècle, p. 177-234, Chapitre X du livre Ouvriers du temps passé XVe-XVI^e siècles par Henri Hauser, professeur à la Sorbonne et au Conservatoire national des Arts et Métiers, Librairie Félix Alcan, 1927..

7 Ordonnance Villers-Cotterêts – Art 191

Malgré les interdictions dont elles font l'objet, les confréries continuent d'exister et le mouvement se poursuivra.

Liberté individuelle et intérêts communs

Le développement des techniques agricoles et industrielles qui marquent le siècle des Lumières ne font pas pour autant reculer la pauvreté.

En 1789, alors qu'elle est tiraillée entre crise économique et crise de ses structures politiques et sociales, et plus largement de sa Gouvernance, **la France entre en Révolution**. De cette révolte naissent les symboles qui seront véhiculés dans les siècles et protestations à venir, et qui contribueront largement à établir les rapports sociaux au sein de la Cité mais également des entreprises : « *il ne s'agit plus de gagner plus ou de conserver son emploi, mais d'obtenir la reconnaissance de droits considérés comme légitimes, face à un employeur envisagé comme le successeur naturel du noble d'ancien régime* »⁸.

En outre, si la Révolution a aboli les privilèges, elle ne met pas fin pour autant au contrat social tel qu'établi sous le Moyen-Age qui se reporte là où se concentre le travail : **l'entreprise assure la protection du travail, le salarié s'engage quant à lui à réaliser son travail**.

Ce lien n'est cependant pas sans limite, et le maître doit respecter les engagements et règles du métier, instaurés notamment par les corporations.

Deux ans plus tard, le mouvement postrévolutionnaire fait primer la liberté individuelle. Les lois **Le Chapelier** des 14 et 17 juin 1791, interdisent tout groupement justifié par un intérêt commun : « *L'anéantissement de toutes espèces de corporations des citoyens du même état ou profession étant une des bases fondamentales de la constitution française, il est défendu de les rétablir de fait, sous quelque prétexte et quelque forme que ce soit* »⁹.

Le délit de coalition est sévèrement sanctionné par les articles 414, 415 et 416 du Code Pénal de 1810.

⁸ Encyclopédie des Ressources Humaines – Histoire et enjeux contemporains du syndicalisme française – 3ème édition – VUIBERT.

⁹ Le Chapelier (Isaac, René Guy) (1989), « Rapport sur les assemblées de citoyens du même état de profession, (14 juin 1791) », cité in Les Orateurs de la Révolution française, tome 1, les Constituants, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, 1989, p. 428-432.

Cette loi s'inscrit dans la continuité du décret d'Allarde des 2 et 17 mars 1791, qui supprime les corporations de l'Ancien Régime au nom de la liberté de travail ou d'entreprise, et de la libre concurrence.

La conception de la liberté du travail imposée par les **Constituants déséquilibre ainsi les rapports entre les patrons et les ouvriers**, qui, à la veille de la révolution industrielle, doivent faire face aux dérèglements du marché du travail sans aucune structure d'entraide.

Le droit de grève

Avec la révolution industrielle, la classe ouvrière ne cesse d'augmenter et la transformation des conditions de travail entraîne avec elle des mouvements de grèves particulièrement violents entre 1862 et 1864, contraignant Napoléon III à assouplir sa politique sociale sous le Second Empire.

Ayant conscience des conséquences de la Révolution, il reconnaîtra les syndicats de métiers et les fera participer aux débats « **Les masses sans organisation ne sont rien ; disciplinées, elles sont tout. Sans organisation, elles ne peuvent ni parler ni se faire comprendre ; elles ne peuvent ni écouter ni recevoir une impulsion commune** ». ¹⁰

Ainsi, le 25 mai 1864, la **Loi OLLIVIER** supprime le délit de coalition et autorise – en apparence - le **droit de grève** sous réserve de ne pas empêcher les non-grévistes de travailler et de pas commettre d'actes de violences.

Toutefois, si le droit de grève est autorisé, le droit d'organisation, quant à lui, n'est toujours pas reconnu.

La liberté syndicale

C'est en 1864 également qu'est constitué le Comité des Forges de France, organisation patronale, qui deviendra en 1901 l'Union des Industries Métallurgiques et Minières (UIMM), dont le but porte sur « l'étude des questions concernant la sidérurgie, l'établissement des rapports entre l'industrie sidérurgique et le gouvernement, la recherche de nouveaux débouchés à l'étranger et la « détermination d'une manière uniforme des classements des prix » ¹¹.

10 BONAPARTE L. N. (1844). L'Extinction du paupérisme, Pagnerre Editeur.

11 http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Comit%C3%A9_des_forges/114218

En 1869, les chambres syndicales corporatives s'unissent en une fédération, sans être véritablement reconnues.

Bien que tolérés, les premiers syndicats font, tant de la part du patronat que du pouvoir public, l'objet de **violentes répressions** particulièrement accrues après la Commune (1871).

Ce n'est qu'en 1884, sous le III^{ème} Empire, que la **loi WALDECK-ROUSSEAU**, sous l'impulsion du Ministre de l'intérieur qui en porte le nom, reconnaît la liberté syndicale.

Elle autorise ainsi la libre création de syndicats, ainsi que leur regroupement en unions, fédérations et confédérations ; toutefois, il faudra attendre 1919 pour que la négociation puisse s'engager.

Cette loi, qui intervient après la reconnaissance de la liberté de la presse en 1881, s'inscrit dans une volonté d'assoir les libertés de la République, à travers notamment l'instauration de mesures populaires (école laïque et gratuite) et d'un droit du travail protecteur.

La protection sociale des travailleurs est reconnue parallèlement à la volonté d'indépendance du syndicalisme à l'égard de l'Etat.

En revanche, si les relations sociales sont officiellement absentes du paysage qui se dessine, la grève est quant à elle bien réelle et des relations tendent même à se créer entre l'administration publique du travail et les syndicats ouvriers.

En 1890, on assiste à la création des **délégués de mineurs** – les prémices des comités d'hygiène et de sécurité – en réponse aux nombreux accidents du travail, notamment mortels.

En 1899, la grève qui éclate dans les usines de l'entreprise SCHNEIDER du Creusot suite à l'augmentation des cadences, conduit WALDECK-ROUSSEAU, alors président du Conseil, à instaurer des **délégués ouvriers revendiqués par les organisations syndicales** présentes.

Cette décision, prise par sentence arbitrale du 7 octobre 1899, conduit ainsi à instaurer un représentant du personnel dans les entreprises. Cette sentence est la traduction des accords « intervenus à Paris entre les représentants des grévistes et ceux de la direction des usines¹² » et démontre une immixtion de l'Etat dans ces affaires.

12 ANDOLFATTO D. (1992). L'Univers des élections professionnelles, Collection Portes Ouvertes, Les Editions Ouvrières.

Au XX^{ème} siècle, le mouvement de fédération se poursuit : on compte 63 fédérations professionnelles en 1905. C'est l'affiliation à une Bourse du travail ou à une fédération nationale qui ouvre le droit d'adhésion à la première centrale syndicale, la Confédération générale du travail (CGT), créée à Limoges en 1895.

La charte d'Amiens (1906) consacre l'indépendance syndicale vis-à-vis des partis politiques, et réaffirme le principe de la lutte des classes : défendre les travailleurs, lutter améliorer leurs conditions de vie et de travail.

Le temps des Guerres

Face à la 1^{ère} Guerre mondiale, tout se bouscule.

La France doit s'adapter en un temps record alors que l'armement, le matériel, les subsistances, les matières premières, les industries, les transports connaissent une insuffisance notoire.

Le paritarisme, en lien avec l'Union Sacrée, qui renvoie à la volonté collective des Français en 1914 d'oublier leurs divisions et leurs querelles au seul bénéfice de la défense de la patrie, réalise une percée décisive, et **l'économie de guerre est cogérée par l'Etat et le patronat** (Comité des forges, Union des Industries Métallurgiques et Minières).

Au sortir de la 1^{ère} Guerre Mondiale et aux débuts de la Seconde, les relations sociales et leur conception autoritaire s'affirment.

Le 7 juin 1936, le Front populaire et les accords de Matignon créent les Délégués du personnel.

La loi du 31 décembre 1936 instaure des procédures obligatoires de conciliation et d'arbitrage avant tout recours à la grève.

Mais ces relations restent fragiles.

De 1940 à 1943, la parenthèse du gouvernement de Vichy, conduit à la publication d'une loi interdisant les confédérations syndicales le 16 août 1940.

Le 9 novembre 1940 un décret dissout la CGT, la CFTC (créée en 1918) et la Confédération Générale du Patronat Français.

Au sortir de la Guerre, en 1945, **la reconstruction sociale s'opère à deux niveaux** : d'une part au niveau de la **santé des travailleurs** avec la création de la Sécurité sociale par les ordonnances de 1945, et, d'autre part, par la **représentation des salariés dans leur entreprise** avec l'instauration du Comité d'Entreprise cette même année.

L'action syndicale se situe dans un contexte économique favorable de croissance et de plein emploi.

La conquête des relations sociales

Le 22 février 1945 est publiée l'**Ordonnance sur les comités d'entreprise** dans les établissements de plus de 100 salariés.

Ces comités sont élus, consultés chaque mois sur les conditions de travail et ont un droit de regard sur la comptabilité (un rapport annuel doit leur être fourni). Dans les entreprises de plus de 500 salariés, ils participent au conseil d'administration.

Le 28 mai 1945, la Circulaire d'Alexandre PARODI, ministre du Travail et de la Sécurité sociale, énonce les critères de la **représentativité syndicale** : ancienneté, effectifs suffisants, cotisations, indépendance à l'égard du patronat, attitude patriotique pendant la guerre, loyauté dans l'application de la législation sociale.

En 1946 **le droit de grève devient un droit constitutionnel** grâce à son inscription dans le préambule de la Constitution du 27 octobre 1946.

Le décret du 1^{er} août 1947 institue les **Comités Hygiène et Sécurité**.

Les représentants du personnel y ont un rôle consultatif et disposent de missions de prévention et d'application des protections individuelles et collectives des salariés.

Le 31 mars 1966, un arrêté détermine la représentativité des Organisations Syndicales. Bénéficient de la présomption irréfragable de représentativité. Il s'agit de la Confédération générale du travail (CGT) créée en 1895, de la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) créée en 1919, de Force ouvrière (FO) née d'une scission avec la CGT en 1948, de la Confédération française démocratique du travail (CFDT) créée en 1964, et de la Confédération générale des cadres (CGC) créée en 1944.

Une loi du 27 décembre 1968, reconnaît **l'exercice du droit syndical** à l'intérieur de l'entreprise et les sections syndicales.

Cette loi consacre une liberté d'expression et d'action du syndicat dans l'entreprise, mais aussi une institution proprement syndicale (le délégué syndical) aux côtés des institutions élues (délégués du personnel et comité d'entreprise). Elle est enfin le socle de la promotion future de la négociation collective d'entreprise

Ces évolutions s'accompagnent de nombreux blocages, notamment de la part du patronat qui refuse, par exemple, la constitution de la Section syndicale, ainsi que de l'indexation du SMIC sur la croissance.

L'enracinement

Le début des années soixante-dix est marqué par des tensions de plus en plus fréquentes entre la **norme juridique et les rapports sociaux**.

L'augmentation du chômage tend à atténuer la crédibilité du syndicalisme et ses effectifs sont en baisse.

Les **lois Auroux** de 1982 ont bouleversé la hiérarchie des normes juridiques en introduisant un droit à l'expression directe et collective des travailleurs sur leurs conditions de travail, en complétant le droit à la négociation collective reconnu depuis 1971 par une obligation annuelle de négocier pour l'employeur (dans les entreprises où il existe des sections syndicales) et en instaurant la possibilité de déroger par accord d'entreprise des accords dérogatoires, dont les clauses peuvent déroger soit à des dispositions législatives ou réglementaires.

Le 31 octobre 1995, l'Accord national interprofessionnel relatif à la politique contractuelle tend à rendre effectif **le droit à la négociation dans toutes les entreprises** y compris celles qui sont dépourvues de délégué syndical, soit par la négociation avec les élus (comités d'entreprises ou délégués syndicaux) soit grâce à la technique du salarié mandaté par une organisation représentative.

En 2002 est promulguée la loi de modernisation sociale crée un projet social devant être négocié avec les organisations syndicales représentatives au sein de l'établissement.

1.2. Panorama du dialogue social français contemporain, enjeux et évolutions

1.2.1. Evolutions réglementaires récentes

Depuis 15 ans, le législateur a engagé des réformes successives du code du travail afin de faire évoluer les relations sociales en entreprise.

Ces réformes répondent à 2 objectifs majeurs : décentralisation du dialogue social de l'Etat et des branches vers les entreprises et simplification de ce même dialogue social. Elles ont donné lieu à un assouplissement des règles encadrant les entreprises, au renforcement des prérogatives des instances représentatives du personnel et des organisations syndicales, à la modification des règles de représentativité et de négociation. Cette évolution vers des normes négociées à un niveau décentralisé s'est accompagnée d'un renforcement de la légitimité des partenaires sociaux et des accords qu'ils signent.

Ces 2 objectifs entraînent des mouvements qu'on pourrait qualifier de contradictoires.

En favorisant la décentralisation des négociations, le législateur permet la mise en place de normes adaptées aux réalités de l'entreprise.

Comme l'indique Josépha DIRRINGER, « *pas à pas, il s'agit de faire de l'entreprise l'espace normatif dans lequel s'élaborent les normes sociales et de la négociation collective leur mode d'élaboration privilégié. Paré de qualités dont serait dépourvue la loi, l'accord collectif d'entreprise est en effet appelé à se substituer à la loi. À l'inverse de cette dernière, qui incarne l'idée d'un droit imposé et hétéronome, l'accord collectif d'entreprise réaliserait deux exigences démocratiques attachées au principe d'autodétermination : la légitimité et la proximité des auteurs de la norme.* ».¹³

Cette décentralisation constitue néanmoins un risque : le dialogue social, trop complexe et technique, devient un espace réservé aux spécialistes : DRH, directeurs des relations sociales et syndicats et des efforts importants sont à mettre en œuvre pour les rendre accessibles aux managers et aux collaborateurs.

Parallèlement, et pour donner davantage de marges de manœuvre aux entreprises, le législateur a souhaité simplifier et fluidifier le dialogue social, particulièrement avec les lois Rebsamen et El Khomri.

Mais suffit-il à la loi de promouvoir l'accord collectif d'entreprise et de redéfinir les conditions de représentativité des représentants des salariés pour rendre ces normes plus légitimes ?

13 DIRRINGER J. (2015). « L'esprit du dialogue social : de la loi du 20 août 2008 aux accords collectifs relatifs au droit syndical et à la représentation des salariés », La Revue de l'Ires, vol. 87, no. 4, 2015, pp. 125-151.

Les évolutions législatives qui renforcent le poids de la négociation d'entreprise assurent-elles un dialogue social loyal et de qualité alors que sa réussite dépend fortement du comportement des parties prenantes ?

La loi du 4 mai 2004

La loi sur la formation professionnelle et le dialogue social du 4 mai 2004 modifie les règles de conclusion et de validité des accords d'entreprises et autorise un accord d'entreprise à déroger à un accord de branche.

Auparavant, il suffisait qu'une organisation syndicale signe un accord d'entreprise pour que celui-ci soit valable. La loi de 2004 prévoit que les accords ne sont valables que s'ils sont signés par un ou plusieurs syndicats majoritaires ou, à défaut, qu'il ne fasse pas l'objet d'une opposition d'un ou de plusieurs syndicats majoritaires.

La loi du 4 mai 2004 prévoit également qu'un accord de branche puisse permettre la conclusion d'accords d'entreprises en l'absence de délégué syndical, soit avec un représentant du personnel, soit, à défaut, avec un salarié expressément mandaté par une organisation syndicale représentative sur le plan national.

La loi sur la formation professionnelle et le dialogue social du 4 mai 2004 a renversé (du moins sur le papier) la hiérarchie des normes en ouvrant la possibilité de négocier des accords collectifs (accords d'entreprise par exemple) dérogatoires aux accords de niveau supérieur (accords de branche par exemple) à condition que ces derniers n'interdisent pas de telles dérogations.

Une analyse commandée par la DARES des effets de la loi de 2004 sur la négociation d'entreprise¹⁴ a néanmoins permis de constater que cette faculté avait été peu utilisée par les partenaires sociaux pour diverses raisons :

- L'insécurité juridique : La loi de 2004 était considérée comme complexe, même pour des grandes entreprises dotées en interne de compétences juridiques pointues. Elle était donc quasi inaccessible pour des PME et ont amené de nombreuses branches à construire des accords pouvant être applicables sans nécessité de négocier les modalités de mise en œuvre.
- La méfiance des syndicats qui considèrent la loi comme une « bombe à retardement ».

14 MERIEUX O., KERBOURC'H J.-Y., SEILER C. (2008). Evaluation de la loi du 4 mai 2004 sur la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises. 08. Document d'Etude DARES n140. 2008, 58 p.

- Un décalage avec le besoin des entreprises : concernant les PME, la priorité était de pouvoir signer des accords en l'absence de délégués syndicaux et non de signer des accords dérogatoires. Les grandes entreprises, de leur côté, ont considéré que les accords de branche étaient suffisamment souples pour s'adapter à leurs besoins.
- Une volonté des branches d'assurer une stabilité du dialogue social et de garder la main sur les négociations.

La loi du 20 août 2008

En fondant la représentativité sur l'audience électorale, la loi du 20 août 2008 a basculé d'un système basé sur une présomption de représentativité à une légitimité acquise lors des élections professionnelles. Un syndicat est désormais représentatif dès lors qu'il obtient au moins 10% des suffrages aux élections professionnelles.

Élément important en terme de légitimité : un délégué syndical ne peut désormais être nommé que s'il s'est présenté aux élections professionnelles et qu'il a recueilli 10% des suffrages.

A noter également que l'ensemble des organisations syndicales présentes dans l'entreprise peuvent présenter des candidats au 1^{er} tour, et non plus uniquement les organisations représentatives. Cette mesure a permis à des syndicats comme SUD SOLIDAIRES (créé en 1998) et UNSA (créé en 1993) de s'implanter dans les entreprises et dans le paysage national et d'impacter le dialogue social.

Parallèlement, la loi de 2008 renforce le poids des accords collectifs : ceux-ci peuvent déroger à la loi et aux conventions collectives en matière d'heures supplémentaires, de répartition et d'aménagement des horaires.

Néanmoins, pour s'assurer de la légitimité des accords signés, la loi en durcit les conditions de validité : un accord n'est valable que s'il est signé par un ou des syndicats regroupant au moins 30 % des voix et que la majorité (50 %) ne s'y oppose pas.

La loi du 17 août 2015 dite Loi Rebsamen

La loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi a pour objectif de simplifier l'exercice du dialogue social dans l'entreprise afin de le rendre plus efficace.

Elle permet aux entreprises de plus de 300 salariés en accord avec les partenaires sociaux, de regrouper les instances représentatives du personnel et élargit le dispositif de DUP aux entreprises de moins de 300 salariés.

Les obligations d'information-consultation annuelle au CE sont regroupées en 3 consultations portant sur :

- Les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- La situation économique et financière ;
- La politique sociale, les conditions de travail et l'emploi ;

Les informations à transmettre sont à ce titre précisées par le législateur.

Il devient également possible d'organiser des réunions communes entre plusieurs instances représentatives du personnel (CE, CCE et CHSCT) lorsqu'un projet nécessite leur information ou leur consultation.

Les négociations obligatoires abordées en NAO sont regroupées en 3 thèmes :

- La rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée ;
- L'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail ;
- La gestion des emplois et des parcours professionnels ;

Depuis 1982, le législateur a ajouté plusieurs thèmes à aborder lors des NAO, cette mesure vise à rationaliser les négociations.

Le législateur a laissé des marges de manœuvre aux partenaires sociaux de l'entreprise pour mettre en œuvre les dispositions relatives au dialogue social : périodicité des réunions CE et des négociations obligatoires, délai de remise des avis du CE, etc.

La loi du 8 aout 2016 dite loi Travail ou loi El Khomri

La loi travail s'inscrit dans la lignée de la loi Rebsamen et de son objectif de développement d'une culture du dialogue et de la négociation. Elle a été confrontée, dès son élaboration, à de vives contestations syndicales, politiques et de la part de l'opinion publique.

Elle a tout d'abord renforcé la règle des accords majoritaires dans l'entreprise : pour être valides, les accords doivent désormais être signés par des organisations syndicales qui rassemblent plus de 50 % des suffrages. En revanche, un syndicat signataire n'ayant recueilli que 30% des suffrages peut demander l'organisation d'un référendum. Le résultat du référendum primera alors sur la position des syndicats.

La loi a également étendu le champ des sujets négociés au niveau de l'entreprise (ex : droit à la déconnexion).

La loi prévoit enfin des dispositions permettant aux partenaires sociaux de sécuriser leurs négociations et développer le dialogue social :

- Le crédit d’heures de délégation des délégués syndicaux est augmenté.
- Le comité d’entreprise peut décider de consacrer une partie de son budget de fonctionnement au financement de la formation des élus et des délégués syndicaux.
- La loi prévoit également la possibilité d’organiser des formations communes aux salariés et aux employeurs.

L’ordonnance « Macron » relative au dialogue social

Parmi les cinq ordonnances dites « Macron » présentées au Conseil des Ministres le 22 septembre 2017, une retient particulièrement notre attention : l’Ordonnance n° 2017-1386 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l’entreprise et favorisant l’exercice et la valorisation des responsabilités syndicales en vigueur depuis le 23 septembre 2017.

Cette disposition prévoit d’instaurer une nouvelle instance représentative du personnel qui a pour vocation de remplacer les délégués du personnel, le comité d’entreprise et le comité d’hygiène, de sécurité et des conditions de travail : le comité social et économique (CSE).

Ainsi, le CSE a pour mission à la fois de porter les réclamations individuelles et collectives des salariés, d’analyser les risques professionnels auxquels peuvent être exposés les travailleurs mais aussi de s’assurer de l’évolution économique et financière de l’entreprise.

A ces égards, le CSE apparaît donc comme la même instance de dialogue que la Délégation unique du personnel à travers laquelle les représentants de salariés et de l’entreprise avaient la possibilité de regrouper les instances de leur choix, à la différence près que ce regroupement sera obligatoire, au plus tard le 31 décembre 2019.

Outre ce changement « organisationnel », le paysage syndical sera également modifié en son sein car le texte prévoit un plafonnement de la durée du renouvellement des mandats des représentants du personnel, éléments dont vont devoir tenir compte les entreprises dans un contexte de syndicalisation à la baisse.

1.2.2. Conflictualité et état du dialogue social

Evolution de la conflictualité

La France est souvent considérée comme un pays à forte conflictualité. Elle est l'un des pays Européen les plus touchés par les grèves et ces dernières années ont été marquées par des conflits durs et médiatisés, paralysant parfois le pays et ses infrastructures :

- Grandes grèves nationales de mobilisation contre des réformes législatives : 1995 (réforme des retraites), 2006 (création du CPE), 2016 (loi travail) ;
- Grèves régulières dans les services publics : transports ferroviaires (SNCF), éducation nationale, etc. L'impact des grèves a néanmoins diminué avec la mise en place en 2007 du préavis de grève de 48h afin d'assurer la continuité du service public ;
- Conflits et grèves dans de grandes entreprises comme c'est le cas à Air France avec, en point culminant, l'affaire de la chemise du DRH. Selon un sondage ODOXA¹⁵, « l'affaire de la chemise arrachée » est révélatrice de la dégradation du dialogue social en France pour 82% des français ;
- Grèves dans des entreprises en difficulté et/ou ayant décidé de délocaliser : Continental, Goodyear, Arcelor Mittal, et plus récemment Whirlpool et GM&S ;

Ces conflits ont des conséquences importantes pour les entreprises, notamment pour les grandes entreprises, en terme de productivité, d'image et de marges de manœuvre pour les entreprises qui peuvent se retrouver très rapidement sous le feu des médias et des politiques.

Pour autant, le nombre de grèves, leurs durées, ainsi que le nombre de grévistes n'a cessé de diminuer depuis la fin des années 70. Le nombre de jours de grève a ainsi été diminué par 10 depuis les années 70 et a continué de baisser ces dernières années puisqu'il était de 117 jours pour 1000 salariés en 2008 et de 81 en 2014¹⁶. Elles sont moins fréquentes et moins intenses, notamment du fait de la baisse de la syndicalisation et de la disparition de grandes entreprises industrielles en France. Elles sont en revanche plus « stigmatisées » et médiatisées.

Pour comprendre pourquoi cette impression perdure malgré la baisse des conflits, il peut être intéressant de faire un détour par une analyse sur le sentiment d'insécurité et l'acceptation de la violence développée dans un article sur le paradoxe de la violence¹⁷.

15 Sondage ODOXA du 9 octobre 2015 « Air France »

16 DARES n°085 décembre 2016, « les grèves en 2014 ».

17 <http://www.mercialfred.com/topos/paradoxe-violence-monde>

Les études montrent que la violence n'a cessé de diminuer dans la société depuis le Moyen âge. Pour autant, le sentiment d'insécurité augmente et l'acceptation de la violence diminue.

Laurent Mucchielli, sociologue spécialiste des questions de délinquance, de violence et de sécurité explique la diminution de la tolérance à la violence par le contexte global de pacification des mœurs qui entraîne la diminution des comportements violents. Ces comportements devenant plus rares, ils sont stigmatisés quand ils surviennent. « *Ce qui était jadis considéré comme normal ou exagéré mais tolérable est désormais considéré comme anormal ou intolérable* »¹⁸.

Cette baisse du nombre grèves ne doit néanmoins pas cacher d'autres formes de conflictualité, beaucoup plus difficiles à évaluer et quantifier.

Au-delà des débrayages, manifestations ou pétitions, qui sont peu quantifiés mais relativement visibles, d'autres formes de résistance et de désengagement doivent alerter les employeurs : Un absentéisme en augmentation, notamment de courte durée, peut être un indicateur de difficultés et de conflit latent. De même pour le turn-over. Plus globalement, un désengagement des salariés, l'absentéisme moral comme l'appelle Hubert Landier¹⁹, amènera ceux-ci à ne pas faire plus que le travail pour lequel ils sont payés.

Tous ces conflits larvés ont un coût et doivent être pris en compte par les entreprises au même titre qu'une grève.

Pour autant, ces conflits, s'ils ne durent pas et s'ils amènent à engager ou reprendre le dialogue, peuvent être vertueux pour l'entreprise. La DARES indique ainsi dans une étude de décembre 2015 que « *négociation d'entreprise et conflictualité collective du travail sont étroitement liées. L'une et l'autre sont déterminées, entre autres choses, par la présence (ou l'absence) d'instances représentatives du personnel, leur activité et leurs ressources. Elles constituent, par ailleurs, bien souvent les étapes d'un même processus : la grève peut être mobilisée par les salariés pour peser sur l'ouverture, le déroulement ou l'issue de négociations collectives ; inversement une négociation collective peut représenter un moyen de mettre fin à un conflit collectif. À type d'instances représentatives, taille d'entreprise et secteur d'activité équivalents, les entreprises qui ont déclaré des conflits entre direction et salariés sont ainsi celles où la négociation collective est la plus fréquente et la plus fournie* »²⁰.

Ce constat constitue une bonne transition vers la négociation collective et son état actuel.

18 https://www.laurent-mucchielli.org/public/Dix_ans_d__evolution_des_delinquances_en_France.pdf

19 LANDIER H. (2015). Dialogue social, une urgence pour l'entreprise, mai 2015, Ed. L'harmattan.

20 DARES Analyse n°94 décembre 2015

Etat de la négociation collective

Nous l'avons constaté, le législateur a favorisé le développement de la négociation collective.

Le nombre d'accord d'entreprises signés en France n'a cessé de progresser depuis la promulgation des lois Auroux : 37 800 accords d'entreprise ont été signés en 2015 contre 6 800 en 1987.

Ce chiffre renvoi néanmoins à des réalités très différentes : des entreprises qui négocient pour répondre aux obligations croissantes de négociation imposées à l'employeur par la loi, d'autres qui négocient dans des contextes économiques qui contraignent les partenaires sociaux à signer un accord, et des entreprises qui ont développé une vraie culture du dialogue social et dont les sujets de négociation sont riches.

Hélas, les réussites de ces entreprises sont peu visibles du grand public. Les accords négociés, souvent complexes et techniques, ne donnent pas à voir le processus (parfois long) de dialogue et de négociation mis en œuvre par les parties prenantes.

Concernant la négociation d'entreprise, il est important de balayer une idée reçue: les syndicats seraient un frein à la négociation collective en entreprise. La propension des organisations syndicales à signer (taux de signature calculés uniquement à partir des accords qu'elles sont susceptibles d'avoir négociés du fait de leur présence dans l'entreprise *via* un délégué syndical) est très élevée.

La CFDT est l'organisation dont les délégués syndicaux signent le plus fréquemment des accords d'entreprise (94 % des accords signés). La CFE-CGC, la CFTC, FO et l'UNSA signent également près de 90% des accords. Enfin la CGT a une propension à signer légèrement plus faible de 84 %²¹.

Pour autant, la mesure de la signature des accords d'entreprise ne suffit pas à évaluer la qualité du dialogue social dans les entreprises françaises.

1.2.3. Le dialogue social en Europe

L'enquête ECS (European Company Survey) d'Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) menée en 2015²² présente des résultats riches en enseignements sur le dialogue social en Europe. Martin Richer, fondateur de

21 Rapport sur la négociation collective en 2015 du Ministère du travail

22 AKKERMAN A., SLUITER R., JANSEN G. (2015). « Third European Company Survey – Direct and indirect employee participation », Eurofound report, 14 December 2015.

Management et RSE et Coordonnateur du pôle Entreprise, Travail & Emploi de Terra Nova (Think tank qui se définit comme progressiste) offre une analyse très complète sur les apports de cette enquête dans le pilotage du dialogue social²³

Eurofound a tout d'abord évalué le niveau d'information et les moyens accordés aux IRP en classant les structures répondantes dans 4 familles :

- Dialogue limité : peu d'information et peu de moyens ;
- dialogue orienté vers les ressources : peu d'information mais moyens conséquents, notamment en termes de formation et d'expertises ;
- Dialogue orienté vers l'information : bon niveau d'information et temps pour les exploiter mais peu de moyens pour se former ou pour mettre en œuvre des expertises ;
- Dialogue extensif : bon niveau d'information et de ressources.

Les structures pratiquant un dialogue limité sont les plus représentées en France, en Irlande, en Grèce, à Malte, au Portugal et en Espagne. A l'inverse, l'Allemagne, la République Tchèque, la Hongrie, l'Autriche et la Hollande comptent une majorité de structures pratiquant le dialogue social extensif...de quoi déconstruire certaines idées reçues !

Eurofound a ensuite analysé le type d'informations transmises aux IRP.

61% des établissements de l'UE fournissent des informations stratégiques (enjeux business, nouveaux produits ou services, changement dans les process ou les structures, plans stratégiques...). Cette moyenne approche les 70% pour l'Allemagne et la Grande Bretagne...et descend à 47% pour la France ! La fourniture d'informations sur les orientations stratégiques est pourtant renforcée depuis la loi du 14 juin 2013.

Ce manque d'informations pourrait être compensé par un accès large à l'expertise. Or, avec un taux de recours à l'expertise de 19%, la France est en deçà de la moyenne en UE (37%) et bien en deçà de l'Allemagne, de Chypre ou de la Hongrie (85%). Il est à noter cependant que ces expertises sont, dans la plupart des pays, fournies par des équipes appartenant aux organisations syndicales ; la France et son système de recours à l'expertise apparaît comme une spécificité.

L'enquête a ensuite cherché à apprécier le degré d'influence et de participation des partenaires sociaux dans les décisions prises par les entreprises sur une échelle à 4 niveaux :

23 <http://management-rse.com/2017/01/05/dialogue-social-a-francaise-chef-doeuvre-peril/>

information, consultation, codétermination, décision unilatérale (qui se traduit par une forme de veto dont disposent les IRP dans certains domaines).

Sans surprise, les structures qui pratiquent la codétermination (en Allemagne et en Autriche principalement) pratiquent également un dialogue extensif.

La France elle compte peu de d'établissements pratiquant la codétermination. De plus, la part des représentants qui estiment peser sur les changements structurels (restructuration, délocalisation ou fusion) n'est que de 27% en France, contre 37% en moyenne dans les pays de l'UE et 51% au Pays Bas, 47% en Grande Bretagne, 45% en Allemagne et 34% en Espagne.

Le lien entre la qualité du dialogue social et la performance économique (santé financière, de productivité et de croissance de la production de biens et de services) a été testé par Eurofound. Les établissements dans lesquels l'information donnée aux IRP est bonne (fréquence et étendue des informations ; jugement positif des élus) sont plus performants que ceux qui octroient beaucoup de moyens mais transmettent peu d'information.

Eurofound parvient à faire un constat identique entre le dialogue social et la qualité de vie au travail en analysant les arrêts maladie, la motivation des salariés, le turn over et le climat social. Les employeurs qui accordent des moyens importants mais fournissent des informations de mauvaise qualité ont un mauvais niveau de QVT.

L'enquête fait enfin le lien entre dialogue social et expression des salariés (réunions, envoi d'information, recueil des idées et propositions des équipes...), que l'on a parfois tendance à opposer. 30% des organisations étudiées dans l'enquête combinent un haut niveau de dialogue social et une forte participation directe des salariés.

1.2.4. Enjeux actuels du dialogue social

Adhésion du corps social, partage de l'information et des richesses dans un contexte économique en déclin

Dans un contexte mondial qui a renforcé la compétitivité, les entreprises doivent faire preuve de flexibilité pour s'ajuster aux fluctuations d'activité et s'adapter aux nouveaux marchés. Cette flexibilité peut se traduire par des variations importantes en termes d'effectifs (recours aux contrats courts et à l'intérim), de masse salariale, de temps de travail (recours aux heures supplémentaires ou au travail le dimanche) ou d'organisation du travail (polyvalence, mobilité).

Or, pour mettre en œuvre ces changements organisationnels dans de bonnes conditions, il est nécessaire que le corps social en comprenne les enjeux et les modalités de mise en œuvre et y adhère. Un dialogue social performant permet l'implication de l'ensemble des collaborateurs au service d'un projet pérenne.

Ne reste plus qu'aux instances à se départir de leur rigidité et de leur complexité qui peut nuire à leur efficacité...c'est l'objectif poursuivi par les dernières réformes exposées précédemment

Hubert Landier exprime la nécessité d'implication des salariés et de leurs représentants en ces termes : *« l'idée du dialogue social nous ramène à une alternative, qui ne se limite pas à la scène des rapports de travail. Ou bien les décisions qui vaudront pour la communauté sont imposées par celui qui, disposant du pouvoir, entend qu'elles soient mises en œuvre parce que tel est son intérêt ou ce qu'il juge être bon pour les autres ; tel est le principe du despotisme. Ou bien elles font l'objet de délibérations, d'une concertation, voire de négociations entre les différentes parties prenantes, ce qui permettra ensuite à chacun de s'y reconnaître et de les tenir pour légitimes. Il s'agit donc là d'un choix qui relève de la philosophie politique²⁴. »*.

Le dialogue social doit également contribuer à prendre des décisions qui tiennent compte à la fois de la dimension économique et sociale. Ce double objectif est d'autant plus difficile dans un contexte de crise économique et de diminution des richesses pour beaucoup d'entreprises.

Voici l'extrait d'un discours d'Antoine Riboud, fondateur et président de Danone, prononcé aux Assises nationales du CNPF le 25 octobre 1972 à Marseille. Un discours qui trouve encore tout son sens dans le contexte actuel et qui devrait inspirer plus d'un dirigeant...

« Il n'est pas possible d'admettre que la croissance abandonne derrière elle tant de laissés pour compte, les vieillards, les inadaptés, les malades et surtout les travailleurs, qui sont nombreux à bénéficier insuffisamment des fruits de la croissance.

Ensuite, cette croissance engendre des nuisances à la fois collectives et individuelles. Elle a souvent sacrifié l'environnement et les conditions de travail à des critères d'efficacité économique. C'est pourquoi elle est contestée, et mieux parfois rejetée comme finalité de l'ère industrielle. (...)

Nous devons nous fixer des objectifs humains et sociaux, c'est-à-dire : – d'une part, nous efforcer de réduire les inégalités excessives en matière de conditions de vie et de travail, –

24 Ibid note de bas de page 16

d'autre part, nous efforcer de répondre aux aspirations profondes de l'Homme et trouver les valeurs qui amélioreront la qualité de sa vie en disciplinant la croissance. (...)

La valorisation du travail ne doit pas être une méthode pour augmenter seulement la productivité (...). Le pouvoir dans l'entreprise n'aura de sens que si les valeurs d'être ont été respectées. Le rôle et la responsabilité du chef d'entreprise prennent dès lors une nouvelle dimension. Il sera soumis à deux critères d'appréciation : tout d'abord la réalisation des objectifs économiques vis-à-vis des actionnaires et de l'environnement ; ensuite la réalisation des objectifs humaines et sociaux vis-à-vis de son personnel. (...)»²⁵.

Représentativité, sociologie des syndicats et engagement

On le sait, les taux de syndicalisation en Europe sont très disparates ; ils s'étendent de 8 à 80%. La France figure parmi les bons derniers avec un taux moyen d'affiliation de 11% (soit 1,8 millions de personnes), contre 20% en Allemagne, 27% au Royaume Uni et 54% en Belgique.

Cette bataille de chiffres n'a cependant que peu de sens quand on connaît la place et le rôle des syndicats en France et dans d'autres pays d'Europe.

- En France, le système d'extension des accords collectifs permet à grande majorité de salariés (93% contre 56% en moyenne dans les pays de l'OCDE) d'être couverts même si la présence syndicale dans l'entreprise est faible ou nulle. Dans certains pays, à l'inverse, l'extension des accords collectifs est inexistante (Danemark, Irlande et Suède notamment). Seuls les salariés syndiqués peuvent obtenir les avantages négociés dans leurs entreprises.
- La protection sociale est accessible à tous les salariés en France. Au Danemark, en Suède, en Finlande ou en Belgique, les prestations de chômage et autres prestations sociales sont versées par le syndicat.
- Le financement des organisations syndicales françaises provient majoritairement de l'état, des employeurs et des organismes paritaires. Dans la majorité des autres pays, il est assuré par les cotisations payées par leurs adhérents.
- En France, le poids des organisations syndicales dans la négociation collective ne dépend pas du nombre de leurs adhérents mais de leurs résultats aux élections professionnelles.

25 <http://go-management.fr/wp-content/uploads/2016/07/Discours-dAntoine-Riboud-aux-Assises-nationales-du-CNPF-le-25-octobre-1972-%C3%A0-Marseille.pdf>

Malgré la faiblesse du nombre des adhérents, la France occupe la 10ème place en termes de présence syndicale sur les lieux de travail : près de 40 % des entreprises (hors petites entreprises), sont pourvues d'un délégué syndical.

Au-delà de cette comparaison Européenne, l'évolution du taux de syndicalisation et de la sociologie des organisations syndicales en France est préoccupante.

Le taux de syndicalisation n'a cessé de baisser depuis 1945 pour se stabiliser depuis les années 90 et atteindre aujourd'hui 11%.

Les salariés affiliés à un syndicat sont majoritairement en CDI et à temps plein²⁶ :

- Le taux de syndicalisation moyen est de 12% pour les salariés temps plein et de 8% pour les salariés à temps partiel. Or, ces derniers représentent 20% des travailleurs.
- Le taux de syndicalisation moyen est de 2% pour les salariés en CDD. Or, ils représentent 15% des travailleurs ;
- 40% des CDI durent moins d'un an et 60% sont rompus au bout de trois ans. Or, le taux de syndicalisation est plus fort à partir de 3 ans d'ancienneté.
- 20% des salariés de la fonction publique adhèrent à un syndicat contre 9% dans le privé. Dans le privé, le taux augmente avec la taille des entreprises. Il ne dépasse pas 5% dans les établissements de moins de 50 salariés alors qu'il atteint 14,4% dans ceux de plus de 200 personnes.

Les syndicats sont finalement moins présents dans les secteurs où l'emploi se développe : le commerce, l'hébergement et la restauration, les services à la personne et l'économie sociale et solidaire, la communication et les systèmes d'information, etc. En revanche, ils sont très implantés dans les secteurs où les statuts sont très protecteurs : fonction publiques, entreprises parapubliques, etc. Ils sont également absents chez les plus précaires : salariés en CDD ou en intérim, salariés à temps partiel.

Nul doute que cette transformation du monde du travail, tout comme la modification de la place des structures collectives (églises, partis politiques, et même famille) au profit d'une société favorisant l'individualisme, a également impacté les syndicats.

A noter enfin que l'indice de confiance de l'opinion publique vis-à-vis des syndicats est relativement bas : seules 29% des personnes interrogées par le CEVIPOF en janvier 2017 ont

26 DARES Analyses n°025, 12 mai 2016.

déclaré faire confiance aux syndicats (contre 36% en 2009, lors de la 1^{ère} édition du sondage).

Il est donc urgent pour les syndicats de renouveler leurs combats, leurs cibles et leurs offres.

Impact du digital sur le dialogue social

Le développement du numérique dans les entreprises est porteur d'enjeux importants qui impactent le dialogue social.

Le digital contribue à la création d'emplois et de nouveaux métiers et à la destruction d'emplois traditionnels. Ces évolutions ont un impact sur la survie des entreprises traditionnelles et de leurs emplois ainsi que sur la formation et l'accompagnement au changement dans les entreprises en mutations.

Dans cette dynamique, la forme traditionnelle du salariat est remise en cause au profit de nouveaux statuts d'emploi (Uber, Deliveroo...) qui posent la question de la protection sociale et de l'équilibre de la concurrence.

La transformation numérique est un levier d'amélioration des conditions de travail quand les outils numériques permettent d'automatiser des tâches répétitives ou de favoriser l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle avec le développement du télétravail. Ils constituent néanmoins un risque quand la connexion constante ne permet plus le maintien de cet équilibre.

Le numérique peut, et doit, constituer l'une des thématiques prioritaires de la négociation collective.

Il impacte également les modalités du dialogue social en offrant des possibilités nouvelles de communication entre employeurs, représentants du personnel et collaborateurs.

Les nouveaux outils numériques (plateformes collaboratives, réseaux sociaux d'entreprises, portails RH, chat, blogs syndicaux...) facilitent le partage d'informations, l'échange de bonnes pratiques et la remontée des dysfonctionnements de nature à nourrir et influencer le dialogue social.

Ces outils modifient également les rapports de force et d'influence en permettant aux salariés de s'informer, de s'exprimer directement, de débattre et de faire valoir leurs idées, remettant ainsi en cause la représentation indirecte portée par les IRP et les OS. Ils pourraient amener des salariés, ne maîtrisant pas les codes ou les règles du dialogue social à

peser fortement sur celui-ci, notamment chez les jeunes salariés maîtrisant parfaitement l'environnement digital et la puissance des réseaux sociaux.

Les représentants du personnels et les organisations syndicales ont ainsi tout intérêt à se saisir des opportunités offertes par le numérique pour renforcer le lien avec les salariés ou susciter l'engagement : il leur permet de toucher des salariés plus difficilement accessibles (salariés à temps partiel, salariés de nuit, télétravailleurs, expatriés...) ou de jeunes salariés habitués à utiliser leurs ordinateurs et leurs smartphones pour communiquer ou pour militer pour une cause à laquelle ils croient.

La CFDT a pris conscience des opportunités offertes par les outils numériques et a lancé en 2016 une grande enquête sur le travail. « Parlons travail » est la plus grande enquête sur le travail réalisée en France avec 200 000 répondants, elle offre, selon la CFDT, « *une opportunité inédite de connaître les vraies préoccupations des travailleurs, de casser les préjugés et d'inventer de nouvelles solutions* ».

2. LE PARTENARIAT

2.1. Définitions et notions associées

2.1.1. Définition :

Le terme de partenariat est régulièrement utilisé pour décrire tout type de relations impliquant plusieurs organisations (entreprises, états, ...). Or, cette notion, bien plus complexe, nécessite d'être définie.

Le terme de partenariat est relativement récent, le mot n'est d'ailleurs apparu dans le Larousse qu'en 1987.

Le dictionnaire définit le partenariat comme un « *système associant des partenaires sociaux ou économiques et qui vise à établir des relations d'étroite collaboration*²⁷ » (l'entreprise et ses fournisseurs et sous-traitants par exemple).

Le partenariat a également été largement défini et théorisé dans l'action sociale, les pouvoirs publics ayant fortement incité les organisations à le développer depuis les lois de décentralisation.

Ainsi, le dictionnaire critique de l'action sociale (Bayard, 1995, p. 272) indique que « *Le partenariat peut être défini comme un rapport complémentaire et équitable entre deux parties différentes par leur nature, leur mission, leurs activités, leurs ressources et leur mode de fonctionnement. Dans ce rapport les deux parties ont des contributions mutuelles différentes mais jugées essentielles. Le partenariat est donc fondé sur un respect et une reconnaissance mutuelle des contributions et des parties impliquées dans un rapport d'interdépendance. De plus le partenariat laisse place à des espaces de négociation, où les parties peuvent définir leur projet commun.* »

L'analyse étymologique permet également de saisir toutes les subtilités de ce mot.

Le terme de partenaire est emprunté à l'anglais partner, lui-même dérivé du vieux français parcener, part, parçuner, qui signifiait propriétaire indivis, qu'on ne peut partager diviser.

Dans l'indivision, chacun des propriétaires a des droits sur la totalité du bien, quelle que soit la part détenue. Les décisions sont prises dans un rapport d'égalité, la voix de l'un valant celle de l'autre, indépendamment de la quantité de biens apportés.

27 www.larousse.fr

Le mot trouve également son origine dans le latin *partitio*, *partitionis* et qui renvoi au partage, la division ou la séparation²⁸.

Corinne MERINI, Maître de conférences à l'IUFM, analyse cette origine : « ... *s'il est possible de partager quelque chose avec quelqu'un, il est aussi possible de partager une responsabilité en association avec quelqu'un. Le travail est donc simultanément conduit avec et contre l'autre. C'est une situation extrêmement complexe, bien connue en éducation physique à propos de la relation d'opposition/coopération. "Travailler avec" présente un risque, le risque de la confusion identitaire. Pour aller contre ce risque, pour marquer ses propres convictions, le travail se fait dans le même temps contre l'autre* ».

Le terme partenaires sociaux apparaît dans les années soixante et renvoie à des groupes sociaux antagonistes, l'Etat et les organisations syndicales salariales, ayant des intérêts divergents et qui négocient des accords, en l'occurrence les accords de Grenelle.

Le partenariat représente donc à la fois la réunion et la séparation, l'association et la division. **Or, les aspects antagonistes tendent aujourd'hui à être gommés dans l'évocation du partenariat.**

Le terme même de partenariat se banalise et est utilisé pour évoquer toutes formes de relations, peu importe leur niveau de coopération.

Fabrice DHUME, sociologue et spécialiste de la question du partenariat, estime ainsi qu'« *il ne se passe pas un jour et il n'est pas un discours qui, aujourd'hui, ne fasse appel au vocable de partenariat. Le terme a envahi notre environnement avec une facilité et une rapidité d'autant plus déconcertantes que l'usage qui en est fait peut parfois apparaître bien singulier. Ainsi, lorsqu'une grande firme américaine de boisson essaie de vendre ses bulles sous l'image du partenariat (du genre « partenaire des jeux olympiques »), elle tente de faire croire que le mécénat a cédé la place au partenariat, et que la consommation est devenue un acte à forte valeur morale [...]. De même, lorsqu'une entreprise en vient à désigner comme « partenaires » ceux qu'elle a, jusqu'ici, traité de « sous-traitant », on se dit qu'il est heureux, le temps de la « fin des idéologies » qui a remplacé la domination capitaliste par une « partenarisation » des relations²⁹ ».*

28 REY A. (2000). Dictionnaire historique de la langue française, Le Robert, 2000.

29 DHUME F. (2002). Qu'est-ce que le partenariat ? Contribution à la création d'un espace de sens, Mars 2002, IS CRA, en ligne

2.1.2. Approche théorique et sociologique du partenariat :

Au-delà des définitions exposées ci-dessus, le partenariat (principalement le partenariat commercial ou en matière d'action sociale ou d'éducation) a fait l'objet de nombreuses études.

Deux courants classiques dominent : l'approche factorielle qui identifie les facteurs qui influencent le développement de la relation et l'approche processuelle qui analyse le déroulement de la relation dans le temps.

Parmi les facteurs qui influencent le développement de la relation on retrouve :

- **La similarité ou non des parties prenantes** (taille, capacité financière, proximité culturelle, d'existence de liens antérieurs, etc...),
- **Les modalités de structuration de la relation** (systèmes d'informations, modes de communication, résolution de conflits, partage de responsabilité...)
- **Et l'environnement** : légal, environnemental et sectoriel.

L'approche processuelle cherche à comprendre comment et pourquoi les relations partenariales évoluent.

La théorie du cycle de vie aborde le partenariat comme une dynamique linéaire avec un début, un développement et une fin de telle manière que le déroulement de la relation pourrait être prédit. **Or, dans le déroulement au quotidien d'un partenariat, on peut aisément constater que celui-ci ne peut, compte tenu de la complexité des interactions, être ni prévu, ni préétabli.**

Des travaux plus rares et plus récents rendent compte de la dynamique du partenariat au quotidien et mettent en valeur **l'importance des interactions entre individus et des processus formels et informels de régulation** (Ring et Van de Ven). Doz met de son côté l'accent sur **le contexte dans lequel s'inscrit la relation et qui en influence le déroulement.**

Quatre types d'interactions sont identifiés dans la dynamique partenariale :

- Les interactions entre individus :
La dimension individuelle est souvent sous-évaluée dans l'analyse de la dynamique d'un partenariat alors qu'elle est primordiale dans la conduite du partenariat. C'est dans ce cadre, et sous certaines conditions, que des relations de confiance s'établissent. Il s'installe entre les individus un contrat psychologique qui peut aller

jusqu'à se substituer au contrat formel. Il existe néanmoins le risque, si le partenariat ne repose que sur des relations interpersonnelles, que celui-ci soit remis en cause en cas de changement d'interlocuteur.

- Les interactions entre l'individu et son organisation :
L'individu est lié à son organisation et la représente. Il doit tenir le rôle et adopter les comportements qui sont attendus de lui. **Le mandat donné est donc très important.**
- Les interactions entre organisations :
Elles renvoient aux similarités et divergences entre organisations et **aux rapports de pouvoirs** ainsi qu'aux influences réciproques lorsque des structures sont régulièrement en contact. **A noter également que la représentation qu'ont les organisations l'une de l'autre influencent le déroulement du partenariat.**
Quand on connaît le poids des préjugés entre employeurs d'un côté et IRP et OS de l'autre, on mesure le chemin restant à parcourir en la matière.
- Les interactions avec l'environnement : Ce sont les phénomènes externes à la relation mais qui ont une influence sur elle. Ils peuvent être marchands, règlementaires, technologiques, stratégiques, etc.

Il est une dimension du partenariat qui est peu développée et souvent mal perçue : le conflit. Les solutions émergent de la confrontation des représentations, des points de vue et des pratiques, or cette confrontation ne peut se faire sans conflit.

Fabrice DHUME, estime ainsi que *« coopérer, suppose en pratique de travailler avec le conflit, à la fois de fait (car les sources de désaccord sont innombrables), et par la nécessité interne de cette forme de travail (le conflit est en effet le « moteur » de la coopération) »*³⁰.
*« On le voit : lorsqu'on parle de partenariat, le premier enjeu et le premier objet de travail (car c'est le premier obstacle) sont finalement de déconstruire la perception que l'on en a. Dans un environnement qui privilégie le consensus, empêchant par là même tout changement, il faut réintroduire la contradiction, la critique, la tension qui est au cœur même de l'action.[...] Travailler ensemble, c'est d'abord et essentiellement produire du conflit, du désaccord... et donc se confronter et négocier. Refuser cela, c'est ni plus ni moins refuser de travailler ensemble*³¹ ».

30 DHUME F. (2013). Sous le partenariat, les rapports de pouvoir : La réussite éducative de tous et l'échec scolaire de certains. Diversité : ville l'école intégration, CNDP, 2013, La réussite éducative, enjeux et territoires, p.73-81

31 DHUME F. (2002). Qu'est-ce que le partenariat ? Contribution à la création d'un espace de sens, Mars 2002, IS CRA, en ligne

2.1.3. Théorie du don

La théorie du don, développée par Marcel MAUSS et enrichie par Norbert ALTER, considère que le tryptique donner, recevoir, et rendre, structure la coopération au sein de l'entreprise. Pour coopérer, il faut donner pour recevoir à son tour.

En matière de négociation sociale, N. ALTER³² apporte également quelques éléments intéressants sur ce qui amène les parties prenantes à faire des compromis pour arriver à un accord : *« L'idée est que les agents économiques savent, de fait, sacrifier leurs avantages individuels immédiats au bénéfice d'un fonctionnement collectif durable permettant l'échange : ils donnent de manière à passer d'un système de relation strictement économique à un système d'échange social. Mais on distingue mal les raisons et les modalités d'élaboration d'accords qui peuvent être le fait d'acteurs porteurs de logiques opposées. La théorie de la régulation sociale [Reynaud, 1989, 2002; de Terssac, 1992,2002] permet d'avancer dans la compréhension de cette forme de coopération ».*

N. ALTER pointe néanmoins la limite de la négociation dans le fonctionnement au quotidien dans l'entreprise : *« les salariés « donnent » leur contribution active au fonctionnement de l'atelier ou de l'entreprise pour que les directions soient amenées à « donner à leur tour » l'autonomie. C'est bien la situation d'endettement mutuel qui permet la coopération et l'efficacité, bien plus que la négociation conçue comme un moyen de gérer des intérêts bien connus de part et d'autre, et défendus de manière optimisatrice ».*

En matière de dialogue social, la dimension symbolique du don prend tout son sens. Le temps consacré par l'employeur à la transmission d'informations de qualité aux IRP, celui consacré à des moments informels, assurent aux représentants du personnel la considération qu'il leur est portée.

2.2. Psychologie cognitive, partenariat et émotions

Nous allons maintenant nous pencher vers une vision autre du partenariat, proposant cette fois-ci une approche par les émotions. La clé de voute des relations humaines passent par la perception que chacun d'entre nous a de son environnement et des interactions associées. En fonction des éléments que nous percevons dans notre environnement, notre puissante machine cérébrale se met en branle afin de nous assurer les meilleures chances de survie, et

32 ALTER N. (2002) « Théorie du don et sociologie du monde du travail », Revue du MAUSS, vol. no 20, no. 2, 2002, pp. 263-285.

de développement. Ainsi, la vie en communauté est un catalyseur puissant du mécanisme cognitif, un catalyseur qui orientera nos actions vers le renforcement de relations bénéfiques ou la fuite, voire la destruction, de relations considérées comme néfastes.

Le fonctionnement cognitif, intégrant naturellement les tenants et les aboutissants du kaléidoscope neuronal nourrissant les émotions, les sentiments et les actes qui en découlent, est un élément largement étudié en psychologie, ainsi qu'en neurologie. Nous allons donc dans cette partie vous proposer un état de l'art en la matière, en débutant par un partage des notions sur les émotions, puis en développant cette notion à travers les relations humaines, notamment dans le monde du travail. Car nous partons du postulat que les émotions sont les fondations indispensables à la naissance, au développement ou à la mort d'un potentiel partenariat entre les individus.

2.2.1. Définition des émotions : partage synthétique des théories

« *Qu'est-ce qu'une émotion ?* ». Cette question fait naturellement écho à tout initié en psychologie tant elle a fait parler d'elle. C'est effectivement le titre d'un article qui a fait le tour du monde, imaginé par un certain William James³³, l'un des pères fondateur de la psychologie expérimentale. Certains, particulièrement à notre époque où les émotions sont à la mode, penseraient ce questionnement récent, du moins d'un point de vue de la psychologie. Cet article date de 1884. Dans cette réflexion partagée, William James propose l'idée selon laquelle les modifications du corps suivraient la perception d'un événement excitant et que le sentiment de ces modifications quand ils se produisent serait l'émotion. Cette définition proposée concerne les émotions provoquant une réaction non négligeable du corps, comme la peur, la colère, l'exaltation ou l'avarice.

L'exemple illustrant la théorie de James est connu, nous nous permettons ici de vous le rappeler. Nous sommes face à un ours dans la forêt, notre cœur s'accélère, nos genoux tremblent. Ce serait à cause de ces modifications physiologiques que nous ressentirions la peur.

Carl Lange³⁴ (1885), physiologiste Danois publie une année plus tard une approche du modèle de l'émotion en accord avec celle propose par James. Il se pose comme question dans sa publication : « *Si je commence à trembler parce que je suis menacé par un pistolet chargé, est-ce que tout d'abord un processus psychique se produit, la terreur apparaît, et*

33 JAMES W. (1884). « What is an emotion? » Mind, 9, 188-205

34 LANGE C. (1885). Om Sinsbevaegelser : Et psyko-fysiologiske Studie. Copenhagye : Rasmussen.

c'est cela qui cause mes tremblements, mes palpitations du cœur, et la confusion de la pensée ; ou alors, est-ce que ces phénomènes corporels sont produits directement par la cause terrifiante de telle sorte que l'émotion consiste exclusivement en une modification fonctionnelle dans mon corps ? »

Lange s'oriente vers la seconde proposition, c'est d'ailleurs pour cela que l'on parle lors des parcours en psychologie de la théorie de l'émotion de James-Lange (théorie « *périphéraliste* »). Plusieurs théories se sont ensuite appuyées sur cette base pour se développer et la renforcer, même encore aujourd'hui. Nous ne les développerons pas ici, mais une bibliographie est naturellement proposée à la fin de notre production, pour les plus curieux. Il est néanmoins important de partager le fait que les recherches pilotées par Paul Ekman³⁵, ou par Antonio Damasio³⁶ se basent sur cette approche théorique.

Face à la théorie de James-Lange se place celle proposée par Walter Cannon et son collaborateur Bard³⁷. Via différentes expérimentations sur les animaux, ils mettent en avant le rôle majeur du thalamus dans le déclenchement de l'émotion. Ils se sont basés notamment sur l'impact des viscères sur les émotions, organe qui avait été mis en avant par James. Pour eux, il y a d'abord les émotions, puis les modifications corporelles (théorie « *centraliste* »). Les critiques envers leurs recherches ont bien évidemment été vives, notamment parce que les viscères ne sont pas les seuls organes déclencheurs potentiels des émotions.

Bref, de nombreuses théories « *périphéralistes* » et « *centralistes* » ont depuis vu le jour à travers la recherche sur le thème des émotions. Néanmoins, les chercheurs de ces deux « factions » ont depuis pu se mettre d'accord sur certains éléments, sur ce qu'on appelle les « composantes » du phénomène. Il y aurait :

- un évènement (externe ou interne) ;
- la perception (ou l'imagination) de cet évènement ;
- une large gamme de réactions corporelles et de tendances à l'action ;
- un sentiment subjectif.

35 EKMAN P. (1982). *Emotion in the Human Face* (2e éd.). Cambridge : Cambridge University Press.

36 DAMASIO A. (1994). *Descartes' error*. New York : Grosset/putnam Book ; *L'erreur de Descartes*. Paris : Odile Jacob, 1995 pour la traduction française.

37 CANNON W.B. (1927). « The James-Lange theory of emotions : A critical examination and an alternative theory ». *American Journal of Psychology*, 39 ,106-124.

Ils s'accordent sur une décomposition en causes et en conséquences. Il est vrai qu'une problématique actuelle est une utilisation faussée du terme « émotion », terme utilisé pour présenter le processus global alors qu'elle n'en est qu'une parcelle.

Comme vous pouvez facilement l'imaginer, cette nuance importante entre ces deux approches a été, et est encore à ce jour, une source majeure de divergences entre les différents chercheurs en la matière. Est-ce que la modification corporelle est la conséquence de l'émotion, ou est-ce l'émotion qui apporte la modification corporelle ? Pour être plus simple, est-ce que je fuis parce que j'ai peur, ou est-ce que j'ai peur parce que je fuis ?

La psychologie moderne a tenté de résoudre cette différence de lecture en proposant une définition componentielle de l'émotion. L'idée, comme le terme le sous-entend, est de décomposer l'émotion en plusieurs composantes, permettant d'ailleurs ainsi une nouvelle vision de la liaison entre les émotions et les sentiments. Une vision intéressante, notamment de part la multitude de définitions de l'émotion. Qui plus est, le terme d'émotion est souvent englué avec d'autres termes, comme les affects, les humeurs, les sentiments, les pulsions, etc. Dans tous les cas, aujourd'hui, les psychologues s'accordent sur le fait qu'émotions et sentiments ne sont pas des éléments similaires. Les composantes de l'émotion sont à ce jour au nombre de cinq.

- le sentiment subjectif (qui découlerait de l'émotion) ;
- la réponse psychophysologique ;
- l'expression motrice (visage, gestes, postures, voix,...) ;
- la tendance à l'action (comme par exemple le désir de s'enfuir lorsque nous avons peur) ;
- l'évaluation cognitive³⁸

Ce qui est appelé « évaluation cognitive » représente le processus par lequel un évènement (interne ou externe) sera évalué afin que la réponse émotionnelle (basée sur les 4 composantes précitées) se mette en action. C'est grâce à cette évaluation que nous déclencherions les émotions appropriées en fonction de l'environnement (peur, joie, colère, etc.). Du coup, le contexte dans lequel l'action se déroule, ainsi que l'histoire de l'individu, sont des éléments clés dans la réaction qui en découlera. Un policier réagira de manière différente à un évènement risqué qu'un individu lambda. Ce que nous sommes construits ce que nous faisons.

38 Ou « appraisal »

Nous pourrions maintenant vous développer toutes les théories autour de l'utilité des émotions, mais nous préférons aller à l'essentiel afin de faciliter la lecture de cette production. Néanmoins, comme déjà indiqué ultérieurement, nous vous proposons à la fin une très vaste bibliographie en la matière. Bibliographie qui devrait vous permettre d'assouvir votre soif de savoir sur le sujet. Juste un petit clin d'œil à Darwin qui considérait l'expression des émotions comme un avantage adaptatif. Par exemple, l'expression faciale de colère déclenchant la fuite d'un ennemi, permettant ainsi d'éviter un conflit mortel. Les deux éléments qu'il faut retenir dans le cadre de notre recherche sont les suivants :

- l'émotion est un système social de signalisation :

Les expressions faciales et posturales sont, en plus d'une réaction face à un événement donné, des indices pouvant avoir un impact non négligeable sur les interactions que nous avons au quotidien. Le postulat est simple, un individu réagira d'une manière ou d'une autre face à un autre en fonction des signaux envoyés par ce dernier par son comportement. Prenons l'exemple d'une tentative de séduction. Si lorsque l'autre échange avec vous de manière à encourager un rapprochement et que vous adoptez un comportement similaire (vous lui souriez, vous plissez des yeux, vous restez proche de la personne, peut être avec quelques contacts physiques comme une main sur l'avant-bras, etc.), vous lui envoyez un signal encourageant à aller plus de l'avant. A contrario, si vous regardez cette personne de manière mauvaise, en gardant de la distance, avec un visage fermé, cette dernière adaptera (normalement !) son comportement en intégrant le fait que nous n'êtes pas intéressé.

Il faut également savoir l'importance des signes émotionnels dans la construction des relations interpersonnelles, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif (voir Feldman et Rimé³⁹, 1991 ; Fridlund⁴⁰, 1994 ; Tcherkassof⁴¹, 2008). Car comme vous l'imaginez certainement déjà, l'émotion n'est pas seulement quelque chose de personnel, c'est quelque chose de contagieux.

Le signal compris peut aller au-delà de la signification même de l'émotion émise (il a l'air heureux). Nous pouvons également anticiper une action qui en découle (il va me prendre

39 FELDMAN R.S., RIME B. (Ed.) (1991). Fundamentals of Nonverbal Behaviour. Cambridge : Cambridge University Press.

40 FRIDLUND A.J. (1994). Human Facial Expression: An Evolutionary View. San Diego : Academic Press.

41 TCHERKASSOF A. (2008). Les Emotions et leurs expressions. Presse Universitaire de Grenoble.

dans ses bras, il va rire, ...). Des études ont notamment été menées à ce propos par Scherer et Grandjean ⁴²en 2008.

- l'émotion permet un comportement plus agile :

L'idée ici est de développer le fait que les processus émotionnels ne sont pas forcément cantonnés à un système de stimulus-réponse. Pour reprendre l'approche développée par Scherer (Scherer⁴³, 1984), les émotions « *nous préparent pour des types de comportements adaptatifs particuliers* ». L'émotion et le réflexe doivent être considérés comme deux choses différentes. Il existe un découplage entre le stimulus et la réaction comportementale, nous donnant ainsi plus de temps pour évaluer notre environnement et les potentielles conséquences de l'action. De plus, en fonction de notre expérience de vie, nous développons le nombre de possibilités de réactions face à des stimuli, augmentant ainsi, avec le temps, notre palette de comportements.

Aussi, les réactions que nous avons face à nos interlocuteurs intègrent leurs propres processus réactionnaires. Je vous laisse imaginer l'impact d'un tel fonctionnement dans le développement des relations interpersonnelles, donc dans le développement, ou la destruction, d'un potentiel partenariat.

Comme vous avez pu le déduire, nous, auteurs de cette production, avons une préférence pour l'approche componentielle de l'émotion. Nous partons de l'idée que l'intégration des 5 composantes présentées, dont l'évaluation cognitive, sont des outils puissants qui ne doivent pas être négligés dans la réflexion que nous menons sur la création de relations partenariales. Par définition, les processus émotionnels sont donc une pièce maîtresse dans les relations que nous pouvons construire avec nos partenaires sociaux. Le tout est de nourrir chacune des parties de concepts, d'idées, de projets et d'actions démontrant la sauvegarde et le développement de la communauté.

42 SCHERER K.R., GRANDJEAN D. (2008). « Facial expressions allow inference of both emotions and their components. *Cognition and Emotion*. 22,789-801.

43 SCHERER K.R. (1984). « On the nature and function of emotion : a component process approach ». In K.R.SCHERER, P. EKMAN (Ed.), *Approaches to Emotion* (p. 293-318). Hillsdale : Erlbaum.

2.2.2. L'erreur de Descartes & la théorie des « marqueurs somatiques »⁴⁴

Le voyage autour des concepts sur les émotions continue. Cette fois-ci, nous avons choisi de vous présenter la théorie des « *marqueurs somatiques* », brillamment exposé par Antonio Damasio, notamment dans son ouvrage « *L'Erreur de Descartes* ».

Dans cet ouvrage, l'auteur nous explique la complexité de la synergie entre le corps et l'esprit, allant jusqu'à la conclusion d'une « *inséparabilité* » du corps et de l'esprit (ou de l'âme, d'où le titre de l'ouvrage : « *L'erreur de Descartes* »). La raison seule n'est pas maîtresse de nos actes, qui ne sont que la résultante d'un subtil parcours partant des émotions (du cerveau reptilien), en amont de la raison qui a à son tour nourrira l'action en fonction de notre expérience de vie, ou pas.

C'est là un pivot des réflexions actuelles sur l'intelligence émotionnelle.

L'émotion et la raison sont indissociables, elles ne seraient finalement que deux étapes différentes d'un cheminement vers l'action. Il n'y a pas d'un côté les émotions, et de l'autre la raison. L'émotion est la source, chaude, et la raison est l'aval, la braise refroidie de notre animalité brûlante.

Il va (re)découvrir⁴⁵ une autre chose fondamentale : nos émotions sont nos alliées. L'exemple clé étant bien naturellement la mère de toutes nos émotions : la peur. C'est finalement grâce à cette peur que notre vie peut s'organiser, car l'enfant de cette peur est la prudence. Nous allons éviter une voiture au bruit du klaxon ou partir en courant⁴⁶ à un coup de feu simplement parce qu'un stimulus physique aura déclenché au sein de notre « *amygdala*⁴⁷ » un processus irrigant nos circuits nerveux d'un message directement adressé à notre corps (accélération du rythme cardiaque, dilatation des pupilles, activations des membres inférieurs, ...).

Les émotions vont nous permettre de ne pas commettre d'erreurs pour notre propre survie. M. Damasio explique souvent, lors de ses conférences, que nous ne pourrions survivre plus de 10 minutes sans émotions dans notre monde moderne. Des exemples simples, qu'est ce qui nous empêcherait de sauter d'un immeuble, de vider notre compte bancaire ou bien

44 DAMASIO A. (1994). *Descartes' error*. New York : Grosset/putnam Book ; *L'erreur de Descartes*. Paris : Odile Jacob, 1995 pour la traduction française.

45 Charles DARWIN l'avait déjà démontré, notamment en comparant les phénomènes émotionnels des animaux et de l'espèce humaine, indissociables à la survie.

46 Ou nous immobiliser, ou nous battre (Fight, Flee or Freeze).

47 Circuit des émotions.

simplement de danser nu au sein de notre entreprise si la peur des conséquences n'existait pas ?

Une autre pierre posée par l'auteur doit être regardée avec attention : les « *marqueurs somatiques* ». Il nous explique l'impact émotionnel (négatif comme positif) des moments de vie sur notre mémoire à long terme. Par exemple, si j'associe ma relation avec une personne de manière positive (bons moments partagés, confiance, amour) à un plat en particulier que nous avons partagé, il est très probable que ce plat soit toujours perçu de façon positive, même des années plus tard, sans vraiment savoir pourquoi. De la même manière pour une émotion négative. Si une relation se passe de manière négative et que les « maux » ne sont pas traités à temps, j'associerai cette personne à quelque chose de désagréable.

Là est posé un processus qui est finalement d'une grande simplicité. Prenons l'exemple d'un email reçu par quelqu'un qui nous met en colère. Au niveau cérébral, la première partie du cerveau à réagir se situe au niveau du cerveau reptilien, dans le circuit des émotions. L'information est encore « chaude ». Tout nous poussera à répondre à cet email immédiatement, sous « l'émotion », car l'information n'a pas encore été « refroidie » par la raison. C'est d'ailleurs pour cela qu'il est souvent déconseillé de réagir « à chaud ». Pour les experts des relations sociales, pensez à ces e-mails parfois envoyés par les partenaires sociaux les vendredis en fin d'après-midi ou au début des congés d'été.

Mais cela ne s'arrête pas là. Oui, il est important de ne pas réagir à chaud, mais il est tout aussi indispensable de régler la question avant un temps donné (en moyenne 21 jours). Car après cette période, l'information, marquée « somatiquement » de manière négative, sera intégrée dans la mémoire à long terme. Je vous laisse imaginer le temps nécessaire de « nettoyer » quelque chose stockée en mémoire à long terme. Je vous laisse également imaginer la capitalisation que les RH et le management pourraient faire s'ils étaient convaincus par une telle connaissance sur le fonctionnement cérébral. Nous pourrions construire des environnements propices au développement de chacun et à l'élévation de l'espèce humaine, débarrassée des conséquences d'une non compréhension de ses émotions archaïques.

Ces éléments nous donnent également des pistes que nous pourrions développer dans le cadre de nos relations sociales, notamment sur la fréquence des rencontres avec nos partenaires sociaux. Comment imaginer construire un partenariat si notre cerveau est pollué par des « marqueurs somatiques » négatifs dont nous nous souvenons peut être même plus l'origine ? Aussi, pourquoi ne pas organiser les instances tous les 21 jours ? Il pourrait être

également judicieux de prendre le temps de développer des échanges informels avec nos partenaires sous un rythme similaire, en bilatérales, afin de s'assurer de l'absence d'une quelconque ombre pouvant couvrir des relations potentiellement fructueuses.

2.2.3. Les émotions et le collectif

Nous souhaitons avoir réussi à vous convaincre de la place indispensable des émotions dans le développement ou la destruction de potentielles relations partenariales. Nous allons ici échanger sur le sujet de ce qu'on appelle les émotions intergroupes, une thématique qui a été riche d'enseignements notamment sur la compréhension des préjugés et des discriminations entre groupes sociaux⁴⁸. Pourquoi ? Simplement parce lorsque nous parlons de relations sociales, nous parlons bien de relations entre différentes parties prenantes (Direction, différentes obédiences syndicales, salariés non syndiqués,...). Rassurez-vous, nous allons rester synthétiques.

Il a été observé que les différents comportements découlant de conflits entre différents groupes pouvait être reliés à des émotions particulières observées dans des relations entre deux personnes. Qu'ainsi, il pourrait être déduit qu'il existerait des évaluations cognitives collectives. Ceci ouvre des perspectives très intéressantes dans la compréhension des jeux entre les partenaires sociaux et les représentants des directions.

Un modèle théorique (voir Gordijin *et al*⁴⁹, 2001; Yzerbyt *et al*⁵⁰, 2006) propose les émotions intergroupes comme produit de « *l'interaction entre la catégorisation sociale et l'identification ressentie par l'individu à cette catégorie dans un contexte donné.* » Les émotions intergroupes se mettraient en branle non pas lors d'événements ayant un impact pour l'individu, mais lors d'événements ayant un impact sur le collectif.

48 SMITH E.R., (1993). « Social identity and social emotions: Toward a new conceptualization of prejudice ». In D.M. MACKIE D.L. HAMILTON (éd.), *Affect Cognition and Stereotyping: Interactive Processes in Group Perception* (p.297-315). New York : Academic Press.

49 GORDJIN E.H., WIGBOLDUS D., YZERBYT V. (2001). « Emotional consequences of categorizing victims of negative outgroup behavior as ingroup or outgroup ». *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 317-126.

50 YZERBYT V. Y., DUMONT M., MATHIEU B., GORDJIN E., WIGBOLDUS D. (2006). « Social comparison and group-based emotions ». In S. GUIMOND (ed.), *Social Comparison Processes and Levels of Analysis : Understanding Cognition, Intergroup Relations, and Culture* (p. 174-205). Cambridge, UK : Cambridge University Press.

Les deux auteurs qu'il faut retenir à propos de ce qu'on appelle la Théorie de l'Emotion Intergroupe (TEI) sont E.R. Smith⁵¹, puis Mackie *et al.*⁵². L'idée est que l'expérience émotionnelle d'un individu en tant que membre d'un collectif est similaire à celle d'un individu en tant que tel. Ceci offre des perspectives incroyables sur le vécu des partenaires sociaux lorsqu'ils ressentent une injustice, et les réactions associées ! Par exemple, nous pourrions imaginer que s'attaquer à une obédience syndicale dans sa globalité pourrait créer autant de colère pour l'ensemble du collectif que si nous les avions attaqués tous individuellement.

Dans cette théorie, le monde est divisé en deux catégories : l'« endogroupe » (le groupe auquel j'appartiens) et l'« exogroupe » (les autres). Souvenez-vous de l'évaluation cognitive que nous avons développée plus haut (dans les théories modernes des émotions). Il y aurait une évaluation cognitive collective, de la même manière qu'il en existe au niveau individuel. Ainsi, il a été démontré qu'en fonction du contexte et du positionnement des groupes, des comportements saillants sont observés. Par exemple, si l'endogroupe se sent menacé par l'exogroupe, mais a le sentiment d'être plus fort, il y a de grandes chances que cela tende vers un affrontement. Nous pensons que l'exemple du DRH d'Air France qui en a perdu sa chemise est assez explicite. D'un autre côté, dans une situation similaire, si l'endogroupe se sent en position de faiblesse face à l'exogroupe, il aura plus tendance à être dans la peur et l'évitement.

Ces diverses études mettent en exergue deux autres comportements collectifs intéressants. Le premier est ce qu'on appelle la culpabilité collective⁵³. Les individus peuvent ressentir la culpabilité suite à un acte commis par l'endogroupe, même s'ils n'ont pas participé de manière individuelle à cet acte. L'exemple souvent mis en avant concerne l'esclavage à l'époque aux USA. Le second concerne le potentiel plaisir ressenti par l'endogroupe lors de la souffrance de l'exogroupe⁵⁴. C'est un élément qui est souvent observé lorsqu'il y a une compétition entre deux groupes, notamment lorsque l'un des deux est en théorie en position de faiblesse face à l'autre. Comme vous devez certainement déjà le constater, nous pouvons clairement nous projeter dans le champ du dialogue social.

51 SMITH E.R. (1993). « Social identity and social emotions : Toward a new conceptualization of prejudice ». In D.M. MACKIE D.L. HAMILTON (éd.), *Affect Cognition and Stereotyping ; Interactive Processes in Group Perception* (p. 297-315). New York : Academic Press.

52 MACKIE D.M., DEVOS T., SMITH E.R. (2000). « Intergroupe motions : Explaining offensive action tendencies in an intergroup context ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 602-616.

53 BRANSCOMBE N.R., DOOSJE B. (2004). *Collective Guilt : International Perspectives*. Cambridge. Cambridge University Press.

54 SPEARS R., LEACH C.W. (2004) « Intergroup Schadenfreude : Conditions and consequences ». In L.Z. TIEDENS, C.W. LEACH (éd.), *The Social Life of Emotions*. Cambridge : Cambridge University Press.

Au-delà de la prise en compte de l'importance des émotions dans les relations individuelles, il est donc indispensable d'avoir à l'esprit cette idée de « contagion » émotionnelle au sein d'un même collectif. Ainsi, lorsque des membres d'une des parties prenantes fustigent le collectif avec qui elle doit construire l'avenir de l'organisation, c'est comme si elle s'attaquait à chaque membre personnellement. Dans un jeu de rencontres informelles en bilatérales et de plénières, chaque pierre de l'édifice doit être traitée de manière à ne pas déclencher une réaction en chaîne qui déstabiliserait l'ensemble. Cette homéostasie permettra le développement d'actions pertinentes et constructives.

2.2.4. Pour conclure sur les émotions

Comme vous pouvez certainement l'imaginer, nous n'avons pas développé tout le champ de recherche autour de la thématique. Nous aurions pu également parler de la place des émotions dans les processus de décision. Mais nous avons fait le choix de partir de l'hypothèse qu'une prise en compte globale de l'impact des émotions dans le développement de relations partenariales permettrait, de manière systémique, d'inhiber les potentiels impacts négatifs de processus plus complexes.

Nous proposerons plusieurs pistes qui pourraient, à notre humble avis, concourir au développement de relations sociales partenariales.

Finalement, nous pourrions déduire que le développement de relations partenariales ne peut exister que par le développement de la confiance. Nous ne sommes naturellement pas dupes face aux personnes étant clairement dans une position de nuisance et/ou seulement orientées par leur propres ambitions. C'est à notre sens là la responsabilité de chacun des collectifs de faire évoluer ou de se séparer de ces individus afin de faciliter le développement des femmes et des hommes de l'entreprise qui, à leur tour, deviendront les catalyseurs de la croissance de l'organisation.

CHAPITRE 2 :

ETUDE EMPIRIQUE

1. NOTRE ENQUETE : METHODE ET RESULTATS

1.1. Objectif et méthodologie de notre enquête

Considérant que le sujet de l'étude présentement traitée méritait de recueillir l'avis des acteurs du dialogue social, nous avons décidé d'établir une enquête.

Afin que chacun des acteurs puisse apporter des réponses précises sur les situations qu'il rencontre, nous avons choisi de réaliser trois enquêtes :

- Une à destination des professionnels des ressources humaines et représentants d'entreprise :
- Une à destination des représentants du personnel ;
- Une autre enfin à destination des négociateurs de Branche : toutefois, cette dernière ayant un faible taux de réponse (moins de dix répondants), nous n'avons pu exploiter les résultats.

Ces enquêtes ont été diffusées via le réseau social LINKEDIN qui a contribué à de nombreux partages.

Elles ont également été transmises par mail aux *alumni* du MBA RH de Paris Dauphine, dirigé par M. Fabien BLANCHOT et le Master négociation et relations sociales dirigé par Gérard TAPONAT.

Au total – à l'exclusion des négociateurs de Branche – ces enquêtes ont été renseignées par 176 personnes.

En outre, dans le même temps, nous avons assisté à des conférences et mené des entretiens semi-directifs avec des professionnels du dialogue social, experts dans leur domaine :

- Directeur des ressources humaines, Directeurs des affaires sociales, Responsables des affaires juridiques et sociales,
- Conseil en Ressources Humaines,
- Coordinateurs syndicaux, élus du CE/CCE

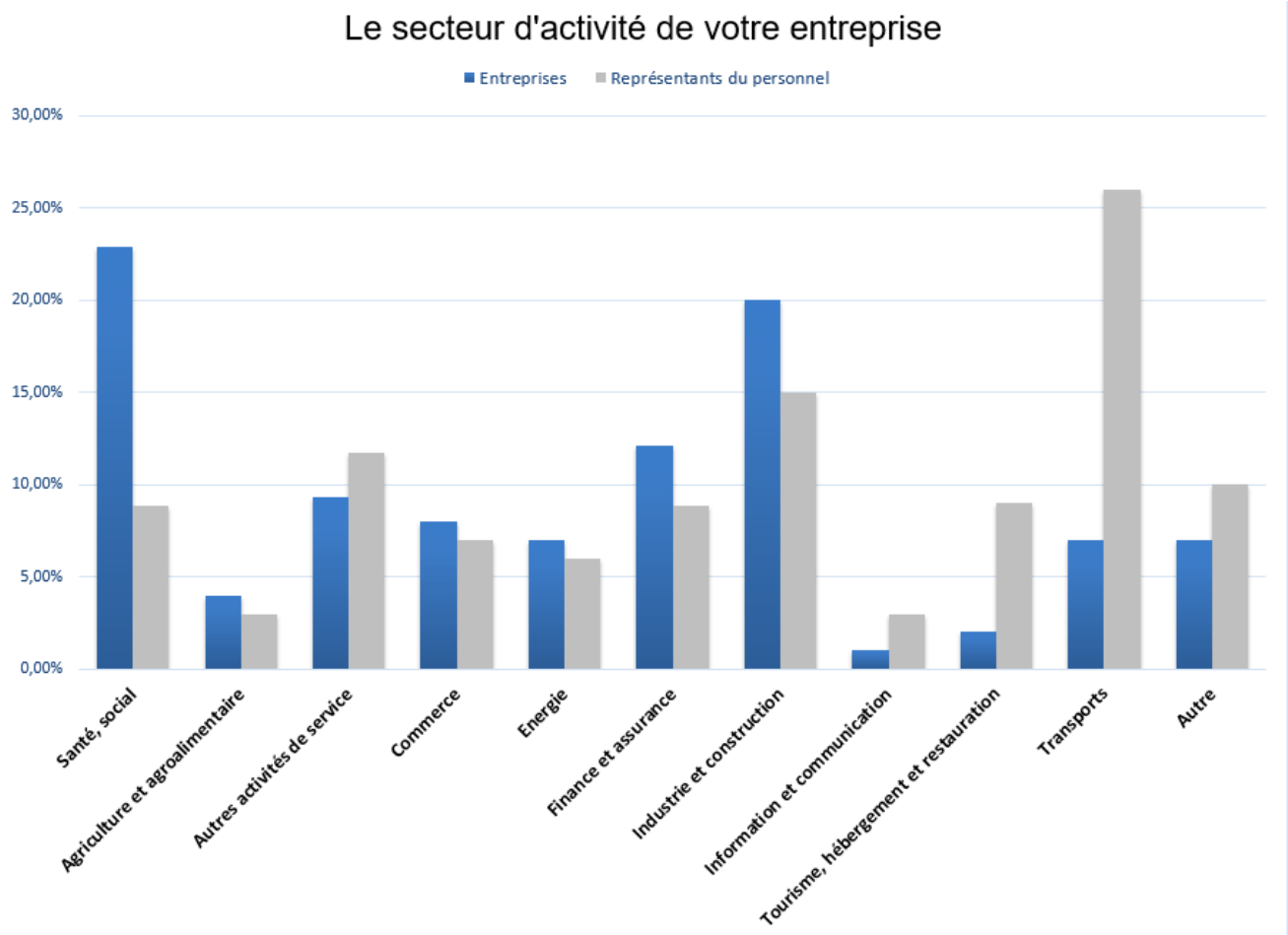
Certains ayant souhaité conserver l'anonymat, nous avons décidé de l'appliquer à tous ces répondants.

Nous profitons de cette occasion pour réitérer nos remerciements à l'égard de chacun d'entre eux.

1.2. Panel des répondants

Comme précisé in supra, les répondants de cette enquête sont des représentants des entreprises d'une part et des représentants du personnel d'autre part.

Afin d'identifier davantage les répondants, nous avons souhaité identifier leur secteur d'activité.



Grâce à la large communication de l'enquête, ce sont plus de dix secteurs qui sont référencés.

A cet égard, il apparaît que le secteur d'activité dont relève majoritairement les répondants représentant les employeurs soit le secteur de la santé et du social avec près de 23%, suivi du secteur de près par le secteur de l'industrie et de la construction (20%).

S'agissant des représentants du personnel, les transports apparaissent largement majoritaires (26%), suivi là aussi du secteur de l'industrie et la construction, mais avec un écart plus important que celui applicable pour les entreprises (15%).

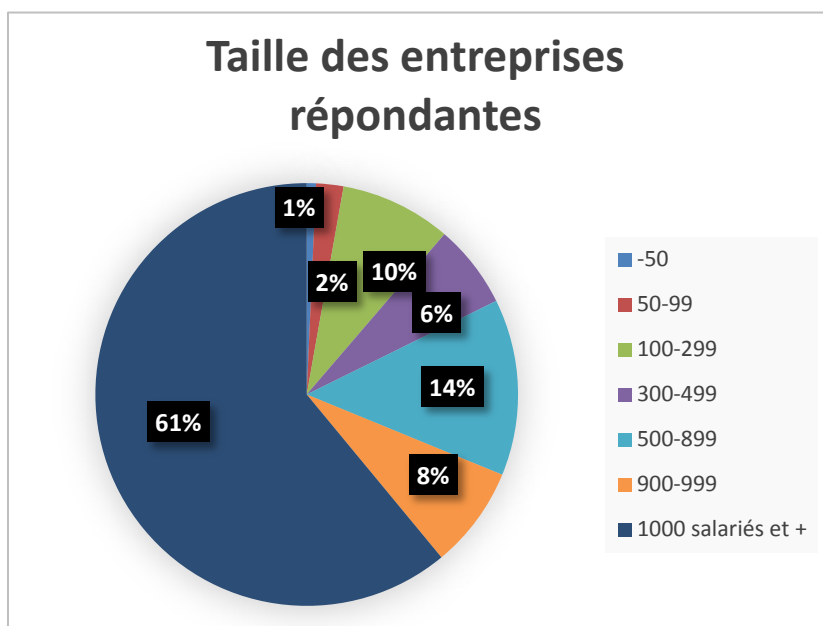
Ces secteurs d'activité sont dans le même temps ceux avec lesquels se creuse l'écart avec l'autre partie répondante, puisqu'entre le % de représentation des employeurs d'une part et celui des représentants du personnel d'autre part il y a une différence supérieure à 15 points.

En revanche, il est à noter un équilibre de répondants pour les secteurs de l'agriculture, du commerce, des activités de service, de l'énergie.

❖ Représentants des Entreprises

Il est à noter que plus de la moitié des entreprises répondantes (61%) sont des entreprises de 1000 salariés et plus.

En outre, parmi les entreprises de moins de 1000 salariés (39%), les entreprises de moins de 50 salariés représentent seulement 1% du panel.



A travers ces éléments chiffrés il ne faut pas y voir une généralisation d'absence d'IRP ou d'intérêt pour les IRP dans les entreprises de moins de 50 salariés ni de moins de 100 d'ailleurs, qui représentent pour leur part 2% du panel interrogé.

En effet, selon l'enquête de la DARES à ce sujet, qui est réalisée tous les six ans depuis 1993 et dont la dernière a été publiée en 2011, 37% des entreprises de 11 à 19 salariés ont des IRP et 65% pour les entreprises de 20 à 50 salariés⁵⁵.

Enfin, et cela n'est pas à négliger, les informations renseignées pour indiquer la taille des entreprises (comprises sur une échelle de 0 à 1000 et plus) nous permettent d'affirmer que cette enquête couvre plus de 115 000 salariés.

55 <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/statistiques-de-a-a-z/article/les-institutions-representatives-du-personnel>

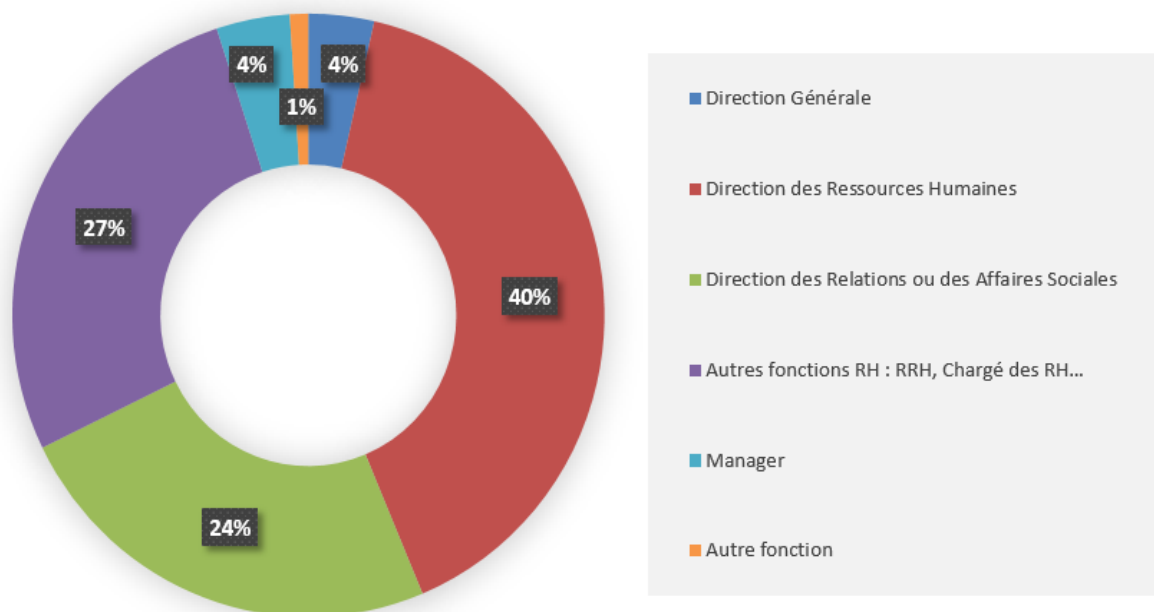
Toujours avec la volonté d'identifier un peu plus les acteurs interrogés, la fonction des représentants d'entreprise est très vite apparue comme un élément prépondérant.

En effet, les éléments de réponse apportés à cette question permettent d'identifier quels sont les acteurs du dialogue social.

A cet égard, il appert que la majorité des répondants à cette enquête portant sur le dialogue social relève de la Direction des Ressources Humaines au sens large du terme (67% en cumulant la DRH et les autres fonctions RH) d'une part et de la Direction des Affaires / Relations sociales (24%) d'autre part.

Toutefois, il est à noter que la Direction Générale et les Managers s'investissent également de cette question.

Quelle fonction occupez-vous dans votre entreprise ?



Enfin, l'ensemble des répondants ont affirmé avoir des institutions représentatives du personnel au sein de leur entreprise.

Au regard du graphique reproduit ci-après, le CHSCT (94%) apparaît clairement comme étant celle la plus présente, suivie par les Délégués du personnel (84%) et le Comité d'Entreprise (71%).

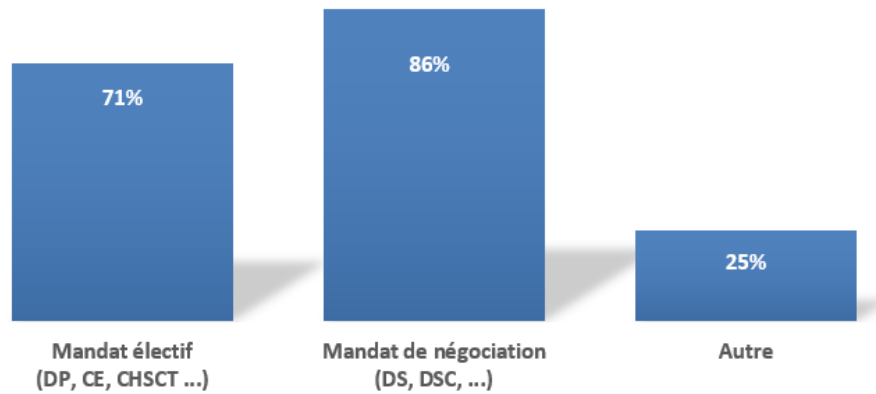
En terme de participation à ces instances, plus de 70% des répondants y participent de manière systématique ou régulière.

En revanche près de 10% des répondants participent rarement voire ne participent à aucune des instances de dialogue.

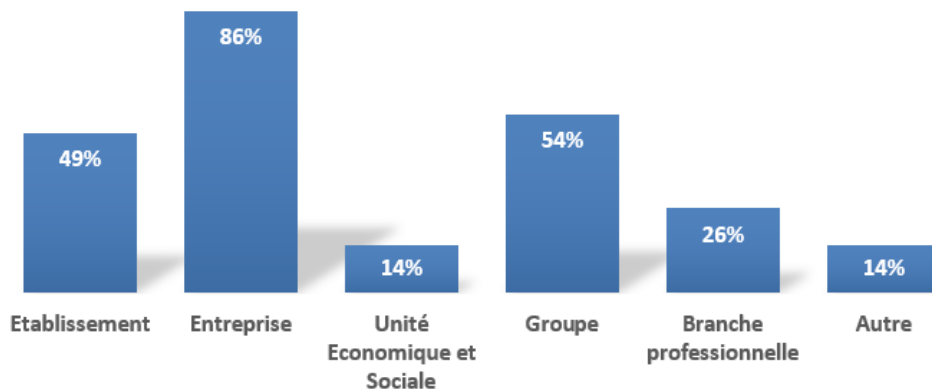


❖ Représentants du personnel

Les mandats des représentants du personnel



Le champ d'intervention des représentants du personnel au sein des IRP



Le panel de notre enquête reflète une bonne diversité.

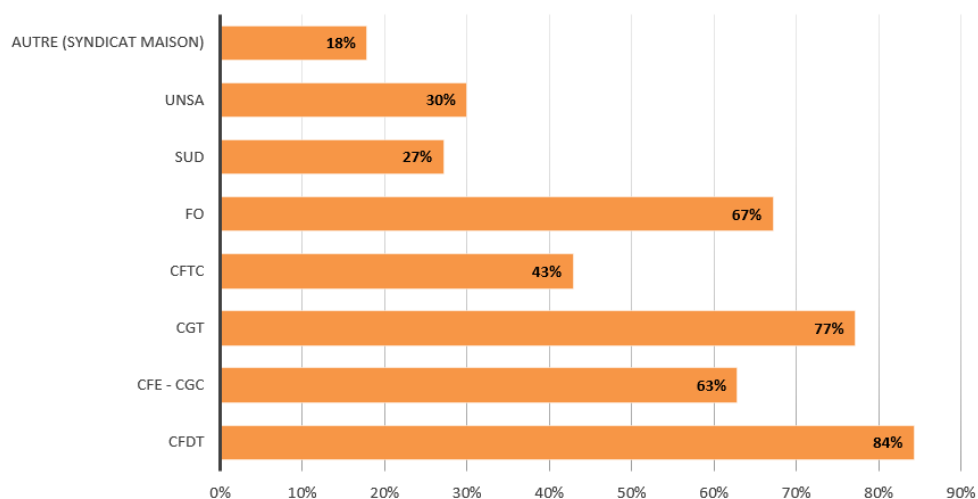
La majorité des représentants du personnel cumule des mandats électifs et de négociation.

En ce qui concerne le champ d'intervention, celui-ci s'étend principalement à ceux de l'entreprise (86%), du Groupe (54%) et de l'établissement (49%). Ces éléments tendent à démontrer une implication multiple des acteurs du dialogue social.

❖ Comparaison :

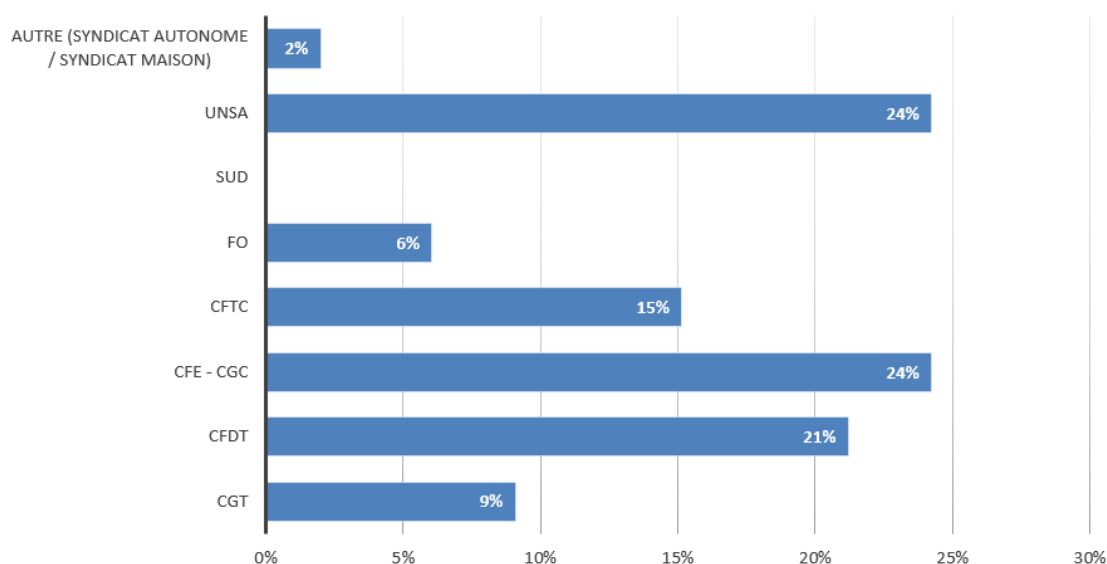
Dans les entreprises répondantes, l'organisation syndicale la plus présente est la CFDT, suivi par la CGT, FO, la CFE-CGC et la CFTC. Ces résultats reflètent, du fait de l'ordre de classement, ceux de la représentativité syndicale nationale annoncés le 31 mars 2017⁵⁶.

Les organisations syndicales présentes dans les entreprises répondantes



A l'inverse, en ce qui concerne les organisations syndicales dont sont issus les représentants du personnel, l'UNSA et la CFE-CGC arrivent en tête et à égalité, suivie de la CFDT.

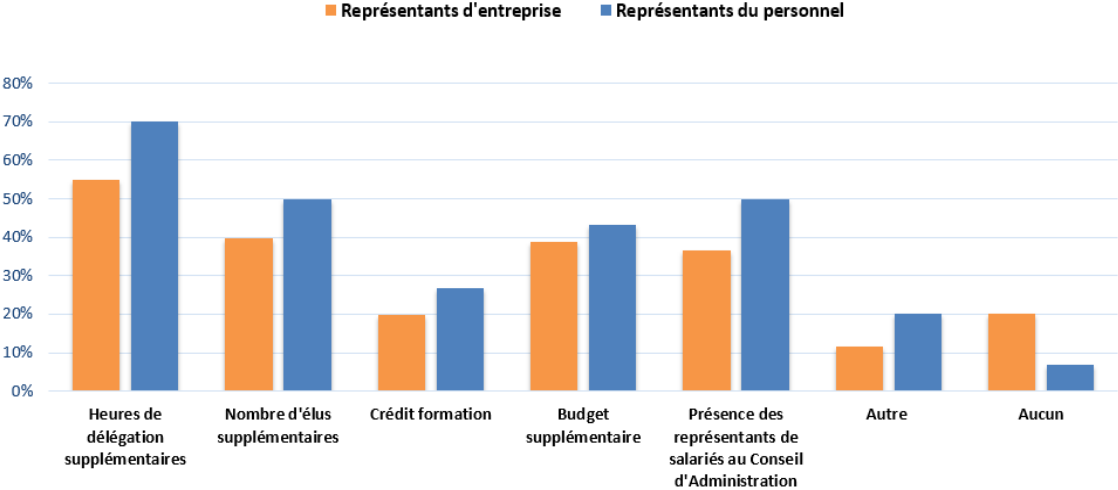
Les OS dont relèvent les représentants du personnel



56 Représentativité syndicale – 31 mars 2017 : CFDT : 26,37%, CGT : 24,85%, CGT-FO : 15,59%, CFE-CGC : 10,67%, CFTC : 9,49% / http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/communiquede-pressenouvelle-mesure-de-l_audience-syndicale.pdf

Enfin, afin de mieux appréhender la place du dialogue social dans les entreprises des répondants, employeurs ou représentants du personnel, il nous a semblé important de les interroger sur les moyens mis à la disposition des représentants du personnel en dehors de toute contrainte légale.

Moyens extra légaux octroyés par les entreprises aux partenaires sociaux

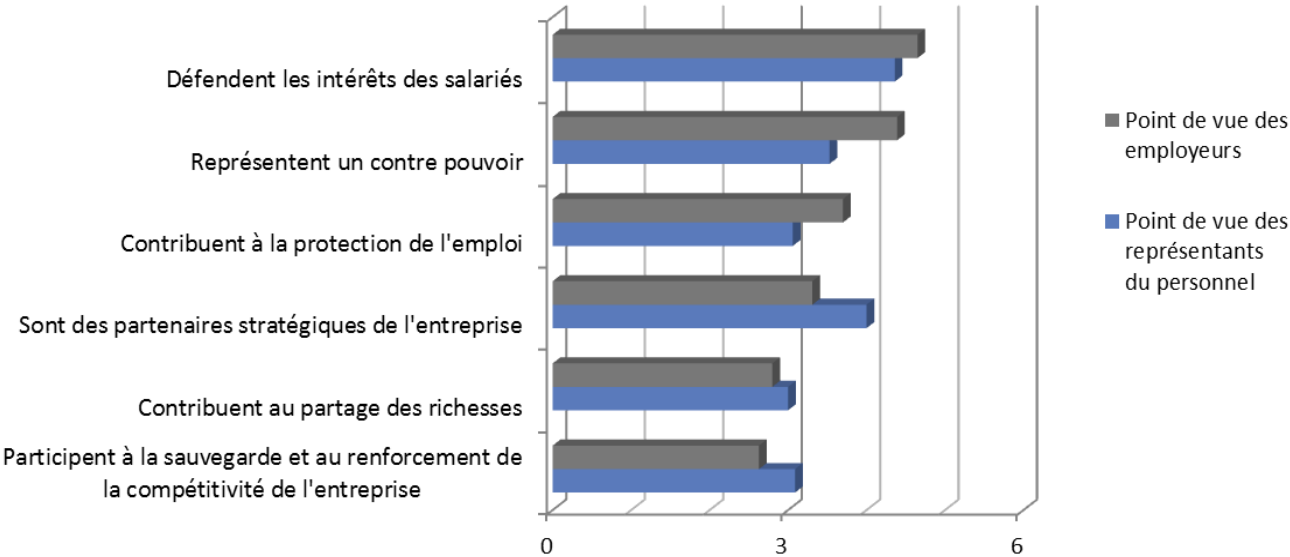


A cet égard, il appert que l'attribution d'heures de délégations supplémentaires soit le levier privilégié, suivi de près par l'augmentation du nombre d'élus et du budget.

1.3. Principaux enseignements

1.3.1. Finalité et modalités du dialogue social

Rôle des partenaires sociaux dans l'entreprise



Employeurs comme représentants du personnel pensent majoritairement que le **rôle premier** des partenaires sociaux consiste à **défendre les intérêts des salariés**. Cette convergence de réponses fortes par rapport à cette affirmation est somme toute assez logique au regard de l'esprit général qui a guidé l'élaboration du Code du travail en France et l'instauration de toutes les règles liées aux institutions représentatives du personnel et donc au dialogue social : organiser une protection des salariés, en partant du postulat qu'ils sont dans une situation de faiblesse vis-à-vis de l'employeur qui dispose du pouvoir de Direction, et sous la subordination duquel ils se trouvent.

Ceci est également corroboré par le score élevé, des 2 côtés, de l'affirmation selon laquelle les partenaires sociaux représentent **un contre-pouvoir** dans l'entreprise. On s'étonne toutefois de constater que les employeurs le pensent davantage que les élus eux-mêmes !

A croire que ces derniers ont peut-être moins confiance dans leur capacité à peser sur les décisions, alors même que la perception des employeurs révèle qu'ils détiennent un pouvoir assez important, qui peut résider par exemple, dans leur capacité à déclencher des mouvements pouvant aller jusqu'à la grève, mais aussi à conclure des accords sur des sujets engageant et déterminants pour l'avenir de l'entreprise (accords sur l'emploi, le temps de travail, les rémunérations, les conditions de travail au sens large, accords d'harmonisation dans des situations de fusions...). On peut donc s'interroger sur ce décalage de perception, et notamment se demander si les OS ne sont pas elles-mêmes conscientes de souffrir d'un problème de représentativité ?

L'affirmation selon laquelle les partenaires sociaux sont des **partenaires stratégiques** de l'entreprise recueille aussi un score **au-dessus de la moyenne**, aussi bien parmi les répondants employeurs que parmi ceux qui représentent le personnel, ce qui confirme la tendance du score relatif au « contre-pouvoir ». Ceci peut s'interpréter comme un signe extrêmement **positif au regard de la possibilité d'un dialogue social partenarial**. En effet, la perception, partagée des 2 côtés, d'être non seulement des partenaires, mais en plus d'être des partenaires **stratégiques** laisse à penser une conscience commune de détenir une **capacité** à actionner ensemble des leviers pouvant être importants pour l'avenir de l'entreprise.

En d'autres termes, cela signifie que les uns et les autres pensent que leur partenariat peut avoir une finalité importante réelle, sur des sujets stratégiques, même si on note toutefois que la perception des employeurs est légèrement inférieure à celle des élus.

Mais quels peuvent être ces sujets stratégiques sur lesquels des partenariats pourraient se nouer ? Nul doute que la sauvegarde et le renforcement de la compétitivité de l'entreprise, la protection de l'emploi et le partage des richesses en font partie...

Pourtant, on constate, quant à la perception de la contribution actuelle des partenaires sociaux sur ces trois thèmes, des scores en dessous de la moyenne ou s'y rapprochant.

Cela appelle plusieurs commentaires ou de nouvelles interrogations :

- Concernant la participation à la sauvegarde et au renforcement de la compétitivité, ainsi qu'à la protection de l'emploi, peut-être les répondants sont-ils, des 2 côtés, quelque peu « désabusés » face à la mondialisation, et au contexte économique et environnemental qu'ils ont l'impression de « subir » ? Et peut-être ont-ils un sentiment d'impuissance face à des forces qui, quelque part, leur échappent ?
- Peut-être peut-on considérer, plus positivement, qu'une **marge de progression importante** existe encore sur tous ces sujets cruciaux ? C'est un peu comme si, bien que conscients de pouvoir compter et peser stratégiquement, les représentants du personnel avaient encore beaucoup de mal à **passer à l'acte et à concrétiser des partenariats majeurs**... Cela semble en phase avec, d'une part, le faible nombre d'accords pour le moment conclus en France sur certains sujets pendant la période de crise économique récemment traversée (accords de compétitivité, de maintien dans l'emploi, d'adaptation des statuts face à des situations difficiles...). D'autre part il faut également tenir compte des réformes engagées ces dernières années (lois « Rebsamen » et « El Khomri », ordonnances « Macron ») et qui visent à donner plus de poids au dialogue social, notamment à travers les accords majoritaires...
- Le sujet « partage des richesses » mérite d'être commenté à part, car il suppose déjà une situation économique positive dans la mesure où des richesses existent... On constate donc une perception commune « des 2 côtés » des répondants d'une certaine inefficacité du dialogue social pour influencer sur cette délicate question. Pour autant, des outils existent au sein de la réglementation française et sont au service des partenaires pour associer collectivement les salariés aux résultats ou aux performances de l'entreprise (intéressement) ou pour redistribuer une partie des bénéfices au profit des salariés (participation).

A la question de savoir si les Instances Représentatives du personnel sont un vecteur de performance de l'entreprise, les réponses sont plus contrastées entre employeurs et représentants du personnel.

Le point de vue des représentants du personnel n'est pas surprenant. Il renvoie à la raison même de leur engagement et de leurs convictions.

En revanche, seuls 56% des employeurs estiment que les IRP sont un vecteur de performance. Ce taux, à peine supérieur à la moyenne, appelle plusieurs commentaires :

Cette vision du dialogue social influence nécessairement la perception qu'ils ont de l'utilité du dialogue social et la priorité qu'ils vont y donner face à des enjeux business.

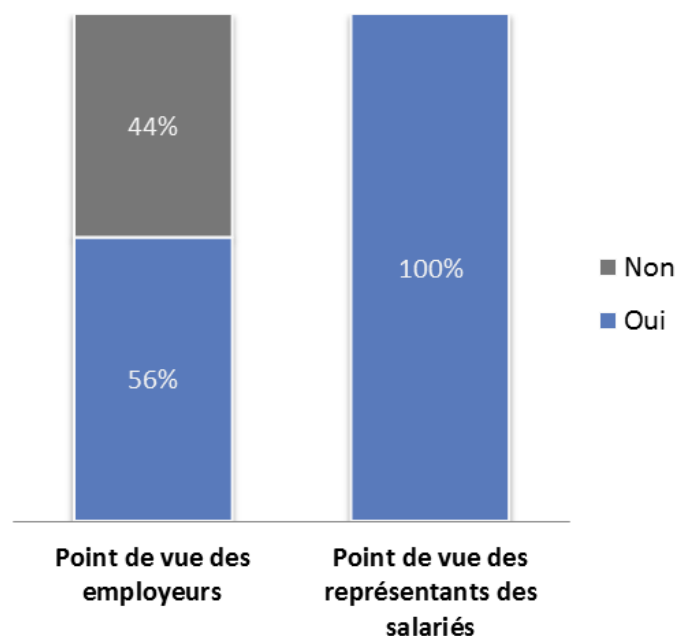
Comment investir dans le dialogue social, en temps, en moyens, en efforts consacrés au partage d'une information de qualité, si l'on n'est pas convaincu que celui-ci permet de rendre l'entreprise plus performante ? Comment considérer les partenaires sociaux comme des acteurs de 1^{er} plan si on ne les considère pas comme partenaires stratégiques ?

Cette réponse renvoie sûrement à l'exercice quotidien du dialogue social où la lourdeur administrative et les difficultés relationnelles en font parfois oublier l'importance.

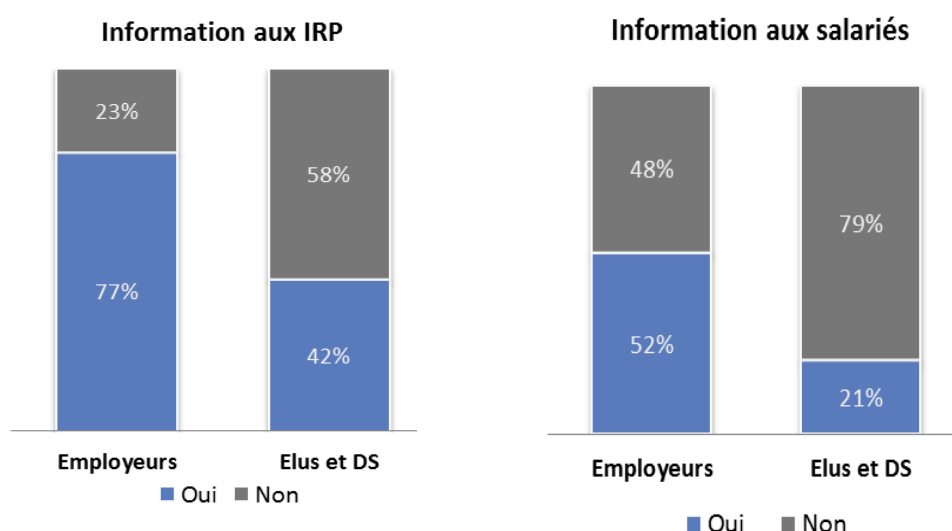
Elle renvoie peut-être également à la forte médiatisation de certaines grèves qui véhiculent l'image de relations sociales enlisées et d'entreprises paralysées par des conflits sociaux.

Pourtant, comme nous l'avons constaté précédemment, le lien entre dialogue social de qualité et performance de l'entreprise est établi.

Partenaires sociaux et performance



Le partage des informations étant un véritable enjeu au sein du dialogue social, il était prépondérant de pouvoir interroger les acteurs sur cette question.



A ce titre **76 %** des représentants d'entreprises interrogés estiment partager suffisamment les informations importantes relatives à l'avenir de l'entreprise avec les représentants du personnel, tandis que ces derniers pensent majoritairement le contraire (52%).

Ce contraste dans les réponses apportées à la même question par les deux populations questionnées suscite une double analyse :

- Les employeurs considèrent qu'ils fournissent une information de qualité, ce qui semble propice à l'établissement d'une relation de confiance et constitue un préalable indispensable à la construction d'un véritable partenariat.
- Du côté des représentants du personnel, cette réponse laisse à penser qu'ils ont le sentiment de ne pas avoir la bonne information (ou peut-être de ne pas l'avoir suffisamment tôt ? Même s'il ne s'agissait pas précisément de la question posée), en tous cas de ne pas être placés dans les meilleures conditions pour jouer pleinement leur rôle dans le dialogue social. On pourrait également en déduire qu'un certain sentiment de défiance est au rendez-vous vis-à-vis d'une Direction qui ne jouerait pas suffisamment le jeu.

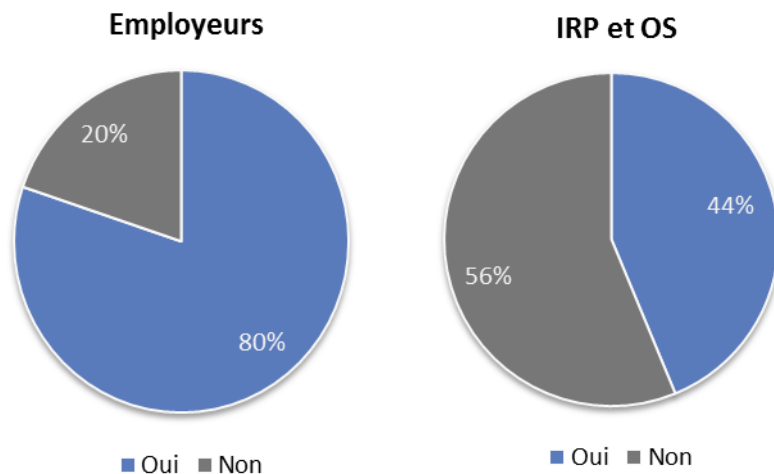
Ces réponses mettent en avant un point de discordance important autour de la qualité de l'information, pilier essentiel du partenariat.

Par ailleurs, représentant du personnel et Direction s'accordent sur le fait que les salariés sont insuffisamment informés par rapport à leurs représentants. Ce constat semble rejoindre celui opéré par les Pouvoirs publics, au regard de la volonté de renforcement de la

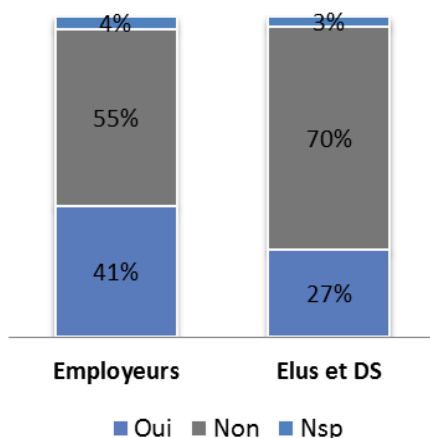
Démocratie directe que nous pouvons actuellement observer au travers des ordonnances actuelles relatives au Dialogue social.

Concernant la question de **savoir si l'entreprise assure un équilibre entre la logique sociale et la logique économique**, une très large majorité des représentants d'entreprise (80%) pensent que cet équilibre est assuré, à la différence des représentants de salariés, nettement plus mitigés sur ce point. Les réponses des uns et des autres sont cohérentes avec celles données à la question précédente.

En effet, si les OS s'estiment insuffisamment informées, il n'est pas illogique qu'elles ressentent un déséquilibre entre les logiques économiques et sociales.



Le droit d'expression en entreprise étant l'un des piliers fondamentaux du dialogue social, il nous est paru important de demander à ceux qui en sont les acteurs, leur opinion sur ce qui est mis en place dans leur entreprise.



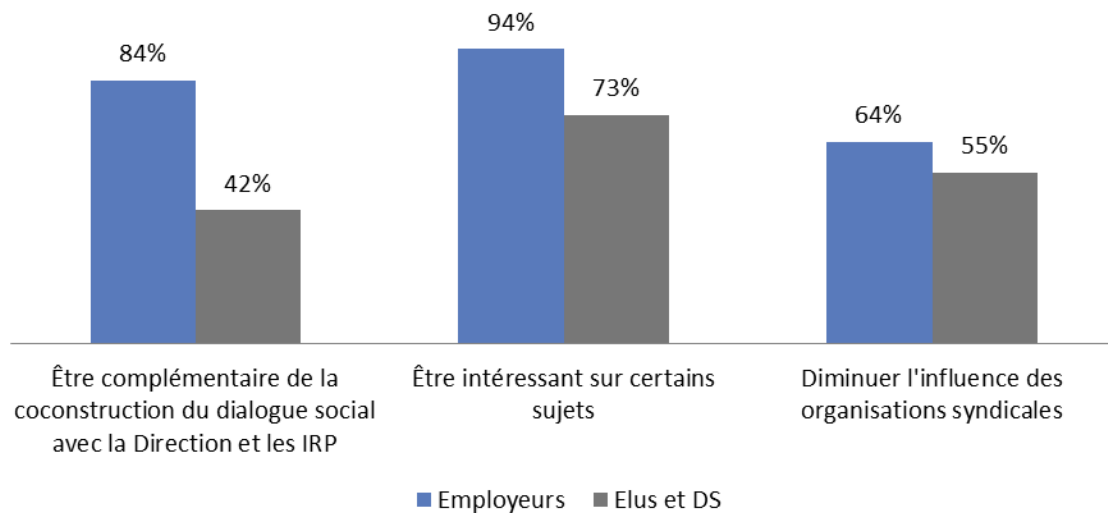
Les deux catégories de répondants sont d'accord pour considérer que le droit d'expression des salariés n'est pas suffisamment développé au sein des entreprises.

Non seulement les salariés sont trop « coupés » de la « matière » nécessaire pour formuler un avis, mais de plus, ils ne sont pas suffisamment en mesure de pouvoir s'exprimer à l'intérieur de leur entreprise.

Ce constat peut être interprété comme étant en phase avec celui opéré par les Pouvoirs publics en amont des décisions prises dans le cadre des Ordonnances récemment signées. Ainsi, l'Ordonnance relative à la nouvelle organisation du dialogue social du 22 septembre 2017 tend elle à amorcer une réponse à ce constat, puisqu'elle aborde le droit d'expression des salariés en précisant que l'accès de chacun au droit d'expression collectif pourra être

assuré par le recours aux technologies numériques sans que l'exercice de ce droit puisse se traduire par la diffusion d'éléments visant à discréditer l'entreprise.

Ceci ne peut que constituer une transition intéressante vers la vision que portent les répondants sur **la place de la démocratie directe dans l'entreprise** :



Parmi les employeurs, une très large majorité considère que le renforcement de la démocratie directe peut être intéressant sur certains sujets (93 %) et complémentaire de la co-construction du dialogue social entre Direction et IRP (83%).

Parmi les représentants du personnel, si plus de 70 % des répondants partagent le fait que la démocratie directe peut être intéressante sur certains sujets, ils sont en revanche **58 %** à ne pas être d'accord (voire pas du tout d'accord) sur la complémentarité avec le dialogue social auquel ils participent.

Ceci semble, de prime abord, totalement logique au regard de l'analyse des réponses à la dernière partie de la question, qui montre que tous les répondants (64% des employeurs et 54 % des partenaires sociaux) sont globalement d'accord avec le fait que cela va **diminuer l'influence des OS**.

En effet, si un lien « direct » était réellement amené à s'établir, sur certains thèmes, entre la Direction et les salariés, l'influence des OS serait automatiquement amoindrie, *a minima* sur les thèmes en question. Il en va de même dans la vie politique générale : lorsque de grands référendums sont organisés pour donner directement la parole au peuple sur une question donnée, l'influence et le rôle des représentants du peuple élus au Parlement est automatiquement diminuée...

Si cette évolution probable semble incontestable, **il est pour autant certain** que les **représentants des salariés continueront d'exister** et d'avoir un **rôle important** (ils ne disparaîtront pas des entreprises grandes et moyennes, pas plus que nos Députés ne disparaissent de l'Assemblée Nationale d'ailleurs...). On pourrait par exemple considérer, même si le « peuple des salariés » s'avérait globalement favorable à un sujet dans une entreprise, qu'il serait nécessaire, pour décliner et mettre en œuvre techniquement la chose, qu'un accord soit signé avec les syndicats, au sein duquel des façons de mettre en œuvre pourraient être co-inventées.

Imaginons, par exemple, qu'une majorité de salariés s'exprime favorablement, dans une grande entreprise, en faveur d'une augmentation du temps de travail à travers un sondage. Pour autant, la signature d'un accord avec les syndicats sur le sujet sera précieuse et revêtra un grand intérêt dans la déclinaison et dans la mise en œuvre technique de l'opération, et s'avèrera donc complémentaire avec la démocratie directe qui aura juste tranché une orientation générale.

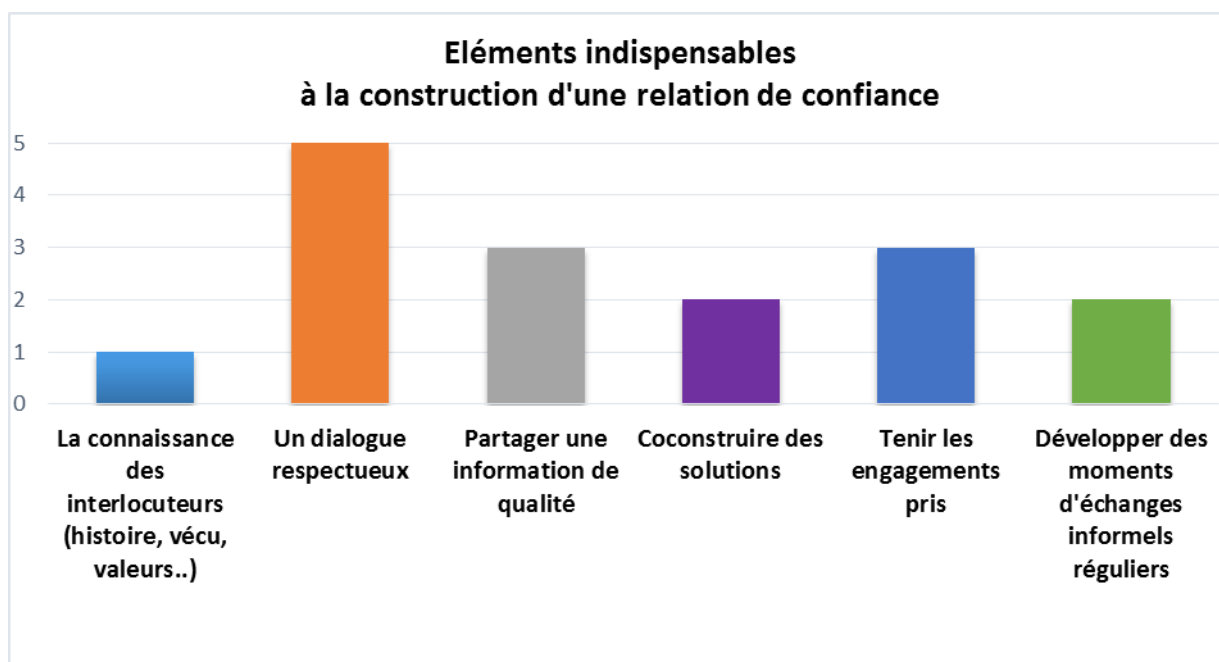
Par conséquent, la réponse mitigée des OS sur la non complémentarité avec la co-construction de solutions entre Direction et IRP semble révéler une crainte de leur part d'être, en quelque sorte, totalement « **remplacés** » par la démocratie directe, alors même que cela ne sera pas forcément le cas. Cette inquiétude est confirmée par certains entretiens qualitatifs que nous avons menés auprès de représentants d'organisations syndicales, qui pensent que la démocratie directe pourrait déresponsabiliser les organisations syndicales, voire faire exploser le Dialogue social. Certains considèrent également que cela pourrait être un moyen pour la Direction de faire « passer » certains sujets, grâce aux moyens de communication dont elle dispose pour faire la promotion de certains sujets auprès des salariés...

Si on pousse un peu le parallèle avec la vie politique, il convient toutefois de souligner aussi que la Démocratie directe peut offrir une solution, dans les entreprises, lorsqu'il y a carence de candidats aux élections et/ ou absence de vocation de salariés pour devenir Délégué syndical (ce qui n'est évidemment pas le cas au niveau des élections législatives).

En synthèse sur cette question très importante quant à l'avenir du Dialogue social en France, il semble que l'introduction d'une dose de démocratie directe dans les entreprises inquiète beaucoup plus les syndicalistes que les représentants de la Direction. Cela peut susciter énormément de questions, dont certaines vont s'avérer majeures au regard des partenariats de demain...On peut notamment se demander :

- Quelle sera l'étendue réelle de la démocratie directe dans les entreprises dans les années qui viennent ?
- Si, au contraire, son introduction ne va pas favoriser un dialogue social plus partenarial avec les OS ? En effet, la « menace » d'un référendum sur certains sujets ne va –t-elle pas, au contraire, inciter les OS à davantage se professionnaliser et prendre leurs responsabilités ? (sachant que, si elles ne le font pas, le « peuple des salariés » se prononcera à leur place...)
- Les relations sociales partenariales concernent-elles uniquement les relations entre les OS/IRP et la Direction ou **peuvent-elles concerner une relation directe, sans intermédiaires, entre l'employeur et les salariés ?**
- Quelles conséquences cela va-t-il avoir sur les **alliances entre OS ?**

1.3.2. Construction d'une relation de confiance



Sur une échelle de 0 à 5 / question posée qu'aux organisations syndicales.

Lorsqu'on interroge les représentants du personnel sur les éléments indispensables à la construction d'une relation de confiance, éminemment déterminante de la qualité des relations sociales, le dialogue respectueux arrive en tête des réponses apportées, ce qui semble une évidence.

Le partage d'une information de qualité arrive en seconde position, ce qui est logique également, les partenaires sociaux ayant besoin de disposer de la matière nécessaire afin de pouvoir se positionner en tant que partenaire constructif et éclairé, notamment au regard de la complexité et de la technicité souvent élevée des sujets.

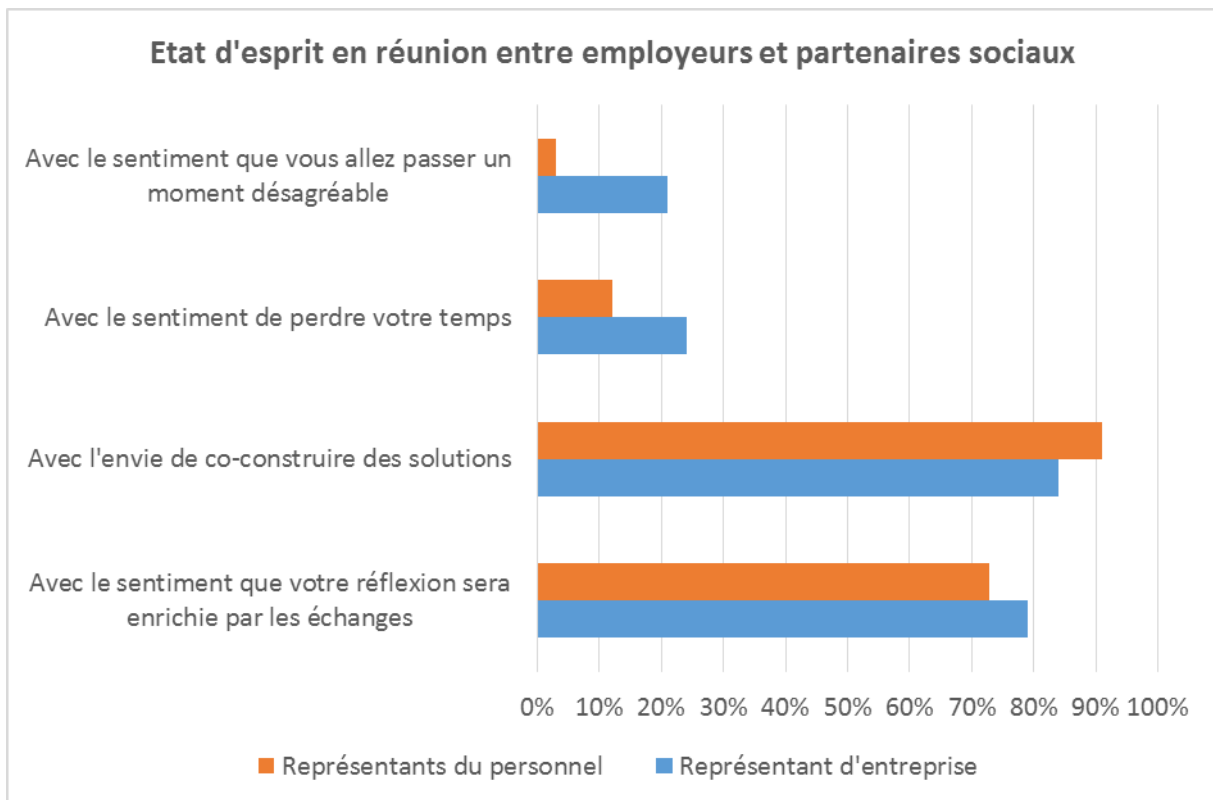
Ce n'est qu'à partir de là qu'ils seront à même de co-construire, avec l'employeur, des solutions aux problématiques posées. Cette co construction de solutions obtient également un bon score et semble importante, aux yeux des syndicalistes, pour fortifier la relation de confiance. Ceci est d'ailleurs corroboré par le cas étudié dans la partie suivante, qui montre que la co-invention de solutions, parfois inattendues, peut permettre de surmonter certains points de blocage pouvant parfois apparaître dans les négociations, notamment sur des « questions clés ».

On notera aussi particulièrement le score élevé obtenu par le fait que l'employeur tienne les engagements pris ; En effet, point de relation de confiance possible. Sans cela : à quoi bon signer des accords s'ils ne sont pas respectés ? De la même manière, certains engagements peuvent concerner la mise en œuvre technique d'accords, ou encore même des éléments qui ne figurent pas formellement dans des accords signés mais qui se situent dans le cadre d'une « philosophie » sur laquelle un consensus a pu être trouvé entre les OS et la Direction. A cet égard, la tenue des engagements est évidemment à même de créer voire de fortifier la relation de confiance.

Enfin, le développement d'échanges informels réguliers renvoie à l'importance du « off » dans les relations sociales, qui, là aussi, peut permettre de contribuer fortement à l'instauration et à la pérennisation de la confiance, ce qui est confirmé par nombre d'interviews aussi bien avec les représentants des salariés que de la Direction.

En revanche, les répondants sont beaucoup plus réservés sur la nécessité de connaître son interlocuteur. Or, une relation est unique et se construit entre des individus qui ont un vécu, des convictions, des valeurs. Nier cette dimension ne permet pas d'individualiser la relation.

Il nous a ensuite semblé intéressant de demander aux employeurs et représentants du personnel dans quel état d'esprit ils étaient quand ils participaient ou animaient des réunions (réunions IRP ou négociations).



Cette interrogation des uns et des autres sur l'état d'esprit dans lequel ils abordent les réunions et négociations à venir révèle des réponses relativement consensuelles et globalement positives.

Très peu de répondants déclarent s'y rendre avec le sentiment qu'ils vont passer un moment désagréable ou perdre leur temps (même si cela est légèrement moins vrai côté employeur), et tous s'accordent, tant sur le sentiment que leur réflexion sera enrichie par des échanges, que par l'envie de co construire des solutions, ce qui ne peut que constituer un « terreau » favorable et inciter à l'optimisme quant aux partenariats susceptibles de voir le jour dans les relations sociales futures.

Ces réponses sont quelque peu étonnantes quand on pense aux remarques entendues régulièrement de part et d'autre sur le dialogue social.

Le sentiment général, à l'écoute de ces remarques, est que les réunions sont une perte de temps et que rien de bien intéressant n'en émanera. Finalement, derrière les postures et propos de façade, on constate une réelle envie de s'enrichir au contact de l'autre et une confiance en la capacité de l'autre à nous apporter des informations pertinentes qui nous enrichirons. Ne reste plus qu'à s'en donner les moyens.

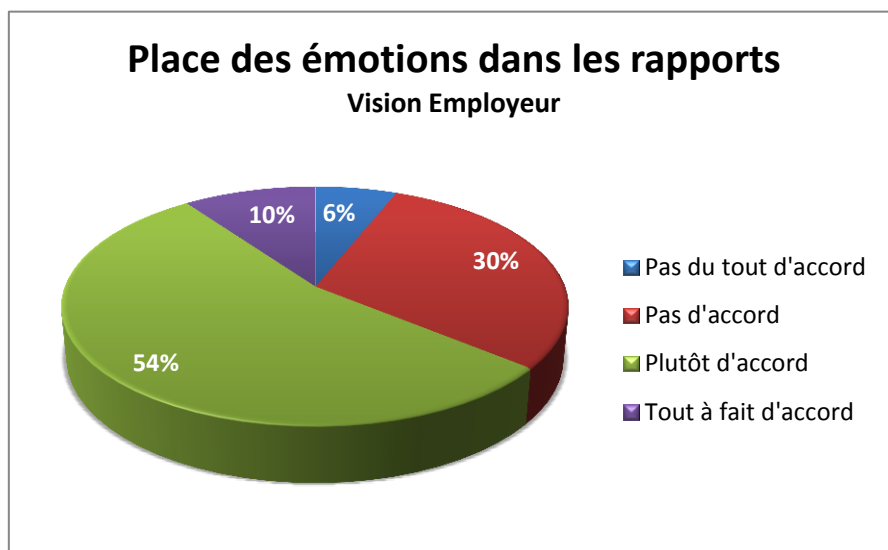
1.3.3. Et les émotions ?

Nous avons souhaité confronter les connaissances théoriques récoltées sur les émotions avec une réalité des relations sociales. Aussi, nous avons glissé dans les deux enquêtes quelques questions afin de faire évoluer notre vision sur le sujet.

Dans cette partie, nous allons donc proposer une restitution brute des données récoltées, d'une part des acteurs des Directions, et d'autre part des partenaires sociaux. Cette restitution sera complétée par nos diverses interprétations en relation avec l'apport théorique de la première partie ainsi que par les entretiens semi-directifs que nous avons menés. Le choix de partager ces données directement a également pour objectif de donner les moyens de construire sa propre vision sur le sujet.

En revanche, dans ces échanges, nous n'avons pas abordé le sujet des émotions collectives, de par la complexité déjà apparente d'appréhender le rôle des émotions dans les interactions humaines de base.

Tout d'abord, nous avons demandé à nos différents interlocuteurs si les émotions avaient leur place dans les rapports entre la Direction et les Partenaires Sociaux.



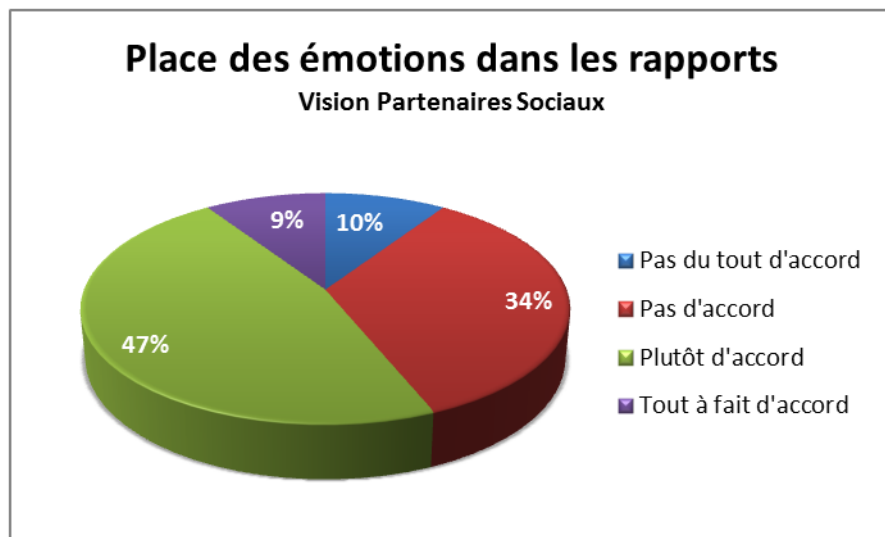
Comme vous pouvez le constater, **64 % des acteurs des Directions sont d'accord sur le fait que les émotions ont leur place dans les rapports avec les Partenaires sociaux.**

Une hypothèse nous traverse alors l'esprit : La majorité de nos répondants ont pu ressentir des émotions lors de ces interactions, tentant plus ou moins d'avoir une réaction appropriée. D'un autre côté, ce qui a été confirmé lors de nos entretiens semi-directifs, certains ont insisté sur le fait que ces émotions étaient certes présentes, mais qu'elles

n'avaient pas leur place du fait de leurs potentiels impacts. Ainsi, le constat semble partagé : les émotions doivent être prises en compte, d'une manière ou d'une autre. Certains parlent de les inhiber, d'autres de les contrôler ou de les gérer.

Mais concrètement, lorsque nous leur demandons ce qu'ils entendent par-là, l'expression de leur pensée se fait plus ardue ; nos interlocuteurs ont naturellement orienté leurs réponses vers les émotions négatives, ce qui corrobore avec la théorie des « marqueurs somatiques » et des traces des événements vécus comme négatifs au sein de notre mémoire. Nous avons également été surpris par les difficultés rencontrées par certains de nos interlocuteurs de parler d'événements liés à des émotions positives dans le cadre des relations sociales.

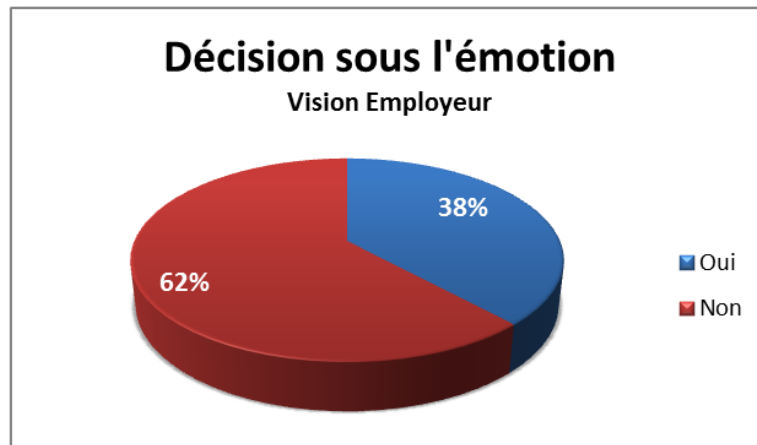
Comme vous pourrez le découvrir sur le graphique ci-dessous, le retour des représentants du personnel est légèrement plus mitigé.



56 % d'entre eux estiment que les émotions ont leur place dans les rapports. D'un autre côté, nous pouvons nous permettre de poser l'hypothèse que l'absence de participation des acteurs de SUD et la faible représentation de la CGT ont un impact non négligeable sur ce résultat final.

Quoi qu'il en soit, les Partenaires sociaux semblent plus à l'aise sur la place des émotions dans les interactions, sachant pour certains d'entre eux que leur utilisation peut peser dans la balance des divers échanges avec les membres de la Direction. Globalement, quel acteur des relations sociales n'a jamais été témoin ou acteur d'un coup d'éclat, d'un poing frappé sur la table accompagné d'une tirade cinglante ? Souvenez-vous des potentiels impacts découlant d'un groupe ou d'un individu se sentant menacé par un autre, mais ayant le sentiment d'avoir l'avantage ? Certains vous diront qu'on peut en perdre sa chemise !

Conscients de l'impact des émotions sur nos processus décisionnels et nos actions, nous avons ensuite demandé à nos interlocuteurs s'ils avaient déjà pris des décisions sous l'émotion, toujours dans le cadre du dialogue social. Les acteurs des Directions se sont confiés.



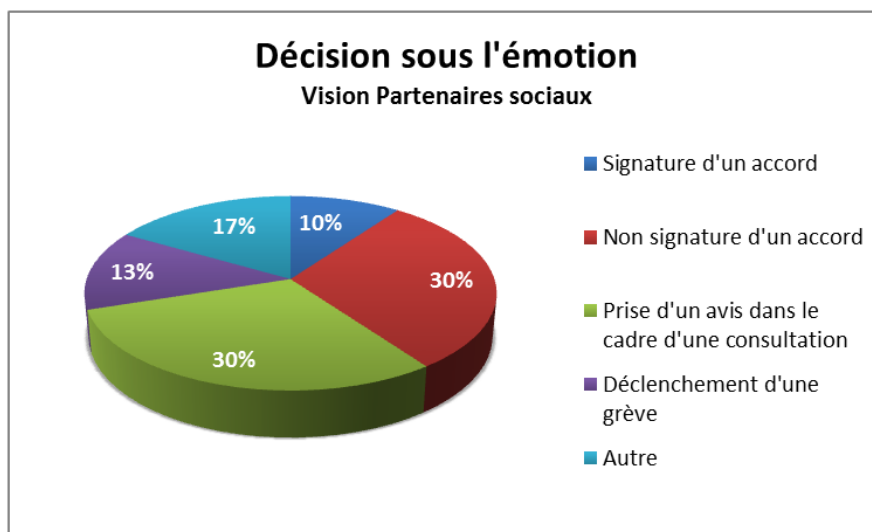
A notre agréable surprise, nos interlocuteurs semblent ne pas avoir hésités à partager leur vécu sur le sujet. Contrairement aux témoignages que l'on peut écouter régulièrement sur le sujet, à savoir que les décisions sont toujours prises de manière rationnelle, les acteurs des Directions peuvent mener une action sous le joug de l'émotion (**38% d'entre eux l'ont vécu dans notre enquête**). Souvenez-vous de la synergie que nous avons développée dans la première partie entre la raison et les émotions, ainsi que le circuit neuronal entre le *stimulus* et l'action. Lorsque nous réagissons avant que l'émotion ne soit refroidie par la raison, nous augmentons le risque d'une action ne prenant pas en compte le contexte global, pouvant ainsi nous conduire à l'erreur.

C'est pour cela que la question que nous avons ensuite posée était destinée à savoir si les acteurs ayant déjà pris des décisions sous l'émotion l'avaient regretté.



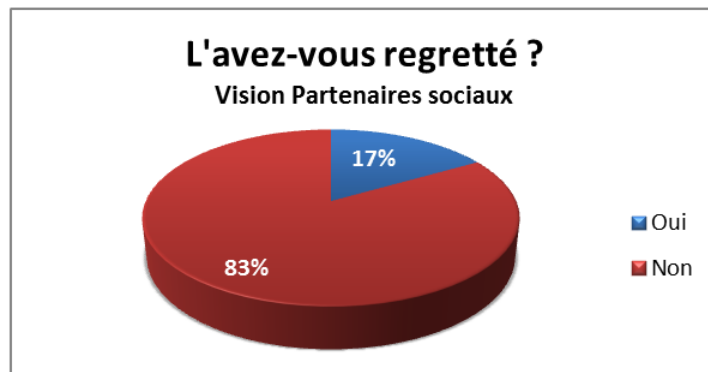
Les données sont parlantes. **44% des répondants indiquent avoir regretté l'action déclenchée sous l'émotion.** A notre lecture, ces données consolident les éléments théoriques en la matière. Les émotions ont un impact potentiel incroyable sur les décisions qui peuvent découler du dialogue social, notamment en poussant les représentants de Direction à immerger leurs pensées dans le magma brulant de leurs sentiments.

Du côté des partenaires sociaux, nous avons souhaité aborder ce sujet d'une manière légèrement différente. Nous leur avons demandé de préciser dans quels cas ils avaient pris une décision sous l'influence de leurs émotions. Ces retours sont riches d'enseignement.



Parmi les Partenaires sociaux interrogés, **30% ont indiqué avoir pris la décision de ne pas signer un accord** sous l'émotion. Le même constat lorsqu'un avis a été demandé dans le cadre d'une consultation. Nous imaginons que ce constat doit être un élément majeur à prendre en compte dans le cadre de la construction de relations partenariales entre les représentants des Directions et les Partenaires sociaux. Nous pouvons également observer que l'impact le plus minime des émotions concerne une action que nous nous permettons de considérer comme positive : la signature d'un accord. Ceci nous encourage, encore une fois, à renforcer notre idée que les impacts des émotions négatives peuvent entraîner bien plus de conséquences que les impacts des émotions positives. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas y consacrer de l'énergie ! Nous pourrions tout simplement conseiller aux acteurs du dialogue social qu'il faut, *a minima*, ne pas créer d'émotions négatives. Et que si elles doivent tout de même exister, faire en sorte de les traiter dans les 21 jours impartis avant que ce ne soit inscrit dans la mémoire à long terme. D'autant plus que le turn-over des acteurs syndicaux est souvent très faible, pouvant ainsi nous mettre face à la même personne des années durant.

Est-ce que les Partenaires sociaux interrogés ont regretté ces prises de décisions sous l'émotion ? Là encore, nous avons constaté la réponse avec une certaine surprise, au vu des potentiels impacts sur le quotidien des collaborateurs de l'entreprise.

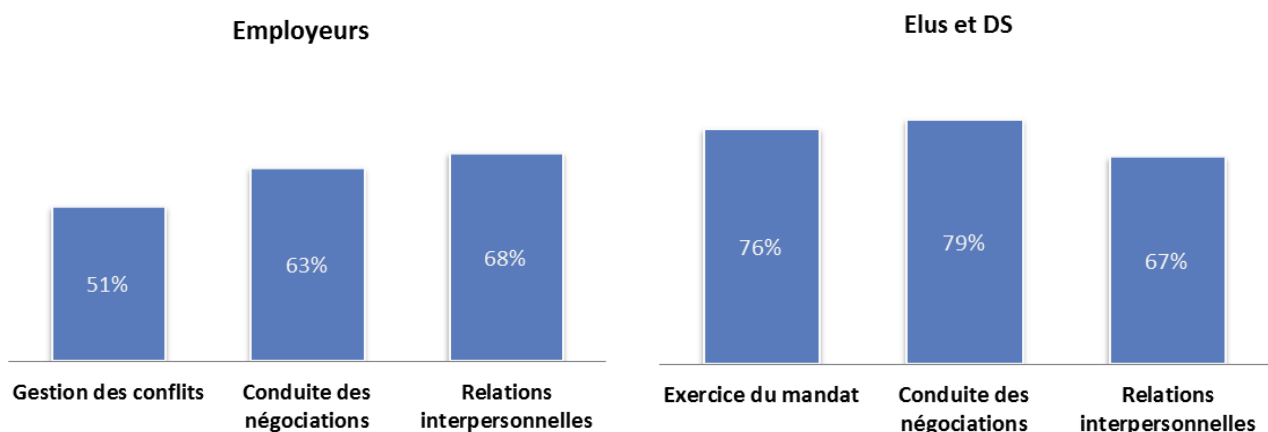


83% des Partenaires sociaux interrogés indiquent ne pas avoir regretté les décisions prises sous l'émotion. Un lecteur cynique pourrait en déduire que cela est évident, au vu des conséquences *a priori* mineures de décisions comme la non signature d'un accord.

Quelles sont les conséquences aujourd'hui d'une décision prise sous l'émotion pour un représentant syndical, versus un représentant de la Direction ?

Quoi qu'il en soit, cet indicateur est également, à notre sens, d'une importance majeure pour les représentants de l'employeur. Le regret ne semble pas être un levier pertinent à utiliser lors d'une négociation. Comme nous l'avons déjà indiqué plusieurs fois, il faut donc travailler la relation en amont, de sorte à ce que l'émotion négative ne soit pas créée, ou bien la traiter avant 21 jours.

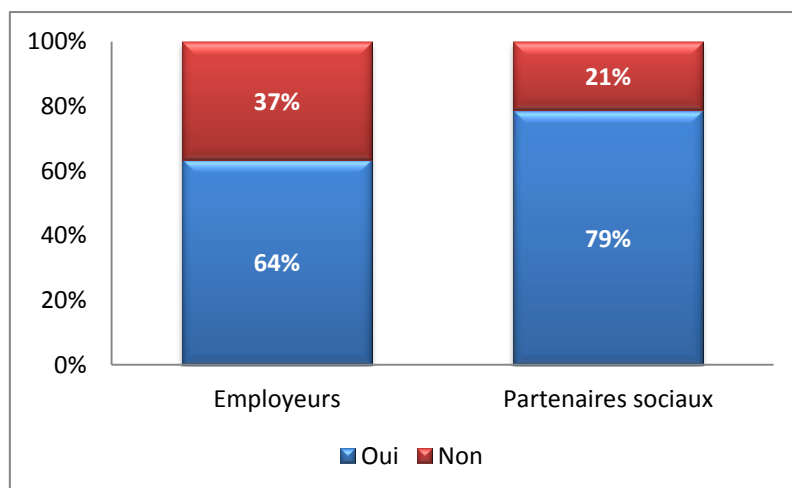
Face à ces constats, nous nous sommes cette fois-ci questionnés sur le niveau de savoir théorique autour de ce sujet, tant du côté des représentants des Direction que des Partenaires sociaux. Les parties prenantes sont-elles, à ce jour, suffisamment formées pour faire face à la puissance de l'irrationnel ?



Les retours sont ici équivalents. **69 % des représentants des employeurs et 67% des Partenaires sociaux** interrogés indiquent avoir **suivi une formation en lien avec les relations interpersonnelles** (émotions, langage non verbal, etc.). Ceci concorde avec une des questions précédentes demandant si les émotions avaient leur place dans le dialogue social. Ainsi, une majorité d'acteurs prennent en compte l'existence de cette donnée dans les interactions et tentent de s'équiper. Néanmoins, à la lecture de ces statistiques, nous avons réalisé après coup qu'il aurait été intéressant de leur demander si ces formations avaient été suffisamment pertinentes pour leur permettre de mieux gérer les différentes situations. Dans tous les cas, une vision optimiste pourrait tendre vers que le fait que la majorité des acteurs se forment pour se comprendre eux-mêmes, ainsi que leurs interlocuteurs, dans le but de se donner les moyens de construire des relations partenariales.

Nous sommes également partis de l'idée que l'art de la négociation était une pierre importante à l'édifice, et que cela entrainait en parfaite harmonie avec la place de émotions dans les relations interpersonnelles.

Cela est d'autant plus que vrai que la négociation fait partie d'une de ces pierres récurrentes dans la construction d'un dialogue social de qualité. Aussi, nous avons souhaité avoir une visibilité sur le taux de répondants ayant suivi une formation à la négociation. Une fois encore, nous avons été surpris du résultat.

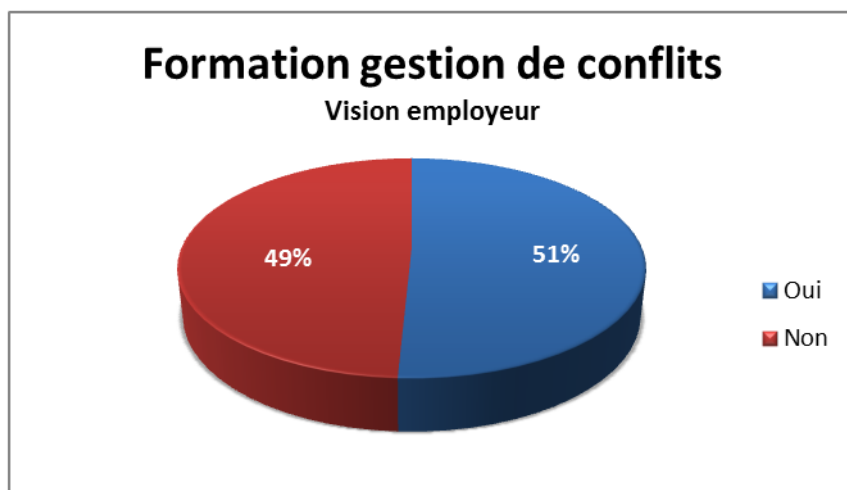


De par notre expérience professionnelle, nous étions pratiquement sûrs que tous les acteurs représentants de l'employeur en lien avec les Partenaires sociaux étaient formés à l'art de la négociation. Bien que majoritairement formés, **37 % des représentants de l'employeur ne le sont pas, contre seulement 21 % pour les Partenaires sociaux**. Ceci nous donne une nouvelle piste à développer dans les actions que nous pourrions proposer pour construire

des relations sociales partenariales : Il est indispensable de former l'ensemble des acteurs clés, et ce dès la prise de poste.

Il semblerait que les Partenaires sociaux soient plus sensibilisés sur le sujet, ce qui finalement ne nous étonne pas. D'ailleurs, **76% des Partenaires sociaux ont pu suivre une formation en tant qu'IRP**, démontrant une fois encore la prise en compte de l'importance d'être formé.

Enfin, nous nous sommes finalement interrogés sur la formation des représentants des Directions sur la gestion de conflits. Encore une fois, cette question est née de la théorie des « marqueurs somatiques ». Là où les autres formations et sensibilisations pourraient être considérées sous une forme préventive, la gestion des conflits peut en sus apporter des éléments post crises, permettant ainsi aux acteurs d'avoir plus de cartes en main pour éviter le cumul de « marqueurs somatiques » négatifs.



Notre dernière surprise sur cette thématique. **Seulement 51% des représentants des Directions interrogés indiquent avoir suivi une formation sur la gestion de conflits.** Pour sortir du cadre même de notre champ de recherche, il nous semble tout à fait étonnant que des acteurs dont les relations interpersonnelles représentent la majorité de leur activité quotidienne ne soient pas formés à la gestion de conflits.

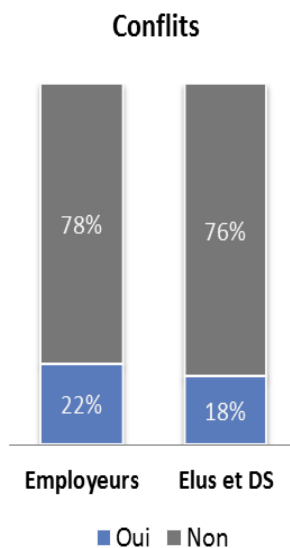
Ces formations permettent généralement la transmission de bonnes pratiques pour anticiper, puis gérer les conflits (en amont ou en aval). Elles permettent, à notre sens, d'aider à avoir les bonnes postures pour nourrir une relation partenariale. Ainsi, la personne formée pourra avoir les comportements encourageant la construction de la confiance, d'une part envers la personne en conflit, et d'autre part envers le collectif lui-même.

Nous pouvons donc conclure cette partie sur le traitement des données en lien avec les émotions que l'existence de cet élément est dans la conscience de la majorité des acteurs, bien que les formes possibles de sa gestion soient hétérogènes. La montée en compétence sur cette thématique est pour nous une pierre majeure à la construction d'un dialogue social partenarial, principalement pour deux raisons :

- mieux se connaître pour mieux réagir ;
- mieux connaître les autres pour mieux réagir.

Une personne maîtrisant ce pan des relations sera généralement dans une posture reconnue par l'ensemble des interlocuteurs, pouvant parfois devenir le chef d'orchestre des mélodies complexes découlant de notre animalité brûlante.

1.3.4. Conflits et rapports de force



Trois quart des répondants, tant représentants d'entreprise que représentants du personnel, estiment que les phases conflictuelles ne sont pas nécessaires pour aboutir à un accord.

Cette perception renvoie tout d'abord à la notion de conflit et à la définition qui en est communément admise. La réponse aurait sans doute été différente si nous avions évoqué les désaccords.

Le conflit, si souvent rencontré dans les relations professionnelles, est-il nécessairement une confrontation agressive, génératrice de violence ? Nous avons constaté précédemment qu'il peut également être considéré comme une simple situation d'opposition d'opinions ou d'intérêts, qui présente un caractère à la fois récurrent et inévitable ; c'est une nécessité au fonctionnement d'une organisation et non une anomalie.

Cette réponse renvoie également à la vision idéalisée d'un dialogue social consensuel où les parties prenantes auraient dépassé leurs propres objectifs et intérêts au profit de la poursuite d'un objectif commun. Le conflit serait alors considéré comme un échec des négociations.

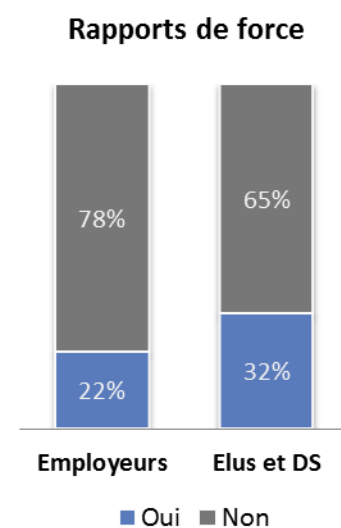
Or, c'est de la confrontation des positions divergentes qu'employeurs et représentants des salariés enrichissent leurs points de vue.

En 2017, la Fondation Terra Nova a étudié 4 accords d'entreprises françaises qu'elle estime « ambitieux et imaginatifs »⁵⁷: Il s'agit des accords de compétitivité de Renault (2013) et de STX (2013), l'accord QVT- égalité professionnelle de l'entreprise de menuiserie industrielle CAIB (2015) et l'accord sur le travail du dimanche du BHV (2016).

Les auteurs de l'étude notent que, bien que le dialogue social soit ancré et régulier dans les entreprises citées, celui-ci n'exclut pas des phases de tensions voire de conflits : les organisations syndicales de Renault ont ainsi contesté la stratégie de leur entreprise et celles de STX et BHV ont refusé de signer le 1^{er} accord qui leur était proposé.

Nous avons également demandé aux répondants si les rapports de force étaient nécessaires à la construction d'un dialogue social de qualité.

En répondant non à 78% pour les employeurs et à 65% pour les représentants du personnel, ils expriment majoritairement qu'un autre dialogue social est souhaité ; des relations sociales où les parties prenantes n'auraient pas besoin de s'appuyer sur des démonstrations de force pour peser dans le dialogue social.



Il ne faut cependant pas oublier qu'employeurs et salariés occupent des positions inégales et antagoniques, les seconds étant subordonnés aux premiers. En procédant à des « démonstrations de force », les partenaires sociaux cherchent à rééquilibrer les pouvoirs. Dans ce domaine, la grève, bien que de moins en moins utilisée, est encore une arme puissante vu son impact économique. Combien de directions ont cédé sur un point qu'elles estimaient importants sous la menace d'une grève ?

Il est néanmoins légitime de se demander si les représentants du personnel seraient entendus s'ils ne démontraient pas régulièrement à l'employeur le risque qu'ils prennent à ne pas les associer ?

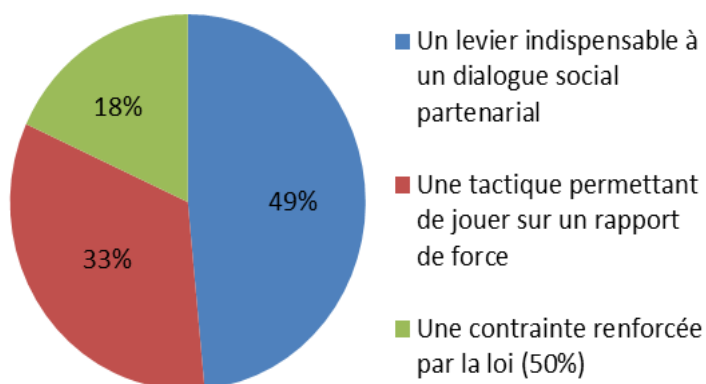
1.3.5. Evolution du dialogue social

Afin d'apprécier l'évolution du dialogue social, et notamment l'impact des modifications des règles d'appréciation d'accords majoritaires, il nous est paru opportun d'interroger les représentants du personnel sur les alliances entre organisations syndicales.

57 PELLET C., URBEJTEL V. (2017). Etude Terra Nova, Mai 2017, Le dialogue social par la preuve : quatre cas d'accords d'entreprise innovants et leurs enseignements.

A ce titre, près de la **moitié** des syndicalistes interrogés considèrent les alliances entre OS comme **un levier indispensable à un dialogue social partenarial**, et **près d'1/3 d'entre elles** comme une **tactique permettant de jouer sur un rapport de force**.

En effet, les nouvelles règles applicables à la validité des accords d'entreprise imposées suite à la loi Travail bouleversent la « donne » qui s'était installée depuis de nombreuses années...



Les accords en question devront désormais (bientôt sur l'ensemble des sujets) être **majoritaires**, c'est-à-dire signés par des organisations syndicales **représentant au moins 50% des salariés** contre 30 % auparavant...Ceci va bien évidemment obliger ces dernières, dans nombre d'entreprises, et selon les résultats obtenus par telle ou telle d'entre elles aux dernières élections professionnelles, à envisager des alliances qui, peut-être, étaient inenvisageables par le passé...

On voit donc que **les partenariats dans les relations sociales vont probablement être doubles, voire multiples**...Celui avec la Direction ne pouvant s'établir qu'après que d'autres se soient constitués entre plusieurs organisations syndicales représentant, ensemble, au moins 50 % des voix !

Mais le texte de la loi El Khomri prévoit aussi la possibilité de **mettre en place un référendum d'entreprise à la demande des syndicats représentant au moins 30 % des salariés**. L'accord étant ensuite validé s'il est approuvé par la moitié des suffrages exprimés par les salariés. **Les syndicats, même majoritaires, ne pouvant pas s'y opposer.**

Les interviews menées auprès de certains syndicalistes révèlent une crainte très forte par rapport à des référendums susceptibles d'être organisés dans les entreprises sur certaines questions. Certains considèrent que la Direction, compte tenu des moyens de communication dont elle dispose, sera en « position de force » pour faire valider certains accords par une majorité de salariés...Ceci ne semble pas du tout évident...En effet, si on fait le parallèle avec les référendums déjà organisés au niveau politique, on s'aperçoit que leurs

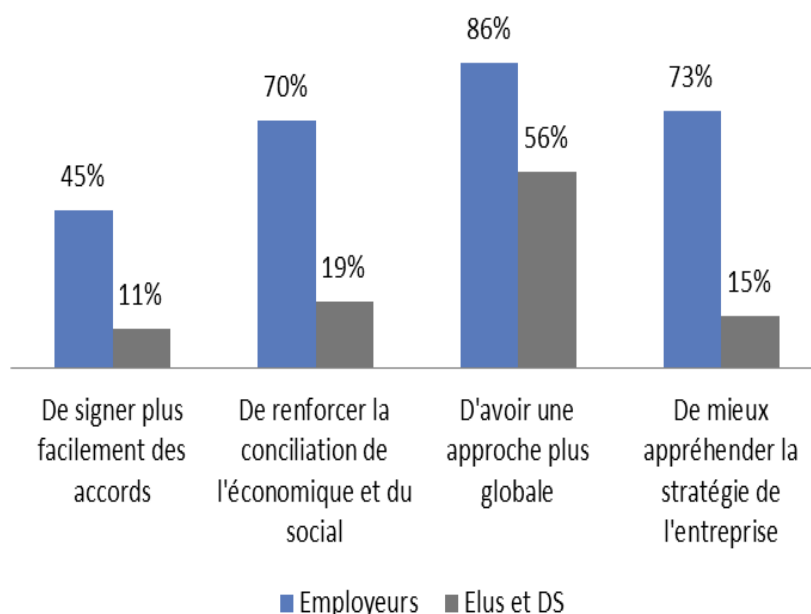
résultats sont souvent négatifs en dépit des moyens énormes mis à disposition de ceux qui font campagne pour le « oui »...

Quoi qu'il en soit, les OS en question estiment que les **jeux d'alliance** visant à permettre ou à **faire échec à l'obtention des 30 %** ouvrant la porte à d'éventuels **référendums** seront, demain, un nouvel élément à la source de l'existence ou non d'un partenariat avec la Direction, et il paraît important de souligner cela dans le présent mémoire.

Si la place de ces alliances n'est donc pas à négliger dans le cadre de l'évolution du dialogue social, celui-ci du regroupement de sujets de négociations mérite lui aussi d'être étudié.

Le sens de cette question est de voir si le regroupement de sujets dans une même négociation, donc dans un même accord, est de nature ou non à favoriser le partenariat dans les relations sociales...En effet, un partenariat ne se noue pas comme cela, dans l'absolu, sur des thèmes « creux » mais plutôt autour de sujets bien concrets...dont certains plus difficiles que d'autres...

45 % environ des employeurs interrogés pensent que cela peut faciliter la signature des accords, score moins élevé que ce à quoi on pouvait s'attendre, mais peut-être cela s'explique-t-il par le manque d'expérience réelle des répondants sur cette démarche. En effet, ce type d'accord « global » demeure encore relativement marginal en France, bien que certaines entreprises emblématiques aient pu concrétiser avec succès leur partenariat en concluant de tels accords avec leurs OS (PSA, Renault, Areva) ou encore en signant simultanément plusieurs accords négociés en parallèle, même si ces derniers ne sont pas regroupés dans un même texte (Generali).



Seules 11 % des OS vont dans le même sens, ce dont on peut déduire qu'elles sont plutôt favorables à une séparation des thèmes. Il serait intéressant de comprendre pourquoi, mais aussi de s'interroger sur le réel impact de tout

cela au regard de l'intérêt général des salariés et de le l'entreprise au sens large.

En revanche, Représentants d'entreprises et Représentants du personnel sont majoritairement d'accord sur le fait que cela permet d'avoir **une approche plus globale**, même si le score est plus élevé côté Direction (85%) que côté OS (55 %).

70% des représentants patronaux pensent également que cette pratique est **propice à renforcer la conciliation de l'économique et du social** contre **18 %** seulement du côté des OS, ce qui démontre le lourd travail encore nécessaire pour amener les partenaires sociaux à accepter ce type de négociations globales là où elles ne se déroulent pas déjà...

La même conclusion peut s'appliquer à l'observation des réponses à l'affirmation selon laquelle le regroupement de thèmes permettrait de mieux appréhender la stratégie de l'entreprise : 73 % des employeurs sont d'accords sur ce point mais seulement 15 % des répondants côté OS...

Enfin, on ne peut que s'étonner de constater que 62% des répondants côté entreprise ne sont pas d'accord avec l'effet positif que ces accords globaux peuvent avoir en termes de protection de l'emploi, alors même que cette thématique y est en général extrêmement présente, comme le montre d'ailleurs l'étude de cas proposée dans la sous-partie suivante.

2. LES NEGOCIATIONS D'UN ACCORD DE « CONTRAT SOCIAL » : UN EXEMPLE DE RELATIONS SOCIALES PARTENARIALES ?

Afin de vérifier si, en pratique, il est possible non seulement de penser des relations sociales partenariales, mais aussi de les vivre concrètement, nous avons choisi d'étudier le cas de la négociation d'un contrat social dans un grand groupe français. L'étude de ces négociations d'envergure, **qui se sont conclues par une signature à l'unanimité avec les organisations syndicales**, s'avère emblématique pour compléter et corroborer le cas échéant les observations résultant de notre enquête quantitative menée auprès d'employeurs (fonctions RH principalement) et de représentants du personnel.

2.1. Les éléments essentiels de l'accord

En préalable, voici **les 10 points clés de ce projet**, matérialisé, dans les faits, après **plus de 6 mois de négociations**, par la signature simultanée, au printemps 2017, de 2 accords de groupe à durée indéterminée (un accord « contrat social » et un accord de participation de groupe) :

1. Des engagements forts en matière de **gestion des compétences** et de **formation**
2. Une politique de recrutement adaptée au contexte :
 - env. **300 embauches** sur l'année en cours sur le périmètre de plusieurs sociétés du Groupe
 - **5%** d'alternants sur une période de 3 années
 - **20 à 25%** des embauches parmi la population des CDD et des alternants sur une période de 3 années
3. Un budget salarial groupe de **1,6%** pour l'année en cours (budget socle garanti au niveau du groupe de **1,3% + 0,3%** à négocier lors des négociations salariales par société).

Ce budget inclut :

 - Une **augmentation générale** pour la population des OETAM de **1%**
 - Une **augmentation individuelle garantie** de **0,7%** pour 90% des Ingénieurs et Cadres
4. Une **participation groupe** égale à 3% du Résultat Opérationnel du Groupe
5. Un dispositif de « **Retour à Meilleure Fortune** » pour les 3 prochains exercices, par redistribution aux salariés d'une partie de l'amélioration obtenue sur le cash-flow net budgété
6. Un retour à l'**abondement** au PEE en cas de cash-flow net positif, et plafonné, pendant plusieurs années à **500€ par salarié**
7. La mise en place d'un **forfait de référence de 215 jours** dans toutes les sociétés du groupe, **sur la base du volontariat**
8. La mise en place associée, dans certaines sociétés du groupe, d'un **forfait aménagé intermédiaire de 209 jours**
9. La **compensation salariale intégrale** des jours de travail supplémentaires et une **prime d'engagement** pour les cadres optant pour un forfait augmenté
10. Un engagement d'ouverture de 3 négociations complémentaires dans les mois qui viennent : **CET/PERCO** (plan épargne retraite) ; **Gestion des compétences ; Qualité de vie au travail** (télétravail, travail à distance)

Comme précisé dans un article paru sur le site www.wk-rh.fr (Liaisons sociales) : « C'est un accord à durée indéterminée qui prévoit jusqu'à 12 jours supplémentaires de travail chaque année pour les cadres au forfait-jours... Un accord pourtant signé par les cinq organisations syndicales représentatives : CFDT, FO, CFE-CGC, UNSA, mais aussi la CGT. Ce tour de passe-passe a été rendu possible par la présence d'un ensemble de contreparties qui ont permis à tous les syndicats de parapher le texte de 33 pages. Après des sondages intermédiaires reflétant l'inquiétude des salariés, à l'initiative de la CFE-CGC, et au terme d'un vote parfois serré des sections syndicales, comme à la CFDT ou à la CGT. »

2.2. Le contexte de cette négociation :

A la suite de décisions importantes concernant la refondation de la filière, l'ensemble des activités du Groupe est amenée à évoluer autour de deux entreprises (l'une d'entre elle étant en cours de cession à un autre Groupe), chacune avec des moyens propres et des politiques adaptées à leurs enjeux.

La période allant de 2016 à fin 2017 est déterminante pour l'évolution du Groupe, et est notamment marquée par la simplification de l'organisation opérationnelle et managériale, la mise en œuvre des équipes dirigeantes et la bascule managériale, l'avancement du plan de performance et l'engagement d'un plan de départs volontaires, le recentrage du Groupe vers ses métiers de base, le renforcement des partenariats commerciaux, et la conduite des opérations complexes du refinancement durable.

Chacune des deux futures entités a de solides atouts pour devenir dans la durée un acteur important de la filière. Dotées d'un solide carnet de commandes, d'un outil industriel largement rénové, et de compétences humaines et techniques de très haut niveau, elles devront toutefois faire face à l'atonie persistante des marchés dans le monde, et surtout, à un contexte générant une pression importante sur leurs coûts de production.

La consolidation de leurs trajectoires industrielles à moyen et long terme passe donc par un effort constant sur les coûts de revient, la compétitivité mais aussi la qualité des produits et services. Cet effort devrait permettre de retrouver des capacités d'investissement pour l'avenir, et les marges de manœuvre nécessaires au développement.

2.2.1. Sur le plan des organisations,

2016 / 2017 constitue pour ce Groupe une période de transition importante, avec la mise en œuvre des orientations gouvernementales sur la réorganisation de la filière, et la sortie programmée d'une entité employant environ 10 000 salariés du périmètre du Groupe (cession en cours de cette entité).

En vue de ces évolutions, le groupe a décidé, dès 2016, d'engager **une simplification importante de ses structures de pilotage** interne sur la base de nouvelles organisations dédiées, aux bornes de l'entité en cours de cession d'une part, et de l'entité composant le futur nouveau Groupe d'autre part. Ces organisations se caractérisent par

- le rattachement direct des BU à la direction générale,
- le regroupement des fonctions supports autour d'un nombre réduit de grands pôles fonctionnels.

Les nouvelles organisations se sont mises en place à la fin du premier semestre 2016, et, à **partir de l'été 2016**, l'ensemble des activités du groupe ont été regroupées sur la base du périmètre des futures sociétés : cette étape dite de « **bascule managériale** » vise à doter chacun des deux périmètres d'instances de direction propres, et de processus adaptés de décision et d'animation managériale (orientations stratégiques, décisions d'investissements, arbitrages budgétaires...), dans le respect toutefois des structures juridiques existantes, sous réserves de quelques évolutions concernant certaines d'entre elles.

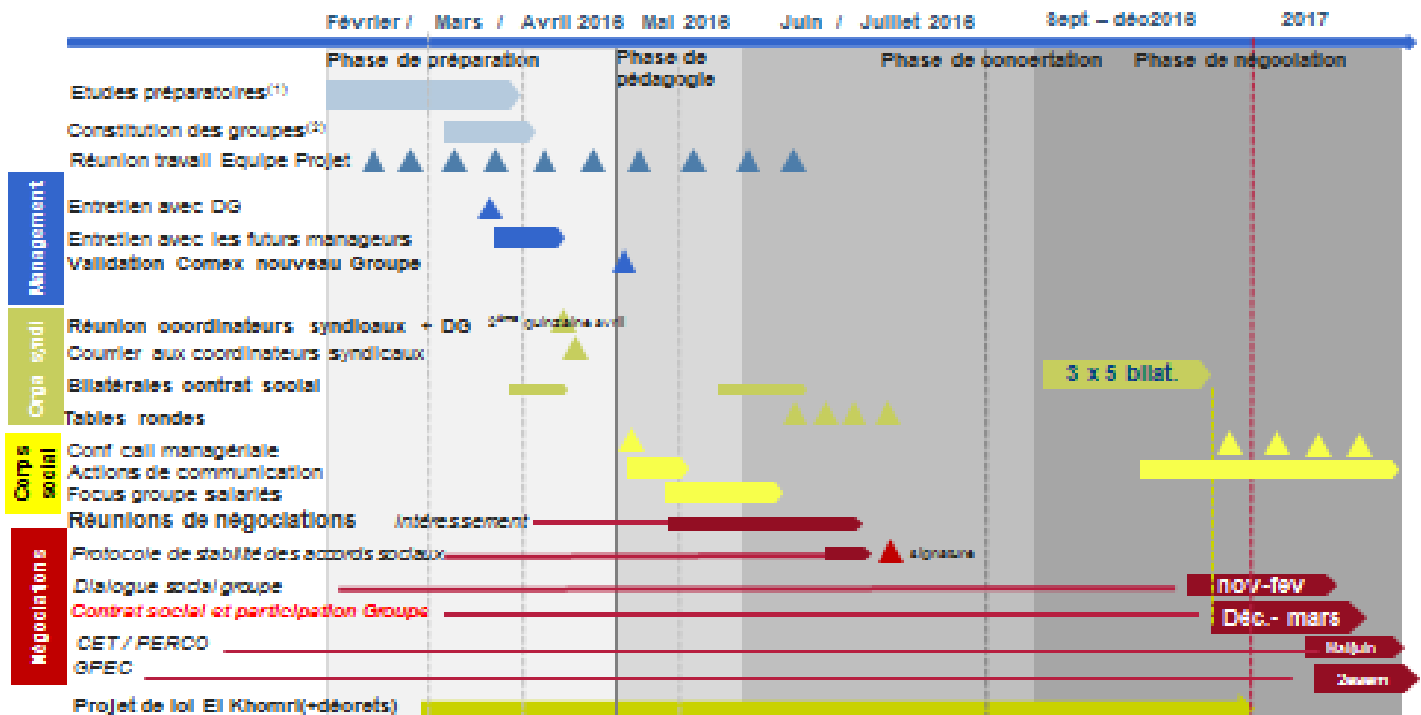
2.2.2. Sur le plan social,

Conformément à l'attente exprimée par les organisations syndicales, le nouveau Groupe doit pouvoir apporter une vision d'ensemble des différentes évolutions attendues **du contrat social « employeur-salarié »**. Parallèlement au plan de performance engagé en 2015 (plan de 6000 départs volontaires), le nouveau Groupe doit continuer à consolider le modèle économique de ses activités, tout en donnant aux salariés des perspectives d'avenir en termes d'évolution et de reconnaissance professionnelle. La politique sociale des futures sociétés du nouveau groupe doit notamment répondre à **3 enjeux** :

- réunir, post PDV, les conditions **du maintien et du renouvellement des compétences** et savoir-faire métiers,
- proposer aux salariés « qui restent » des **perspectives d'emploi, de déroulement de carrière, de reconnaissance salariale ou promotionnelle**,
- définir, dans ses différentes composantes, un contrat « employeur-salarié » pérenne, **en phase avec le marché et les enjeux de compétitivité des activités**.

2.3. Calendrier social des négociations du « contrat social »

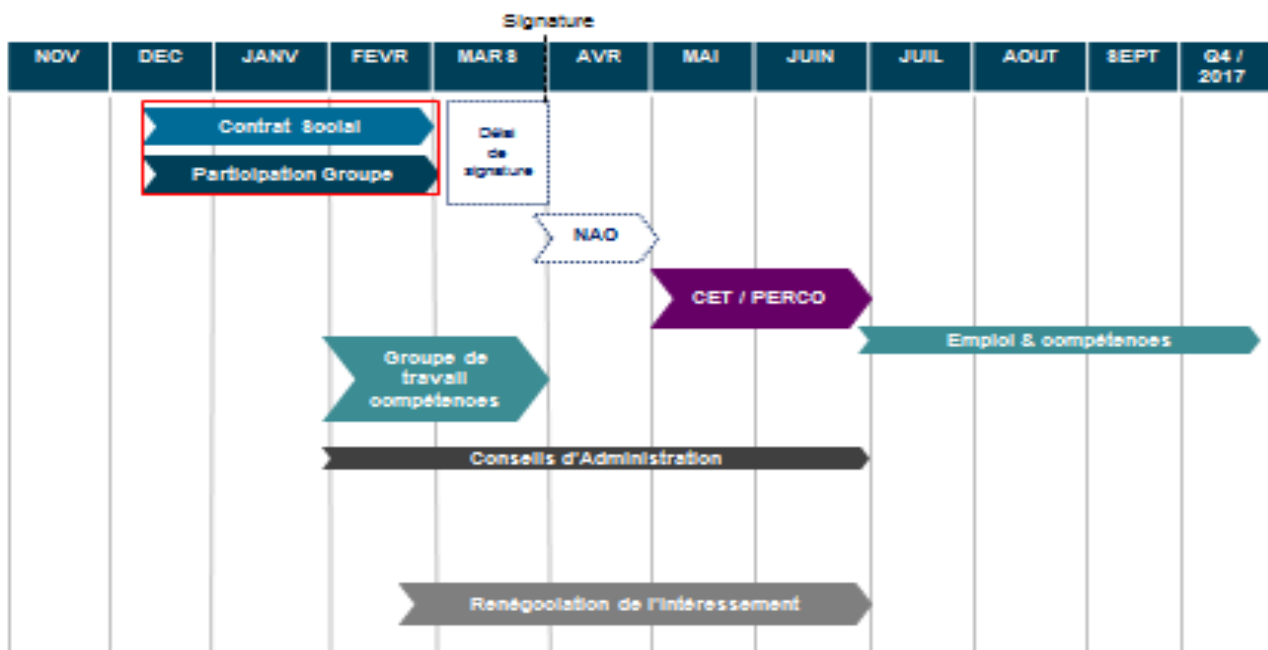
Préparation du projet en 2016 et vision globale



(1) Etudes préparatoires : contrat social, CET, participation, retour à bonne fortune, NAO 2017, GREC

(2) Constitution des groupes : groupe managérial (conf call), groupe focus-salariés, groupe sondage, représentativité syndicale

Calendrier - 1^{er} semestre 2017



* Contrat social : Emploi, Compétences, Salaires, Retour à Meilleure Fortune, Participation groupe, Forfait/jours des cadres, Digital, Qualité de vie au travail

2.4. Relecture des différentes étapes : une illustration de partenariat ?

Par-delà l'existence d'un ensemble de contreparties, qui ont permis d'arriver au résultat de ces négociations, il semble intéressant de souligner le rôle déterminant du processus suivi avant, pendant et après les négociations avec l'ensemble du corps social afin que la régulation sociale permette de mettre en œuvre et de rendre effective la stratégie. En effet, les très nombreux contacts intervenus, notamment au cours des différentes phases de préparation, de pédagogie et de concertation (illustrés dans le schéma présenté en page 3 ainsi que dans les paragraphes ci-dessous), ainsi que le temps volontairement consacré à ces dernières démontrent déjà le souhait important de la Direction de vouloir **fédérer les énergies autour de la stratégie du nouveau groupe**, d'où un signe évident de démarche partenariale. En effet, ce souhait de constater ensemble une problématique commune peut être vu comme préalable à une future « action commune négociée » telle que présentée dans le cadre du chapitre 1 du présent mémoire parmi les éléments essentiels de définition du partenariat. Comme le souligne le coordinateur syndical groupe d'une des OS signataires⁵⁸, « *Dans la théorie, nous sommes tous là pour la même raison : faire tourner l'entreprise* ».

2.4.1. La démarche de pédagogie et de concertation proposée aux organisations syndicales au niveau du Groupe : les bases du partenariat

Après une première rencontre en avril avec la Direction Générale destinée à communiquer officiellement les intentions de négociations, la démarche de concertation élaborée a consisté à articuler, durant la même période, les premières bilatérales générales ainsi que des tables rondes avec l'ensemble des OS.

A- Premières bilatérales et tables rondes

Les premières bilatérales intervenues durant cette période ont consisté à s'entendre sur un cadrage général (calendrier, méthode, grands principes et enjeux...) compte tenu du contexte et des nombreux points à éclaircir (projet d'entreprise, séparation du groupe en cours, évolution du dialogue social) avant même de pouvoir enclencher, beaucoup plus tard, les négociations de fond sur le contrat social.

58 Interviewé dans le cadre de la réalisation du présent mémoire.

4 tables rondes de concertation ont aussi été proposées aux organisations syndicales en juin et juillet 2016 afin de construire un avant-projet de texte d'accord(s), destiné(s) à servir de base de travail aux négociations à venir fin 2016 / début 2017.

Table ronde n° 1 : Projet d'entreprise et perspectives industrielles

Cette table ronde a été l'occasion de :

- Faire un point de situation sur la mise en place et le déroulement des PDV,
- Partager les principaux éléments à date sur la réalisation du plan de performance,
- Echanger sur la mise en place des nouvelles organisations,
- Communiquer les principaux éléments du projet d'entreprise de chaque future société, ainsi que la démarche associée de déclinaison dans les BU.

Table ronde n°2 : organisation et évolution du dialogue social dans le groupe

L'objectif de cette table ronde était d'échanger autour de l'organisation du dialogue social jusqu'à la cession en cours et d'anticiper les négociations à venir sur les conséquences sociales de la séparation du groupe en deux entités.

Tables rondes n° 3/4 : Evolutions attendues, dans le nouveau Groupe, du contrat social « employeur-salarié », nouveaux équilibres 2016-2017 et perspectives salariales et professionnelles associées.

Les échanges sur l'évolution du contrat social se sont appuyés en tant que de besoin sur des éléments de benchmark externes et d'évaluation des différentes composantes du cadre social actuel. Ils ont notamment porté sur les trois composantes clefs suivantes :

- **Perspectives salariales et professionnelles et association des salariés aux performances de l'entreprise**
 - ❖ La renégociation des accords d'intéressement dans chaque société concernée, de la plupart des accords d'intéressement sur la base de principes directeurs définis au niveau groupe et communiqués préalablement aux coordinateurs syndicaux groupe.
 - ❖ Proposition de l'idée d'un projet d'accord participation groupe, associant l'ensemble des sociétés constitutives du futur nouveau groupe.
 - ❖ Clause de retour à bonne fortune : premiers échanges autour d'un projet consistant à prévoir l'affectation aux personnels, sous une forme à déterminer, d'une partie du cash-flow net positif dégagé par le nouveau groupe au cours de 2 à 3 années.

- ❖ Négociations annuelles obligatoires 2017 : premiers échanges visant à intégrer l'organisation des premières réunions de la NAO 2017 dans le cadre du contrat social général tout en fixant les enjeux et principes de ces futures NAO.
- **Adaptation de l'organisation du temps de travail et des mécanismes d'épargne temps dans le nouveau groupe**
 - ❖ **L'évolution des forfaits jours des cadres** : les forfaits cadres en vigueur étaient très différents au sein du groupe et parfois très éloignés des pratiques habituelles de l'industrie. En se rapprochant des dispositions applicables dans la branche, et des normes en vigueur dans les sociétés industrielles comparables, le groupe entend améliorer la disponibilité de l'encadrement technique et industriel, la performance des équipes d'ingénierie mais également des fonctions supports. La table ronde a permis de préciser que les conditions d'accompagnement d'une évolution des forfaits jours des cadres devront faire l'objet d'une négociation collective et d'accords individuels des salariés concernés. Pour ce qui concerne la négociation collective, une première idée pouvait être, classiquement, de la faire porter, dans un premier temps, sur un « accord cadre groupe » définissant les modalités de mise en œuvre de cette évolution des forfaits, le calendrier proposé, la nature des compensations associée et les mesures visant à améliorer l'environnement et les conditions de travail. Puis de décliner ensuite ces principes au niveau de chaque société concernée. L'évolution attendue, entre temps, de l'état de la législation avec le vote de la loi EL KHOMRI (non encore votée au moment des tables rondes) a cependant ouvert par la suite une voie plus rapide et plus directe, par le biais d'un accord de Groupe se substituant aux dispositions conventionnelles existant sur le sujet dans chaque société.
 - ❖ **Les règles relatives aux Comptes Epargne Temps**. La table ronde a offert l'occasion de premiers échanges autour de l'idée d'une négociation de groupe devant permettre de réviser les conditions d'alimentation, d'abondement, de conversion de l'épargne temps ainsi que les plafonds autorisés. l'entreprise. La mise en place d'un « PERCO » adossé au futur compte-épargne temps étant aussi envisagée.
- **Perspectives de développement professionnel ; maintien et renouvellement des compétences.**

Au cours de cette table ronde a été évoquée la possibilité d'engagement d'une concertation et/ou d'une négociation sur la gestion des parcours professionnels (gestion prévisionnelle des emplois, grandes orientations formation à 3 ans, mobilité, gestion des carrières...).

B- Commentaires relatifs aux bilatérales et aux tables-rondes

Ces démarches ont permis de commencer à créer **une relation de confiance**, en partageant une information de qualité, en valorisant les partenaires évidemment essentiels compte tenu de la nécessité (imposée par la loi El Khomri) et du souhait de parvenir au final à un accord majoritaire sur la question du temps de travail, donc ainsi à actionner le levier représentatif.

A noter, toutefois, à l'occasion des tables rondes, le constat d'une certaine gêne ressentie par certains représentants syndicaux au cours de ces réunions « plénières » souvent propices à des jeux de « postures ». Cela a pu présenter, à certains moments, des risques de dégradation du climat des négociations, mais **2 avantages** sont toutefois à en retenir :

- elles ont d'une part permis de commencer à **identifier clairement certains « irritants »**, donc d'adapter, avec les partenaires, la suite des événements en conséquence, notamment par la délimitation du périmètre des sujets (ce qui implique de citer ceux qui ne seront pas « touchés » (voir 3.2)
- d'autre part permis à la Direction de comprendre la nécessité, par la suite, de ne pas **aller « trop vite » en négociation plénière**, d'où les 3 séries de bilatérales qu'il a finalement été décidé d'organiser plus tard (octobre/décembre) avant le démarrage des négociations de fond.

2.4.2. Le calendrier des négociations du contrat social dans le nouveau groupe

La stratégie a conduit à le décomposer en plusieurs phases :

A- Avant mi-juillet, un protocole de « stabilité des accords sociaux » a été rapidement négocié et conclu avec les coordinateurs syndicaux du Groupe.

Portant sur les accords de Groupe et les grands accords centraux (à certaines exceptions près), ce dernier a permis de :

- Calmer les premières réactions parfois difficiles suite aux premières concertations
- Donner des garanties sur certains éléments importants pendant une certaine période (maintien à l'identique des accords groupes et de certains grands accords centraux à

durée indéterminée, sauf application de dispositions légales, réglementaires ou techniques, ou dispositions contractuellement négociées entre la Direction et les OS)

- Préparer les négociations à venir dans un climat plus serein, en cadrant assez tôt le périmètre souhaité par la Direction au sujet de la négociation à venir
- Sécuriser les nombreuses consultations à venir sur les transformations prévisibles de l'organisation

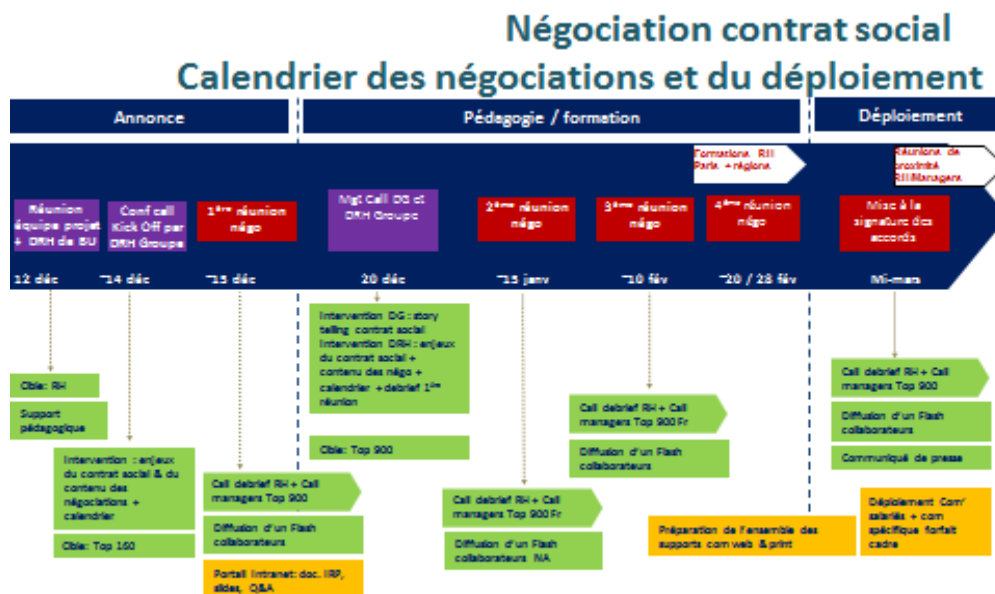
B- Organisation de bilatérales approfondies préalables aux négociations de groupe

A la suite du processus de tables rondes, durant lesquelles les OS ont été réunies collectivement avec la Direction, 3 « rounds » de bilatérales se sont tenus avec chacune des OS au niveau du Groupe entre début octobre et début décembre pour préparer de manière approfondie les négociations plénières à suivre à partir du 15 décembre.

Compte tenu du scepticisme, voire de la réticence de certaines OS vis-à-vis des tables rondes observés précédemment, les bilatérales ont offert l'opportunité aux représentants syndicaux de **disposer de plus de temps pour s'exprimer**, et de pouvoir le faire peut-être plus librement sans craintes d'éventuelles réactions négatives de la part des autres OS. Par ailleurs, ces bilatérales ont donné à la Direction l'occasion d'intégrer des informations sur l'histoire des collectifs syndicaux, et de chacun des acteurs, afin d'avoir une vision sur leurs « bagages » techniques et culturels, ce qui a permis de « prendre le pouls », plus précisément, de chaque OS sur les sujets, avant que la vraie négociation ne démarre.

Cette dernière n'en a été que mieux préparée, en appréhendant la sensibilité des OS selon les sujets et en veillant ainsi **qu'aucun partenaire ne puisse être humilié**, tout en situant plus précisément ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas, le positionnement sur les « cibles », sur le timing et la manière de les atteindre, etc.

C- Ouverture, le 15/12/2016, des négociations de groupe (sur le périmètre restreint concernant le futur nouveau groupe) portant sur le contrat social



Le schéma présenté ci-dessus permet de bien illustrer quelle a été, pendant la période la plus importante, celle durant laquelle les négociations de groupe se sont déroulées, l’articulation du **levier représentatif** (4x 2 jours de négociations plénières, soit 8 journées entières au total passées avec les délégations) et du **levier managérial**. S’agissant de ce dernier, on signalera qu’il a joué un rôle pour **crédibiliser, aux yeux des salariés, le partenariat noué avec les syndicats**. En effet, on note, le soir même du premier « round » de négociations, la tenue d’une conférence téléphonique avec les RH et le « Top 900 » des managers pour leur débriefer les négociations, suivie, assez rapidement, de la diffusion, par courriel, d’une « communication flash » à l’ensemble des collaborateurs ainsi que de la mise en ligne, sur le portail intranet du groupe accessible à tous les salariés, d’un certain nombre de documents donnant accès à des informations plus détaillées sur le contenu des négociations (documents présentés aux IRP, certaines diapositives utilisées pour les conférences téléphoniques avec les managers, questions-réponses « Q&A » sur les sujets des négociations...), ce process étant repris ensuite à l’issue de chaque « round » de négociations...

En effet, **ces démarches ont permis aux salariés concernés** par les changements à venir de suivre le « story telling » de cette négociation par le biais du canal managérial en parallèle des tracts et infos diffusé par le canal représentatif des OS, **ce qui a donné de la valeur au**

rôle joué par ces dernières et mis en lumière en direct le « feuilleton » de la co-construction des solutions.

En outre, on constate que les séances de négociations plénières avec les partenaires sociaux (comme cela avait été auparavant le cas des rounds de bilatérales individuelles avec chaque OS) ont été tenues de manière régulière à une **fréquence toujours inférieure à 21 jours**, ce qui est congruent avec la théorie des marqueurs somatiques exposée au chapitre 1^{er}.

a) Le déroulement des séances plénières de négociation

Chaque délégation syndicale était composée de 5 personnes, la Direction étant également représentée par ce même nombre. De manière assez classique, il est à souligner, au cours de ces séances **une recherche systématique de recueil du point de vue de chaque OS** à travers de fréquents tours de table au cours desquels la parole a circulé librement. A la fin de chaque séance, la Direction a procédé, en les mélangeant, à une **récapitulation des demandes formulées par les OS**, mais aussi à une **synthèse des points principaux** ainsi que des points sur lesquels des recherches étaient nécessaires, de ceux qui semblaient plutôt consensuels ou plutôt compliqués, etc...Au début de la séance suivante, ces points étaient également récapitulés en préalable à la discussion autour des avancées proposées par la Direction. Comme souligné par un syndicaliste, « *le mot partenaire* » implique que nous soyons au même niveau que la Direction », et nul doute que cette démarche appréciée des OS, les a confortées dans leur position de partenaire et a permis de renforcer positivement la relation tout-au-long du processus...

Incidence du rapport de force

Au cours de cette négociation, le rapport de force ne fut, pour autant, pas totalement absent et s'est exprimé par moments, notamment au cours d'une journée décisive marquée par une suspension de séance au cours de laquelle le mandat de la Direction fut adapté suite à une forte pression sur le sujet temps de travail. Cette séance ne fut pas sans émotions. Avec le recul, on peut penser que ces émotions ont pu faire prendre conscience aux négociateurs (aussi bien côté OS que côté Direction) des responsabilités qui étaient les leurs vis-à-vis des salariés, notamment au regard des conséquences potentielles d'une rupture des négociations. Cette prise de conscience, et les bonnes conditions créées par tout le processus ayant eu lieu pendant les mois qui avaient précédés ce « pic » de tensions plutôt habituel dans ce genre de négociations, ont permis aux différentes parties de reprendre les discussions autour d'éléments factuels et de rapidement stabiliser la situation, le jour même.

Bien que notre enquête révèle qu'une majorité de répondants considèrent le rapport de force comme n'étant pas indispensable à un partenariat social de qualité, force est de constater, à l'instar de l'explication sociologique de Fabrice DHUME (voir infra chapitre 1), qu'il a joué un rôle, certes mesuré mais un rôle tout de même, dans la coopération ayant permis l'action commune née au final de l'accord conclu.

D'après un membre d'une OS signataire : *« le partenariat est indispensable pour des relations sociales de qualité, car, sinon, on sera dans une opposition non constructive. La notion de partenariat dans le conflit n'est plus possible. C'est en retrouvant cette notion de partenariat que l'on peut sortir du conflit, en étant pragmatique (inutile d'envoyer tout le monde dans le mur) et en faisant en sorte que personne ne soit humilié ou n'ait le sentiment de l'être, ce qui pollue forcément le dialogue social. »*

Ce syndicaliste nous confirme finalement une sorte de définition du partenariat en tant qu'il permet, grâce à une approche « terrain » mêlé à un respect des personnes, de résoudre les conflits nés de points bloquants.

b) Éléments intéressants dans l'évolution co-construite du contenu des accords

Au fil des bilatérales, puis de la négociation, **le chemin fut co-inventé/ co-construit** avec les OS. Plusieurs évolutions « clés » illustrent parfaitement ce phénomène :

- **Le « séquençement des sujets »** : le scénario de départ consistait à négocier tous les sujets en même temps, les bilatérales ayant débouché sur un choix de séquencer en dissociant le « bloc » de négociations relatives à l'épargne temps et au PERCO qui au final ont été traitées après les autres sujets du contrat social,
- **L'organisation des thèmes et le nombre d'accords** : au début des négociations, il était proposé de négocier concomitamment :
 - un accord « chapeau » contenant les éléments essentiels du contrat social sur tous les sujets, ainsi que les mesures de rémunération et les mesures relatives à l'emploi et aux compétences
 - 2 autres accords « techniques » (temps de travail/déconnexion et participation de groupe)

Or, au cours de la négociation, **il a été décidé collectivement de regrouper** l'accord « chapeau » avec celui relatif au temps de travail des cadres et à la déconnexion, **de sorte à n'avoir qu'un seul accord de « contrat social » traitant tous les sujets en même temps**. Seul le sujet de la participation groupe fut maintenu dans un accord distinct, par obligation légale, mais ses grands principes figurent aussi dans l'accord contrat social et il fut décidé par la suite de signer les 2 accords en même temps...Ce regroupement ne fut pas qu'anecdotique car il a, après coup, réellement permis de « consensualiser » le lien fait entre les différents sujets (temps de travail des cadres, rémunération, emploi/compétences, association des salariés au redressement du groupe) et a posé la « première pierre » de l'unanimité obtenue par la suite...

➤ **La co-invention de solutions inattendues sur certains sujets**

Outre l'obtention, assez classique, de points d'accord sur des valeurs (budget salarial groupe, niveau des augmentations générales pour les salariés non-cadres, montant de la participation, nombre de recrutements...), on peut relever plusieurs évolutions originales :

Concernant la mise en place d'une participation de groupe :

Il était envisagé, au début des négociations, de répartir la réserve spéciale de participation du groupe (RSPG) entre chaque société du groupe au prorata de leur masse salariale respective, chacune d'entre elle devant ensuite répartir l'enveloppe ainsi obtenue entre ses salariés selon les critères de répartition négociés. Au cours des négociations, les parties sont convenues de répartir la RSPG, au niveau du Groupe, directement entre chaque salarié quelle que soit la société à laquelle il appartient. Ceci permet de favoriser l'équité et l'harmonisation en neutralisant les différences de niveau de salaire entre les sociétés.

Dans le même esprit, il a été convenu, bien que les critères prévoient une répartition de la RSPG à 50 % en fonction du salaire et à 50 % en fonction du temps de présence, qu'à titre exceptionnel pour la première année d'application de l'accord, la répartition se ferait à 100% sur le seul critère du temps de présence.

Sur le sujet du temps de travail des cadres :

Le point principal de ce sujet central de la négociation consistait, pour environ 4000 cadres concernés, à harmoniser la durée de référence entre toutes les sociétés du Groupe. Pour information, l'état des lieux simplifié du forfait annuel en jours au sein des principales entités du périmètre concerné était le suivant :

Société	Forfait annuel en jours
A	203 jours
B	208 jours
C	216 jours
D	203 jours
E	212 jours
F	une catégorie à 204 jours une catégorie à 210 jours une catégorie à 213 jours
G	214 jours
H	de 213 à 216 jours
I	de 209 à 212 jours
J	216 jours
K	213 jours
L	203 jours
M	217 jours
N	215 jours
O	203 jours

L'objectif principal recherché par la Direction était de pouvoir mettre en place un forfait jours de référence à 215 jours travaillés par an pouvant s'appliquer à tous les ingénieurs et cadres qui seront nouvellement embauchés après la signature de l'accord (de nombreuses embauches de cadres étant prévues sur les années à venir). Concernant les salariés déjà présents à la date d'entrée en vigueur de l'accord, le nouveau forfait n'est pas imposé mais s'applique sur la base du volontariat. En cas d'option en faveur du nouveau forfait, l'augmentation du nombre annuel de jours travaillés est compensée intégralement dans le salaire et ouvre droit, en cas de signature avant le 30 septembre 2017, à une prime d'engagement.

Les enjeux de ce nouveau forfait de référence étant :

- d'harmoniser le temps de travail des cadres au sein du groupe pour favoriser l'équité et la mobilité interne,
- de se rapprocher des pratiques habituelles de l'industrie notamment de la branche et des sociétés industrielles comparables au futur nouveau groupe,
- d'améliorer la compétitivité à moyen terme compte tenu de la situation du groupe

Au cours des négociations, et bien que les parties soient tombées d'accord sur le fait d'aller « au bout » de l'harmonisation en prévoyant même de ramener à 215 jours les 3 sociétés dont la durée de référence était supérieure (ce qui, en soi, représente déjà une avancée représentative de la volonté commune d'harmonisation au sein du groupe) , un point de blocage est apparu, les syndicats arguant du fait que la « hauteur de la marche » était trop importante s'agissant des salariés des sociétés dotées d'une durée de référence de 203 jours.

Pour le surmonter et véritablement prendre en compte le ressenti des OS et des très nombreux salariés potentiellement concernés par cette « marche à gravir », il a été convenu, dans l'accord signé au final, de prévoir la mise en place d'un forfait aménagé à 209 jours accessible aux ingénieurs et cadres présents à la date de signature de l'accord et pour lesquels le passage au forfait de référence de 215 jours impliquerait une augmentation du temps de travail supérieure à 10 jours. C'est en partie cette innovation co-construite avec les syndicats qui a permis de trouver une solution intermédiaire pour les salariés partageant ce ressenti, et par là-même de débloquer la situation.

➤ **La tenue d'engagements au regard d'éléments ne figurant pas dans l'accord**

Au sujet de certains points d'application ne pouvant pas ou plus, pour des raisons diverses, figurer explicitement dans l'accord, la Direction a promis de procéder d'une certaine manière, et cet engagement fut tenu par la diffusion, ultérieurement à la signature de l'accord, d'une note d'application. Ceci n'est pas anodin et contribue grandement à la confiance et au partenariat.

Conclusion

Relation de confiance, connaissance des acteurs, respect des différents partenaires, partage d'information de qualité, traitement en amont des irritants, temps suffisant donné à la construction du partenariat sans pour autant trop espacer les rencontres importantes et co-

invention de solutions semblent être des indicateurs qui permettent de considérer cette négociation comme un bel exemple de relations sociales partenariales.

Cependant, cet accord unanime (non forcément envisagé au départ, la signature de 3 OS sur les 5 étant suffisante pour valider l'accord au regard de la loi Travail, et déjà permettre de bien le légitimer avec des partenaires représentant plus de 50 % des voix aux élections de CE au niveau du groupe) offre aussi l'occasion d'une double réflexion au regard :

- de l'inversion des relations entre salariés et syndicats, notamment par rapport à la mise en concurrence de plus en plus souvent observée, des syndicats par les salariés. En effet, peut-être certaines OS ont-elles décidé de signer l'accord après avoir consulté leur base et s'être aperçues que certains de leurs adhérents, intéressés par les contreparties notamment financières, auraient pu leur reprocher de ne pas le conclure ?
- des jeux d'alliance entre syndicats qui résulteront nécessairement des évolutions de la réglementation qui sont en cours, ce qui changera considérablement les relations sociales dans les années à venir.

3. RELATIONS SOCIALES PARTENARIALES : FACTEURS CLES DE SUCCES

L'enquête menée auprès d'un panel significatif, nos rencontres avec différents acteurs de l'entreprise ainsi que nos recherches théoriques sur le sujet nous amènent à identifier les conditions et facteurs de réussites d'un partenariat appliqué aux relations sociales.

3.1. Reconnaître l'autre comme un partenaire unique et légitime

Identifier l'autre comme un partenaire nécessite de reconnaître qu'il a une histoire propre, un vécu, des valeurs, qui fondent ses convictions et ses prises de positions. **Il est donc primordial de connaître ses interlocuteurs, leur parcours, leurs valeurs.**

On ne construit un partenariat de qualité que si l'on considère l'autre comme légitime. L'employeur qui s'engage dans des relations sociales partenariales doit donc se demander s'il considère que les partenaires sociaux ont toute légitimité à participer aux décisions stratégiques de l'entreprise.

Dans ce domaine, des efforts restent encore à faire. Nous l'avons constaté dans notre sondage, seule la moitié des employeurs considèrent que les représentants du personnel

participent de la performance de l'entreprise. L'un des Directeurs des relations sociales France d'une entreprise américaine, que nous avons rencontré, nous indique même que le dialogue social français est vu comme un mal nécessaire. L'enquête Eurofound nous a également appris que les représentants du personnel français pesaient concrètement peu sur les décisions prises par les entreprises.

Comment renverser cette tendance et considérer élus et délégués syndicaux comme des partenaires de 1^{er} plan pour le développement et la pérennité de l'entreprise ? L'une des pistes serait d'évaluer, d'informer et de former davantage sur l'utilité et les effets du dialogue social plutôt que de ne traiter que de la réglementation (complexe) et de la façon de gérer les relations sociales au quotidien. Les études telles que celle conduite par Eurofound (évoquée dans ce mémoire) contribuent à déconstruire des idées reçues et à se forger des convictions en matière de lien entre dialogue social et performance ou qualité de vie au travail qui constituent deux préoccupations majeures des entreprises.

Considérer les partenaires sociaux comme des parties prenantes importantes contribue à les positionner comme de vrais partenaires stratégiques.

L'une des personnes interviewées, ancienne DRH d'une structure de près de 6000 personnes, tenait à ce que le CODIR rencontre au moins une fois par an, pour les vœux de nouvelle année, l'ensemble des délégués syndicaux centraux. La symbolique est forte et l'évènement contribue à diffuser cette culture du dialogue social dans les hautes sphères de l'entreprise. Elle ajoute même : « *un grand patron rencontre régulièrement ses grands comptes, pourquoi n'en serait-il pas de même avec ses partenaires syndicaux ?* ».

Considérer chaque élu, chaque syndicat de manière équitable quel que soit son poids, ne pas chercher à user d'une quelconque position dominante contribue également à la qualité de la relation. Les délégués syndicaux, DRH et DRS rencontrés y sont très sensibles. C'est d'autant plus important que celui en position défavorable aujourd'hui sera peut-être en position forte demain.

Reconnaître l'autre en tant que partenaire, c'est aussi le considérer comme une entité unique avec une position qui doit être entendue spécifiquement.

Les réunions bilatérales, découvertes par le grand public avec les ordonnances Pénicaud, permettent de dépasser les postures et enjeux de pouvoir avec la direction et entre syndicats. Elles ont permis, dans le cas analysé dans les pages précédentes, de mieux comprendre les positions de chacun et d'identifier les points de blocage.

3.2. Définir un objectif commun et des modalités de fonctionnement

Un partenariat (commercial par exemple) ne peut s'imposer ; il résulte d'une démarche non équivoque des deux parties.

Les relations sociales sont imposées et codifiées par le législateur. **Instaurer des relations sociales partenariales est en revanche une démarche volontariste de collaboration initiée par les parties prenantes avec un objectif commun : prendre des décisions qui tiennent compte à la fois de la logique économique et de l'intérêt des salariés.** Cela nécessite de se départir d'un *réflexe d'optimisation des intérêts particuliers* au profit d'un intérêt partagé, comme le souligne Anne de Ravarand ⁵⁹, Présidente d'ASR Conseil, et « *implique de la part des syndicats qu'ils soient en capacité de dépasser les intérêts collectifs qu'ils représentent et de la part des employeurs qu'ils aillent au-delà de la seule représentation des actionnaires* ».

Pour faire fonctionner ce partenariat, employeurs et représentants des salariés n'ont d'autre choix que d'aller au-delà des prescriptions légales par la **signature d'un accord relatif au dialogue social**. Il leur permettra de s'engager conjointement sur des règles de fonctionnement afin de s'adapter aux enjeux et moyens spécifiques de l'entreprise dans le cadre de valeurs partagées.

A ce titre, un mandat clair donné aux différents interlocuteurs permet une autonomie dans la mise en œuvre du partenariat pour s'adapter aux aléas de la relation.

Les sujets négociés doivent également dépasser les simples obligations légales⁶⁰ pour s'adapter aux enjeux et préoccupations spécifiques à l'entreprise.

La similarité entre les partenaires, notamment en termes de moyens et de pouvoir, et l'équilibre dans la relation constitue l'une des conditions de réussite d'un partenariat ; or, les relations sociales reposent sur une inégalité de pouvoir entre employeurs et salariés.

Prendre conscience des jeux de pouvoir et de l'inégalité entre les parties prenantes du dialogue social permet de définir des modalités de coopération de nature à assurer un rééquilibrage. Le partenariat permet de transformer un rapport de domination en mobilisation autour d'une cause commune, sans pour autant tendre vers une cogestion

59 DE RAVARAND A. (2017). La place du dialogue social dans l'entreprise par Anne de Ravarand – La semaine juridique Edition sociale n°19 – 16 mai 2017.

60 Sujets de négociations qui sont tellement vastes désormais qu'ils englobent presque la totalité des sujets touchant de près ou de loin le travail

Equilibrer la relation c'est, aussi et surtout, fournir une information de qualité afin d'échanger de manière sincère et éclairée autour des enjeux stratégiques à court, moyen et long terme. Comment considérer l'autre comme un partenaire s'il ne dispose pas d'un niveau d'information suffisant pour lui permettre de comprendre la situation et de se forger une opinion ?

Nous l'avons constaté avec l'enquête d'Eurofound, des **moyens conséquents octroyés aux IRP sans information de qualité n'auront que peu d'effet sur l'efficacité du dialogue social.**

Nous avons également constaté que la perception de la qualité de l'information donnée varie sensiblement entre employeurs et IRP.

L'employeur doit donc faire l'effort de donner des clés de lecture, d'accompagner les informations transmises, d'expliquer la situation de départ, l'objectif d'arrivée et les chemins possibles pour y parvenir et d'argumenter l'option choisie.

C'est cette attention portée au partage du diagnostic qui est l'un des facteurs de succès de la négociation étudiée en infra. Le temps important consacré aux bilatérales et tables rondes a permis de diffuser et échanger les constats et points de vue qui allaient servir de base aux propositions apportées.

L'entreprise peut également faire un effort pédagogique en invitant les IRP à constater la situation par elles-mêmes. C'est ce qu'a fait Gérard Taponat lorsqu'il a invité ses partenaires sociaux à visiter une usine en Chine.

Du côté des représentants du personnel, elle suppose une meilleure compréhension des grands enjeux économiques et un développement, par la formation notamment, des compétences globales relatives à l'exercice du mandat.

Cet objectif central de partage de l'information est l'un des plus difficiles à mettre en œuvre. Il demande du temps, beaucoup de temps, et un effort conséquent d'adaptation de l'information pour que celle-ci soit comprise par tous. Pour autant, l'objectif peut être atteint s'il constitue une priorité de l'entreprise, au même titre que l'information donnée par les dirigeants aux analystes, aux actionnaires ou aux pouvoirs publics.

Ce don (en temps, en information) aura également une autre vertu, celle d'instaurer un climat de confiance par l'engagement d'un cycle de don et de contre-don.

Il faudra également prendre le temps d'expliquer aux partenaires sociaux qu'il est aujourd'hui très difficile d'avoir une vision à long terme du développement de l'entreprise tant l'environnement économique est changeant. L'entreprise y gagnera à être transparent

sur le sujet avec les partenaires sociaux, comme l'a fait le Directeur de l'innovation et des relations sociales du Groupe Casino, Damien DORE⁶¹].

3.3. Co construire, s'enrichir au contact de l'autre et s'engager ensemble

Pour construire ensemble, les parties doivent avoir la volonté de s'enrichir du point de vue de l'autre et avoir la conviction qu'elles ont les capacités d'aboutir à un accord.

Au préalable, les partenaires doivent se départir des préjugés et éviter d'adopter des postures dogmatiques.

Nous l'avons évoqué, les taux de signatures des accords d'entreprise par les différents syndicats montrent que le dialogue social abouti régulièrement.

Autre point positif, notre questionnaire révèle que les répondants, autant employeur que représentants du personnel, souhaitent voir leur réflexion enrichie par l'autre et avec l'envie de co-construire des solutions. Ils doivent maintenant adopter les comportements nécessaires pour rendre possible cette construction commune.

Co-construire ce n'est pas, comme le précise Jean Nicolas MOREAU, fondateur de Res-Euroconseil et professeur à l'université Paris Dauphine, expliquer à l'autre pourquoi on prend une décision mais **prendre une décision après avoir écouté et pris en compte les remarques et propositions de son partenaire.**

C'est, nous l'avons évoqué précédemment, prendre des décisions qui allient à la fois les intérêts économiques de l'entreprise et les intérêts des salariés.

Notons d'ailleurs que le recours au regroupement d'accords peut être un bon levier pour aboutir à ce compromis. Il ne reste plus qu'à en convaincre les partenaires sociaux qui, comme l'indique les résultats de notre enquête, ne sont que 19% à partager ce point de vue (contre 70% des employeurs).

Le partenariat nécessite d'accepter de ne plus avoir la maîtrise de l'ensemble des processus et décisions, et de passer « *du statut de système au statut de sous-système* ». Cette posture relève d'un choix politique mais nécessite également des compétences spécifiques chez les individus chargés de porter les relations sociales :

61 [1] Conférence : Confiance et régulations sociales dans les organisations. Université Paris Dauphine, avril 2017.

- Il nécessite d’avoir des **capacités d’écoute**. Comme l’indique l’une des praticiennes interviewées, l’employeur peut avoir l’impression d’entendre toujours les mêmes remarques des IRP. Or, quand la direction fait l’effort d’entendre et de tenir compte de ce qui lui est remonté, les représentants du personnel se montrent dignes de cette écoute et pèsent leurs mots.
- Il nécessite d’être dans une posture d’ouverture et d’être capable de se **décentrer et de s’adapter**.
- Il demande aux parties prenantes de reconnaître que **leur compétence est nécessaire mais pas suffisante** et que leur point de vue sera enrichie par les compétences des autres partenaires.

Un frein réel existe néanmoins dans les grandes entreprises internationales. **Les décisions sont souvent prises par les directions mondiales et les partenaires sociaux nationaux n’ont que peu de prise sur celles-ci.** Même dans des entreprises françaises, certaines décisions sont imposées par le marché mondial et ne peuvent être évitées.

Ce seront alors les modalités d’application de la décision qui seront co-construites.

Les parties prenantes deviennent également coresponsables de la qualité du dialogue social et même des décisions qui seront ensuite prises pour l’entreprise.

L’une des personnes rencontrées dans le cadre de notre mémoire évoque ainsi son expérience de DRH d’une entreprise dans l’aéronautique. Sa plus grande fierté est d’avoir réussi à sauver, avec les partenaires sociaux, l’entreprise de la faillite. Ce sauvetage a été rendu possible grâce aux organisations syndicales qui ont pris conscience qu’une procédure dilatoire, qu’ils avaient la capacité de déclencher, mènerait sans aucun doute l’entreprise à sa perte.

Dans cet exemple, comme dans d’autres, il est important **de mettre en valeur les réussites communes** pour donner à voir aux partenaires qu’ils ont la capacité à avancer et à construire ensemble.

Une autre anecdote vient illustrer le fait que construire ensemble renforce les liens entre partenaires : l’un des Directeur des relations sociales a évoqué une rencontre avec l’inspection du travail suite à la signature d’un accord handicap. Faisant face à des critiques de l’inspecteur sur l’entreprise, c’est le délégué syndical présent qui a pris fait et cause pour l’entreprise en précisant à l’inspecteur qu’il ne connaissait rien à la réalité de la structure.

S'engager ensemble implique enfin de tenir ses engagements ; Employeurs et partenaires sociaux y sont attachés.

L'une de nous se rappelle ainsi la perte de confiance immédiate face à un délégué syndical qui s'était engagé à signer un accord et qui n'a pas tenu ses engagements puisque sa fédération n'en était pas d'accord. Le mandat donné est là encore, d'une grande importance.

C'est même un sentiment de colère qui a envahi un délégué syndical quand il s'est rendu compte que son nouvel interlocuteur interprétait un accord d'entreprise différemment de son prédécesseur.

L'un des directeurs des relations sociales interviewés précise qu'il porte une grande attention à la parole donnée mais qu'il lui arrive de ne pas être en mesure de l'honorer. Dans ce cas, il contacte individuellement les partenaires sociaux pour les informer et leur expliquer les raisons de ce revirement.

L'entreprise qui a fait l'objet de notre étude a également mis un point d'honneur à respecter ses engagements, même ceux qui ne faisaient pas partie de l'accord d'entreprise signé.

Le turnover des acteurs du dialogue social et l'incertitude dans les perspectives à moyen terme (et parfois à court terme) des entreprises rend néanmoins difficile la continuité de l'action et le respect des engagements.

3.4.S'appuyer sur des relations interpersonnelles de qualité

Nous l'avons évoqué dans le chapitre 1, **les études sur le partenariat ont porté tardivement sur les relations individuelles, or elles semblent être l'une des pièces maîtresses d'un partenariat réussi.**

Parmi les personnes interrogées dans le cadre de ce mémoire, toutes sans exception ont fait part de **l'importance d'entretenir des relations interpersonnelles de qualité pour créer et entretenir la confiance.**

Le degré souhaité et la sensibilité aux relations interpersonnelles sont différents selon les interlocuteurs :

- Certains évoquent le **dialogue respectueux** ;
- D'autres parlent de **mieux se connaître et se trouver des intérêts communs ou des activités en commun** (running par exemple);
- D'autres évoquent des **moments festifs** (événements institutionnels festifs) ;

- L'un d'eux indique même que la création de relations interpersonnelles relève d'une véritable stratégie de relations sociales.

Mieux se connaître peut également consister à se renseigner sur **l'histoire des collectifs syndicaux, et sur l'histoire et le parcours de chacun des acteurs**, afin d'avoir une vision globale sur les potentiels « bagages » ancrés dans leur mémoire à long terme et prendre le temps de les traiter.

Il est néanmoins difficile de construire des relations stables et de confiance compte tenu du turnover régulier des directions. Il faut pour cela **assurer un équilibre entre relations individuelles et relations institutionnelles** sous peine de risquer la remise en cause de la relation partenariale à chaque nouvel interlocuteur.

Les répondants ont enfin insisté sur l'importance de **ne pas humilier l'autre** sous peine d'influer négativement sur la relation.

L'une des personnes rencontrées a ainsi évoqué sa prise de poste en tant que DRH à 38 ans. Les organisations syndicales ont refusé, avec beaucoup d'agressivité, l'ouverture des négociations annuelles en expliquant, devant une assemblée, qu'ils refusaient de traiter avec une « stagiaire en relations sociales ». Cette position des partenaires sociaux a amené la DRH dans les mois suivants, à faire preuve de plus de fermeté qu'à l'accoutumée.

3.5. Tenir compte des émotions pour piloter le dialogue social

Comme nous l'avons développé au chapitre 1, les émotions influencent notre perception et nos comportements et peuvent avoir un impact fort sur la conduite des relations sociales.

Cette hypothèse s'est vérifiée dans notre enquête puisque 30% des représentants des salariés et délégués syndicaux ont décidé de ne pas signer un accord d'entreprise ou ont rendu un avis sous le coup de l'émotion.

L'approche des émotions dans les relations sociales est double. D'une part le développement du savoir autour des émotions, et d'autre part le développement d'un dialogue sain, ce à une fréquence particulière :

- **Intégration des savoirs et pratiques liés aux émotions dans les parcours managériaux et les parcours RH** par le développement de formations dédiées et d'ateliers de co-développement ;

- **Rencontre des partenaires sociaux**, tant au niveau individuels que collectifs, de manière régulière à **une fréquence inférieure à 21 jours** (marqueurs somatiques) ;
- **Ne pas menacer le groupe adverse** lorsqu'il se sent en force, agir de manière plus subtile ;
- **Orienter les discussions autour d'éléments factuels afin de sortir de l'irrationnel** (émotion). Pour cela, il pourrait être intéressant de former l'ensemble de la ligne managériale et RH aux entretiens d'explicitation (partir du ressenti du collaborateur et l'amener à expliciter précisément ce qu'il vit sur la base de faits concrets) ;

3.6. Accepter le conflit et les désaccords

Nous l'avons constaté précédemment, non seulement les conflits ne sont pas des obstacles à la conclusion d'un accord, comme ce fut le cas pour Renault, STX ou BHV. Mais les entreprises qui ont déclaré des conflits sont celles où la négociation est la plus fréquente et fournie.

Les parties prenantes doivent accepter les désaccords et le conflit comme faisant partie du processus de co-construction.

Accepter le conflit suppose de ne pas considérer le désaccord comme une fin de non-recevoir et un arrêt des négociations mais plutôt comme **une étape vers la résolution et la co-construction**. S'appuyer sur les désaccords permet de nourrir le dialogue social du point de vue de l'autre.

Comme le rappellent Yves HALIFA et Philippe HEMONT, directeurs du Cabinet de conseil AlterNégo,⁶², « **ce ne sont pas les couples qui se disputent le moins qui durent mais ceux qui se disputent le mieux** ».

En revanche, **un conflit qui s'enlise ou des positions qui se durcissent doivent être traitées rapidement**. Ils peuvent même être prévenus par une écoute attentive des salariés et de leurs représentants et par le traitement rapide des irritants tel que l'entreprise étudiée l'a mis en œuvre dans le cadre de la négociation.

Il est également recommandé de développer des pratiques liées à la médiation lorsque les difficultés semblent trop ancrées, ou en prévention. La médiation, lorsqu'elle est utilisée, intervient souvent en fin de process alors qu'elle aurait des effets plus bénéfiques en amont.

⁶² HALIFA Yves et HEMONT Philippe (2014) Dialogue social : prenez la parole ! Ed. ESF

3.7. Associer les salariés et manager et s'appuyer sur le travail réel

Un dialogue social ne peut être performant sans s'appuyer sur les salariés et les managers.

Ils fournissent la matière qui alimentera le dialogue social et, concernant les managers, participent à la diffusion des enjeux de l'entreprise et des décisions prises.

Il est d'ailleurs nécessaire de déconstruire l'idée selon laquelle expression directe des salariés et dialogue social seraient incompatibles ou du moins mettraient les collectifs de salariés et de représentants du personnel en concurrence.

L'enquête Eurofound l'a démontré, **un haut niveau de dialogue social est tout à fait compatible avec une expression directe renforcée.**

On peut également constater que le dialogue social est encore une matière réservée aux acteurs RH. Le taux de réponses relativement faible des managers à notre enquête constitue une preuve supplémentaire de ce désintérêt. Il convient néanmoins de nuancer cette remarque, notre réseau, notamment linkedin étant majoritairement composé d'acteurs RH, il est tout naturel qu'ils constituent la grande part de notre panel.

Les entreprises doivent donc faire des efforts conséquents pour informer les équipes, notamment par le biais des managers.

Le cas étudié dans ce mémoire est un exemple à suivre. Il s'agissait d'une négociation stratégique pour l'avenir des entreprises et la direction, après chaque réunion de négociation organisait une conf-call avec le top 900 des managers pour assurer à tous la diffusion d'une information de même niveau et pour limiter la propagation de rumeurs).

De leur côté, les IRP devront renforcer leur effort de pédagogie en direction des salariés (information et mise en place d'espaces d'expression) en s'appuyant sur les nouvelles technologies.

CONCLUSION

L'ensemble des éléments théoriques, enrichi par la matière empirique, a renforcé une nouvelle fois notre conviction quant à la possibilité de construire des relations sociales partenariales. Au-delà même de cette possibilité de bâtir de concert l'entreprise de demain, il est évident qu'un partenariat de qualité ne peut que tendre vers une meilleure performance des organisations, tant au niveau économique qu'au niveau social.

Nous avons proposé dans ce dossier un ensemble d'éléments qui constituent la matière première qui permettra de forger la clé d'un avenir serein.

Il n'y a pas, d'un côté les représentants des directions, et de l'autre les représentants du personnel. Ces deux entités, historiquement opposées, doivent dépasser leur héritage gonflé de défiance et de conflits.

Pour reprendre l'expression commune, « nous sommes tous dans le même bateau ». Comme sur un navire en eaux troubles, les parties prenantes doivent prendre leurs responsabilités pour s'assurer que la traversée se fera dans les meilleures conditions possibles. Tous les acteurs ont la responsabilité d'être à niveau, de se former régulièrement, de partager l'information et de poser les sujets tels qu'ils sont réellement, dans un but partagé de développement, ou de sauvegarde du collectif.

Pour ce faire, nous avons évoqué un ensemble de facteurs clés de succès qui, finalement, tournent autour de deux concepts clés : le dialogue et la confiance.

Ces deux piliers permettront de mieux se connaître, de mieux réagir, de partager un cadre commun et se donner les moyens de s'adapter aux changements. A notre sens, seule l'intelligence collective permettra d'adopter les mesures adéquates face aux enchevêtrements de complexités que nous offre notre monde moderne.

Le dernier exemple en date d'une telle réussite est le dernier accord de la MAIF⁶³ relatif à de nouvelles modalités d'organisation du travail, signé le 27 juillet 2017. Ils ont bâti un projet après deux années de concertation, réunissant près de 731 participants via différents groupes de travail. Grâce à cela, ils ont posé les fondements d'un style d'organisation innovant et replaçant l'Homme au cœur du système, pour une meilleure performance globale de l'entreprise.

L'étude de cas présentée dans ce mémoire, de même que les négociations menées récemment à la MAIF, mettent en lumière l'importance des calendriers sociaux et la

63 [1] Projet OSER (Organisation Souple, Epanouissante et Responsabilisante)

nécessité, sur des thématiques stratégiques, de donner aux négociations sociales le temps qu'elles méritent. Ceci est valable :

- En amont des négociations : implication des salariés dans des groupes de travail ou espaces de discussions, tables-rondes, bilatérales, association des managers à la définition des cibles ;
- Pendant celles-ci : nombre de réunions suffisant, espacement des réunions ;
- En aval : temps suffisant laissé à la mise en œuvre, dispositions transitoires éventuelles, tenue des engagements, accompagnement des managers et de tous les acteurs impliqués dans l'entreprise ;

Une nouvelle ère s'ouvre désormais avec la mise en application des ordonnances Macron qui auront sans aucun doute des conséquences profondes sur le dialogue social.

La simplification des instances, avec la création du Conseil Social et Economique, longtemps demandée par les DRH et autres analystes, donnera des leviers supplémentaires aux employeurs pour développer des relations sociales partenariales :

- Une instance unique avec des interlocuteurs mieux formés et maîtrisant l'ensemble des dimensions stratégiques de l'entreprise
- Des interlocuteurs identiques qui favoriseront la création et le développement de relations de confiance ;
- Un gain de temps dans la gestion des instances qui pourra être consacré à l'élaboration d'une information de qualité ;

La limitation du nombre de mandats à 3 consécutifs, représente une opportunité de ne pas se trouver face des élus professionnels qui ne connaissent plus les réalités terrain.

Ce turn-over présente cependant deux risques : Celui du renouvellement des collaborateurs souhaitant s'engager dans la représentation des salariés (ils sont de moins en moins nombreux) et celui du retour à l'emploi des représentants ayant atteint le nombre maximum de mandats (notamment ceux en place aujourd'hui et depuis de nombreuses années).

En effet, à l'instar de ce qui est en train de se produire en politique au niveau de la représentation du peuple au Parlement, la représentation des salariés dans l'entreprise sera probablement moins exercée par des "éléphants", entendons-par là des "professionnels" de la chose, mais par davantage de personnes qui seront amenées à le faire à tour de rôle.

L'un des enjeux pour l'entreprise et pour les syndicats sera donc de mieux valoriser, en terme de parcours et de carrière, les mandats d'élu et de représentant syndical, ces rôles pouvant être tenus par tout un chacun et à faire en sorte de susciter davantage de vocations.

En outre, une attention particulière devra être apportée à la formation de nouveaux élus, afin qu'ils puissent, loin de venir assister à des réunions "les mains dans les poches", être des partenaires opérationnels et maîtrisant les enjeux stratégiques de l'entreprise dans un environnement mondialisé et fortement évolutif.

La baisse de motivation, d'engagement et d'attachement des salariés à leur entreprise nécessiteront beaucoup d'efforts de la part des entreprises pour relever ces défis.

Il convient toutefois de s'appuyer sur toutes les notes d'espoir mises en exergue dans ce mémoire et de "garder le cap" sur les préconisations essentielles. Comme l'a dit Charles de Gaulle, « *la route est longue, mais qu'elle est belle* » !

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

ANDOLFATTO D. (1992). L'Univers des élections professionnelles, Collection Portes Ouvertes, Les Editions Ouvrières.

BONAPARTE L. N. (1844). L'Extinction du paupérisme, Pagnerre Editeur.

BRANSCOMBE N.R., DOOSJE B. (2004). Collective Guilt: International Perspectives. Cambridge. Cambridge University Press.

DAMASIO A. (1994). Descartes' error. New York : Grosset/putnam Book ; L'erreur de Descartes. Paris : Odile Jacob, 1995 pour la traduction française.

DHUME F. (2002). Qu'est-ce que le partenariat ? Contribution à la création d'un espace de sens, Mars 2002, IS CRA, en ligne

DHUME F. (2003). « Partenariat, lien social... Une société du consensus virtuel ». Février 2003, en ligne sur l'IS CRA

DHUME F. (2013). Sous le partenariat, les rapports de pouvoir : La réussite éducative de tous et l'échec scolaire de certains. Diversité : ville l'école intégration, CNDP, 2013, La réussite éducative, enjeux et territoires, p.73-81.

EKMAN P. (1982). Emotion in the Human Face (2e éd.). Cambridge : Cambridge University Press.

Encyclopédie des Ressources Humaines – Histoire et enjeux contemporains du syndicalisme française – 3ème édition – VUIBERT.

FELDMAN R.S., RIME B. (Ed.) (1991). Fundamentals of Nonverbal Behaviour. Cambridge : Cambridge Université Press.

FRIDLUND A.J. (1994). Human Facial Expression: An Evolutionary View. San Diago : Academic Press.

GORDJIN E.H., WIGBOLDUS D., YZERBYT V. (2001). « Emotional consequences of categorizing victims of negative outgroup behavior as ingroup or outgroup ». Group Processes and Intergroup Relations, 4, 317-126.

HALIFA Y., HEMONT P. (2014). Dialogue social : prenez la parole ! Ed. ESF

HAUSER H. (1927). Histoire d'une grève au XVIe siècle, p. 177-234, Chapitre X du livre Ouvriers du temps passé XVe-XVIe siècles par Henri Hauser, professeur à la Sorbonne et au Conservatoire national des Arts et Métiers, Librairie Félix Alcan, 1927.

LANDIER H. (2015). Dialogue social, une urgence pour l'entreprise, mai 2015, Ed. L'harmattan.

LANGE C. (1885). Om Sinsbevaegelser : Et psyko-fysiologiske Studie. Copenhagye : Rasmussen.

LE CHAPELIER (Isaac, René Guy) (1989). « Rapport sur les assemblées de citoyens du même état de profession, (14 juin 1791) », cité in Les Orateurs de la Révolution française, tome 1, les Constituants, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, 1989, p. 428-432.

PLATON. La République. Traduction Robert BACCOU.

REY A. (2000). Dictionnaire historique de la langue française, Le Robert.

SCHERER K.R. (1984). « On the nature and function of emotion : a component process approach ». In K.R.SCHERER, P. EKMAN (Ed.), Approaches to Emotion (p. 293-318). Hillsdale : Erlbaum.

SMITH E.R. (1993). « Social identity and social emotions : Toward a new conceptualization of prejudice ». In D.M. MACKIE D.L. HAMILTON (éd.), Affect Cognition and Stereotyping ; Interactive Processes in Grou Perception (p. 297-315). New York : Academic Press.

SMITH E.R., (1993). « Social identity and social emotions: Toward a new conceptualization of prejudice ». In D.M. MACKIE D.L. HAMILTON (éd.), Affect Cognition and Stereotyping: Interactive Processes in Goup Perception (p.297-315). New York : Academic Press.

SPEARS R., LEACH C.W. (2004) « Intergroup Schadenfreude : Conditions and consequences ». In L.Z. TIEDENS, C.W. LEACH (éd.), The Social Life of Emotions. Cambridge : Cambridge University Press.

TAPONAT G. (2016). RH et management des relations sociales 2e éditions, FOCUS RH.

TCHERKASSOF A. (2008). Les Emotions et leurs expressions. Presse Universitaire de Grenoble.

YZERBYT V. Y., DUMONT M., MATHIEU B., GORDJIN E., WIGBOLDUS D. (2006). « Social comparison and group-based emotions ». In S. GUIMOND (ed.), Social Comparison Processes and Levels of Analysis : Understanding Cognition, Intergroup Relations, and Culture (p. 174-205). Cambridge, UK : Cambridge University Press.

ARTICLES

ALTER N. (2002) « Théorie du don et sociologie du monde du travail », Revue du MAUSS, vol. no 20, no. 2, 2002, pp. 263-285.

CANNON W.B. (1927). « The James-Lange theory of emotions: A critical examination and an alternative theory ». American Journal of Psychology, 39 ,106-124.

CHAOUI M., BODEAU C. (2017) « Vers une nouvelle donne du dialogue social en entreprise : quelles sont les potentialités pour le DRH et les entreprises », Actuel RH, 25 juillet 2017

DE RAVARAND A. (2017). La place du dialogue social dans l'entreprise par Anne de Ravarand – La semaine juridique Edition sociale n°19 – 16 mai 2017.

DIRRRINGER J. (2015). « L'esprit du dialogue social : de la loi du 20 août 2008 aux accords collectifs relatifs au droit syndical et à la représentation des salariés », La Revue de l'Ires, vol. 87, no. 4, 2015, pp. 125-151.

JAMES W. (1884). « What is an emotion? » Mind, 9, 188-205.

MACKIE D.M., DEVOS T., SMITH E.R. (2000). « Intergroupe motions : Explaining offensive action tendencies in an intergroup context ». Journal of Personality and Social Psychology, 79, 602-616.

SCHERER K.R., GRANDJEAN D. (2008). « Facial expressions allow inference of both emotions and their components. Cognition and Emotion. 22,789-801.

SITES INTERNET

<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/statistiques-de-a-a-z/article/les-institutions-representatives-du-personnel>

<http://go-management.fr/wp-content/uploads/2016/07/Discours-dAntoine-Riboud-aux-Assises-nationales-du-CNPF-le-25-octobre-1972-%C3%A0-Marseille.pdf>

<http://management-rse.com/2017/01/05/dialogue-social-a-francaise-chef-doeuvre-peril/>

http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Comit%C3%A9_des_forges/114218

<http://www.mercialfred.com/topos/paradoxe-violence-monde>

[https://www.laurent-mucchielli.org/public/Dix ans d evolution des delinquances en France.pdf](https://www.laurent-mucchielli.org/public/Dix%20ans%20d%20evolution%20des%20delinquances%20en%20France.pdf)

RAPPORTS

AKKERMAN A., SLUITER R., JANSEN G. (2015). « Third European Company Survey – Direct and indirect employee participation », Eurofound report, 14 December 2015.

DARES Analyse n°025, 12 mai 2016.

DARES n°085 décembre 2016, « les grèves en 2014 ».

DARES Analyse n°94 décembre 2015.

MERIEUX O., KERBOURC'H J.-Y., SEILER C. (2008). Evaluation de la loi du 4 mai 2004 sur la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises. 08. Document d'Etude DARES n140. 2008, 58 p.

PELLET C., URBEJTEL V. (2017). Etude Terra Nova, Mai 2017, Le dialogue social par la preuve : quatre cas d'accords d'entreprise innovants et leurs enseignements.

Ordonnance Villers-Cotterêts – Art 191.

Rapport sur la négociation collective en 2015 du Ministère du travail.

Sondage ODOXA du 9 octobre 2015 « Air France ».

CONFERENCES

CROATI R. (2017). Conférence : les neurosciences peuvent-elles être utiles aux managers ? Université Paris-Dauphine, octobre 2017.

DEMURGER P., HAIGNERE C. (2016). Conférence inaugurale de la Chaire confiance & management : la confiance à travers les métiers et les situations. Université Paris-Dauphine, septembre 2016.

Conférence Confiance et régulations sociales dans les organisations. Université Paris Dauphine, avril 2017.