



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

anact

— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

Anticiper

Cahier
de l'Anact
n°6



Articuler les dialogues social

et professionnel pour améliorer

les conditions de travail ?

Novembre 2024

ARTICULER LES DIALOGUES SOCIAL ET PROFESSIONNEL POUR AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL ?



Tendances d'aujourd'hui et de demain

03

Pourquoi articuler dialogue social et dialogue professionnel ?

04

De quoi parle-t-on ?

09

Les enjeux de l'articulation

13

Configurations d'articulation et effets sur les conditions de travail

17

Des recommandations pour agir

Introduction : pourquoi articuler dialogue social et dialogue professionnel ?

Les travaux contemporains montrent l'importance du dialogue avec les salariés dans les dynamiques de qualité de vie au travail. Ce dialogue peut néanmoins prendre plusieurs formes. À la notion de « dialogue social », qui renvoie généralement aux formes instituées des institutions représentatives du personnel, des travaux récents (cf. bibliographie) sont venus ajouter celle de « dialogue professionnel ». Cette dernière renvoie en miroir à des modalités de dialogue plus directes entre les salariés et les directions. Souvent davantage ancrée dans les enjeux du quotidien, elle peut prendre des formes diversifiées dans ses fonctions et ses modalités : espace de discussion sur le travail, échanges entre pairs, consultation du personnel, management du travail, etc.

L'objectif de ce cahier est de mettre en lumière les enjeux – à partir des enseignements des projets et interventions du réseau de l'Anact – permettant de faire de l'articulation des dialogues social et professionnel un levier d'amélioration des conditions de travail.

De nombreux travaux ont été consacrés à ces formes (cf. 1. Dialogue social (DS) et dialogue professionnel (DP) : de quoi parle-t-on ?), mais leur utilisation conjointe pose de nombreuses questions. Si ces formes peuvent être complémentaires, il n'en reste pas moins qu'elles ont des références différentes et que les entreprises maîtrisent rarement leurs enjeux propres : leurs avantages mais aussi leurs conditions d'utilisation. Leur mobilisation simultanée peut mener à des formes de concurrence entre ces modalités qui se jouent alors au détriment de l'une ou de l'autre et ne permettent pas de travailler les enjeux de conditions de travail. Leur articulation pose alors la question des modalités autorisant une meilleure prise en charge des enjeux du travail.

Ce cahier apporte des éléments de réponse à ces questions, que ce soit pour soutenir la mise en place ou le fonctionnement d'institutions représentatives du personnel, ou pour favoriser la création d'espaces participatifs

directs. Il s'appuie également sur un travail mené en collaboration avec le monde de la recherche¹, et sur la réalisation d'une douzaine d'entretiens avec des partenaires sociaux de tous horizons.

Y seront abordés les enjeux de définition. En effet, si les notions de dialogues social et professionnel peuvent paraître claires au premier abord, leurs contours se brouillent lorsqu'on y regarde de plus près : le dialogue social institutionnel se joue aussi dans l'informel, quand bien même le dialogue social professionnel a ses espaces institués. Dans un second temps y seront décrits les enjeux de l'articulation des dialogues au regard des questions de conditions de travail. Enfin, les grands paramètres de l'articulation et les pistes d'action pour leur bonne utilisation conjointe seront examinés.

1. Journée d'étude du 8 décembre 2023

MÉTHODOLOGIE

Cette publication repose sur une étude conduite sous forme d'entretiens par un groupe de travail du réseau auprès de partenaires sociaux de tous horizons et de tous niveaux. Il s'appuie également sur les cas d'intervention du réseau qui ont mobilisé à la fois des instances de dialogue social et professionnel. Il a donné lieu à une journée d'étude à destination des partenaires sociaux en décembre 2023, pour laquelle un comité scientifique avait été mis en place.

De quoi parle-t-on ?

Deux notions porteuses d'enjeux au découpage flou

Avant de s'intéresser à la question de l'articulation entre dialogue social et dialogue professionnel, il est important de s'arrêter sur leurs définitions respectives, qui peuvent interroger.

Même si elle semble stabilisée, la notion de dialogue social (DS) n'est pas dénuée d'ambiguïté. Il existe une différence importante entre deux acceptions. Celle qui renvoie au dialogue social institutionnel, c'est-à-dire les relations formelles entre la direction (le dirigeant lui-même ou ses représentants) et les représentants du personnel au sein des instances représentatives du personnel (IRP), et celle, plus large, de l'Organisation internationale du travail, pour laquelle le dialogue social regroupe « tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre ou parmi les représentants du gouvernement, les employeurs et les travailleurs sur des questions d'intérêt commun ayant trait à la politique économique et sociale ».

Cette définition comporte un angle mort majeur : si elle fixe les formes institutionnelles du dialogue social, elle ne dit rien de ses finalités (Bourguignon, Stimec, 2022). Le dialogue social, au moment de son apparition dans les années 1980 en France, poursuit un objectif de pacification de relations professionnelles jugées trop conflictuelles. Il porte cet enjeu, même si le vécu des acteurs de ces instances laisse une forte place aux désaccords et controverses dans la pratique. Il subsiste donc un flou important sur les finalités de ces espaces.

La notion de dialogue professionnel (DP) est quant à elle plus récente. Son développement traduit à la fois un renouveau de l'intérêt pour les questions de participation des salariés dans les processus de décision de leur entreprise, et la volonté de compléter le dialogue ayant lieu dans les IRP d'un dialogue plus proche des enjeux du travail. Elle est souvent liée à la notion de participation directe, que l'on oppose alors à la participation indirecte du dialogue social institué. Cette notion s'est dès lors en partie construite en miroir de celle de dialogue social institué.

Le dialogue professionnel est défini comme les formes de dialogue entre collègues de travail au sein d'une équipe, entre les membres de cette équipe et leur responsable hiérarchique ou la direction, ou encore entre plusieurs équipes d'un même métier ou non (Sailly, Johansen, Tengblad, Van Klaveren, 2022). Ce sont des formes d'information, de consultation, de concertation ou même de décision ne relevant pas du dialogue social institutionnel. Il s'agit alors de rassembler sous un même terme des relations très diverses, qui ne sont pas définies par des normes juridiques.

Cette notion est fortement présente dans les négociations récentes des partenaires sociaux. Elle se retrouve ainsi à la fois dans les conclusions des assises du travail², 4 accords nationaux interprofessionnels, 6 accords et conventions collectives de branche, et 71 conventions d'entreprises (Géa, 2024). Souvent liée au droit d'expression porté par les lois Auroux de 1982, cette notion s'en distingue par deux caractéristiques fondamentales : la dimension dialogique du DP similaire au DS, et le fait qu'il s'agit moins d'un droit inhérent des travailleurs que d'une possibilité ouverte par les directions d'entreprise. Le DP est ainsi davantage à lire comme une forme de management participatif.

Au-delà de cette construction en miroir, dialogue social et dialogue professionnel partagent de nombreuses caractéristiques. Mais à y regarder de plus près, les frontières sont parfois difficiles à tracer avec certitude entre ces deux formes. Quelques éléments peuvent aider à mieux saisir leurs différences, sans qu'il s'agisse de démarcations absolues.

- ▶ Tout d'abord, la distinction entre DS et DP réside dans les types d'acteurs que ces formes de dialogue mobilisent. Si, dans les faits, elles sont toutes deux susceptibles d'impliquer l'ensemble des acteurs de

Le dialogue professionnel est un outil pour travailler sur l'accompagnement du changement et les situations de travail, avec une approche permettant de partir du vécu et de la réalité du travail, et impliquant l'ensemble des parties prenantes

Un participant membre d'une organisation patronale à la journée d'étude



<https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/dossiers-de-presse/article/conseil-national-de-la-refondation-assises-du-travail>

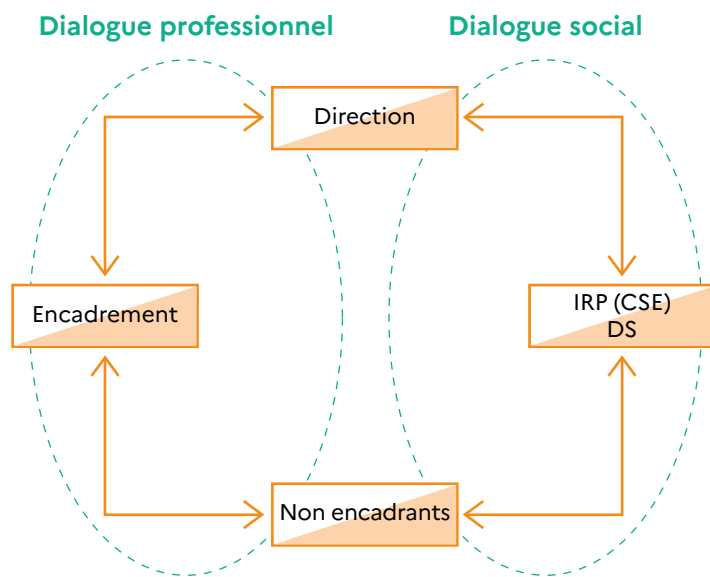
2. Re-considérer le travail, rapport des garants des assises du travail au ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, 2023 :

l'entreprise, elles sont davantage centrées sur les représentants du personnel dans un cas et sur le management dans l'autre.

- En outre, de prime abord, on pourrait penser que le dialogue social se jouerait dans des formes institutionnalisées là où le dialogue professionnel serait moins formel. Si cette affirmation est intéressante à prendre en compte, il faut en souligner les limites. Bien que le dialogue professionnel s'inscrive majoritairement dans les relations professionnelles quotidiennes, il peut être institué dans des espaces visant à en soutenir le développement (espaces de discussion, entretiens annuels, etc.). À l'inverse, si le dialogue social se joue fortement dans les institutions représentatives du personnel, il est également présent dans des espaces moins formalisés (échanges hors instances ou bilatérales entre direction et organisations syndicales)³.
- Par ailleurs, un troisième niveau de distinction concerne les sujets à l'ordre du jour des deux types de dialogue. Plus exactement, si ces formes sont susceptibles d'aborder les mêmes sujets, elles le font généralement avec des angles différents. Là où le dialogue professionnel tend à traiter de sujets locaux, le dialogue social adopte la plupart du temps une approche plus générale ou transversale.

In fine, le dialogue professionnel renvoie ainsi potentiellement à un ensemble de pratiques large. Il peut s'agir tout d'abord de temps d'échanges informels entre collègues, ou encore entre des subordonnés et leurs managers. Il peut également prendre la forme du management participatif, c'est-à-dire d'espaces conçus par l'encadrement à l'écoute des salariés. Les entretiens individuels ou les réunions d'équipe peuvent jouer en ce sens lorsqu'ils font de la place aux remontées. On peut aussi penser à des temps spécifiques tels que les espaces de discussion, qui auraient pour but de parler du travail réel. Enfin, il peut s'agir d'organisations participatives, c'est-à-dire de structures dans lesquelles l'organisation est pensée pour donner davantage de poids à la voix des salariés de manière pérenne.

3. Bourguignon R., « Dialogue ou dialogues », Cahier de l'IPSI, *Dialogue social, se saisir du travail et oser la proximité*, n° 2, mai 2022



TROIS TYPES DE DIALOGUE PROFESSIONNEL



Le premier type regroupe les espaces de management participatif conçus pour accompagner un processus de changement. Bien souvent, ces espaces sont pensés comme ayant pour but d'imaginer la mise en œuvre d'un changement déjà défini par ailleurs, la difficulté résidant dans les marges de manœuvre réelles des participants pour intégrer les enjeux du travail dans ces transformations. Les salariés peuvent avoir des réticences à entrer dans ces dispositifs si ceux-ci sont perçus comme ne permettant pas d'agir sur leurs conditions de travail. La participation des acteurs du DS au pilotage de ces espaces peut dès lors sécuriser les participants.

Le deuxième type de DP renvoie lui aussi à des espaces managériaux, mais ils sont souvent pérennes et visent à prendre en charge des problèmes du quotidien. Si ces

espaces sont intéressants pour répondre à certains enjeux de conditions de travail, ils peinent fréquemment à traiter des questions organisationnelles ou d'intensification du rythme de travail, particulièrement s'ils sont peu reliés aux instances de décision stratégique et aux instances de représentation du personnel.

Enfin, un troisième type de dialogue professionnel **visent à associer les salariés aux questions stratégiques ou politiques.** Ces dispositifs (consultation des salariés sur la stratégie, modèle coopératif, etc.) ne sont toutefois pas une garantie pour la prise en compte des enjeux du travail. En effet, ces instances sont rarement des lieux dans lesquels ces enjeux peuvent être traités. Cependant, ils ont un effet sécurisant sur la participation en donnant aux salariés une voix, même si elle peut n'être que consultative, sur les processus décisionnels.

La notion de dialogue professionnel, comme celle de dialogue social, est porteuse d'un sous-bassement normatif. Il s'agit en effet de promouvoir une forme de dialogue plus proche du travail que ne peut l'être le dialogue social, avec une volonté de le nourrir, voire de le compléter et même parfois de le remplacer.

Cette notion étant cependant moins stabilisée que celle du dialogue social, elle ouvre à des acceptions multiples. Dans les entretiens que nous avons réalisés avec des partenaires sociaux, certains se saisissent de cette notion pour des enjeux visant principalement à optimiser le fonctionnement de l'entreprise, alors que, pour d'autres, il s'agit avant tout d'un levier d'amélioration des conditions de travail. Enfin, certains partenaires sociaux y voient un moyen d'améliorer le dialogue social en le nourrissant des enjeux de terrain, voire d'améliorer les relations entre les représentants du personnel et/ou les syndicats vis-à-vis de leur base.

UNE APPROCHE DU DIALOGUE PROFESSIONNEL – LES RÉFÉRENTS QUALITÉ DU TRAVAIL



Une approche originale du dialogue professionnel a été conçue par les chercheurs du Cnam Yves Clot, Jean-Yves Bonnefond, Antoine Bonnemain et Mylène Zittoun. Plutôt que de mettre en place des espaces de discussion, il s'agit de faire élire par les salariés des référents qualité du travail dont le rôle est d'appuyer le traitement des problématiques du travail. Ces référents collectent auprès de leurs collègues les difficultés qu'ils rencontrent, les hiérarchisent, les font remonter au management et suivent la mise en œuvre des solutions. Ces problématiques remontées sont consignées dans un tableau de suivi et ne sont considérées comme résolues que lorsque le salarié qui en est à l'origine le valide. Ce processus permet de surmonter le problème de mobilisation des salariés sur certains postes pour lesquels il est impossible d'interrompre la production de manière trop importante. Il institutionnalise le débat sur les critères sur la qualité au sein du collectif de travailleurs et instaure un dialogue avec la direction.

L'idée, c'était précisément de savoir ce qui se jouait autour des questions de travail, et puis comment se réapproprier le terrain. Il s'agit de construire une démarche travail, c'est-à-dire d'asseoir une activité syndicale qui prennent racine à partir des questions du travail

Un participant membre d'un syndicat salarial à la journée d'étude

Trois approches des partenaires sociaux face aux dialogues

Notre étude par entretiens auprès des partenaires sociaux montre qu'en France, leur point de vue sur le dialogue social et le dialogue professionnel est fortement clivé. Ces clivages renvoient en grande partie à la distinction des représentations concernant les intérêts au sein des entreprises : l'approche unitariste selon laquelle les intérêts sont naturellement convergents dans l'entreprise, l'approche pluraliste pour laquelle les intérêts sont divergents mais peuvent être rapprochés, et le radicalisme pour lequel les intérêts sont divergents et irréconciliables (Paquet, Tremblay et Gosselin, 2004). Il faut néanmoins se garder de toute simplification. En effet, les partenaires sociaux rencontrés sont susceptibles de mobiliser plusieurs approches et les frontières entre celles-ci sont loin d'être imperméables.

Certains partenaires sociaux sont favorables à une **approche unitariste** (Simmons, 1944 ; Friedman, 1962). Ils minimisent les différences entre les formes de dialogue, que ce soit dans le DS ou le DP, et soulignent leurs enjeux communs. À l'extrême, dans cette approche, il n'est pas pertinent de distinguer plusieurs formes de dialogue. Ces deux formes peuvent être renvoyées à un grand ensemble qualifié de « dialogue », dont l'enjeu est de fluidifier la communication entre les parties prenantes de l'entreprise qui concourent toutes à un objectif estimé convergent. Ces partenaires sociaux soulignent généralement les lourdeurs du dialogue social, en particulier pour les plus petites structures, et appellent de leurs vœux la mise en place d'un dialogue informel et souple.

D'autres portent une **approche pluraliste** (Dunlop, 1958). Ils insistent sur l'importance du dialogue professionnel et de son articulation avec le dialogue social. Sans amalgamer les termes, ils soulignent les proximités, notamment sur les enjeux. Dans cette approche, on retrouve parfois un discours antibureaucratique qui critique les lourdeurs et les difficultés du dialogue social, dont on pense qu'il doit être complété par d'autres formes de dialogue plus proches des situations de travail. Au sein du pluralisme, il est possible de distinguer les personnes qui pensent que l'articulation doit être systématique pour ne pas créer de contournement du dialogue social, et celles qui estiment que, dans certaines situations, le dialogue professionnel se

suffit à lui-même, notamment lorsqu'il s'agit de sujets du quotidien qui n'impliquent pas de transformation majeure de l'organisation du travail. Les partisans de cette approche souhaitent aussi travailler les liens entre les représentants du personnel et les managers, remettant ainsi en cause les séparations traditionnelles entre les rôles, en insistant sur une proximité entre ces corps intermédiaires qui pourrait être mise à mal par des formes de participation plus directes.

Enfin, certains partenaires sociaux adoptent une **approche radicale** (Hyman, 1989 ; Murray et Giles, 1988). Ils regardent avec méfiance la notion de dialogue professionnel mais également celle de dialogue social. On peut ici distinguer ceux qui estiment que ces formes de dialogue sont des pièges dont il faut s'éloigner, et ceux pour qui elles peuvent être utiles dans certains cas mais en encadrant strictement leur fonctionnement. Ils placent l'accent sur les différences entre ces formes de dialogue et sur l'aspect protecteur du dialogue social, qui ne se retrouve pas dans les formes de dialogue professionnel.

Où en est-on de l'articulation entre dialogue social et dialogue professionnel ?

Dialogue social et dialogue professionnel sont issus d'approches différentes. Nos observations dans les entreprises montrent que celles-ci maîtrisent rarement conjointement les codes qui les régissent.

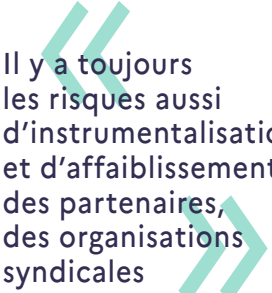
Tout d'abord, il est important de noter que, dans un grand nombre d'entreprises, soit ces deux formes de dialogue sont inexistantes, soit elles ne permettent pas de se saisir de manière effective des problèmes de conditions de travail.

Certaines entreprises tendent à développer davantage le dialogue social, cherchant alors à mettre en place des espaces de représentation du personnel de qualité pour permettre aux partenaires sociaux de travailler les questions sociales qui les concernent. Dans ces entreprises, les formes de dialogue professionnel sont souvent absentes, ou se limitent à des espaces informels ou des lieux d'information ou de consultation qui ne permettent pas toujours de faire remonter les enjeux du travail.

DES CRAINTES LIÉES À LA MISE EN ŒUVRE D'UN DIALOGUE PROFESSIONNEL ?



Certaines organisations syndicales perçoivent la sollicitation directe de l'avis des salariés comme une forme de piège dont il faudrait se prémunir. Également, pour certaines directions, l'ouverture d'un espace de participation viendrait empiéter sur le champ de l'organisation, qui est largement perçu comme une prérogative patronale. Pour les représentants du personnel, cette perception repose sur l'ambiguïté intrinsèque des formes de participation directe qui peuvent être vues comme des moyens de contourner les instances. C'est largement le cas dans le contexte français. Contrairement à ce qui a pu se produire depuis les années 1950 en Norvège puis en Suède notamment, où des modèles participatifs ont été mis en place de manière paritaire, la question, en France, a été travaillée quasi unilatéralement par la partie patronale. Des spécialistes ont montré que les formes de participation qui ont été expérimentées dans notre pays ont bien souvent été fortement orientées vers des gains de productivité ou de recherche de qualité, parfois au détriment des conditions de travail (Borzeix, Charles et Zimmerman, 2013). Aujourd'hui, les représentants du personnel et les salariés qui ont connu par le passé des formes de dialogue peuvent être divisés quant à la mise en place d'espaces participatifs. Ces derniers sont en effet à la fois perçus comme un levier potentiel d'amélioration des conditions de travail et comme une possible « prise de risque » si leur finalité n'est pas clairement explicitée.



Il y a toujours les risques aussi d'instrumentalisation et d'affaiblissement des partenaires, des organisations syndicales

Un participant membre
d'un syndicat salarial à la
journée d'étude

D'autres entreprises tendent au contraire à investir fortement les dimensions du dialogue professionnel, même si elles utilisent rarement ce terme elles-mêmes. Cette dynamique passe alors soit par la promotion des échanges managériaux informels, soit par la mise en place d'espaces de discussion, soit encore par l'instauration d'une organisation participative installant de manière pérenne des mécanismes de participation directe dans les modes de fonctionnement. Ces entreprises se situent fréquemment très loin du dialogue social. Elles estiment ne pas en avoir besoin, car elles feraient déjà mieux en matière de dialogue. Par ailleurs, le dialogue social est parfois perçu comme une forme de « repoussoir » centrée sur des affrontements stériles, des jeux de pouvoir ou de rôle. Lorsqu'elles existent, les instances représentatives du personnel sont alors souvent limitées à des modalités très formelles de réponse à l'injonction légale, ou circonscrites à la gestion des œuvres sociales.

De ce point de vue, l'articulation efficace des dialogues concerne une minorité d'entreprises et de travailleurs qui ont à la fois un dialogue social et un dialogue professionnel forts et coordonnés. Il convient donc de ne pas sous-estimer la difficulté d'un rapprochement entre ces types de dialogue. Il s'agit en effet non seulement de rapprocher des acteurs qui n'ont pas l'habitude d'entrer

en dialogue, mais aussi de jeter entre eux des ponts, tant les imaginaires des deux côtés se sont construits de manière relativement opposée.

Il importe néanmoins de ne pas trop marquer ce clivage. Les années 1970 et 1980 ont en effet été caractérisées à la fois par un renouvellement des formes de management participatif qui s'approprie une partie des critiques (Boltanski, Chapiello, 2011), et la création de l'Anact, qui témoigne d'une entente entre les partenaires sociaux pour explorer la question de la participation directe. L'un des objectifs de la loi Auroux de 1982 était également de combiner représentation syndicale et participation directe.

Si ces tentatives sont loin d'avoir été toutes couronnées de succès, nous faisons l'hypothèse que nous vivons actuellement une autre période dans laquelle un rapprochement est possible. Nous assistons, en effet, à un regain d'intérêt pour les démarches participatives, illustré par l'audience actuelle des modèles participatifs (tels que l'entreprise libérée, opale, responsabilisante, l'holocratie, la sociocratie). Par ailleurs, les questions que soulèvent les modèles participatifs en termes de conditions de travail sont de plus en plus souvent soulignées. Le développement de la notion de dialogue professionnel est ainsi l'une des voies de rapprochement possibles.

Les enjeux de l'articulation

La participation et les conditions de travail

Les études disponibles convergent largement pour prouver l'intérêt de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise – que ce soit sous la forme du dialogue social ou du dialogue professionnel – en termes de conditions de travail mais aussi de performance. Les grandes enquêtes européennes (Eurofund 2013, 2015 a, 2015 b) montrent que les entreprises qui permettent à leurs salariés de participer aux décisions stratégiques, à la définition de l'organisation du travail, ou qui leur laissent une importante autonomie dans leur travail, sont à la fois celles qui sont reconnues comme offrant les meilleures conditions de travail et celles qui réalisent les meilleurs résultats économiques.

Ces conclusions sont confirmées par de nombreux témoignages et études de cas, selon lesquels les espaces de dialogue tendent à renforcer la satisfaction des salariés au travail, facilitent le travail collectif, la transversalité ou encore l'innovation. L'implication des parties prenantes, la prise en compte de l'expérience utilisateur et travailleur sont autant de sources d'idées neuves dont les entreprises peuvent tirer profit. En impliquant les acteurs concernés, elles peuvent également assurer que les décisions prises sont en cohérence avec les situations dans lesquelles le travail s'effectue. Ces modalités organisationnelles contribuent enfin à « encapaciter » les acteurs dans une logique citoyenne.

Néanmoins, les études ne sont pas univoques. Les enquêtes européennes montrent que les gains des espaces de dialogue ne sont pas systématiques. Il existe ainsi de nombreux cas d'entreprises mettant en place des formes de participation directe ou indirecte, et dans lesquelles les indicateurs liés à la discussion sont largement dégradés. Car les effets bénéfiques de ces modalités plus ou moins participatives ne se manifestent qu'à certaines conditions.

Sécuriser les acteurs de l'articulation des dialogues

Ces conditions de réalisation portent notamment sur la manière d'articuler dialogue social et dialogue professionnel. Les études européennes montrent que, si le dialogue professionnel seul peut avoir des conséquences positives en termes de performance, c'est uniquement lorsque ces espaces sont associés à du dialogue social que les effets sont significatifs sur l'amélioration des conditions de travail. Par ailleurs, ces études indiquent que les effets du dialogue professionnel peinent souvent à perdurer (Martin, 1994). En effet, lorsque la participation directe se joue sans le dialogue social, elle offre fréquemment un cadre peu sécurisant qui peut nuire à la participation des salariés. Participer à ces espaces peut alors poser un problème pour les salariés si leur expression est sollicitée sans délibération collective sur leurs modalités. Dès lors, ces espaces et cette expression peuvent être orientés vers des objectifs productivistes. L'ambiguïté concernant les finalités de ces espaces concédés par le management étant aujourd'hui bien connue des salariés, ces derniers risquent de refuser d'y participer, ou tout du moins d'y limiter leurs apports.

Vis-à-vis de ces questions, nos travaux montrent de fortes potentialités de complémentarité entre ces deux types de dialogue. Le dialogue social, lorsqu'il est impliqué dans le pilotage du dialogue professionnel, peut contribuer à sécuriser ces espaces et faciliter l'implication des travailleurs. Ces complémentarités peuvent également permettre de s'assurer de la prise en compte des enjeux de conditions de travail dans les organisations qui privilégient le dialogue professionnel. En effet, à la lumière de nos travaux, on observe que la dimension participative des organisations n'est pas une garantie du traitement de ces sujets. Les conditions de travail sont fréquemment considérées comme secondaires. Par ailleurs, lorsque l'organisation porte des valeurs fortes, comme dans le secteur associatif, les questions

GRUPE UP : UN FONCTIONNEMENT CONJOINT QUI PORTE LES QUESTIONS DU TRAVAIL



Fondée par des représentants du personnel sur un projet mettant au cœur la coopération et le syndicalisme, cette coopérative dispose aujourd'hui d'un dialogue social fort qui pèse dans les décisions, et participe en tant qu'observatrice au conseil d'administration. Elle joue de ce fait un rôle de garante de la démocratie interne et de l'ensemble des espaces de dialogue professionnel. Celui-ci, outre les liens managériaux (dont le rôle reste à déterminer lors des compléments d'étude), consiste essentiellement en des formes de consultation de type baromètre, et se joue au travers de l'assemblée générale et de l'élection du conseil d'administration. L'articulation entre ces deux formes de dialogue repose beaucoup sur les instances existantes dans une logique de non-répartition des sujets. En effet, les mêmes sujets peuvent être traités dans plusieurs instances, par exemple le CSE et le CA, mais pas sous le même angle. Une nouvelle organisation est ainsi principalement étudiée sous son aspect économique en CA, alors que ses conséquences au plan social sont étudiées au sein du CSE.

Ce fonctionnement, s'il n'est pas exempt de frictions, permet aux instances de fonctionner conjointement. Par ailleurs, il semble doter les salariés d'une grande capacité à porter leurs enjeux de travail et à prêter une attention forte à leurs conditions de travail et d'emploi. Les salariés qui expriment une forme de réserve vis-à-vis du mode de fonctionnement sont ceux qui se retrouvent moins dans le mouvement syndical ou coopératif et qui militent pour s'inspirer des autres entreprises plus classiques ; ils expriment donc une sorte de décalage entre leur aspiration et les modalités de fonctionnement, notamment sur la gestion des parcours individuels et la place qu'occupent les préoccupations sociales vis-à-vis des enjeux économiques.

d'organisation du travail peuvent être vues comme se jouant au détriment de celles-ci. Les instances représentatives du personnel peuvent enfin permettre de donner une voix à une population qui a du mal à se saisir des modalités de participation plus directes. Dans une entreprise libérée que nous avons suivie, les membres du CHSCT, constatant que les salariés ne pouvaient pas tous se saisir de la même manière des différents espaces de participation ouverts par la direction, s'étaient donné pour mission de porter la voix de ceux qui n'osaient prendre la parole directement.

À l'inverse, de nombreux observateurs soulignent aujourd'hui les effets négatifs liés à un éloignement des instances de représentation du personnel, en lien notamment avec un processus d'institutionnalisation de l'activité syndicale, les instances accaparant une bonne partie du temps des militants et participant d'un mouvement de professionnalisation de ces derniers (Béroud, 2013). Dans ce contexte, faire porter les enjeux du travail dans les instances de dialogue social est un objectif de l'Anact depuis de nombreuses années. Les espaces de participation directe peuvent être utilisés pour nourrir le dialogue social et contribuer ainsi à faire en sorte que les institutions de représentation du personnel deviennent le lieu privilégié du traitement efficace des enjeux liés au travail. Pensée en lien avec l'encadrement, l'articulation des dialogues peut constituer un outil pour favoriser la mise en place d'un véritable management du travail, mais également, si elle se fait sans lui, déposséder le management de ce rôle essentiel.

On a assisté à l'isolement des salariés et à l'éloignement des organisations syndicales des salariés. (...) Et finalement, cela a contribué à aboutir à l'institutionnalisation du syndicalisme, mais dans sa forme péjorative, c'est-à-dire des syndicats qui sont beaucoup en réunion avec l'employeur, mais qui sont quand même assez détachés des réalités de ce que vivent les gens

Un participant membre d'un syndicat salarial à la journée d'étude

TROIS TYPES DE LIEN ENTRE DIALOGUE SOCIAL ET DIALOGUE PROFESSIONNEL



Le premier est une relation de concurrence lorsque les formes de dialogue sont positionnées sur les mêmes questions et que leurs modalités d'interaction ne sont pas définies. Cette situation peut se traduire par un conflit de légitimité entre les acteurs présents dans les différents espaces de dialogue et donc, *in fine*, avoir des incidences sur leur capacité à agir sur les enjeux du travail.

Le deuxième renvoie davantage à une absence d'articulation lorsque les formes coexistent sans interagir parce qu'elles sont positionnées sur des champs distincts. Cette situation se traduit par un dialogue social dans lequel le lien entre les représentants du personnel et leurs mandants est faible ou peu organisé. Le DS se limite

alors principalement à des enjeux stratégiques et/ou politiques, à de la « gestion » des situations individuelles ou à un rôle d'organisateur des œuvres sociales. Cette situation a pour conséquence l'absence de lieu pour traiter des sujets collectifs et organisationnels, avec une différenciation entre les salariés qui arrivent à se saisir des modalités du DP pour aménager les conditions dans lesquelles ils effectuent leur travail, et ceux qui – bien souvent par manque de ressources matérielles ou symboliques (ancienneté, position hiérarchique, facilité à exprimer les problèmes qu'ils rencontrent, etc.) ou en raison de l'organisation du travail (faibles marges de manœuvre pour dégager du temps pour cette participation, par exemple) – n'y arrivent pas.

Enfin, dans la troisième forme que nous avons repérée, dialogue social et dialogue professionnel peuvent être complémentaires et agir sur le même champ, avec des modalités d'articulation qui sont définies en amont. Ils permettent alors de travailler efficacement à l'amélioration des conditions en jouant de leurs modalités respectives. C'est ce que propose d'instaurer l'Anact lorsqu'elle accompagne des entreprises dans une démarche QVCT, par exemple : la démarche peut être pilotée paritairement dans les instances et autoriser la participation directe des salariés dans des groupes de travail animés également paritairement.

Néanmoins, s'il semble exister des intérêts à mettre en place DS et DP, le simple fait de les mettre en place conjointement n'est pas suffisant. Nos observations mettent ainsi en avant l'existence de questions spécifiques liées au fait de faire coexister participations directe et indirecte. Ces questions se manifestent notamment dans les craintes exprimées par les participants invités dans les espaces de dialogue, et dans les réticences de certaines organisations syndicales vis-à-vis de ces démarches. Ces difficultés inhérentes au développement de l'articulation au service de l'amélioration des conditions de travail mettent en lumière le fait que les modalités de cette construction sont encore largement à travailler.

L'approche de l'Anact : les modalités de l'articulation pour améliorer des conditions de travail

Ces questions ont par ailleurs été partiellement creusées dans les travaux menés par l'Anact. Dans de nombreuses interventions, le réseau articule le dialogue social (en raison

de notre engagement déontologique à mener des actions paritaires) et des formes de participation plus directe (pour faire remonter les enjeux du travail). Plusieurs modes d'articulation ont été mis en place, le dialogue social pouvant être force de proposition pour la démarche quant à son orientation, voire participer à son pilotage. Dans de nombreuses démarches, les IRP sont positionnées comme commanditaires des dispositifs participatifs directs. Il s'agit alors généralement d'instaurer un comité de pilotage paritaire dont le rôle est d'encadrer la mise en place d'espaces participatifs composés de salariés qui travaillent des sujets prédéterminés. Ce comité de pilotage est aussi le destinataire des recommandations de cet espace de participation directe. Enfin, dans d'autres démarches, les IRP ont pu être positionnées comme les opérateurs d'un espace participatif direct. La formation recherche action menée avec François Daniellou, Philippe Davezies et Bernard Dugué de l'université de Bordeaux au sein de la fédération CGT des Cheminots en est un bon exemple⁴. Il s'agissait de former

4. Begon E., Ruffier C., « La formation-action à l'analyse du travail, Retour d'expérience à la CGT Cheminots », *Cahier de l'expérimentation*, Éditions Anact, 2017

les militants à l'analyse du travail, et notamment à l'animation d'espaces dans lesquels la participation de salariés de la SNCF avait pour but de nourrir leur travail syndical.

Par ailleurs, plusieurs travaux ont porté sur l'implication des salariés et des IRP dans les transformations technologiques, ou plus récemment dans les transitions numériques (projet de simulation ou de transformations numériques du travail). La question de la place des enjeux économiques a également été investiguée, notamment dans le cadre des travaux sur la sous-traitance ou dans des secteurs comme celui de la relation de service, pour mieux faire le lien entre les conditions de réalisation de l'activité et la relation avec les financeurs et les donneurs d'ordre.

Ainsi, différents espaces de participation existent, mais la question de l'articulation n'est pas immédiatement celle de ses modalités. En préalable, il est nécessaire de débattre

de son opportunité. De notre point de vue, il ne s'agit pas de trancher une fois pour toutes cette question mais davantage de permettre aux partenaires sociaux de l'entreprise de faire leur choix en conscience des enjeux, des intérêts potentiels mais également des questions.

Plus que de promouvoir l'articulation en soi, il s'agit d'interroger les conditions permettant de rendre celle-ci bénéfique. Par « bénéfique », nous entendons qu'elle favorise le développement des capacités d'action des salariés ou qu'elle augmente le poids politique des instances représentatives du personnel, qu'elle leur donne des marges de manœuvre pour atteindre une amélioration de leurs conditions de travail. L'objectif est alors de favoriser la conscientisation des enjeux liés à cette articulation par les acteurs, pour que ces derniers puissent faire leur choix de manière éclairée. Il s'agira également de porter des propositions pour sécuriser cette articulation lorsqu'elle est mise en œuvre.



Configurations d'articulation et effets sur les conditions de travail

Il s'agit ici de repérer des caractéristiques qui ont une influence forte sur l'articulation des formes de dialogue et la manière dont elle permet d'agir ou non sur les enjeux du travail.

Les formes d'interaction entre DS et DP

Nos travaux nous ont permis de repérer plusieurs formes d'interaction entre les dialogues social et professionnel. Deux modalités sont plus présentes et revêtent un aspect particulièrement important.

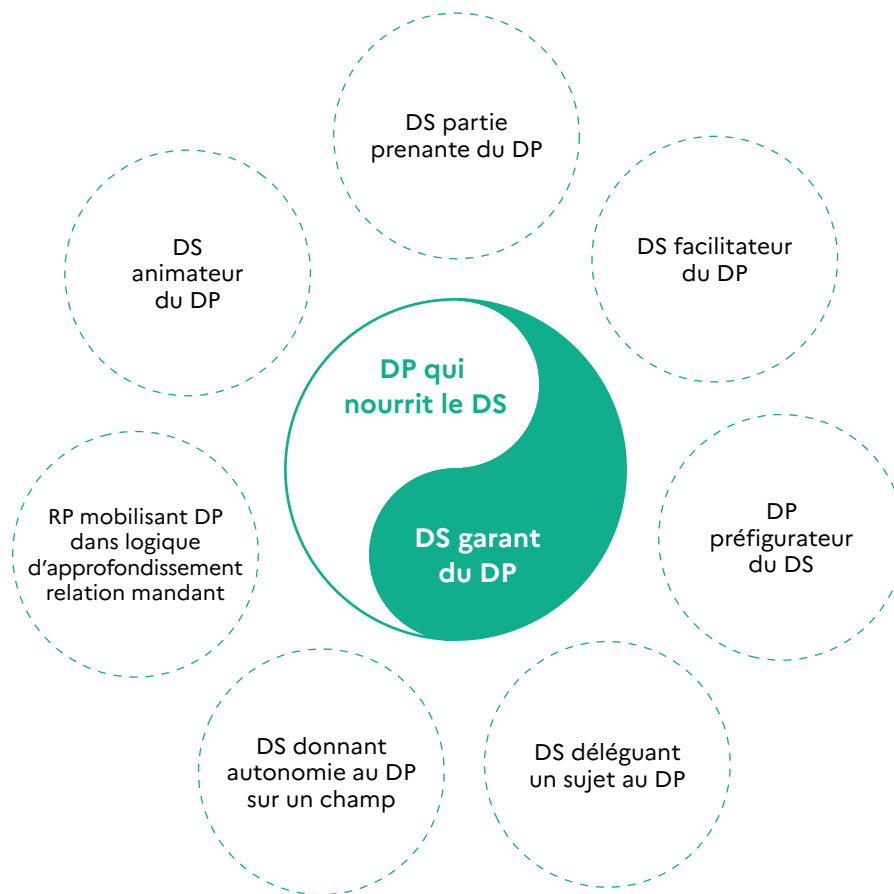
Tout d'abord, le DS peut être positionné comme garant du DP. Les instances du DS sont alors généralement positionnées dans le pilotage du DP avec un rôle de cadrage de ce dernier. Le DS peut également être positionné comme réceptionnaire du DP. Les instances représentatives du personnel sont alors les destinataires des matériaux produits dans le cadre du DP. Ces deux modalités permettent d'entamer une forme de complémentarité entre ces deux formes de dialogue. Elles sécurisent le dialogue professionnel pour les salariés impliqués, favorisant ainsi une participation pérenne de ces derniers. En retour, elles offrent la possibilité de nourrir les débats au sein des instances du dialogue social autour des enjeux du travail.

Au-delà de ces deux premières formes d'interaction qui semblent incontournables, de nombreuses modalités supplémentaires existent. Dans certains cas, les acteurs du dialogue social sont parties prenantes du dialogue professionnel. Il s'agit principalement du cas où les représentants du personnel s'impliquent dans les espaces de dialogue comme participants et non plus comme élus.

Dans d'autres cas, les acteurs du dialogue social sont facilitateurs des espaces de participation directe. Les partenaires sociaux se font alors les promoteurs de la mise en œuvre de ces espaces dans leurs structures ou au-delà. Par exemple, certaines organisations

syndicales se font parfois les relais d'une forme de management participatif et incitent les entreprises à les mettre en œuvre. Les partenaires sociaux peuvent par ailleurs se positionner en animation des espaces de participation à destination des salariés, animées alors de manière paritaire. Il existe aussi des cas de mobilisation unilatérale des outils du DP par les représentants du personnel pour nourrir leur avis dans les instances du DS. Il pourrait être argumenté que cette forme relève d'une fonction classique du dialogue social. Néanmoins, des représentants syndicaux mobilisent parfois explicitement la notion et les outils du dialogue professionnel comme un levier pour donner plus de poids à ces logiques de consultation des personnels dans la conception de leurs revendications. Cette modalité est souvent menée dans une logique de démocratisation de la vie syndicale ou pour nourrir les revendications des enjeux du travail. Dans certaines structures, les partenaires sociaux décident de laisser de l'autonomie au dialogue professionnel pour travailler sur un champ donné de manière permanente (par exemple les questions de travail au quotidien) ou d'instruire un sujet de manière ad hoc (par exemple les questions qui émergent d'un changement d'organisation ou technologique). Enfin, le dialogue professionnel peut être mobilisé pour aider à préfigurer le dialogue social lorsque celui-ci n'existe pas encore dans une structure. On peut prendre l'exemple de coopératives souhaitant mettre en place des formes de représentation du personnel en leur sein et qui s'appuient sur des espaces participatifs directs pour ce faire.

Ces différents types d'articulation peuvent bien entendu être combinés ou hybridés selon les cas. La plupart des formes d'interaction sont donc susceptibles d'être mises en place ou non selon les intentions des partenaires sociaux autour des deux principales : la place du dialogue social dans le cadrage du dialogue professionnel, et le retour fait aux instances représentatives du personnel sur les matériaux produits par les espaces de participation directe. Ces deux modalités mettent en avant la complémentarité des formes de dialogue,



CAS ADAEA : UN EXEMPLE D'ARTICULATION DES DIALOGUES DANS LE SECTEUR DE L'AIDE À L'ENFANCE ET AUX ADULTES EN DIFFICULTÉ



Cette association de 110 salariés, qui œuvre dans le champ de l'aide à l'enfance et aux adultes en difficulté, souhaite améliorer le fonctionnement de son dialogue social en mettant en place des espaces de participation directe. Elle dispose d'un comité social d'entreprise qui fonctionne bien aux dires de la direction et des représentants du personnel, et qui permet d'améliorer à la fois les conditions de travail et l'accompagnement de projets avec des objectifs productivistes. Cependant, l'ADAEA fait face à de grands enjeux sur le plan économique et souhaite renégocier son projet social avec les partenaires sociaux. Pour nourrir ces négociations, la volonté émerge de lancer un dispositif de participation directe dans lequel les salariés sont invités à faire part de leurs questions.

L'objectif est également de renforcer un lien parfois distendu entre les représentants du personnel et les travailleurs qui pâtissent d'une vie syndicale peu active.

Un accord de méthode est alors signé pour appuyer ce processus et formaliser l'interaction avec les instances représentatives du personnel. Il prévoit que, sur chaque sujet de négociation, un groupe de travail composé de salariés volontaires sera mis en place. Les représentants des instances peuvent participer à ces groupes de travail avec leur casquette de salariés. Les groupes sont également animés paritairement par un binôme composé d'un manager et d'un représentant du personnel qui ont l'habitude de travailler avec ce type de format.

Cette mise en place est facilitée par un contexte aidant : outre la qualité du dialogue social, les salariés disposent dans leur travail d'une forte autonomie, il existe une proximité culturelle avec la direction, qui est en grande majorité issue de leurs rangs, et l'ensemble de l'association partage un même engagement autour de la mission sociale. Si les partenaires sociaux reconnaissent que ces espaces représentent un risque potentiel pour eux – celui, pour la direction, de donner une tribune aux organisations syndicales, et, du côté des représentants du personnel, de voir leurs revendications affaiblies –, ils y trouvent malgré tout beaucoup d'avantages : pour les représentants des salariés, accéder aux équipes et orienter les thèmes ; pour la direction, remettre les managers au centre du travail.

le dialogue social contribuant à sécuriser les échanges alors que le dialogue professionnel permet de renforcer le lien de proximité avec les conditions réelles du travail. Le dialogue social peut ainsi apporter des réponses collectives aux enjeux qui remontent au travers du dialogue professionnel.

La trajectoire de l'organisation en matière de dialogue

Une caractéristique qui a une influence majeure sur les formes d'articulation dans les entreprises relève de l'histoire de la structure, et plus précisément de la façon dont celle-ci en est arrivée à avoir conjointement des formes de dialogue social et professionnel. Certaines structures dotées d'instances représentatives du personnel se posent la question de la mise en œuvre d'une forme de dialogue professionnel. À l'inverse, d'autres organisations qui ont déjà des pratiques de dialogue professionnel bien établies envisagent la mise en œuvre d'instances représentatives du personnel.

Dans les structures qui ont développé un dialogue professionnel de qualité et qui souhaitent mettre en place un dialogue social, l'enjeu majeur semble être de s'acculturer aux codes du dialogue social et de se mettre d'accord sur ce que l'on souhaite faire des instances. Ce questionnement porte notamment sur le degré d'opposition, de désaccord que l'on est prêt à accueillir comme étant constructif. Si, bien souvent, les acteurs au sein de ces entreprises s'accordent sur le fait qu'il est normal que les représentants des salariés et de la direction n'aient pas toujours le même positionnement et que la diversité des points de vue est une source de richesse, dans les faits, les débats ne sont pas toujours bien vécus. Il s'agirait alors de s'entendre sur les modalités d'expression des différents points de vue qui permettent que ceux-ci soient toujours perçus comme étant constructifs.

Dans les structures qui ont développé un dialogue social de qualité et qui cherchent à mettre en place des espaces pour solliciter directement les salariés, la question réside davantage dans la définition des rôles de chacune des instances et de leurs interactions pour ne pas tomber dans une forme de contournement. L'enjeu est alors d'assurer l'implication des partenaires sociaux dans la

conception des espaces participatifs, et de faire en sorte que ces espaces viennent nourrir les discussions en instances représentatives du personnel.

Installer un dialogue professionnel dans la durée

Un premier enjeu réside dans l'institutionnalisation des espaces de dialogue professionnel (Bonnefond, 2019). Nous l'avons vu, le dialogue professionnel ne relève pas seulement d'échanges informels, et les dispositifs qui le composent sont majoritairement dans les mains du management. Ces caractéristiques ont un effet sur l'engagement des participants qui ont bien souvent connu, par le passé, des expériences de participation avortée ou sans résultats visibles ou souhaitables de leur point de vue. Il s'agit là d'un écueil très fréquent : celui d'espaces de dialogue professionnel portés par un dirigeant et qui s'arrêtent lorsque celui-ci quitte l'entreprise. L'institutionnalisation des espaces, **c'est-à-dire leur inscription dans des statuts, des règles formalisées qui leur garantissent une existence en dehors du management, sécurise leur pérennité et l'implication des participants en leur sein.** L'enjeu du point de vue de l'articulation est alors d'assurer une implication des représentants du personnel dans ce processus de définition des règles.

La difficulté est : "comment le dialogue professionnel perdure dans la durée ?" Il y a des acteurs qui changent et cela peut le remettre en cause. Ou qu'il y ait un enjeu économique, quelque chose qui va changer, et cela le remet aussi en cause, alors que c'est peut-être le moment le plus important pour faire discuter les travailleurs sur les changements qui arrivent. Donc, cela nous semble important de pouvoir donner au dialogue professionnel un cadre défini mais contractualisé par la négociation

Un participant membre d'un syndicat salarial à la journée d'étude

Le lien mandant-mandé

Un dernier critère influençant fortement la question de l'articulation des dialogues est celui de la proximité entre les représentants du personnel et leurs mandants. Nos travaux montrent qu'un lien fort entre les représentants des salariés et leurs mandants participe à un meilleur fonctionnement du dialogue social⁵.

Ce lien est néanmoins loin d'être évident. Les représentants du personnel font souvent état de leurs difficultés à rencontrer des salariés pour parler de leur travail, par manque de temps, de savoir-faire ou d'outils pour mener ces discussions, en lien avec les nécessités de concilier les exigences de leur propre travail et de leur mandat d'élus, ou encore en raison des difficultés à replacer les expressions individuelles des salariés dans une analyse collective des enjeux de l'entreprise. Par ailleurs, le

5. Rapport Anact, *Dialogue social, levier de l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail, Action régionale d'appui aux associations, du secteur sanitaire, social et médico-social*, juin 2023

manque de visibilité sur le rôle des IRP peut également être en cause. Certains salariés ne perçoivent le CSE que sous l'angle des œuvres sociales, sans percevoir ses attributions en matière de santé et de conditions de travail ou encore son rôle de représentation.

Le critère de proximité/éloignement vis-à-vis de l'ensemble des salariés ou d'une partie d'entre eux est alors crucial dans le fonctionnement du dialogue social. Il contribue à la pertinence de leurs analyses et des propositions qu'ils formulent dans les instances, notamment concernant les enjeux liés aux conditions de travail. Lorsqu'il existe un lien fort entre les travailleurs et leurs représentants, la légitimité du dialogue social semble plus rarement mise en cause. Et les outils du dialogue professionnel deviennent un levier important pour renforcer ce lien. Les cas observés de coconstruction d'analyses entre les salariés et leurs représentants montrent la force que cela apporte à l'action des élus. Il existe donc un enjeu majeur, pour les représentants du personnel, à réaliser un travail de terrain en allant à la rencontre des salariés afin de faire avec eux une analyse des situations de travail.



Des recommandations pour agir

→ Réaliser un état des lieux de l'existant pour décider des formes de dialogue à mettre en place

Le fait d'avoir, au sein d'une entreprise, des formes de dialogues social et professionnel non articulées, loin de constituer un levier d'amélioration des conditions de travail, peut, au contraire, constituer un frein. L'articulation des dialogues doit être pensée, ce qui revient à questionner l'ensemble des modalités de décision et la participation aux processus de décision au sein de l'entreprise, et ce, dans une logique systémique. Cette réflexion doit être menée en tenant compte de la situation de l'entreprise, de son contexte particulier et des besoins exprimés par les acteurs. Il s'agit également d'analyser l'existant des pratiques d'articulation et de repérer ce qui pourrait faire levier mais aussi frein à cette articulation. Il convient notamment d'identifier les espaces de discussion existants qui permettent de traiter des enjeux du travail. La création de nouveaux espaces de dialogue pouvant les déstabiliser, il faut les préserver, voire les développer, plutôt que de se lancer dans la création de nouveaux espaces.

Si nos travaux montrent les avantages potentiels de cette articulation, ils pointent également des questions spécifiques liées soit à la mise en place d'une de ces formes, soit à leur coprésence. Leur instauration produit *a minima* une charge supplémentaire d'organisation pour que ces espaces fonctionnent. Dès lors, la question n'est pas immédiatement celle des modalités de l'articulation. En préalable, il est nécessaire de débattre en interne de son opportunité et des moyens qui y sont consacrés. Afin que les partenaires sociaux de l'entreprise puissent faire leur choix en conscience des enjeux, des intérêts potentiels mais aussi des questions que posent les formes de dialogue.

→ S'accorder sur les objectifs et finalités

Il est nécessaire que les partenaires sociaux de l'entreprise s'accordent en amont sur la finalité des espaces de dialogue qu'ils souhaitent mettre en place. En effet, beaucoup de situations problématiques d'articulation que nous avons observées viennent d'une différence de vision entre les partenaires sociaux sur les enjeux attribués à l'un ou l'autre. Cette question est primordiale, qu'il s'agisse de créer une instance représentative du personnel dans une structure dans laquelle des formes plus directes de participation sont présentes ou, à l'inverse, de concevoir un espace de discussion dans une structure dans laquelle le dialogue social est déjà bien installé.

Dans un cas – la mise en place d'instances représentatives du personnel dans une structure dans laquelle des formes de dialogue professionnel sont bien développées –, on note la volonté de s'éloigner de ce que l'on estime être le fonctionnement classique des instances représentatives du personnel. Les acteurs en appellent alors généralement à la capacité des partenaires sociaux de leur structure à dépasser les clivages traditionnels. La notion de critique constructive est souvent une référence commune aux partenaires, mais son flou peut se révéler dans des situations difficiles. Et le consensus entre les partenaires sociaux à ce sujet peut être mis à mal. Or, il n'existe pas de définition stable qui permette de donner des repères aux acteurs, car c'est à eux de les définir conjointement. Un écueil fréquent est celui de la pacification des relations, de la crainte du désaccord perçu comme une forme d'échec. Pourtant, le désaccord peut avoir un rôle positif, et il est important de laisser une place aux controverses.

UN DIALOGUE PROTÉIFORME AUX CONTOURS MAL MAITRISÉS



Dans une coopérative d'activité et d'emploi, rassemblant des entrepreneurs indépendants à qui elle ouvre l'accès à un contrat de travail et qu'elle accompagne, le DP était relativement fort, même s'il était assez largement orienté vers une partie de la population au travail, les entrepreneurs salariés, au détriment des salariés de l'équipe support.

La direction a souhaité mettre en place un DS afin de renforcer l'aspect démocratique du fonctionnement... mais sans maîtriser cette forme. Elle partait du présupposé que l'appartenance collective de l'entreprise suffirait à créer de la convergence, négligeant alors la définition d'un but commun au DS. Or, direction et RP se sont emparés du sujet avec des objectifs très différents, créant ensuite d'importantes difficultés catalysées par un contexte économique très défavorable. Du côté des salariés, le dialogue social a été investi en très grande majorité par des salariés de l'équipe support. De ce fait, cela a diminué sa légitimité pour la direction, car les entrepreneurs salariés en étaient majoritairement absents. À l'inverse, les espaces de DP ouverts par la direction n'étaient pas vus comme légitimes par les RP, car les salariés de l'équipe support peinaient à y trouver leur place. Sur fond de crise économique, il s'est alors progressivement instauré une concurrence entre DS et DP.

Ici, la direction avait une faible connaissance des codes du dialogue social et imaginait la mise en place d'espaces de discussion qui ne seraient pas marqués par les oppositions entre représentants des salariés et management. De leur côté, les représentants du personnel souhaitaient pouvoir exprimer que, malgré le double statut dont ils bénéficiaient en tant que membres de la coopérative, ils vivaient leurs

situations davantage comme celles de salariés classiques ; faire valoir la subordination et travailler des enjeux auxquels les autres espaces de dialogue plus direct ne permettraient pas de répondre.

Dans un autre cas – le développement du dialogue professionnel dans des structures où le dialogue social est déjà installé –, il s'agit, pour les partenaires sociaux, de définir conjointement le niveau de participation attendu dans les espaces de participation directe qui vont être créés. En effet, « participation » est un mot aux nombreuses acceptions qui peut désigner des dispositifs de consultation, de concertation ou même de codécision. Lorsque les espaces doivent formuler des propositions, cela est rarement exprimé *a priori*, et les modalités de décision restent alors généralement floues. La décision de créer un espace de dialogue professionnel doit donc, *a minima*, s'accompagner d'une décision sur le niveau attendu de participation et d'une clarification des modalités de décision. Il est également nécessaire de s'entendre *a priori* sur les sujets qui peuvent ou non y être abordés, pour ne pas créer des frustrations sur les sorties du dialogue professionnel.

→ Penser le lien avec les processus de décision dans l'entreprise

Dans tous les cas, la création d'une nouvelle forme de dialogue (social ou professionnel) et son articulation à des formes existantes ne sont pas neutres et impliquent une transformation des modalités de décision au sein des structures dont il importe d'être conscient en amont. Côté direction, il s'agit de rentrer dans une logique de délégation de pouvoir. La création d'espaces de dialogue n'a de sens que parce que ces espaces disposent d'une influence sur les processus de décision ; dans le cas contraire, ils créeront davantage de frustration que d'implication pour les salariés concernés. Côté représentation du personnel, il s'agit d'accepter d'ajouter une dimension de démocratie participative aux formes plus représentatives, sans que la première vienne nécessairement supplanter la seconde.

Dans les échanges, il y a eu beaucoup cette question des rapports de force. Mais en fait, c'est comment aussi, par ce dialogue professionnel, on redonne du pouvoir d'agir aux travailleurs. Donc, plus que l'expression, c'est en s'appuyant sur ces choses-là, comment on peut aller jusqu'au pouvoir d'agir et que l'on n'est pas simplement dans de l'expression et de la remontée des problèmes qui finissent nulle part, qui sont des paroles inutiles et du temps perdu

Un participant membre d'un syndicat salarial à la journée d'étude

→ Repositionner et mobiliser le management

La mise en place de formes de dialogue interroge aussi fortement la place des managers, ces derniers vivant cette question comme une ingérence dans l'organisation de leur propre dialogue avec les salariés. Sans qu'ils occupent la même place ou jouent le même rôle que les représentants du personnel, les managers font partie des corps intermédiaires de l'entreprise, entre direction et salariés. De la même manière que les instances représentatives du personnel, ils peuvent donc vivre le dialogue professionnel comme une forme de concurrence vis-à-vis de leur propre rôle. Ce vécu peut les conduire à de la réticence à s'engager dans ces espaces, souvent qualifiée de « résistance au changement ». Il est donc important d'impliquer ces acteurs en amont des projets d'articulation pour recueillir leur point de vue sur l'opportunité de ceux-ci, mais aussi sur les modalités d'articulation proprement dites.

→ Ne pas exclure les sujets techniques, économiques ou environnementaux et les autres parties prenantes de l'entreprise

Reste la question des sujets abordés. De ce point de vue, il convient de ne pas oublier les dialogues techniques ou économiques, sous peine de rendre ces espaces non pertinents. Il faut également prêter attention à ne pas limiter le débat aux enjeux sociaux ou à la gestion des conséquences sociales en aval des décisions, sous peine de réduire considérablement les marges de manœuvre. Les différentes formes de dialogue doivent ainsi pouvoir travailler sur les dispositifs techniques utilisés et aborder la question des enjeux économiques. Ces sujets, s'ils ne traitent pas directement des conditions de travail, sont néanmoins très cadrants car ils participent notamment à définir les moyens à disposition et les objectifs poursuivis.

« On parle des transition digitale, transition numérique, transition écologique, etc., est-ce que ce n'est pas le moment, justement, d'aller outiller davantage l'ensemble des managers et aussi des collaborateurs, sur l'opportunité de trouver des espaces qui peuvent devenir des lieux de structuration importants ? »

Un participant membre d'une organisation patronale à la journée d'étude

« Et donc, l'incidence sur l'organisation du travail peut être complètement bouleversée par la demande du client. Et la fatalité, c'est qu'on doit fournir un produit qui correspond aux exigences du client. Cela nous dépasse, à la fois la direction et les salariés, et on est obligés de s'y plier »

Un participant membre d'une organisation patronale à la journée d'étude

Ces questions recourent partiellement celle des parties prenantes de l'entreprise. Le dialogue technique – et c'est particulièrement fort autour du numérique – est souvent mené avec des prestataires externes. Dans ce cas, il faut que ces derniers puissent être impliqués dans les espaces de dialogue. De la même manière, dans beaucoup d'entreprises, la question économique ne peut être pensée indépendamment de la place du client. Celui-ci, bien qu'ayant une influence forte sur l'organisation du travail, ne participe jamais aux formes de dialogue. Ce qui pose des problèmes, à bien des niveaux...

Conclusion

Un des enjeux majeurs du travail réside dans l'éloignement entre les instances de décision et d'exécution. Les formes de dialogue, social ou professionnel, visent à répondre à cet enjeu en rapprochant les instances, en nourrissant les débats ayant lieu dans les espaces de décision, avec des éléments et des points de vue exprimés par les salariés concernant les enjeux de leur travail. Dialogue social et dialogue professionnel contribuent conjointement à cet objectif. Le dialogue professionnel permet d'œuvrer au plus près du travail et de faire émerger des situations problématiques qui nuisent à la performance de l'entreprise, à la santé des salariés ou encore à leurs conditions de travail. En retour, le dialogue social permet de sécuriser les espaces de dialogue, participe à l'analyse de ces situations et à les faire remonter aux instances de décision.

Si nos travaux montrent les avantages potentiels de cette articulation, ils pointent également l'existence de conditions de réalisation à la mise en place

conjointe de formes de participation directe et indirecte. La simple coprésence de ces deux formes n'est pas suffisante, et il est nécessaire de penser les articulations entre les missions de l'une et de l'autre. Leur mise en place doit ainsi répondre à une analyse de l'existant – en s'interrogeant sur l'opportunité d'installer une forme de dialogue – et des moyens qui y sont consacrés. Il est par ailleurs important que les partenaires sociaux s'accordent sur les objectifs qu'ils attribuent à ces espaces et que soit pensé le lien avec les autres instances de décision de l'entreprise. Le management doit être inclus dans ces réflexions pour recueillir son point de vue sur la mise en place d'instances de dialogue. Enfin, la question des sujets traités dans ces instances est tout aussi cruciale. Les sujets structurants de l'entreprise, et notamment ses enjeux économiques ou le sens des transformations technologiques, doivent autant que possible être abordés pour permettre d'agir sur les enjeux qui participent du cadrage du travail.

Bibliographie

Borzeix A., Charles J., Zimmermann B., 2015, « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat », *Sociologie du Travail*, 57, 1, p. 119.

Béroud S., 2013, « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », *Participations*, 5, 1, p. 5.

Bourguignon R., Stimec A., « Introduction. Penser les dynamiques organisationnelles pour penser le dialogue social », in *Gestion en liberté*, Éditions EMS, 2022.

Bourguignon R., Helfen M., « Le dialogue social transnational et la dialectique du partenariat conflictuel », in *Gestion en liberté*, Éditions EMS, 2022.
Bonfond J.-Y., *Agir sur la qualité du travail, l'expérience de Renault Flins*, Paris, ÉRÈS, 2019.

Clot Y., Bonfond J.-Y., Bonnemain A., Zittoun M., *Le prix du travail bien fait, La coopération conflictuelle dans les organisations*, Paris, La Découverte, 2021.

Cahier de l'IPSI, *Dialogue social, se saisir du travail et oser la proximité*, n° 2, mai 2022.

EUROFOUND, 2013, *Work organisation and employee involvement in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
EUROFOUND, 2015 a, *Third European Company Survey – Direct and indirect employee participation*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EUROFOUND, 2015 b, *Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Martin D., *Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises*, Paris, Presses universitaires de France (sociologies), 1994.

Sailly M., Johansen A., Tengblad P. et Van Klaveren M., « Dialogues social et professionnel : comment les articuler ? », *Les Docs de La Fabrique*, Paris, Presses des Mines, 2022.