

**Relations sociales en pratique,  
osez le dialogue !**



Ressoūrces Hūmaines



MAGALI COURMONTAGNE

DAVID HINDLEY

# **Relations sociales en pratique, osez le dialogue !**

Bien négocier au quotidien

**DUNOD**

Suivi éditorial : Marie-Cécile de Vienne, Ludivine Le Gall

Couverture : Studio Dunod

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-083981-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

Préface.....	11
Introduction .....	15

## **PARTIE 1 PERFORMER PAR LE DIALOGUE SOCIAL**

<b>Chapitre 1 Comprendre le dialogue social.....</b>	<b>21</b>
L'expression du dialogue social.....	21
Et les relations sociales ? .....	28
Pourquoi le dialogue social est-il si compliqué en France ? .....	34
Dialogue social et psychologie des acteurs .....	42
<b>Chapitre 2 Connaître les différents acteurs.....</b>	<b>51</b>
Les représentants du personnel.....	51
Les organisations syndicales (OS).....	55
Le management et les salariés.....	62
Les autres parties prenantes .....	65
<b>Chapitre 3 Développer la performance     par le dialogue social.....</b>	<b>71</b>
Le dialogue social au service de la performance.....	71
Les enjeux de pouvoir et de territoire .....	80
Transformer avec et par le dialogue social.....	85
La maîtrise des risques sociaux et économiques .....	93

## PARTIE 2 PILOTER LE DIALOGUE SOCIAL

<b>Chapitre 4</b> Élaborer sa politique RH.....	105
La co-construction des politiques RH.....	105
Les thématiques des politiques RH.....	111
La globalisation des politiques RH .....	115
<b>Chapitre 5</b> Animer les différentes IRP.....	123
La préparation des moments d'échange.....	123
La tenue d'une instance.....	127
L'issue d'une réunion d'instance .....	135
<b>Chapitre 6</b> Gérer les différents acteurs.....	139
Les perceptions des salariés .....	139
Le rôle clé du management .....	144
Les enjeux pour les représentants du personnel.....	149

## **PARTIE 3**

### **MENER LA NÉGOCIATION SOCIALE**

<b>Chapitre 7 Comprendre les spécificités de la négociation sociale .....</b>	<b>159</b>
Les particularités de la négociation sociale .....	159
Les bons comportements à développer .....	160
La médiation, levier de la négociation ? .....	166
<b>Chapitre 8 Appliquer les méthodes de négociation.....</b>	<b>171</b>
Des méthodes différentes et complémentaires.....	171
... à la négociation raisonnée.....	174
Dialogue social et négociation raisonnée .....	178
<b>Chapitre 9 Pratiquer la négociation sociale .....</b>	<b>185</b>
L'organisation de la négociation .....	185
La réunion de négociation .....	200
L'issue de la négociation .....	208
<b>Conclusion.....</b>	<b>213</b>
<b>Glossaire des sigles .....</b>	<b>217</b>





# Remerciements

Les auteurs tiennent particulièrement à remercier les personnes suivantes pour leurs contributions :

- **Franck Aimé**, DRH de Veepee ;
- **Guy Alfosea**, avocat associé chez La Garanderie Avocats ;
- **Jean-Sébastien Blanc**, directeur général adjoint d'Engie, en charge des ressources humaines ;
- **Anne Brateau**, en charge des relations sociales de Mars Wrigley France ;
- **Adrien Chignard**, psychologue du travail et des organisations, fondateur de Sens & Cohérence ;
- **Agathe Duperray**, directrice juridique de Mars Wrigley France ;
- **Juliette Duval**, en charge des relations sociales au sein de Crédit Agricole – CIB ;
- **Claude Fruchart**, président de Talanta-RH et ancien DRH au sein d'Areva ;
- **Marc Grosser**, ancien DRH d'Auchan Retail International ;
- **Renée Husson**, ancienne DRH de Boiron ;
- **Florence Marle**, DRH du groupe UPSA ;
- **Yannick Pichon**, délégué syndical CFE-CGC ;
- **Romain Raquillet**, directeur relations sociales Sol, PNC et inter-catégoriel Air France ;
- **Laurent Rescanieres**, secrétaire général chez FGTA-FO ;
- **Marine Roussannes**, co-directrice stratégie et performance sociale chez LHH ;

- **Aurélié Simon**, responsable des relations sociales de Trapil ;
- **Jean-Dominique Simonpoli**, fondateur de l'association Dialogues ;
- **Stéphane Tourneux**, délégué syndical CGT ;
- **Bruno Vercken**, directeur de la sécurité, de la santé et des conditions de travail monde et délégué syndical CFTC au sein du groupe Danone ;
- **Jean-François Very**, directeur des affaires sociales France du groupe Bayer ;
- **Philippe Vivien**, vice-président du groupe Alixio.

Cet ouvrage n'aurait pas vu le jour sans le partage d'expériences avec des directions et des représentants du personnel qui œuvrent au quotidien dans la recherche et la préservation d'un équilibre économique et social au sein de leurs entreprises. La voie d'un dialogue social constructif et créateur de développement économique et social est en effet possible quels que soient l'entreprise et le contexte et nous en témoignons dans ce livre.

Magali remercie ainsi toutes celles et ceux qui l'ont faite grandir dans le dialogue et la négociation, particulièrement Daniel, François, Jacques et Stéphane.

David remercie l'ensemble des professionnels, dirigeants, managers ou représentants du personnel qui ont contribué au développement de sa vision d'un dialogue social élaboré autour de compromis constructifs par des postures équilibrées d'exigence et de bienveillance.

# Préface

« Pratiquer » le dialogue social. Voici ce que les deux auteurs ambitionnent de faire avec cet ouvrage.

Le dialogue social, que j'ai pu pratiquer dans mes fonctions syndicales puis comme observateur et consultant, est une matière vivante qui, ces dernières années, s'est profondément modifiée. De la loi du 20 août 2008 aux ordonnances du 22 septembre 2017, le dialogue social, à la faveur de profondes modifications législatives, a évolué, s'est transformé avec pour ambition de prendre une place prépondérante dans les entreprises pour améliorer leur performance, accompagner l'évolution des organisations et mieux répondre aux aspirations des salariés et ce, quelle que soit leur taille. Près de 77 000 accords collectifs ont été conclus en 2020 avec une augmentation significative dans les entreprises de moins de 50 salariés.

En même temps, le dialogue social s'est émancipé des acteurs traditionnels, des acteurs syndicaux. En effet, et pour la première fois, seuls 45,9 % des délégués syndicaux ont validé les textes proposés, les accords conclus en dehors de toute représentation des salariés étant devenus majoritaires. Nous sommes donc bien face à un double phénomène avec, d'une part, un développement massif de la négociation collective et, d'autre part, une certaine fragilisation de cette dernière due à un affaiblissement de ses acteurs, principalement de ses acteurs syndicaux.

C'est une source d'inquiétude majeure pour les organisations syndicales en premier lieu mais aussi pour les directions d'entreprise qui ont, plus que jamais, besoin d'interlocuteurs avec qui négocier. La période récente avec l'apparition, sur le champ social, des Gilets jaunes a relancé l'intérêt, aux yeux des DRH, de corps intermédiaires structurés et au fait des réalités de l'entreprise comme interlocuteurs privilégiés et indispensables. La représentation sociale doit trouver un nouveau souffle.

On ne peut se satisfaire du délitement de la représentation du personnel, de la perte de compétences des élus au moment où, avec la mise en place des CSE, les thèmes et les sujets de concertation, de négociation deviennent plus complexes. La fonction syndicale d'élu du personnel doit se « professionnaliser ».

Il est de la responsabilité des directions d'entreprise de développer les compétences de leurs élus, à côté bien évidemment de ce que font les syndicats eux-mêmes. Il ne s'agit pas de créer des professionnels du syndicalisme mais de développer et de valoriser les compétences de celles et ceux qui sont prêts à consacrer du temps à leurs collègues de travail. Comme il est de la responsabilité de l'entreprise et de son DRH d'acculturer le management à l'importance d'un dialogue social de qualité et à son efficacité.

Une récente étude de la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques) du ministère du Travail nous éclaire sur le lien entre performance économique et dialogue social. Leur constat est instructif : un dialogue social « très actif » induit une productivité plus élevée de 2,7 % contre 1,8 % pour les entreprises ayant un dialogue social « formel sans conflits ». Ainsi, on voit bien que le dialogue social concerne toute l'entreprise, du salarié à son principal dirigeant en passant par toute la ligne managériale et les représentants du personnel. Il est organisé, avec des instances dédiées, un rituel pouvait parfois être quelque peu déconcertant pour les non-initiés mais qui produit des accords permettant aux parties prenantes de l'entreprise d'avancer.

Mais ce formalisme n'est qu'un aspect du dialogue social. Il trouve sa plénitude dans sa dimension informelle, dans les contacts au quotidien, en dehors des instances, par la volonté et la capacité des acteurs à trouver des solutions rapides, efficaces aux problèmes, aux irritants du quotidien. En parallèle, l'autonomie de plus en plus revendiquée par les salariés, en lien par exemple avec le développement du télétravail, oblige à repenser l'expression des salariés et la démocratie d'entreprise dans les bureaux, les services et les ateliers.

Ce sont les petites entreprises qui composent majoritairement notre tissu économique et leur CSE compte généralement plus de non-syndiqués que de syndiqués, voire des syndicats minoritaires, ou même aucun syndiqué. Loin d'affaiblir le syndicalisme, souvent absent dans ces entreprises, le conseil d'entreprise peut répondre au besoin de ces dernières.

Comprendre l'importance du dialogue social dans un monde complexe, en évolution permanente, est indispensable pour l'efficacité et la performance de notre tissu économique. En comprendre l'importance, c'est aussi en maîtriser les codes, les pratiques et, plus que les outils, la psychologie des acteurs et ce, au service du bien-être de tous ceux qui y travaillent. Je suis convaincu que cet ouvrage nous permettra, à tous, d'acquérir cette compétence.

*Jean-Dominique Simonpoli*  
*Fondateur de l'association Dialogues*



# Introduction

« Osez le dialogue ! » Voici une invite agréable à lire et à développer. Au moment où de nouveau se posent de multiples questions sur la finalité et l'intérêt du paritarisme en général – et du dialogue social d'entreprise en particulier –, il est notable que deux praticiens se penchent sur le sujet. Du point de vue de la performance de l'entreprise, ils nous aident à mieux comprendre les ressorts et le *modus operandi* de ce système de régulation « à la française » qui surprend tout autant qu'il inquiète souvent ceux qui le découvrent et en deviennent des acteurs au fil de leur carrière professionnelle.

S'intéresser au dialogue social, c'est avant tout une recherche de solution acceptable du point de vue de l'entreprise et des salariés ou de leurs représentants. Toutefois, il nous faut garder en mémoire que le social suit l'économique et qu'il vaut mieux avoir du « grain à moudre » pour négocier. De ce point de vue, il ne faut pas dissocier « dialogue économique » et « dialogue social ». Ils constituent les deux faces d'une même réalité. Or, notre tradition – à rebours de nombreux autres pays européens – a longtemps, en droit et en pratique, laissé à la direction des entreprises le champ de l'économie et aux représentants des salariés celui du social. Cette distinction n'a guère façonné les uns et les autres afin qu'ils posent et partagent des diagnostics documentés, ne laissant que peu de place à des postures ou des oppositions convenues.

Fort heureusement, une partie du retard a été rattrapée au cours des dernières années et la capacité qu'ont les entreprises et les représentants des salariés à conclure des accords majoritaires, souvent engageants, a montré la voie et permis de transformer, sans conflits majeurs, de nombreux secteurs d'activité et des organisations de toute taille. Comme le rappelle souvent un ancien secrétaire général d'une importante confédération syndicale, « un bon accord c'est celui où le directeur pense

qu'il a trop lâché et les organisations syndicales signataires pensent quant à elles qu'elles auraient pu obtenir plus ». Chacun a fait un pas vers l'autre et a trouvé un point d'équilibre satisfaisant et acceptable par le corps social.

Dès lors, tout au long de cet ouvrage, vous trouverez des clés pour agir, comprendre les règles du jeu. Se concerter, informer, consulter, négocier constituent autant de formes de dialogue et de relations sociales qu'il faut apprivoiser et ne pas confondre. De même, la maîtrise des instances représentatives du personnel (IRP), de leurs prérogatives et de leurs modes de fonctionnement, conditionne la qualité et la pertinence de leurs interventions. La création du CSE a par ailleurs profondément modifié les pratiques. La qualité et la compétence collective des instances renouvelées seront essentielles pour accompagner les transformations technologiques et sociétales auxquelles sont confrontées les organisations.

Enfin, la négociation sociale se différencie de toutes les autres en ce qu'elle fixe autour de la table des acteurs qui, quel que soit le résultat obtenu – conclusion ou non d'un accord – continueront de se côtoyer et de travailler ensemble dès le jour d'après. Cette singularité l'éloigne de la négociation commerciale qui exclut celui qui n'a pas été retenu. Elle oblige à prendre en compte le moyen terme. La notion d'agenda social, consacrée par la loi, conforte cette perspective. Le dialogue social s'inscrit dans la durée, marqué par des temps forts et d'autres de plus faible intensité. L'élaboration de cet agenda est en soi un acte majeur du dialogue social, décrivant une trajectoire d'apprentissage commune autour de sujets complexes, trop souvent éloignés des préoccupations des salariés.

Il ne tient cependant qu'aux praticiens de montrer que le dialogue économique et social est un outil puissant au service de l'adaptation des entreprises et du développement des compétences des salariés. Nul ne peut parler de « flexi sécurité » ou de nouveaux modes de travail sans mettre en évidence le rôle du dialogue social. Il permet dans une large mesure d'ancrer les politiques de développement des ressources humaines dans la réalité du terrain et d'expérimenter des pratiques



nouvelles. Il conduit tous les acteurs et notamment l'encadrement à jouer pleinement leurs rôles et à anticiper les besoins des entreprises et les aspirations des salariés. Que la négociation s'inscrive dans un cadre défensif d'adaptation des effectifs ou au contraire dans une perspective positive de croissance, elle doit favoriser l'innovation et donner une perspective aux salariés.

En terminant cette introduction et en remerciant chaleureusement les auteurs de s'être attaqués à ce sujet complexe et passionnant, il nous faut toujours garder en mémoire la principale qualité des acteurs : la confiance et le respect qu'ils portent à l'autre, qu'ils soient du côté de la direction de l'entreprise ou des représentants des salariés. C'est de cette capacité d'écoute et de recherche de solutions que naissent les accords les plus ambitieux.

*Philippe Vivien*  
*Vice-président du groupe Alixio*

PARTIE

1