

## **Place des dialogues professionnel et social dans l'évolution des modèles socio-productifs**

**Michel Sailly**

Ergonome, Paris

Au cours de mes vingt dernières années d'activité professionnelle j'ai travaillé comme ergonome dans un grand groupe automobile français, dont deux années passées chez son partenaire japonais au Japon. Dans les deux entreprises j'étais en responsabilité sur un périmètre monde. Débutée au sein de la fonction ressources humaines, mon activité fût exercée en fin de carrière à la direction des fabrications, en proximité des fonctions d'ingénierie des systèmes de production, tant en France qu'au Japon. Depuis mon départ en retraite, il y a douze années, je participe, sans responsabilités statutaires, à plusieurs groupes ressources de la Cfdt sur l'organisation et la qualité du travail au sein : de la fédération de la métallurgie, de l'union confédérale des cadres et du Crefac<sup>1</sup>. Fort du regard que j'ai pu avoir sur les deux entreprises en France et au Japon, et de l'intégration dans ces collectifs de militants syndicaux, je poursuis depuis une vingtaine d'années un travail de réflexion sur les systèmes de production et le dialogue social.

---

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2024. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Sailly, M. (2024). Place des dialogues professionnel et social dans l'évolution des modèles socio-productifs. Dans *A quoi sert l'ergonomie aujourd'hui ? Enjeux politiques et sociaux dans nos interventions* Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. Bordeaux.

---

---

<sup>1</sup> Organisme de formation de la Cfdt Cadres

Ce travail personnel et collectif a donné lieu à deux publications, le premier sur le *lean* management soutenu par la fédération Cfdt de la métallurgie (Sailly, 2017), le deuxième, sur le sujet de cette présentation, à savoir l'articulation entre les dialogues professionnel et social. Ce dernier ouvrage est le résultat d'une réflexion collective engagée avec une consultante française, Aslaug Johansen, un chercheur suédois, Per Tengblad, et un chercheur néerlandais, Maarten van Klaveren. (Sailly *et al.* 2022). Cette coopération ne nous autorisait pas à nous attarder outre mesure sur la spécificité de la France, notamment en termes de solutions. La réflexion et les propositions qui suivent s'affranchissent de cette autolimitation.

Le dialogue social est défini par les relations entre les représentants du personnel ou syndicats et la direction des entreprises, incluant le fonctionnement des instances représentatives du personnel et les processus de négociation. Le dialogue professionnel recouvre les relations de travail au sein d'une équipe de travail et le long de la ligne hiérarchique. Au niveau européen le dialogue social est désigné sous le terme de participation indirecte des salariés, et celui de dialogue professionnel sous celui de participation directe des salariés. Je positionne le dialogue professionnel comme un axe opérationnel pour transformer les modèles socio-productifs. Le dialogue social doit évoluer qualitativement, se décentraliser au plus près des situations de travail, dans une relation de proximité avec les salariés et les managers. Les stratégies syndicales doivent aller de pair avec la décentralisation du dialogue social. Ces deux modalités de dialogue ne devraient plus être abordées séparément, mais évoluer conjointement, en étant davantage basées sur la confiance. Nous essayerons de montrer les conditions de réussite, ce qui devrait être mis en débat, au sein et entre les partenaires sociaux, pour permettre au monde du travail de retrouver une place plus enviable au sein de l'Europe sur la qualité et les conditions de travail.

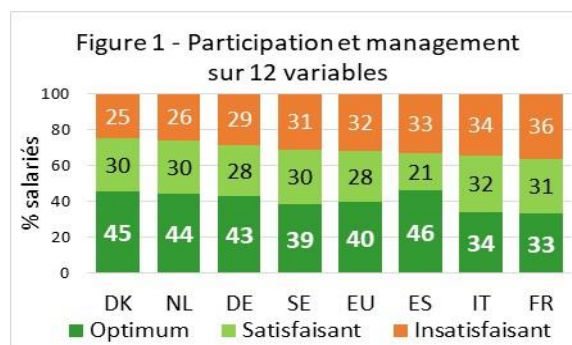
## 1. Le dialogue professionnel

Le dialogue professionnel est souvent évoqué sans vraiment le définir, en le circonscrivant à l'écoute ou à l'expression des salariés. Selon le 4<sup>ème</sup> plan santé au travail 2021-2025 (Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, 2022), « le dialogue professionnel a vocation à englober... les relations de travail entre direction, encadrement et équipes ». L'accord santé, sécurité, conditions et qualité de vie au travail du 7 Février 2022 de la métallurgie indique que « la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer et d'être entendus sur leur travail, sur la qualité des biens et des services qu'ils produisent, sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie et des conditions de travail et du sens donné au travail... il permet aux salariés de faire des propositions d'amélioration de leur propre travail et de l'organisation en place, permettant l'amélioration de la production et des produits ». De l'avis exprimé

dans le rapport re-considérer le travail des assises du travail, « les pratiques managériales doivent aujourd'hui être la pierre angulaire de la responsabilisation, de la création d'espaces de dialogue professionnel, le pilier infatigable de la culture de la prévention, la vigie de l'application concrète de la raison d'être à tous les niveaux » (Thiéry et Senard, 2023). Les auteurs proposent alors de « renouveler la démocratie au travail en généralisant le dialogue professionnel sur la qualité et l'organisation du travail, dans le secteur public comme dans le secteur privé ». Ces textes qui soutiennent sans ambiguïté le dialogue professionnel, n'apportent pas de précision sur son contenu ou ses modalités. On peut pour cela se reporter au concept de participation directe d'Eurofound<sup>2</sup>. Les variables couvrant ce champ sont : l'implication dans l'amélioration de l'organisation du travail ; la capacité à influencer les décisions importantes pour le travail ; la capacité à choisir ou changer la méthode de travail, l'ordre des tâches, la vitesse ou le rythme de travail ; la consultation avant que les objectifs ne soient fixés pour son travail ; les espaces de discussion ; l'utilisation des connaissances et compétences ; l'aide et le support du manager et des collègues ; la coopération au sein des équipes et dans l'entreprise ; la possibilité de prendre une ou deux heures pour convenance personnelle. Les graphiques ci-après sont tirés de l'enquête réalisée en 2021 (Eurofound, 2022). Pour la quasi-totalité des variables (sauf pour la santé), cinq niveaux de réponses sont définis sur la participation des salariés, regroupés dans les graphiques ci-dessous en trois niveaux : optimum pour « je participe toujours », satisfaisant pour « je participe souvent », insatisfaisant pour « je participe quelquefois, rarement ou jamais ». Le taux moyen de salariés est déterminé en faisant la moyenne des réponses sur plusieurs variables<sup>3</sup>.

## 1.1. Participation et management

Nous sommes sur un comparatif des ressentis du travail qui peut être influencé par de nombreux facteurs, dont les rapports différents des salariés vis-à-vis du travail au sein des pays européens. Pour autant, le décalage de la France est significatif ; l'écart avec le Danemark étant de 11 points pour les niveaux regroupés de « optimum » et « satisfaisant ». Voir la traduction des sigles en bas de page<sup>4</sup>.



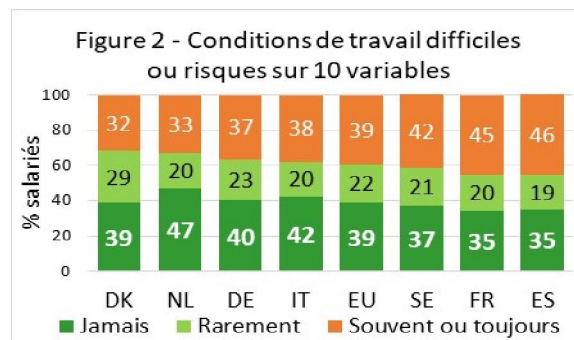
<sup>2</sup> La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) est une agence tripartite de l'Union européenne créée en 1975.

<sup>3</sup> Les données concernent les salariés avec des contrats permanents, et sont arrondies à l'unité.

<sup>4</sup> Sigles des pays. Allemagne : DE ; Danemark : DK ; Espagne : ES ; Europe : EU ; France : FR ; Italie : IT ; Pays-Bas : NL ; Suède : SE

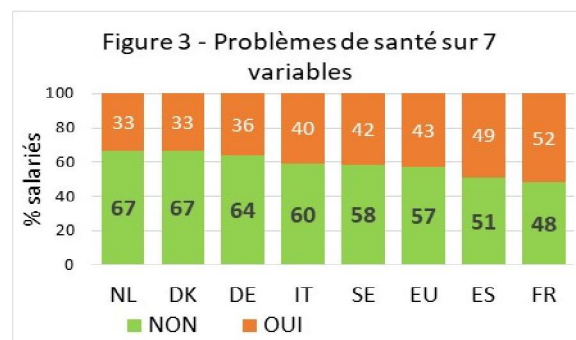
## 1.2. Conditions de travail

Les dix variables de conditions de travail difficiles retenues sont : rythmes de travail, délais, mouvements répétitifs, charges lourdes, postures difficiles, bruit, produits chimiques, risques santé ou sécurité, travail de nuit et situations émotionnellement perturbantes. La position relative des pays européens change. La France n'est plus en dernière position mais son écart avec le Danemark est de 13 points.



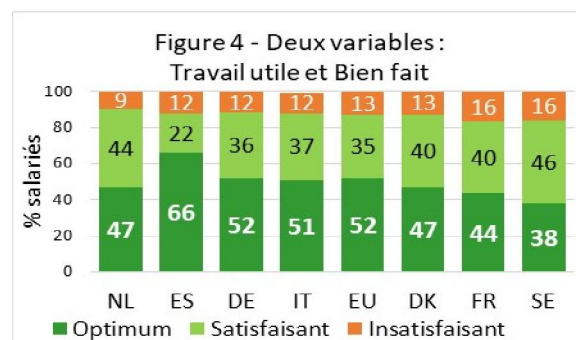
## 1.3. Santé et travail

L'évaluation des problèmes de santé est faite en deux niveaux seulement, à savoir l'existence ou pas de problèmes de santé. Il y a des changements dans le classement des pays européens, mais la France conserve sa dernière position.



## 1.4. Travail utile et travail bien fait

La relation ne fonctionne plus entre les variables de participation et celles sur les sentiments de faire un travail utile et un travail bien fait. La France est toujours en queue de peloton, mais fait mieux que la Suède, et le Danemark régresse comparativement aux autres variables.



En termes d'évolution par rapport à l'enquête de 2015, la France progresse, par exemples, sur : 1) la possibilité d'influencer les décisions importantes concernant son travail (+10.8 points) ; 2) le soutien par le manager (+8.2) ; 3) la tenue de réunions pour exprimer son point de vue (+6.9). ; 4) le soutien par les collègues (+5). Quelques progrès donc, mais une France qui creuse l'écart car ça progresse plus vite

en moyenne européenne. Derrière les moyennes, il y a aussi la dispersion des résultats, avec 62% des salariés français disant être fortement « impliqué dans l'amélioration de l'organisation du travail ou des processus de travail du département ou de l'organisation », et 49% déclarant avoir toujours ou souvent la possibilité « d'influencer des décisions importantes pour [son] travail ». Ce type d'enquêtes a son utilité pour évaluer globalement les dispositifs mis en œuvre et suivre les évolutions. Pour agir dans l'entreprise il faut toutefois enquêter au contact des salariés, comme le propose la Cfdt de la métallurgie. On se rend compte alors que les situations sont significativement différentes d'une entreprise à une autre. Les équipes syndicales sont surtout confrontées à la dispersion des évaluations du bien-être sur une échelle de 0 (très mauvais) à 10 (très bon) à l'intérieur de l'entreprise. Cela oblige les deux parties, direction et syndicats, à avoir une approche mesurée sur les pratiques de management.

## 2. Les déterminants de l'organisation du travail, le poids de la culture

Les organisations du travail relèvent de la décision des dirigeants, comme dans tous les pays européens, mais dépendent ou sont influencées par divers facteurs plus ou moins interdépendants. Au-delà de la financiarisation des entreprises, il y a les caractéristiques spécifiques de l'entreprise : son statut (public/privé, donneur d'ordre, rang de sous-traitance...), sa taille (TPE, PME, ETI, grande entreprise), son secteur d'activité, le marché (fortement concurrentiel ou pas), ses technologies, etc. Nous ne les développerons pas, même si nous n'en sous-estimons pas l'importance. Viennent ensuite : le modèle théorique d'organisation du travail, la centralisation dans la société française, la nature du dialogue social. Tous ces déterminants expliquent les différences inter-entreprises que nous avons relevées, mais le particularisme de la France sur les questions de participation directe des salariés, amène à poser l'hypothèse d'une influence plus forte du fonctionnement centralisé de la société française, de ses règlements, de sa culture, plutôt que celle des modèles universels ou du marché. Pour reprendre les travaux de Paul DiMaggio et Walter Powell (DiMaggio et Powell, 2004), il y a tout à la fois : 1) un isomorphisme coercitif résultant des pressions culturelles, politiques, législatives, actionnariales, 2) un isomorphisme normatif par la professionnalisation, au travers de l'enseignement, des écoles en gestion et management, des cabinets de conseil en management, des organisations patronales. Les organisations sont aussi le résultat d'un isomorphisme mimétique conduisant à adopter les mêmes méthodes managériales supposées réduire les coûts. C'est ainsi que de nombreuses entreprises avaient adopté en façade l'organisation en *lean* management, sans modifier fondamentalement les modes de management. L'isomorphisme mimétique est un remède sécurisant pour faire face à l'incertitude. Dans une recherche comparative du management au niveau international Carla I. Koen (Koen, 2005) a fait

ressortir deux caractéristiques corrélées de la culture française : une forte distance de pouvoir et l'évitement de l'incertitude. « La distance hiérarchique est similaire à la concentration de l'autorité ». L'évitement de l'incertitude décrit la mesure dans laquelle « les membres d'une culture se sentent menacés par des situations incertaines ou inconnues ». Ces deux caractéristiques conduisent à un mécanisme permanent d'institutionnalisation et de centralisation que l'on retrouve dans les pratiques managériales et le dialogue social. Cette culture française amène les acteurs sociaux-économiques-politiques à se raccrocher à des solutions dites éprouvées, alors qu'il faudrait s'en défaire pour développer la participation directe des salariés.

Dans les pays nordiques, en Allemagne ou aux Pays-Bas, chercheurs et syndicalistes coopèrent pour développer la participation directe des salariés lors de changements organisationnels. Le modèle de *lean management* a ainsi été étudié pour l'adapter au mieux à la culture de ces pays, au fonctionnement du dialogue social, en y réinjectant des concepts comme la sociotechnique ou l'organisation apprenante (organisation du travail en groupes, degré plus élevé d'autonomie...). Dans l'entreprise, cela ne se fait pas spécifiquement par la voie de la négociation ou via les institutions, mais aussi, et peut-être surtout, par un dialogue social moins formel ou moins institutionnel avec le management. Comme l'exprime un syndicaliste suédois : « Nous ne pouvons pas utiliser les pratiques de négociation traditionnelles pour améliorer les conditions d'organisation du travail de nos membres, nous devons coopérer avec les employeurs pour progresser dans ce domaine » (Nilsson, 2004). Au début des années 2000 j'avais pu observer les différences de systèmes socio-productifs entre une entreprise française et japonaise de l'automobile. Les structures formelles, les processus de production, jusqu'à la répétitivité du travail (plus forte au Japon) étaient similaires. Et pourtant, il y avait un management qui assurait un pouvoir de décision aux opérationnels. Un transfert de fonctions et de responsabilités avait été opéré de l'ingénierie vers la fabrication, ce qui a été repris ensuite par l'entreprise française. C'est le même mouvement à l'intérieur de la fabrication jusqu'au bas de l'organisation qui n'a pas été repris. Au Japon, les opérateurs participaient aux activités kaizen et, dès lors où ils avaient acquis de l'expérience, pouvaient adapter les modes opératoires. Le standard n'était pas ce carcan décrié en France.

Comment faire évoluer la culture managériale des entreprises dans ces conditions ? Carla I. Koen distingue « trois types de changement de culture organisationnelle : le grand projet, le mouvement organique et le recadrage quotidien ». Le grand projet technocratique est un changement descendant décidé et mis en œuvre par la direction. Le mouvement organique ne répond pas à un plan clairement défini, mais peut émerger de personnes ou groupes, de nouvelles idées partagées dans l'organisation, soutenues par le management, menant progressivement au changement culturel. Le recadrage quotidien

est un programme informel impliquant un leadership qui exerce une influence, interagit, redonne du sens. Ces trois modalités de changement ne s'excluent pas les uns des autres. Nous y reviendrons en distinguant trois contextes de dialogue professionnel avec leurs articulations spécifiques au dialogue social.

### 3. Le dialogue professionnel pour agir sur le travail

Comme nous l'avons rapidement esquissé, le dialogue professionnel se définit par l'ensemble des relations professionnelles et interpersonnelles entre collègues au sein d'une équipe, avec et entre les managers, avec des collègues d'autres ateliers ou services. Ce dialogue peut être informel au travers de relations interpersonnelles entre collègues, entre le manager et un ou plusieurs membres de son équipe. Il peut être structuré, c'est à dire fixé par des procédures, impliquant une présence obligatoire (top 5<sup>5</sup>, QRQC<sup>6</sup>...). Ces espaces de dialogue se différencient selon les catégories socio-professionnelles : ouvriers(ères), employés(ées), techniciens(nes), cadres. Ils sont plutôt informels avec les opérationnels et se formalisent en montant dans la hiérarchie. Pour être de qualité et efficace, ce dialogue doit être basé sur l'écoute, le respect et la confiance. Ce doit être un dialogue sur le travail lui-même et son organisation, en favorisant une pratique réflexive pour la résolution des problèmes (Schön, 1984). Il doit permettre l'expression du ressenti du travail (sens du travail, travail bien fait...), contribuer à l'apprentissage permanent, et développer l'autonomie des équipes de travail. Nous partageons l'idée que « ce dialogue professionnel doit être organisé avec souplesse » (Thiéry, Senard, 2023), que nous prenons ici au sens où il se décide dans l'entreprise et peut prendre différentes formes à l'intérieur même d'une entreprise. Et comme le précise les auteurs, ce dialogue « n'a pas vocation à se substituer au dialogue social institué, là où il existe, mais bien à le nourrir et à l'enrichir ». Nous présentons ci-après la mise en œuvre d'espaces de dialogue professionnel se situant dans le cadre du progrès continu, qui constitue la pierre angulaire du dialogue professionnel. Nous élargirons plus tard le regard sur deux autres contextes de dialogue professionnel : celui de projets de transformation sociaux et technologiques, introduisant une rupture avec les situations actuelles, et celui intermédiaire, d'une évolution graduelle telle que la transition écologique (hors changements radicaux de produits ou de process).

- A Renault Flins, cela a commencé en 2011 par l'intervention d'Yves Clot et Jean-Yves Bonnefond (Bonnefond, 2019) de la chaire de psychologie du travail du Cnam à la demande de la direction générale.

---

<sup>5</sup> Top5 ou Top10 : réunions courtes de 5 ou 10 minutes de descente d'informations en début de poste, centrées sur les dysfonctionnements de la veille et les points d'attention à avoir pour la journée.

<sup>6</sup> Quick Response Quality Control. C'est une réunion, en principe journalière, à plusieurs niveaux hiérarchiques, impliquant plusieurs fonctions de l'entreprise, pour traiter un problème de la veille.

Initialement la démarche scientifique dite de « clinique de l'activité » s'est généralisée dans toutes les équipes de travail de l'usine (ateliers et services) sous la forme de Dialogues sur la Qualité du Travail (DQT). La spécificité du dispositif fût l'élection d'un référent des salariés au sein des équipes de travail dénommées Unités Élémentaires de Travail (UET). Le référent co-anime la réunion avec le manager de proximité et dispose de quelques heures mensuelles pour rencontrer les membres de l'équipe, approfondir avec eux les problèmes et solutions, faire le suivi des plans d'action avec le manager et avec son homologue de l'autre équipe de travail (matin ou après-midi). L'un des points forts de la démarche c'est la Liste Unique de Problèmes (LUP) affichée dans les unités de travail, permettant aux opérateurs d'inscrire les problèmes et de suivre leur état d'avancement. Des pilotes et délais sont fixés pour chaque problème, et cette liste est passée en revue lors des réunions qui se tiennent en heures supplémentaires payées sur la base du volontariat. La participation des opérateurs y fût forte, signe de leur attachement à la démarche. Des référents des managers sont aussi désignés et se réunissent avec les managers n+1 et n+2 pour suivre à d'autres niveaux hiérarchiques l'avancée des plans d'action. Deux comités paritaires ont été mis en place, l'un sur l'usine et l'autre au niveau de Renault SAS France. A noter que le comité paritaire de l'usine inclut des représentants des référents. Il y a ainsi une double articulation des dialogues professionnel et social, sous cette forme de comités paritaires d'une part, et par les relations informelles entre les représentants du personnel et les managers pour suivre les plans d'action d'autre part.

- Chez Toyota à Valenciennes, la proposition est venue conjointement de la direction et de la Cfdt à l'occasion de la négociation d'un accord bien-être au travail signé en 2014. La particularité est une démarche incluse dans la politique de progrès continu de l'usine. Elle est désignée « 50 minutes de développement », en référence aux 50 minutes de dialogue instaurées toutes les deux semaines durant le temps de travail. Cette démarche est durable car elle est conforme à la philosophie du Toyota Production Système (TPS) ou *lean* management qui consiste à « manager le progrès à partir d'une compréhension des situations réelles de travail, et d'une implication des opérateurs... » (Sailly, 2017). Animés par l'opérateur sénior (premier niveau de management sans responsabilité hiérarchique), les opérateurs utilisent les outils d'analyse du TPS (diagramme d'Ishikawa, 5S<sup>7</sup>...), et mettent en œuvre les petites modifications. Des habilitations spécifiques ont permis aux opérateurs d'utiliser des petits outillages tels que perceuse, meuleuse, etc. Un panneau « Action Team », commun aux 3 équipes, est affiché dans les unités de travail pour suivre les plans d'action. Dans cette usine, il n'y a pas de comité paritaire, mais un référent QVT (Qualité de Vie au Travail) par organisation syndicale signataire de l'accord est désigné pour suivre la démarche avec le responsable du département.

---

<sup>7</sup> 5S pour *Seiri* (débarasser), *Seiton* (ranger), *Seiso* (nettoyer), *Seiketsu* (ordonner), *Shitsuke* (éduquer).

- Chez Navailles, une PME fabriquant des sièges, l'initiative est venue de la section syndicale Cfdt, qui a tout d'abord réalisé une enquête sur le travail. La direction a accepté les résultats et a conclu assez rapidement un accord en 2018 pour une expérimentation du DQT dans trois secteurs. Précédemment la direction avait mis en œuvre des démarches participatives, mais sans succès. Elle était alors ouverte pour essayer le nouveau dispositif proposé par la section Cfdt. L'une des particularités a été d'organiser une formation conjointe de syndicalistes, de représentants de la direction et des futurs pilotes de groupes, pour que tous les acteurs soient en phase sur la démarche, ses attendus et contenus.

Ces trois exemples décrivent un dialogue professionnel s'inscrivant dans une démarche de progrès continu sous le pilotage des managers, articulé au dialogue social. Ce sont deux conditions essentielles pour la durabilité des démarches, à la condition première toutefois que l'engagement de la direction soit effectif et perdure. Il y a d'autres expériences plus négatives car les directions des entreprises ont bien compris que ces espaces de dialogue remettent en cause leurs pratiques de management. Cela doit s'accompagner d'une autonomie de décision pour les managers de proximité et intermédiaires, tant pour manager les activités, que pour entretenir de nouvelles relations avec les représentants du personnel. Ce n'est donc pas un mode futile de management. Les organisations syndicales ont symétriquement un même problème à résoudre. Elles défendent en façade le pouvoir d'agir des salariés, mais craignent avant tout d'être contournées par les directions d'entreprise. Dans les grands groupes industriels avec de multiples établissements, des écarts sur les priorités syndicales apparaissent ainsi entre les équipes centrales qui négocient, et les équipes syndicales locales dans les établissements. Dans l'exemple ci-dessus chez Renault les différences de stratégies syndicales entre le niveau de l'entreprise (central) et le niveau de l'établissement (local) furent marquées pour certaines organisations syndicales. Et lorsque les équipes syndicales adhèrent à la mise en place d'espaces de discussion sur le terrain, c'est essentiellement parce qu'ils permettent aux représentants du personnel de se saisir des problèmes soulevés. Le DQT est alors vu comme un outil de résolution des problèmes, pas comme un moyen de démocratiser le travail. Du côté des directions, comme du côté des représentants du personnel, il est difficile de valoriser ce qu'apportent ces espaces de discussion en termes : d'apprentissage en situation de travail, de développement des compétences, d'autonomie au travail, d'évolution des organisations. C'est pourquoi ces démarches doivent être évaluées régulièrement pour vérifier notamment les progrès sur la participation directe des salariés.

## 4. Le dialogue social et les stratégies syndicales

La transformation du système français de dialogue social est l'une des clés pour développer un dialogue professionnel de qualité. Des plans ou démarches ont été définis ou entrepris nationalement, avec : la loi Pacte<sup>8</sup>, des négociations nationales interprofessionnelles (ANI 2013<sup>9</sup>...), une évaluation collective des ordonnances de 2017 (France Stratégie, 2023), le 4<sup>ème</sup> plan santé au travail (Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, 2022), des négociations de branches professionnelles (métallurgie<sup>10</sup>...), les assises du travail (Thiéry et Senard, 2023), sans que cela ait changé significativement la qualité du dialogue social, ni d'ailleurs le dialogue professionnel. Il y a une vraie difficulté en France à relayer dans les entreprises ce type de dialogue social centralisé, d'où l'intérêt d'examiner ce qui nous différencie de nos voisins européens. L'OCDE (OCDE, 2019) a défini trois grandes classes de dialogue social : 1) Décentralisé ; 2) Organisé, décentralisé et coordonné ; 3) Centralisé. Le degré de centralisation ou décentralisation est défini par « la portée des négociations au niveau de l'entreprise pour modifier les conditions énoncées dans les accords de niveau supérieur ». Le degré de coordination évoque la coordination entre les différents niveaux de négociation. Le terme d'organisé renvoi au fait que les « partenaires sociaux sont bien organisés ». Le système décentralisé concerne par exemples les Etats-Unis, le Canada, le Japon. L'Allemagne, les Pays-Bas et les Pays Nordiques sont classés dans le système « organisé, décentralisé et coordonné », ce qui veut dire que « les accords au niveau de l'entreprise jouent un rôle important dans la détermination des conditions d'emploi mais sont soumis à des conditions spécifiques fixées soit par la loi, soit par les partenaires sociaux eux-mêmes ». La France est classée dans le système « centralisé ». Depuis la publication du rapport de l'OCDE, de nouvelles possibilités d'adaptation ou de dérogations ont été ouvertes par les ordonnances de 2017, mais à ce jour, elles n'ont pas conduit à décentraliser le dialogue social, et ont même accentué la centralisation au sein des grandes entreprises.

Plusieurs travaux français ont montré le rôle important de la négociation dans le système de dialogue social français. Dans son rapport de 2015, J.D. Combrexelle notait que « de tous les pays occidentaux, la France est l'un des pays qui s'est le plus résolument tourné vers la négociation collective depuis ces dix dernières années ... et exige dans le même souffle des règles étatiques d'une extrême précision contenues dans les multiples articles du code » (Combrexelle, 2015). Il notait déjà en 2015 que

---

<sup>8</sup> Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises.

<sup>9</sup> Accord national interprofessionnel du 19 Juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle.

<sup>10</sup> Accord santé, sécurité, conditions et qualité de vie au travail, 7 Février 2022.

les réformes qui avaient été entreprises depuis 1982 « n'ont pas enclenché une dynamique nouvelle de la négociation collective », et d'ajouter que « plus le législateur insiste sur la négociation plus elle apparaît comme une obligation formelle pour les entreprises... une rituelle ». Au niveau des branches professionnelles, « la France jouit d'un taux de couverture conventionnelle d'une ampleur exceptionnelle et quasi universelle », cela étant « le fruit de l'utilisation massive de la procédure d'extension des accords... » (Delahaie, Fretel, Petit, 2023). On a donc des obligations de négocier et un niveau exceptionnel de couverture conventionnelle, avec un rôle de contrôle de l'état « relevant de la culture juridique propre à notre pays » (Combrexelle, 2015). Il peut en être différemment sur d'autres dimensions sociales, mais sur la qualité du travail, ce dialogue social centralisé n'est pas une voie royale.

Le rapport de l'OCDE montre inversement que : « les systèmes organisés, décentralisés et coordonnés produisent de bons résultats en matière d'emploi et une productivité plus élevée », et que « les formes de paroles directes et "mixtes" (où les représentants des travailleurs coexistent avec un dialogue direct entre les travailleurs et les cadres) sont associées à une meilleure qualité de l'environnement de travail ». Nous avons vu que le Danemark, les Pays-Bas et l'Allemagne avaient une très bonne position sur les critères de participation directe. Le rapport de l'OCDE ajoute que ces « formes directes et mixtes de la parole des travailleurs sont systématiquement associées à une plus grande autonomie de travail et à une incidence plus élevée de pratiques telles que le travail d'équipe, la rotation des tâches et l'auto-évaluation de son propre travail ». Il y a donc une boucle vertueuse à développer consistant à : 1) Décentraliser le dialogue social dans l'entreprise en le rapprochant des situations de travail ; 2) Développer la mixité des dialogues professionnel et social ; 3) Améliorer la qualité du travail par la participation directe des salariés (autonomie...).

Un projet de recherche européen, réunissant chercheurs et syndicalistes a été initié en 1998 du fait de la tendance internationale générale à la décentralisation du dialogue social, d'une part, et de la publication du livre vert « Partenariat pour une nouvelle organisation au travail », publié par la Commission européenne en 1997, d'autre part. Les résultats ont été publiés sous le titre « Strategic Unionism and Partnership, Boxing or Dancing? (Huzzard, Gregory, Scott, eds, 2004). L'utilisation de la métaphore de *boxing* et *dancing* vise à distinguer une stratégie syndicale, soit conflictuelle, soit proactive et coopérative. Elle montre que l'histoire syndicale est parsemée de variantes sur le type de syndicalisme, et que les syndicats ne sont jamais complètement ou en permanence dans le *boxing* ou le *dancing*, que cela dépend notamment si l'objet est la redistribution ou le développement. « Le choix de la boxe et de la danse ne s'excluent donc pas mutuellement ; au contraire, ils s'auto-renforcent dynamiquement » (Huzzard et Nilsson, 2004). Concernant les questions de développement, plusieurs enseignements se

dégagent de cette recherche, en convergence avec le rapport de l'OCDE. Il apparaît que le dialogue social est davantage axé sur la coopération dans les pays ayant un système social organisé, décentralisé et coordonné. Ces stratégies syndicales de coopération sont assumées en menant des recherches sur les besoins et aspirations de leurs membres. La négociation vient plutôt quand les parties n'ont pas trouvé de terrain d'entente au travers des institutions. Le dialogue social existe aussi en dehors des institutions, ainsi relaté pour la Suède : « Le partenariat est dans une large mesure la base privilégiée sur laquelle les syndicats poursuivent leurs programmes d'organisation du travail au niveau local et cela se produit souvent dans le cadre de projets de développement en dehors des procédures formelles découlant de la codétermination » (Huzzard et Nilsson, 2004). Cette « approche syndicale proactive est normalement basée sur des connaissances et des compétences locales bien développées concernant des questions telles que l'organisation du travail et les processus de changement » (Gregory, Nilsson, 2004). Il en résulte une possibilité accrue pour les organisations syndicales d'assumer des responsabilités sur l'organisation du travail bien que celle-ci reste partout en Europe une prérogative managériale fondamentale. Pour les auteurs, ces partenariats dépendent toutefois « de la manière dont les employeurs pensent et agissent. Tant que les employeurs s'en tiennent aux intérêts à court terme, c'est-à-dire qu'ils garantissent le rendement du capital le plus rapide et le plus élevé, la marge de manœuvre pour le partenariat social est limitée, voire nulle ». Cette stratégie syndicale proactive a aussi été développée par la fédération de la métallurgie de la Confédération Italienne des Syndicats des Travailleurs (FIM-CISL) autour du terme de désintermédiation (Armalori, 2020). C'est dans le contexte du milieu des années 2010 marqué par une « attention croissante des chercheurs, des directions et des institutions à l'innovation organisationnelle que la FIM-CISL Brescia a commencé à intégrer la participation directe des salariés dans son discours et sa pratique et que la stratégie d'organisation de la désintermédiation a commencé à prendre forme. Derrière cette approche se trouvait la reconnaissance du fait que les nouveaux impératifs économiques des entreprises occidentales auraient amené de nouveaux modèles d'organisation du travail mettant fortement l'accent sur la participation directe des salariés, et que la seule façon pour les syndicats de conserver leur rôle dans ce nouveau scénario serait de participer dedans ». Au congrès de la FIM-CISL Brescia en 2017, le secrétaire général déclarait que « les délégués syndicaux doivent devenir les partenaires des managers dans le développement de projets de réorganisation du travail, en accompagnant également les travailleurs pour faire face au changement ». Le syndicat s'est engagé simultanément dans un processus de changement de sa structure organisationnelle hiérarchique, en

considérant qu'il « n'aurait pas été possible de promouvoir la participation directe des salariés sur les lieux de travail sans encourager la participation directe au sein de l'organisation syndicale »<sup>11</sup>.

Cette relation entre la participation directe des salariés dans l'entreprise et la participation des adhérents dans l'organisation syndicale semble être une clé de voûte de la syndicalisation. Une étude de la Dares sur la participation des adhérents aux activités de leur syndicat, fait état d'une régression continue depuis une vingtaine d'années. « Entre 2004 et 2013, la part de syndiqués déclarant ne jamais (ou rarement) participer aux activités syndicales est passée de 29 % à 51 %. En 2013, avec un taux de syndicalisation au même niveau que la décennie précédente, les syndiqués les plus engagés ne représentent plus que 30 % des adhérents salariés. En 1983, 80 % des syndiqués avaient des relations avec leur syndicat plus ou moins régulières, tout au long de l'année, alors qu'ils ne sont plus que 48 % en 2013 » (Dares, 2017). Au dire des militants, cette situation continue de se dégrader. Après avoir identifié un lien entre le dialogue professionnel et le dialogue social, s'ajouterait un lien avec la participation des adhérents dans l'activité syndicale ... et celui de la représentativité syndicale ; tous ces mouvements pouvant s'observer depuis plusieurs décennies.

## **5. L'articulation et la mixité des dialogues professionnel et social**

Les réalités et enjeux des dialogues - professionnel et social - ayant été clarifiés, il convient de revenir sur leur articulation. Un nouvel équilibre doit être recherché entre un dialogue social moins institutionnel (ou incluant une composante informelle) basé sur la désintermédiation, d'une part, et un dialogue professionnel développant la participation directe des salariés et des managers de proximité, d'autre part. Nous reprenons ci-après trois contextes de dialogue professionnel impliquant des modalités différentes d'articulation avec le dialogue social. Ces contextes sont le progrès continu, les situations dites en transition, et les projets de transformation sociale et/ou technologique. Nous distinguons la « transition » du « projet » au sens où le premier terme désigne une évolution étalée dans le temps, alors que le projet induit une rupture par rapport à une situation précédente. La « transition » étant une situation intermédiaire, nous l'aborderons en dernier par référence aux deux autres.

### **5.1. Le progrès continu**

Comme nous l'avons indiqué, les espaces de dialogue professionnel dans le cadre du progrès continu doivent permettre aux salariés de réfléchir et agir sur leur travail, de participer aux décisions

---

<sup>11</sup> Interview du secrétaire général de la FIM-CISL Brescia

affectant leur travail et ainsi d'accroître leur autonomie au travail. Nous préconisons des espaces de dialogue sur le travail animés par les managers de proximité, avec la désignation d'un référent des salariés pour les seconder. L'articulation des dialogues - professionnel et social - doit se faire principalement par des relations directes, non institutionnelles, entre les représentants du personnel et les managers, au plus près des situations de travail. Cela doit permettre de désengorger les institutions de questions qui devraient logiquement trouver des réponses locales, en descendant le dialogue social au bas de l'organisation. Dit autrement, il convient d'appliquer au dialogue social le principe de subsidiarité en cessant de remonter dans les instances représentatives du personnel des problèmes susceptibles de se régler à des niveaux inférieurs. Cette relation moins formelle entre les managers et les représentants du personnel basée sur la confiance doit être de type *dancing* pour reprendre la métaphore de la recherche européenne. Le rôle plus spécifique du représentant du personnel est de suivre les résultats et les processus, de s'assurer d'une parole libre, d'une possibilité de mettre en débat le travail (façon de faire...) et d'une application des plans d'action proposés par les collectifs. Cette nouvelle relation sociale doit être actée par un accord de méthode qui définit les nouvelles règles de fonctionnement, tant des espaces de dialogue que des rôles des managers et des représentants du personnel. Cet accord doit fixer les enjeux de développement d'une organisation apprenante, et responsabiliser les représentants du personnel sur l'organisation du travail. Il doit définir les modalités institutionnelles de suivi, sans que celles-ci ne se substituent au dialogue social informel. Pour faire fonctionner ce dispositif, l'entreprise doit solliciter ses ressources internes (formation, ergonomie, médecine du travail...). Leur contribution, peut porter sur : la formation des managers et représentants du personnel, les modalités de mise en place et d'animation des espaces de dialogue, l'évaluation des processus (écoute, mise en œuvre des plans d'action...), la réalisation d'enquêtes et de bilans annuels, l'aide à la recherche de solutions.

## 5.2. Les projets

Pour positionner l'articulation entre les deux dialogues, commençons par relater la présentation faite par Aslaug Johansen (Sailly *et al.*, 2022) sur la co-construction de nouvelles règles de gestion du temps de travail dans une mutuelle qui visait à satisfaire les clients, les salariés et l'entreprise. L'objectif de la direction « était d'établir un nouveau contrat social avec les salariés et leurs représentants afin d'obtenir plus de flexibilité dans la gestion du temps de travail moyennant une autonomie accrue accordée aux salariés pour la gestion de leur planning, le télétravail, la gestion des fins de carrière, etc. ». Un accord de méthode, relevant donc du dialogue social, a consisté en la mise en place de groupes de travail avec

des salariés volontaires et des représentants du personnel. « Une articulation étroite a ainsi été établie entre les participations directe et indirecte (information, consultation et négociation). Ce processus s'est achevé par la signature d'un accord d'entreprise ». Avec cette catégorisation de projets, nous évoquons tous dispositifs ou projets de transformation organisationnelle et/ou technologique introduisant une rupture par rapport aux situations actuelles. On peut citer à titre d'exemples la numérisation des activités, la gestion des fins de carrière, l'organisation du temps de travail, la révision des classifications, etc. Cette méthode pourrait également s'appliquer aux négociations sur la QVCT. La négociation doit être privilégiée pour définir la méthode d'articulation des deux dialogues, et in fine le contenu des nouveaux dispositifs. L'exemple ci-dessus présente des groupes mixtes avec des salariés volontaires et des représentants du personnel. Ils peuvent être composés uniquement de salariés. Ces groupes de travail n'ont pas de pouvoir décisionnel, à la différence des espaces de dialogue se situant dans le cadre du progrès continu. Il ne s'agit pas de minimiser la place des salariés, mais, sur des sujets transversaux comportant des enjeux de transformation des emplois, métiers, ou compétences, les nouvelles dispositions doivent relever du dialogue social. En termes d'animation, les managers de proximité ne sont pas les animateurs de groupes transversaux dont ils n'ont pas la responsabilité. Si les salariés ne sont pas décisionnaires, il n'en reste pas moins important que les deux parties se mettent d'accord sur les modalités de leur information. Lorsqu'il y a consultation, les salariés qui se sont impliqués sont en droit : d'avoir une synthèse des propositions formulées et de connaître les raisons des arbitrages effectués sur les suggestions émises. C'est une responsabilité conjointe des deux parties prenantes de prévoir les modalités de ces retours d'information aux salariés.

### **5.3. Les transitions du travail**

Nous identifions ici des évolutions graduelles, transversales au sein d'une entreprise. Ce sont des sujets pour lesquels il n'y a pas d'obligation de négociation. L'exemple le plus significatif qui a conduit à cette catégorisation est la transition écologique. Nathalie Grenant et Silvia Napolitano « soulignent l'importance des dimensions organisationnelles de l'écologisation en élargissant d'une part la focale au-delà de l'entreprise, sur les filières de production ; d'autre part sur les compétences utiles à la délibération et à l'agir organisationnel des salariés ouvrant sur un sens et des finalités partagés de l'activité et de son écologisation » (Grenant et Napolitano, 2023). Elles considèrent dès lors que « la mise en place d'espaces délibératifs permettant aux salariés de questionner l'activité et ses finalités, semble indispensable à une écologisation accrue ». L'idéal à terme serait que cette délibération puisse avoir lieu au sein des espaces de dialogue dans le cadre du progrès continu. Au vu toutefois de la faible prise en

considération de la transition écologique, une méthode intermédiaire plus transversale paraît opportune. Dans son étude sociologique sur la mobilisation écologique des salariés, Brisepierre G. montre que « la mobilisation écologique émerge pour partie spontanément par le biais de salariés moteurs qui aspirent à l'accélération de la transformation écologique de l'entreprise... Ces salariés prennent alors des initiatives de mobilisation écologique, à titre individuel ou collectif » (Brisepierre, 2023). L'auteur identifie quatre niveaux d'engagement : les salariés moteurs, les salariés volontaires relais, les participants, et les non participants. On retrouve l'une des méthodes de changement culturel proposée par Carla I. Koen, dénommée mouvement organique où le changement « peut émerger de personnes ou groupes, de nouvelles idées partagées dans l'organisation, soutenues par le management, menant progressivement au changement culturel » (Koen, 2005). Directions et organisations syndicales doivent faire confiance à la capacité des salariés à prendre des initiatives, à proposer des solutions innovantes. Il faut absolument passer à autre chose que l'écoute des salariés. Nous préconisons, comme pour les projets, la mise en place de groupes de travail transversaux composés, soit uniquement de salariés volontaires, soit de salariés volontaires et de représentants du personnel. Cela peut se faire comme pour les projets, avec la négociation d'un accord de méthode, mais il convient de confier aux membres de ces groupes un rôle actif dans l'élaboration des plans d'action, dans le contrôle des décisions prises et dans la mise en œuvre d'actions sur le périmètre d'un groupe transverse. Ici, les propositions des groupes ne servent pas à alimenter les partenaires sociaux pour la négociation d'un accord, mais à co-construire les plans d'actions de l'entreprise, qui doivent par ailleurs être examinés en CSSCT et au CSE, afin de les enrichir. Ce qui change fondamentalement par rapport aux projets, c'est le passage de la simple écoute des salariés à leur mobilisation dans le cadre du dialogue professionnel, en les considérant comme partie-prenante de la politique RSE de l'entreprise. Pour les représentants du personnel, parfois en mal de propositions, ce serait une belle opportunité pour commencer à se saisir de cette question en s'appuyant sur les salariés déjà mobilisés.

#### **5.4. La codétermination**

Toutes ces formes articulées de dialogues professionnel et social ont un nom, la codétermination, pourtant trop souvent confinée au dialogue social. La codétermination est une réponse à la crise du travail si elle se diffuse de bas en haut de l'organisation, si elle concerne tout autant les collectifs de travail, que les institutions représentatives du personnel. C'est un ensemble indissociable, visant à instituer un droit pour chaque composante ou collectif d'une organisation, à contrôler les transformations qui impactent le travail sur leur membre. C'est une conception de la codétermination qui ne se cantonne pas au pouvoir

des représentants du personnel, qui ne se réduit pas au fonctionnement des institutions de représentation du personnel et des conseils d'administration ou de surveillance. A l'intérieur d'une organisation, la codétermination c'est un équilibre à construire entre le dialogue professionnel et le dialogue social ; c'est un partage du pouvoir à organiser entre ses parties internes que nous avons identifiées en quatre grandes catégories : salariés opérationnels, managers, direction et représentants du personnel.

## 6. Conclusion

Nous avons conçu le dialogue professionnel comme un axe stratégique pour la transformation des organisations du travail et des modes de management. Tel que nous l'envisageons, le dialogue professionnel permet d'ouvrir de nouvelles perspectives sur le dialogue social et sur le fonctionnement syndical. Pour changer les regards des différents acteurs il convient d'avancer par l'expérimentation, de façon pragmatique. Pour chaque projet, il est opportun de prévoir les formations communes aux managers et aux représentants du personnel, comme un des moyens d'articuler les deux dialogues. Le dialogue professionnel ne se développera pas contre le dialogue social, mais en identifiant et recherchant les points de convergence entre les deux. Pour cela, l'entreprise doit utiliser ses compétences internes. Dans les PME les moyens sont limités mais les procédures peuvent être plus souples. Les grandes entreprises sont plus à même de faire appel à leurs ressources internes en formation, ergonomie, médecine du travail, sociologie et psychologie du travail. L'appel à une expertise externe peut être recommandé, en s'assurant qu'il ne s'agit pas purement et simplement de sous-traiter l'activité, et en se donnant les moyens d'apprendre pour engager de façon autonome une transformation durable. Pour résumer, il faut : 1) Un engagement et une exemplarité de la direction ; 2) Une volonté commune de tous les acteurs de travailler autrement ; 3) Une méthode qui permet de sécuriser les démarches et de définir les enjeux (objectifs, missions, rôles), incluant une formation et un accompagnement des acteurs.

## 7. Bibliographie

- Armaroli I. (2020), Integrating direct employee voice within the framework of worker representation: The role of an Italian trade union in organising disintermediation, *Economic and Industrial Democracy*. London : Sage (<https://doi.org/10.1177/0143831X20937414>).
- Baghioni L. et Moncel N. (2023), *Le travail au temps de la transition écologique*, in *Que sait-on du travail ?*, Presses de SciencePo, Paris.
- Brisepierre G. (2023), *La mobilisation écologique des salariés*, Synthèse du projet #ECOTAF.

- Combrexelle JD. (2015), La négociation collective, le travail et l'emploi, rapport au premier ministre, France Stratégie.
- Dares (2017), De l'adhérent au responsable syndical, Dares analyses, mars 2017, n°15. Quelles évolutions dans l'engagement des salariés syndiqués ?
- Delahaie N., Fretel A., et Petit H. (2023), Le rôle de la branche dans la définition des conditions d'emploi et des salaires, in Que sait-on du travail ?, Presses de SciencePo, Paris.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W., (2004), The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, Chap. 4 in The new economic sociology, Princerton University Press, New Jersey.
- Eurofound (2022), Working conditions in the time of COVID-19: Implications for the future, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- France stratégie (2023), Evaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail, rapport du comité d'évaluation.
- Gregory D. et Nilsson T. (2004), Seconds Away: Naming and Framing the Book, in Strategic Unionism and Partnership, Boxing or Dancing? New York : Palgrave Macmillan.
- Grenant N. et Napolitano S. (2023), Investir dans la capacité d'apprentissage de l'organisation pour la double transition digitale et écologique, in Que sait-on du travail ?, Presses de SciencePo, Paris.
- Huzzard T., Gregory D., Scott R. (eds) (2004), Strategic Unionism and Partnership, Boxing or Dancing? New York : Palgrave Macmillan.
- Huzzard T. et Nilsson T., (2004), Dancing Queen ? Partnership, Co-determination and strategic Unionism in Sween, in Strategic Unionism and Partnership, Boxing or Dancing? New York : Palgrave Macmillan.
- Koen C. I. (2005), Comparative International Management. New York : McGraw-Hill Education.
- Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion (2022), 4<sup>e</sup> plan santé au travail : 2021-2025, PST4, Direction générale du travail.
- OCDE (2019), Négocier notre chemin : la négociation collective dans un monde du travail en mutation. Paris : OECD Publishing.
- Sailly, M. (2017), Démocratiser le travail, Un nouveau regard sur le lean management. Ivry-sur-Seine : Les Editions de l'atelier.
- Sailly, M., Johansen, A., Tengblad, P., et van Klaveren, M., (2022), Dialogues social et professionnel : comment les articuler ?, Les Docs de La Fabrique, Paris, Presses des Mines.
- Schön, D. A. (1984). The reflective practitioner: how professionals think in action. London : Maurice Temple Smith.

Thierry S. et Senard JD (2023), Re-considérer le travail : rapport des garants des assises du travail au ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion, Assises du travail.