



RÉUSSIR LE DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE

ENJEUX, OUTILS ET PERSPECTIVES

S'entendre pour résoudre les problèmes au quotidien, s'écouter, se parler, trouver des compromis sur l'organisation du travail, les conditions de travail... Voilà des fonctions dévolues au dialogue social et qui paraissent bien naturelles dans le champ clos d'une entreprise.

Pourtant il arrive que le dialogue ne passe plus. Tout devient conflit. Direction, représentants du personnel, encadrement, opérateurs ne parviennent plus à expliquer leur point de vue ni à entendre celui de l'autre. Dans ce système, tous les acteurs sont perdants : les salariés sont peu motivés et souvent absents, les délégués n'arrivent plus à faire passer des messages, les employeurs et les cadres sont insatisfaits de la qualité de la production et se plaignent du manque de réactivité, les relations entre agents de maîtrise et employés sont tendues, les inspecteurs du travail sont assaillis de demandes et la consultation du médecin du travail ressemble à un bureau des pleurs...

Dans d'autres cas, l'entreprise va devoir gérer des rendez-vous importants : négociation délicate, restructurations, projets de changement ; un déficit de dialogue ou de méthode de concertation laisse mal augurer de l'issue de ces épreuves difficiles.

La création d'un syndicat dans une entreprise qui en était jusque là dépourvue peut susciter des peurs et des malentendus ; un travail conjoint en amont sur les intentions et les rôles peut aider à éviter le dérapage des relations.

Offrir aux partenaires sociaux l'opportunité de dynamiser ensemble le dialogue social en organisant une mise en débat des dysfonctionnements et la recherche de solutions, tel est l'enjeu du dispositif « Appui au dialogue social ».

En vue de mieux faire connaître ce dispositif, des « Rendez-vous » ont été organisés au printemps 2006 en Rhône-Alpes ; ils se sont appuyés sur les témoignages des acteurs de différentes entreprises qui se sont inscrites dans cette démarche. L'expérience acquise permet de tirer des enseignements sur les facteurs conduisant à la dégradation des relations et à l'inverse sur les processus permettant d'amorcer le rétablissement de la confiance.

L'APPUI AU DIALOGUE SOCIAL (ADS)

DISPOSITIF ET PRESTATION

UNE DÉMARCHÉ ISSUE DES ÉCHANGES FRANCO-QUÉBÉCOIS

Depuis 1994, la Direction des Relations du Travail (DRT) au Ministère du travail en partenariat avec l'Anact et son réseau conduisent une réflexion sur un appui destiné à améliorer la qualité et l'efficacité du dialogue social dans les entreprises. S'inspirant des résultats obtenus dans ce domaine par le Ministère du Travail du Québec, une expérimentation a démarré en France en Rhône-Alpes et en Auvergne puis s'est étendue aux régions Lorraine et Haute-Normandie.

LE FONCTIONNEMENT

La mission d'appui au dialogue social s'appuie sur un Comité de Pilotage national composé de représentants de la DRT et du réseau Anact. L'ADS constitue une offre d'intervention qui peut être mobilisée par les partenaires sociaux de l'entreprise, mais aussi, par d'autres relais, tels que les inspecteurs du travail, les médecins du travail...

LES INTERVENANTS

Les intervenants proviennent de trois origines : inspecteurs du travail ou directeurs adjoints des services du travail, chargés de mission du réseau de l'Anact et consultants. Ils constituent un réseau stable et fortement professionnalisé autour d'un ensemble de méthodes rigoureuses. Des échanges méthodologiques sont institués dans un processus de capitalisation permanent.

Les interventions sont réalisées en binôme croisant les origines professionnelles.

LE FINANCEMENT

Le coût de mobilisation des intervenants est financé par le ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement. L'intervention représente cependant un coût indirect important pour l'entreprise ; celle-ci doit être prête à dégager le temps nécessaire afin de tenir toutes les séances de travail prévues.

LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INTERVENTION

L'ADS ne sert pas à résoudre un conflit à chaud.

L'ADS n'est pas un substitut à la négociation collective ni au fonctionnement des institutions représentatives du personnel. L'ADS ne peut être mobilisé que dans les entreprises où il y a des représentants syndicaux.

L'intervention est fondée sur l'adhésion volontaire des parties (direction et délégués syndicaux) et sur leur engagement actif d'un bout à l'autre de l'intervention. Cette adhésion se construit au cours des contacts préliminaires que les intervenants prennent avec les parties.

L'intervention favorise l'apprentissage de l'écoute réciproque ; elle exclut les remises en cause de personnes ainsi que la recherche de responsables ; elle aide les parties à cerner leurs préoccupations essentielles et à les exprimer, à s'entendre sur les orientations et les objectifs à atteindre, les changements à faire, des modifications d'attitudes et de comportements.

Elle peut mettre à contribution tous les niveaux et acteurs de l'entreprise.

Elle ne constitue qu'une amorce à l'amélioration des relations du travail ; la définition d'un plan d'action et la mise en place d'un suivi doivent aider à réaliser concrètement les orientations retenues.

UNE DÉONTOLOGIE

Les intervenants n'ont aucun lien ou intérêt, antérieur, actuel ou futur, avec l'entreprise ; s'agissant des membres des services du travail, ils ne peuvent intervenir que dans des entreprises situées à l'extérieur de leur département d'affectation.

Ils observent une attitude d'équidistance vis à vis de chacune des deux parties.

Ils s'engagent à la confidentialité sur les informations recueillies lors de l'intervention.

Ils ne jouent pas le rôle d'expert sur le contenu des problèmes abordés par les parties ; ils aident les parties à trouver elles-mêmes les solutions à leurs problèmes et créent les conditions de dialogue nécessaires.

UNE DÉMARCHE QUI A FAIT SES PREUVES

En 2004, le Largepa (Laboratoire de recherche en gestion de l'Université Paris 2 Panthéon Assas), a été chargé de réaliser l'évaluation de la démarche ADS à partir de l'examen approfondi des 10 premiers cas d'intervention. En voici les principales conclusions.

LA SATISFACTION DES ACTEURS

Les acteurs des entreprises reconnaissent l'aide apportée ; le processus les a mis en situation de s'exprimer, de rétablir des relations, voire de changer leurs comportements.

Ils l'explicitent : « les conflits diminuent, le climat est plus calme, une nouvelle organisation peut se mettre en place, dans certains cas, les acteurs parviennent à préparer les négociations. Autre point positif les informations sont transmises plus rapidement, et les instances représentatives du personnel sont reconnues dans leur rôle. »

Pendant l'intervention les acteurs découvrent des formes d'intelligence relationnelle : Les acteurs accèdent à d'autres niveaux de compréhension et développent ainsi des stratégies d'action adaptées.

UN CLIMAT SOCIAL AMÉLIORÉ

Les acteurs d'entreprises dans lesquelles s'est déroulée une intervention reconnaissent que le climat social s'est amélioré pendant et à l'issue de l'intervention. Ils précisent : « les gens sont plus ouverts, l'atmosphère est plus détendue, les comportements des parties sont plus prévisibles, les réunions durent plus longtemps, elles sont acceptables, les rapports sont marqués par moins d'agressivité ».

DE LA CONFIANCE REGAGNÉE

Côté direction, les répondants estiment que l'intervention permet de faire néanmoins comprendre aux salariés, d'une part que le dirigeant défend l'entreprise, l'avenir de tous, d'autre part de rassurer les salariés sur les engagements des dirigeants.

Côté syndicats et salariés : la confiance se manifeste dans la liberté d'expression. Or, l'intervention permet des possibilités d'échanges qui mettent les personnes à l'aise. La confiance se construit avec le respect mutuel ce qui contribue à une évolution positive du comportement. La confiance peut aussi se manifester par une baisse de la tension et un apaisement.

Les intervenants n'agissent que sur la forme et mettent les protagonistes en situation de régler eux-mêmes le fond de leurs problèmes. Les parties dialoguent enfin entre elles, ceci instaure un climat de confiance au moment de l'intervention.

UN DIALOGUE CONSTRUCTIF

Les acteurs reconnaissent que le contexte relationnel est prééminent sur les problèmes organisationnels et que la procédure d'appui au dialogue social favorise l'émergence d'un « dialogue constructif ». Le dialogue sans animosité constitue une expérience nouvelle pour les acteurs. Le « dialogue constructif » se déclenche par une libération, par une expression libre. L'intervention a permis aux acteurs de se dévoiler, de se découvrir, par exemple entre organisations syndicales, d'établir un cadre de référence, à partir duquel ils pourront seuls ensuite construire leurs échanges.

LE RESPECT DES FORMES LÉGALES

La mission d'appui au dialogue social a permis d'engager les acteurs dans la voie du respect des formes légales. Côté direction, on cherche alors à professionnaliser davantage les relations sociales, on adopte des réflexes nouveaux de dialogue, on respecte davantage le fait syndical, même si les rapports avec les délégués syndicaux ne sont pas toujours faciles.

UN EFFET D'APPRENTISSAGE

Les acteurs se servent de cette expérience forte vécue en commun comme d'un signal, d'un rappel à l'ordre lorsque le mode de relations dérive des règles convenues au moment de l'intervention. La démarche est devenue pour un grand nombre d'acteurs synonyme de règles de conduite.

UN MEILLEUR SUIVI NÉCESSAIRE

L'intervention aboutit à un plan d'action. Les acteurs ont exprimé un sentiment d'inachevé lié à une insuffisance de suivi. Cette évaluation a engagé les intervenants à développer un processus de suivi du plan d'action adapté à chaque entreprise

DRTEFP et ARAVIS

RAPPEL DU PROGRAMME DES « RENDEZ-VOUS » ET PRÉSENTATION DES INTERVENANTS

LES RENDEZ-VOUS RÉUSSIR LE DIALOGUE SOCIAL

Jeudi 13 avril 2006

Le Bourget du Lac (Savoie)

- Introduction par Christian Desfontaines, Directeur adjoint, DDTEFP Savoie
Jean-Luc Lovatto, Directeur Général de l'Impérial Palace, Haute Savoie
Thierry Duvillaret, Délégué syndical Sud à l'Alap, Haute Savoie
- Conclusion par Laurent Balas, Directeur Aravis

Jeudi 1er juin 2006

Villefranche sur Saône (Rhône)

- Introduction par Robert Grosclaude, Directeur du travail DRTEFP Rhône-Alpes
Isabelle Krecek, Directrice des Ressources Humaines, Urssaf de l'Ain
Philippe Gardet, Délégué syndical CFTC, Sud Loire Santé au Travail (SLST)
- Conclusion par Cyril Amprino, Administrateur Aravis CGPME

Jeudi 8 juin 2006

Saint-Étienne (Loire)

- Introduction par Alain Fouquet, Directeur adjoint DDTEFP Loire
Hugues Leydier, Directeur de l'entreprise Emin Leydier, Drôme
Denis Dufour, Délégué syndical CFTC Urssaf de l'Ain
- Conclusion par Michel Ollier, Président Aravis (syndicat CFE - CGC)

Jeudi 29 juin 2006

Grenoble (Isère)

- Introduction par Jean-Paul Beaud, Directeur du Travail, DDTEFP Isère
Éric Lafrasse, Délégué syndical CFDT, Fournier Frères (Haute Savoie)
Martine Chambon, Directrice de Sud Loire Santé au Travail (SLST)
- Conclusion par Elisabeth Le Gac, Administratrice Aravis CFDT

RÉUSSIR LE DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE

PAROLE D'ACTEURS PRÉSENTS AUX « RENDEZ-VOUS »

L'ADS POUR SORTIR LE DIALOGUE DE L'IMPASSE ET CONSTRUIRE

L'ADS face à des relations impossibles

Nos relations n'étaient pas difficiles, elles étaient impossibles y compris au niveau des instances de représentation ; la passion l'emportait sur la raison ; chacun était dans son monde avec une défiance perpétuelle et un fonctionnement fossilisé ; on se bouffait de l'intérieur dans une relation mortifère y compris entre syndicats ce qui rajoutait de la difficulté.

L'ADS face à une négociation difficile à venir

Il nous fallait sortir de cette impasse au moment où nous avions à conduire une négociation difficile sur la RTT ; il était impossible de l'envisager dans notre configuration de relations. Il y a eu consensus des deux parties pour trianguler et recourir à l'ADS. L'ADS a été l'antichambre de la RTT ; sans passer par l'ADS, on n'aurait pas pu aller à la RTT.

Thierry Duvillaret, Délégué syndical Sud à l'Alap

L'ADS face à une non-reconnaissance du rôle des délégués

Les relations étaient devenues conflictuelles avec la majorité des DS du fait de dénonciations d'accords mal vécues et de tensions qui vont crescendo ; et en tant que direction nous avions de la difficulté à faire la distinction entre la personne et le mandat de délégué ; à un moment donné, les choses se sont mélangées et le délégué n'était plus reconnu comme tel.

Jean-Luc Lovatto, Directeur Général de l'Impérial Palace

L'ADS face à un management coercitif

Un directeur avait réussi à imposer une chape de plomb à empêcher le dialogue ; il a lancé l'organisme dans un projet énorme qui a mobilisé les équipes en plus du travail normal alors que l'organisme était en sous effectif ; pendant 6 ans, les personnels ont vécu l'enfer car ce qui était demandé était irréalisable ; les relations avec les partenaires sociaux se sont dégradées ; le médecin du travail a constaté que la santé du personnel était fortement affectée par ces violences morales. L'absentéisme était record classant cet Urssaf en avant dernière position. En tant que partenaires sociaux, nous avons tenté de limiter la casse mais nous n'y sommes pas parvenus. Il y avait des sanctions déguisées, une discrimination syndicale, un dialogue social impossible, un climat délétère, une affaire de harcèlement moral.

Denis Dufour, Délégué syndical CFTC

L'ADS face à des relations sociales devenues stériles

La relation entre la direction et le seul syndicat implanté, la CGT, s'est progressivement dégradée avec des provocations, des violences verbales, une escalade et un face à face qui ne débouchait sur plus rien ; j'ai très mal vécu une grève de 19 jours qui survenait peu après un accord sur la RTT très favorable pour les personnels ; il fallait faire quelque chose, mais je n'imaginai pas qu'on puisse faire seul entre nous.

Hugues Leydier, Directeur de l'entreprise Emin Leydier

L'ADS face aux difficultés d'installation d'un premier syndicat

Après 20 ans de passage à vide syndical, la CFDT a repris pied dans l'entreprise en 1994 ; mais les relations se sont dégradées au niveau employeurs – délégués. Il y a eu de nombreux conflits mais on ne peut pas tout résoudre par le conflit, on a besoin de dialogue. En 1999, les négociations sur la RTT ont donné lieu à un conflit difficile ; l'inspection du travail qui intervenait comme conciliateur et qui était fréquemment saisie nous a proposé l'ADS. C'était un problème entre les délégués et la direction, le personnel n'était pas concerné directement.

Éric Lafrasse, Délégué syndical CFDT

L'ADS face à une fusion difficile

Nous avons eu à réaliser une fusion difficile entre deux structures ayant des cultures différentes ; des suppressions d'avantages, des promesses non respectées ; le climat des relations s'est dégradé et le dialogue s'est complètement coupé ; le personnel a envahi la salle de réunion du conseil d'administration.

L'inspecteur du travail a proposé l'appui au dialogue social et, à partir de là, j'ai vu mon horizon qui pouvait s'éclaircir un peu ; j'en ai parlé au président qui saturait et qui a décidé en accord avec les représentants du personnel de plonger dans la démarche si ça pouvait être utile.

Martine Chambon, Directrice du SLST

COMMENT SE FONDE LA CONFIANCE DES PARTIES VIS-A-VIS DES INTERVENANTS ADS ?

Quand le déclenchement de l'intervention provient de l'inspection du travail

L'IT qui a déclenché l'intervention était une référence rassurante pour les personnels; ça ne venait pas de la direction.

Martine Chambon

Mon plus grand doute portait sur la neutralité des intervenants; ils avaient été introduits par l'inspecteur du travail et il y avait le risque qu'ils soient pro salariés; ce n'est pas ce que je pense aujourd'hui, mais c'est ce que j'ai pensé au départ.

Jean-Luc Lovatto

Des intervenants indépendants des parties

Nous avons apprécié la neutralité des intervenants extérieurs, pas payés par l'employeur; quand il prend un consultant, l'employeur le choisit à sa ressemblance parce qu'il a envie d'entendre ce qu'il veut et le consultant a un problème d'indépendance. J'ai tenté de les tester, de voir comment ils se comportaient; au téléphone, j'ai tenté de tutoyer; il m'a repris en me disant, on ne va pas se tutoyer; cela m'a conforté dans l'aspect, il est neutre.

Éric Lafrasse

L'équidistance et la confidentialité

J'ai appelé Aravis car le Délégué syndical CGT avait cité cet organisme; il fallait que l'intervenant soit reconnu par les parties et un organisme paritaire pouvait faciliter.

Les intervenants n'entraient pas en sympathie et ne privilégiaient pas une partie; j'ai noté qu'il y avait toujours cette distance; les intervenants ne nous ont jamais rapporté des propos et je m'en satisfaisais pensant que la réciproque était vraie; on a travaillé en toute franchise.

La confiance avec les intervenants s'est construite pas à pas du fait de la distance qu'ils gardaient.

Hugues Leydier

L'écoute

Au cours de ces réunions, les intervenants ont maintenu une réelle confidentialité des propos tenus; ils ont fait preuve d'une neutralité nécessaire, d'une grande écoute appréciée quand on n'a pas été écouté pendant des années; au niveau de la synthèse écrite, chacun a pu reconnaître tel ou tel propos qu'il a tenu.

Denis Dufour

L'extériorité

Au début, ce n'était pas facile car on était sur la réserve, on se demandait qui était ces oiseaux qui venaient nous voir. Plusieurs éléments nous ont rassuré et ont contribué à la sérénité des débats: c'était un dispositif labellisé direction du travail donc État ce qui apportait une sorte de garantie de fonctionnement; d'autre part, le financement n'était pas assuré par l'employeur; l'extériorité géographique des intervenants permettait un regard neuf, distancié.

Thierry Duvillaret

Un cadre de travail structurant

On sentait que c'était du solide; ils nous mettaient dans les rails et il n'y avait pas moyen de s'échapper; c'était très bien tracé et c'est un gage de réussite.

Hugues Leydier

Les règles de fonctionnement des échanges sont très importantes; cela fait partie de la méthodologie.

Isabelle Krecek, Directrice des Ressources Humaines

COMMENT REINSTAURER LA CONFIANCE ET LE DIALOGUE ? AVEC QUELS OUTILS ?

Un objectif précis et acté

L'objectif était précis, bien défini et acté; il s'agissait de rétablir les conditions de dialogue pouvant permettre à la direction et aux délégués syndicaux de régler les problèmes par eux-mêmes.

Jean-Luc Lovatto

Un moyen de se dire les difficultés

Il n'était pas question de faire une chasse aux sorcières mais de relever les dysfonctionnements; le travail par groupe était intéressant; on peut se dire ce qu'on a à se dire; pas de tabou; on vidait notre sac; chacun a pu s'exprimer sereinement, se baser sur des éléments objectifs tout au long, dire les faits sans mettre en cause les gens. Puis, on a eu des restitutions anonymisées: voilà ce que les médecins pensent, ce que les secrétaires médicales pensent...

Philippe Gardet

L'écrit pour dépassionner

Au départ, nous étions dans des logiques d'affrontement et non de confrontation; l'outillage mis en place, notamment le fait de passer par l'écrit aide à dépassionner le débat, met à distance les affects qui paralysent la relation; cela force à aller à l'essentiel; la méthode met à distance.

Thierry Duvillaret

Trois jours au vert avec les délégués

La méthode était déroutante, surprenante; on a fait un séminaire de trois jours complets au vert avec les délégués; ce n'était pas simple à organiser mais comme on avait la volonté d'avancer, on a adhéré.

Il y avait l'obligation de se dévoiler face à l'extérieur et pire face à ceux avec qui on avait des difficultés; c'était difficile aussi pour les délégués de s'inscrire dans un travail aussi structuré auquel ils n'étaient pas habitués; cela se rapproche du travail d'un groupe projet.

Penser le point de vue de l'autre

Les rencontres étaient très cadrées; il y avait l'obligation de penser le point de vue de l'autre, de comprendre ce qui le motive, pourquoi il met l'accent là-dessus; on n'avait pas l'habitude de cela et cela permet de démonter des idées reçues qui ne reposent sur rien du tout.

La nécessité de passer ensuite aux actes

On est ressorti de ces trois jours avec un plan d'action très concret sur lequel les deux groupes étaient d'accord. Les délégués l'ont fait valider en AG, la direction a réuni l'encadrement. Il fallait ensuite que chacune des 300 personnes de l'usine s'approprie ce plan d'action.

Hugues Leydier

DES PROCESSUS OUVERTS DONT L'ABOUTISSEMENT N'EST PAS MECANIQUE

Le carburant de la démarche : l'engagement des parties

Il y avait l'envie du personnel d'avancer, de sortir de ce panier de crabes; au sein de la direction, tout le monde ne partageait pas le même envie d'avancer.

Martine Chambon

Ce qui a freiné, ça était un manque d'engagement de certains délégués; ils étaient sur le contenu; or le but n'était pas d'obtenir un accord mais de pouvoir se parler.

Éric Lafrasse

Une réelle efficacité pour renouer le dialogue à condition que les acteurs soient partie prenante et jouent le jeu.

Isabelle Krecek

Une amélioration des relations fragile dans un premier temps
Nous avons la négociation annuelle obligatoire juste à la fin du travail et cela a mis tout par terre; on s'accusait mutuellement de s'être trahis.

Eric Lafrasse

Des circonstances favorisantes

Nous avons eu une nouvelle direction très humaine dont le comportement fait ressortir de vraies valeurs morales et humaines.

Denis Dufour

QUELS RESULTATS, QUELS IMPACTS ?

On a recréé en amont la capacité à aborder une négociation difficile
L'intervention a eu deux apports : ça a permis de signer un accord RTT exemplaire du point de vue des salariés; à partir d'une impossibilité de communication, on a réussi à réintroduire une confiance et des capacités de communication avec la direction ce qui a non seulement permis de signer l'accord RTT mais ce qui a été porteur pour la suite.

Thierry Duvillaret

(Re) Fabriquer de la cohésion entre syndicats

Dans les relations entre syndicats, on s'est dit pourquoi ne pas bosser ensemble sans renier notre éthique. Faut-il tout le temps se taper dessus parce qu'on est Sud, CFDT? Ça a allégé un carcan de représentations.

Thierry Duvillaret

Parmi les DS, 5 ont réussi à reconstituer une intersyndicale ; ils ont pu alors faire des propositions plus construites ; c'est plus facile pour nous car nous avons un seul interlocuteur.

Jean-Luc Lovatto, Directeur Général de l'Impérial Palace

Rétablir le courant

Il y a eu une très forte adhésion des employés et cadres à la démarche car ils ont trouvé la possibilité de s'exprimer sans jugement de valeur ; ils ont réussi à faire passer des messages dont ils avaient le sentiment que les DS ne les relayaient pas. L'encadrement s'est senti revalorisé et a pu faire passer des messages qu'il n'osait pas faire passer ; cela a conduit à une plus grande implication de leur part dans le fonctionnement. On a ressenti une meilleure ambiance ; les rapports ont été plus francs ; les rumeurs, les malveillances, radio moquette, se sont estompées.

Ne pas attendre d'être dans l'impasse pour se faire aider.

Cette mission a eu des effets positifs ; à l'expérience, je regrette qu'elle n'est pas eu lieu plus tôt ; on pouvait l'anticiper davantage ; si le voyant rouge pouvait s'allumer plus tôt, ce serait un bien pour les entreprises.

Jean-Luc Lovatto, Directeur Général de l'Impérial Palace

Proscrire la chasse aux sorcières

Tout n'est pas résolu mais ça a permis de remettre le dialogue ; il s'agit de réussir le dialogue par la confiance retrouvée ; ce n'est pas la chasse aux sorcières qu'il faut faire mais la chasse aux dysfonctionnements.

Philippe Gardet

Un référentiel pour prévenir ou gérer les dérapages

Ce qui est efficace, ce sont des règles du jeu qui ont toujours été affichées et qui restent ce qui permet d'anticiper les crises. En 2002, une grève sauvage du personnel s'est déclaré en dehors du contrôle syndical ; nous sommes sortis de cette grève avec les modalités apprises dans l'appui au dialogue social ; les délégués qui avaient participé à l'appui au dialogue social ont rappelé qu'il ne fallait pas se dire des vacheries et négocier. Huit ans après, même s'il y a toujours des petits accrocs, les bases du dialogue sont toujours présentes. Le seul problème, c'est que les nouveaux n'ont pas acquis cette culture ; ça prouve que la direction et les délégués peuvent travailler ensemble.

Jean-Luc Lovatto

Le plan d'action s'est mis en place et avec un référentiel ADS ; chaque fois qu'il y avait un dérapage, on revenait à ce référentiel. Il y a eu une volonté de mettre en œuvre ces actions ; l'encadrement a été mieux formé ; on a construit des réunions de délégués du personnel plus normales. Puis, il y a eu des changements d'interlocuteurs ; la culture est toujours là mais le fait de changer des personnes permet d'aider à traiter les problèmes d'une autre manière.

Hugues Leydier

Des bases pour s'entendre face aux difficultés

Tout n'est pas rose ; les crispations n'ont pas toutes disparues ; le secteur d'activité vit une crise très grave ; on a procédé à la fermeture d'un site avec 51 personnes à reclasser ; on a procédé à une renégociation des 35 heures et récemment un plan social de 25 personnes a été déclenché ; il y a eu quelques arrêts de travail mais cette renégociation s'est faite avec des discussions franches jamais au-delà des règles communément admises.

On a eu une décrispation des sujets sociaux, une reconnaissance des rôles, des relations normales, on dit oui quand ça doit être oui et on dit pourquoi ; quand on n'est pas d'accord, on a une distance par rapport à la situation qui aide à prendre du recul. Les délégués comprennent mieux la dimension économique ce qui permet de rentrer dans une discussion avec des choses plus solides.

Hugues Leydier

Faire tomber les jeux d'acteurs

Une amélioration dans la forme des relations qui est restée ; on a appris qu'il est important de faire tomber les jeux d'acteurs, le patron salaud et le syndicat casseur d'entreprise ; c'est pouvoir se parler d'homme à homme et ne pas arriver à ses fins ne signifie pas avoir de mauvaises relations. Le conflit est normal, il faut apprendre à le gérer ; l'équilibre n'existe pas ; le tout, c'est de pouvoir se parler ; si l'employeur refuse 150 , ce n'est pas un salaud.

On est de nouveau confronté à une perte de confiance de l'un envers l'autre ; je vais essayer d'avoir une rencontre en tête à tête pour essayer de crever l'abcès.

Éric Lafrasse

L'ouverture d'un espace temps de sérénité

Il y a eu la création d'un espace temps de sérénité qui a facilité la réalisation des actions prévues.

Les réunions étaient houleuses ; on a retrouvé du calme dans les réunions même quand les intervenants n'étaient pas là.

Martine Chambon

Le personnel reprend le moral

Le travail s'est avéré efficace ; il a eu des conséquences positives et il va nous aider à tourner une page difficile à tourner ; il y a une amélioration dans l'équipe d'encadrement qui se prend par la main et a modifié son comportement vis à vis du personnel ; pendant des années, le respect de l'autre n'existait pas. Pour être efficace, il faut retrouver la confiance et un an après le changement de direction, la confiance n'est pas évidente à 100% mais les choses évoluent positivement ; le risque de récurrence est réel, le rétablissement du malade prendra des années.

À titre personnel, je veux remercier les intervenants car c'est grâce à l'intervention que le dialogue a repris et je pense que le dialogue sera maintenu car beaucoup de changements sont intervenus ; le personnel a tendance à reprendre le moral.

Denis Dufour

REGARD DES PARTENAIRES SOCIAUX SUR L'ADS

Les partenaires sociaux de Rhône-Alpes ont donné à Aravis la mission de promouvoir des démarches visant à améliorer les conditions de travail et les relations sociales. Ils ont, dans ce cadre soutenu l'expérimentation des interventions d'appui au dialogue social en Rhône-Alpes et ont suivi attentivement sa mise en œuvre.

Des membres du conseil d'administration d'Aravis ont conclu chaque « Rendez-vous » que nous relatons ci-après. Le conseil d'administration dans son ensemble souhaite ainsi contribuer à mieux faire connaître cette offre aux acteurs d'entreprise.

PAR MICHEL OLLIER, PRÉSIDENT ARAVIS, SYNDICAT CFE – CGC

4 mots-clés me semblent résumer les conditions de réussite des interventions d'Appui au Dialogue Social présentées aujourd'hui : humilité, confiance, compréhension et temps.

Humilité

Première condition nécessaire afin de reconnaître ses limites, absence ou insuffisance de capacités pour la reprise du dialogue puis pour décider le recours à un tiers, en l'occurrence Aravis pour renouer ce dialogue entre partenaires.

Confiance

Nécessité de reconnaissance de la compétence d'un tiers neutre afin lui confier la mission de facilitateur à la reprise puis à l'aboutissement du dialogue et permettre ainsi de trouver une solution concertée au fait générateur de l'absence ou de la rupture de ce dialogue. Aravis, organisme paritaire à naturellement cette image de neutralité mais possède aussi aujourd'hui un savoir faire reconnu en ce domaine.

Compréhension

nécessité là encore de faire l'effort de penser le point de vue de l'autre ; entendre ses mots et bien intégrer leurs contextes pour comprendre ce point de vue.

Temps

Prendre le temps est une nécessité mais c'est souvent un des obstacles important tant il impacte financièrement, surtout lorsqu'on ne regarde que le court terme. Et pourtant, dans le cas de l'intervention Emin Leydier, chacune des parties a d'abord accepté de prendre trois jours de leur temps, difficile en période de crise, puis ils ont pris ce temps et ils ont réussi.

Une conclusion

« Le dialogue social ne se décrète pas, il se mérite ».

CYRIL AMPRINO, ADMINISTRATEUR ARAVIS, CGPME RHÔNE-ALPES

Le contexte et les enjeux du dialogue social

- Les mutations économiques s'accélèrent.
- De nouvelles façons de communiquer se développent.
- Les statuts précaires constituent une source de tension.
- Il y a une judiciarisation des relations de travail.
- On a une évolution de la valeur travail.
- La qualité des relations sociales dans les pays d'Europe du Nord est source de performance économique.

Des pistes pour améliorer le dialogue social

L'entreprise rend plein de comptes sur ses tableaux de bord comptables mais rien sur le social (absentéisme, nombre d'accords, de contentieux) ; il est important d'intégrer dans la culture des dirigeants un tableau de bord social avec des signaux qui permettent d'anticiper.

Le conflit entre la direction et le personnel renvoie à un problème de management soit il n'y a pas d'autorité et de cap défini, soit il s'agit d'un management directif ; Entre ces deux écueils, il y a le management participatif ; ce n'est pas facile, mais c'est essentiel. Derrière c'est la question du sens : les salariés sont-ils des instruments ou des gens qui peuvent avoir des idées et apporter de la valeur ajoutée ?

Le conflit direction délégués renvoie plus souvent à des problèmes de personnes qu'à des problèmes de contenu. Ils'agit de sortir de la lutte des classes, de la posture moyenâgeuse de la guerre pour aller vers un modèle où l'on essaye de comprendre ses valeurs, sa culture, négocier un cadre, des règles partagées qui vont nous aider à avancer. Cela passe aussi par une notion de responsabilité de chacun ; il faut être capable de passer par des compromis dynamiques ; il faut que les délégués soient représentatifs de l'ensemble des salariés et qu'il y ait un encadrement intermédiaire qui serve de relais au relais.

La place du dispositif ADS dans le dialogue social

La méthodologie est porteuse d'un dialogue social de qualité. Si tout ne marchait pas, il y a nécessité de recourir à un tiers ; cela permet de prendre du recul et, de temps en temps, même si les clignotants ne sont pas à l'orange, cela permet de redonner de la perspective et du champ en profondeur. Le maître mot, c'est recréer une confiance, collaborer pour faire gagner l'entreprise. Et si le dialogue social pouvait être l'élément de compétitivité majeur du XXI^e siècle face aux chinois.

ÉLISABETH LE GAC, ADMINISTRATRICE ARAVIS, SYNDICAT CFDT

Un dispositif original

Il me semble important de relever trois points dans cette démarche d'appui au dialogue social :

- Sa genèse : cette démarche s'est engagée depuis 10 ans, en partenariat avec Aravis et DRTEFP, donc réseau Anact et État.
- La légitimité de ce partenariat lors des interventions qui se reflète par plusieurs aspects : le paritarisme par la constitution d'Aravis, le tripartisme par la présence de l'État et le principe de l'« extériorité lors des interventions.
- la solution se trouve en interne dans les entreprises.

La qualité du dialogue social en question

Je voudrais pointer la difficulté que nous avons dans notre pays à mettre en œuvre un dialogue social constructif, gagnant-gagnant. J'ai fait des recherches sur Internet et tout de suite, les renvois au dialogue social sont beaucoup plus achalandés vers les sites européens voire internationaux que vers nos sites nationaux. Je pense pouvoir dire que cette difficulté à avoir un dialogue social réussi est bien un problème franco-français. Cette faiblesse de pratique du dialogue social trouve probablement sa source au sein de notre culture, notre relation à la citoyenneté, notre intérêt particulier plutôt que l'intérêt général, l'image... Ou la représentation des organisations syndicales de salariés et des organisations syndicales patronales. La nature de l'engagement des signataires d'accord n'est pas toujours clarifiée, cette situation contribue à cette faiblesse.

Et pourtant, ce matin encore la présentation du dispositif d'Appui au Dialogue Social nous a permis de mesurer à quel point le dialogue social est important y compris pour permettre aux entreprises de survivre voire de se développer.

Pour conclure, je retiens que le conflit est normal, c'est la qualité du dialogue social qui est posée. Le dialogue social ne met-il pas en relation des intérêts particuliers, différents et pourtant respectables pour construire de l'intérêt général?

Rendre le conflit efficace

Il me semble qu'ARAVIS et la DRTEFP l'ont compris en étant cet acteur facilitateur qui ne supprime pas les conflits mais fait en sorte que les conflits soient efficaces. Et la solution efficace se trouvant en interne, le rôle de ces interventions n'est pas de faire à la place des uns ou des autres mais bien de reconnaître la légitimité des uns et des autres. Ce dialogue social rétabli permet tant à l'entreprise qu'aux salariés de progresser.

L'ADS redonne la place aux acteurs.

LE POINT DE VUE DES DIRECTEURS DE L'ADMINISTRATION DU TRAVAIL

Le dialogue social se joue à plusieurs niveaux

La liberté de négocier ouvre un vaste champ de possibilités pour le dialogue social. Celui-ci se joue à différents niveaux tel que la branche ou le territoire ; le dialogue social territorial permet d'aborder des thèmes qui sont communs à plusieurs entreprises.

Le dispositif d'appui au dialogue social s'intéresse au dialogue social tel qu'il peut se vivre au quotidien dans l'entreprise

Robert Grosclaude, Directeur du Travail, DRTEFP Rhône-Alpes

L'inspection du travail est très présente dans le dialogue social en entreprise

L'inspection du travail joue un rôle important dans le soutien et la régulation du dialogue social au sein des entreprises ; elle aide les acteurs à s'approprier leurs missions ; elle intervient pour faire respecter les règles qui organisent le dialogue social ; elle veille aussi à faciliter ce dialogue ; c'est ainsi qu'elle intervient très fréquemment pour aider les parties à trouver une solution négociée dans les conflits collectifs ; en 2004, au niveau national, 55 % des conflits signalés ont fait l'objet d'une intervention par un tiers et dans 98 % des cas, il s'agit d'interventions informelles de l'Inspecteur du Travail (généralement à la demande des parties au conflit).

Christian Desfontaines, Directeur Adjoint, DDTEFP Savoie

Quand l'inspection du travail est trop souvent sollicitée par la même entreprise

L'inspection du travail suit de très nombreuses entreprises et fait l'objet de sollicitations multiples ; un inspecteur du travail suit directement 10 000 salariés. Il arrive que l'inspection du travail soit sollicitée d'une manière fréquente et parfois pressante par les différents acteurs d'une même entreprise ; ce peut être le signe de relations internes dégradées et d'une

incapacité des acteurs du dialogue à se parler et à régler leurs problèmes ; quand elle a le sentiment que le dialogue est dans une impasse et qu'un travail de fond serait nécessaire, l'inspection du travail peut alors proposer aux parties de faire appel au dispositif ADS.

Alain Fouquet, Directeur Adjoint, DDTEFP Loire

L'ADS : un dispositif original

L'ADS est un dispositif qui est financé et porté par les services de l'Etat mais c'est un dispositif original à bien des égards :

- Il est co-piloté par la DRTEFP et Aravis dans un partenariat étroit,
- Il fait aussi appel à des consultants,
- Il s'est développé d'une manière expérimentale d'abord en Rhône-Alpes,
- Il a tiré les enseignements d'expériences étrangères.

Robert Grosclaude, Directeur du Travail, DRTEFP Rhône-Alpes

L'ADS : l'apprentissage de la gestion raisonnée des conflits

L'appui au dialogue social, c'est l'apprentissage de la gestion raisonnée des conflits ; ce n'est pas la suppression des conflits ; c'est un système de prévention qui tend à éviter la montée aux extrêmes ; remplacer la passion par la raison dans la conduite intellectuelle de la confrontation pour que le système reste raisonnable et qu'on n'aboutisse pas à une situation où il n'y a que des perdants, les moyens utilisés étant sans rapport avec les enjeux. C'est un moyen d'apprentissage de la démocratie, un outil de mise à plat de la situation ; c'est un peu comme l'agriculture raisonnée, réfléchir à ce qu'on va faire en utilisant les moyens à disposition ; c'est un tiers qui intervient pour aider à une ré-appropriation des outils de gestion du système. L'ADS n'intervient pas dans les crises mais permet un traitement de fond des situations.

Jean-Paul Beaud, Directeur du travail, DDTEFP Isère

QUI CONTACTER ?

Michel Perron, chargé de mission appui au dialogue social, DRTEFP de Rhône-Alpes

Téléphone : 04 77 43 41 09

Courriel : michel.perron@dd-42.travail.gouv.fr

Marie Odile Sasso, chargée de mission à Aravis (Aract Rhône-Alpes)

Téléphone : 04 37 65 49 70,

Courriel : mo.sasso@anact.fr



Agence Rhône-Alpes pour
la valorisation de l'innovation
sociale et l'amélioration
des conditions de travail

14, rue Passet – 69007 Lyon

T. 04 37 65 49 70 – F. 04 37 65 49 75

www.aravis.aract.fr



DRTEFP Rhône-Alpes

Tour Suisse – 1, bd Vivier-Merle

69433 Lyon cedex 03

T. 04 72 68 29 00 – F : 04 72 68 29 29

www.rhone-alpes.travail.gouv.fr