

## ***It takes two to tango***

**Comment améliorer les relations de travail  
dans les entreprises contemporaines ?**

Corinne Dequecker – Pierre Eric Tixier

# Une réflexion fondée sur l'expérience du terrain

---

- Des enquêtes de terrain dans de grandes entreprises publiques ou privées en transformation face à la globalisation
  - 2005 - 2011 > 1500 entretiens
  - Automobile, Energie, Ferroviaire, Grande distribution, Pétrochimie, Services aux entreprises
  
- Une démarche compréhensive articulant 3 dimensions :  
Organisation – management – relations sociales
  - Des entretiens à tous les niveaux : de l'opérateur aux dirigeants
  - Des processus de restitution-débat du niveau opérationnel au niveau stratégique
  
- Des processus d'intervention et de conseil dans la durée
  - La compréhension pour l'action

# Le phénomène de la dualisation de l'entreprise

---

- Dans les entreprises (et en sciences sociales), la tendance est d'analyser (et de gérer) séparément l'opérationnel et le social
  - Ce mode de raisonnement conduit à les opposer
  - Une vision des rapports sociaux dans l'entreprise partagée par les syndicats et les directions
- **Le fantasme du management ≠ idéologie basiste**
  - « *L'entreprise sans usine* » vs le mythe du « *travail bien fait* »
  - On se focalise sur les acquis et donc les pertes et on sanctuarise
- **Une opposition entre deux représentations du pouvoir entre syndicats et directions**

# Le travail en recomposition

---

- **Sur le terrain, la transformation du modèle productif redéfinit en profondeur le travail**
  - Transformation des organisations : BU, produit, matricielle, projet ou régulé/ non régulé dans le public
  - Des modes de fonctionnement en processus avec une formalisation des interfaces
  - Recherche de productivité, particulièrement de productivité emploi
  - Orientation marché / clients
  - Externalisation par le biais de filiales et de la sous-traitance , ...
  - Un sentiment de désoptimisation organisationnelle
  
- **Le travail hybride** : manuel/standardisé et expertise/ qualité de service, autonomie et normes, solidarité et concurrence
  
- **Ces transformations modifient le rapport au travail et les identités collectives**
  - Des effets de différenciation et d'atomisation du corps social
  - L'entrée d'une nouvelle génération de salariés. Des attentes sociétales : le salarié-citoyen
  
- Mais une difficulté collective des salariés, du management et des syndicats à saisir les enjeux et les potentialités de l'hybridation du travail : souvent réduite à un objet de tension idéologique
  - **Le travail : pris dans une ambivalence entre capital humain et variable d'ajustement**

# Une virtualisation du social

---

- **Paradigme de la gouvernance actionnariale → effacement du travail**

- Un processus de « taylorisation inversée » qui repose sur une ingénierie de l'organisation et du contrôle définie à partir des objectifs de performance de la gouvernance
- Externalisation de l'effectuation sur chaque salarié et en corollaire l'individualisation des politiques RH
- Disqualification de la « résistance au changement »

- **Changement permanent + travail hybride + individualisation → fiction identitaire**

Des systèmes de maintien identitaire, mais qui masquent les transformations profondes du travail et des organisations du travail

- L'identité idéologisée : survivance du modèle antérieur élevé au statut de l'âge
- L'identité « ni, ni » ou la référence identitaire de substitution ( ex. l'identité Groupe )

- **Une grille de lecture binaire : tension entre retour au modèle antérieur et modèle néolibéral**

- **Entre les deux, les enjeux des transformations concrètes restent un point aveugle → la suspicion**

*« On ne sait rien » ; « On ne nous dit pas tout » ; « Tout est joué » .*

*« Si on écoute les syndicats, on se fout une balle, si on écoute les infos de la direction, on croie qu'on vole avec les petits oiseaux »*

# Des comportements managériaux en matière de relations sociales fondés sur la méfiance

---

- **Les élites françaises : la peur du social, une peur ancienne**
  - (jaqueries, compagnies, l'interdit des corporations lors de la révolution française, classe ouvrière classe dangereuse !)
- **Les jeunes managers ne sont pas formés pour exercer des responsabilités en matière sociale (rôle des écoles)**
- **Une collusion défensive entre dirigeants et managers face aux syndicats**
  - Jouer sur l'information : un syndicat contre un autre
  - Ne pas donner les informations aux salariés de peur des conflits sur les conditions concrètes de travail
  - **Une tendance à l'évitement du évitement du face à face sur les problèmes du travail**
- **Dans la majorité des établissements, les relations sociales sont vécues comme une contrainte et un coût qu'il s'agit de réduire**
- **Des directions qui veulent fréquemment en découdre avec les syndicats !**

# Un syndicalisme en voie de décomposition

---

- **Dans les établissements industriels étudiés, les taux de syndicalisation varient de 10 à 20% en moyenne (7 à 8% au niveau national)**
  - Aux élections professionnelles, le taux de vote est compris entre 60 et 80%
- **Mais le syndicalisme est fortement divisé :**
  - en moyenne 3 à 4 syndicats coexistent au niveau des établissements étudiés
  - Très peu d'adhérents
- **Les effets pervers de la concurrence intersyndicale aux élections professionnelles**
  - La lutte s'oriente contre les syndicats concurrents
  - Une suridéologisation des positions syndicales
- **Les représentants syndicaux ne sont plus les meilleurs professionnels comme dans le modèle historique**
  - Une baisse de la qualité des élites syndicales en entreprise
  - Le symptôme du phénomène de l'autoreprésentation des salariés
- **Dans l'ensemble des terrains d'enquête, le syndicalisme apparaît faiblement légitime aux yeux des salariés, en incapacité de faire face aux enjeux du changement**

# La résultante : un système de relations professionnelles très coûteux et peu performant

---

- **Le dialogue social se réduit à des mécanismes défensifs de tous les acteurs : très coûteux pour tous**  
*«La légitimité d'imposer » vs «La légitimité de contester»*
- De la négociation à l'échange politique → **dialogue social satellisé**
  - Une déconnection des sphères de la négociation de la sphère du travail : un effet de distorsion majeur entre les réalités du travail et leur traduction dans les mécanismes de régulation institutionnalisés
- **Le fonctionnement des Institutions représentatives du personnel (IRP) ne produit pas une capacité à traiter les enjeux spécifiques à un changement**
  - Les enjeux locaux du changement ne sont pas suffisamment définis : on pense plus aux objectifs et aux process qu'aux conséquences concrètes.
  - Il n'y a pas de « traduction » permettant de penser les impacts sur le travail et les modes de fonctionnement
  - Ni les organisations syndicales ni le management ne sont dans un rapport direct et collaboratif avec les salariés
- **Les intérêts collectifs des salariés ne sont pas portés par les syndicats**
  - La difficulté à définir ce que sont les intérêts des salariés dans une situation de changement en terme de conditions de travail
  - Une utilisation intensive de l'expertise devenue substitutive au travail militant
  - Conflit juridique et droit de retrait remplace la grève
  - Le phénomène de l'auto-representation comme symptôme de l'inefficacité du syndicalisme
- **La production de « la grogne sociale » : une insatisfaction des salariés = rps, augmentation des accidents du travail, augmentation des conflits juridiques,, absentéisme, utilisation du droit de retrait...**

**Un système considéré comme non performant économiquement et socialement**

# Partir du réel pour produire un bien commun !

---

- **Le rapport à l'incertitude : le point de clivage entre la posture dirigeante et la posture exécutive**
  - **L'enjeu : construire un rapport constructif / positif à l'incertitude**
  - **Produire un « bien commun », favoriser la coopération et l'engagement**
  - **Partir du réel, ( du travail, des contraintes, des enjeux des différentes parties prenantes), reconnaître l'histoire, construire une trajectoire**
    - **Développer une pratique de diagnostic**
    - **Reconnaître les inquiétudes > travailler la gestion du face à face**
    - **Mettre en place un mode de pilotage réflexif : analyse > diagnostic > cadrage > objectif > action > évaluation > ajustements > des réponses robustes et pertinentes**
- **Pour négocier ( au sens large) des solutions pertinentes et efficaces**
- **Créer les conditions d'un débat sur le réel: une posture pragmatique**
  - **Eviter de jouer sur la culpabilité**
  - **Mettre en place des dispositifs expérimentaux**
  - **Associer les salariés aux processus de négociation**

# Cette situation est-elle inéluctable ?

---

- **Créer un mode de pilotage intégré**
    - Une capacité de diagnostic
    - Un portage politique
    - Une méthode pragmatique de résolution des problèmes
  - **Travailler en anticipation**
  - **Afficher la position de la direction de façon non polémique**
  - **Construire une traduction locale de la stratégie**
  - **Communiquer de façon interactive**
  - **S'appuyer sur un dispositif collectif pour construire de l'intermédiation : favoriser la construction des intérêts collectifs**
  - **Démontrer méthode, rigueur et respect des engagements**
  - **Traiter les cas individuels**
- Proximité - transparence → **confiance**
- Traduction – communication interactive → **construction des intérêts collectifs**
- Adaptation du **contrat social de proximité**

FIN