

POLICY PAPER

Mars 2013

# Dialogue social : l'âge de raison

FAIRE DU DIALOGUE SOCIAL UN LEVIER DE PERFORMANCE



# Dialogue social : l'âge de raison

**FAIRE DU DIALOGUE SOCIAL  
UN LEVIER DE PERFORMANCE**

Rapport de l'Observatoire de Prospective Sociale  
de l'Institut de l'entreprise

sous la présidence de  
**Jacques Gounon**,  
président-directeur général du groupe Eurotunnel

et piloté par  
**Hubert Landier**,  
expert en relations sociales

# SOMMAIRE

SYNTHÈSE .....	4
----------------	---

<b>Contexte et enjeux .....</b>	<b>7</b>
---------------------------------	----------

## PREMIÈRE PARTIE

<b>L'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013: des progrès à consolider .....</b>	<b>12</b>
--	-----------

UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DE L'ENJEU DE LA PERFORMANCE .....	13
--	----

L'OUVERTURE DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE AUX REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS .....	16
---	----

L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES INFORMATIONS FOURNIES AUX IRP .....	21
--	----

## DEUXIÈME PARTIE

<b>Au-delà de l'accord national interprofessionnel : propositions pour renforcer le dialogue social .....</b>	<b>25</b>
---	-----------

INSCRIRE LE DIALOGUE SOCIAL AU CŒUR DU MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE .....	27
--	----

CLARIFIER LE DROIT POUR ADAPTER LE DIALOGUE SOCIAL À LA RÉALITÉ DE L'ENTREPRISE .....	34
--	----

RENFORCER LA LÉGITIMITÉ ET LES CAPACITÉS D'ACTION DES PARTENAIRES SOCIAUX DANS L'ENTREPRISE.....	41
---	----

## POSTFACE

**Créer une dynamique fondée sur la confiance ..... 48**

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL ..... 52

PERSONNALITÉS AUDITIONNÉES ..... 53

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE .....54

© Institut de l'entreprise, 2013  
Photo de couverture © studiovision - istockphoto.com  
Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution  
réservés pour tous les pays

# SYNTHÈSE

L'importance d'un **dialogue social de qualité comme levier de la performance** a été soulignée dès janvier 2012 par l'Institut de l'entreprise, dans son rapport « Pour un choc de compétitivité ». Plus d'un an après, face à la crise économique la plus violente depuis 1945, **l'urgence est au renforcement du consensus social autour de l'entreprise**. Cela passe par une **évolution des pratiques du dialogue social**, marqué, en France, par une centralisation excessive. Au même titre que le **droit du travail**, caractérisé par une **rigidité et une complexité extrêmes, la faible qualité des relations sociales** dans les entreprises joue un rôle majeur dans la dégradation de leur performance.

Dans cette optique, **il est nécessaire d'aborder la question dans le cadre du fonctionnement « normal » et « quotidien » de l'entreprise**. Le dialogue social doit avoir pour objectif la performance, entendue dans sa dimension financière et actionnariale, mais également sociale. Il doit répondre aux deux enjeux que sont la construction d'un sentiment d'appartenance et l'adaptation du projet collectif aux défis futurs. Il ne peut, dans cette perspective, être restreint à sa dimension institutionnelle, mais engage la bonne marche de l'organisation dans son ensemble.

## L'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 : des progrès à consolider

À cet égard, **l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 permet des progrès notables**, d'une part dans la **prise de conscience de la relation entre le dialogue social, la performance de l'entreprise et son adaptation aux conditions de la conjoncture**, et d'autre part dans **l'amélioration des conditions d'exercice du dialogue social**. Il n'en reste pas moins que la mise en œuvre effective des dispositifs négociés entre les partenaires sociaux soulève un certain nombre de points de vigilance, au nombre desquels :

- > **Les accords de maintien dans l'emploi** (art. 18) et la **sécurisation des procédures de licenciement** pour motif économique (art. 20) constituent des **avancées en termes de flexibilité** face aux aléas de la conjoncture. Leur mise en œuvre, cependant, sera très dépendante de l'attitude de l'administration et des organisations syndicales. L'ensemble des parties-prenantes concernées devra, à cet égard, **mieux prendre en compte l'enjeu de la compétitivité de l'entreprise**.
- > En ce qui concerne **l'ouverture de la gouvernance de l'entreprise aux représentants des salariés** (art. 13), celle-ci doit être menée **de manière pragmatique et adaptée** à la nature de chaque acteur. L'internationalisation croissante des activités peut impliquer une désignation des représentants sur une **base européenne, voire mondiale**; l'efficacité commande que le dispositif s'applique au **niveau le plus consolidé de l'entreprise**; un accompagnement des représentants salariés, en termes de moyens, de soutien et de formation, doit être mis en œuvre.
- > Le renforcement de l'information des salariés, avec la **mise en place d'une base de données unique** (art. 12) ne permettra d'améliorer le mode de fonctionnement du dialogue social que **si elle se substitue aux obligations existantes** en termes d'information des IRP, et si elle **porte sur le niveau le plus consolidé** de l'entreprise. En parallèle, il est essentiel que les entreprises mettent en œuvre un **effort de pédagogie** et une communication interne de même qualité que celle orientée aujourd'hui vers les investisseurs.

## Au-delà de l'accord national interprofessionnel : propositions pour renforcer le dialogue social

À plus long terme, seul un **renforcement significatif de la qualité du dialogue social français** permettra de parvenir à une véritable confiance, gage d'une plus grande autonomie des partenaires sociaux. Or les indicateurs montrent **que le niveau de défiance des salariés à l'égard de la direction, mais également des organisations syndicales, reste élevé**, de l'ordre de 60 %. Pour répondre à cet état de fait, les entreprises pourraient, en concertation avec les instances représentatives du personnel et les organisations syndicales, avancer sur trois enjeux majeurs.

- > **D'abord, il s'agit d'inscrire le dialogue social au cœur du management**, de manière à accompagner les évolutions de l'économie et de la société. Cet axe passe par **une sensibilisation et une implication plus grandes des cadres dirigeants**, mais également par un renforcement de la formation et des outils mis à disposition du **management intermédiaire**, qui constitue la pièce maîtresse des relations entre l'entreprise et ses collaborateurs.
  
- > **Ensuite, il est essentiel d'adapter le dialogue social à la réalité de l'entreprise**. Les IRP répondent à un modèle d'entreprise qui n'est plus en phase avec le fonctionnement des organisations. Dans un contexte où les entreprises sont de plus en plus diverses et « agiles », la rigidité et la complexité des procédures et des instances du dialogue social nuisent à leur efficacité et à leur légitimité. Pour répondre à cet enjeu, il serait pertinent de **clarifier le droit** (en distinguant les règles auxquelles l'entreprise peut déroger, par opposition à celles qui relèvent de l'autre public) et de **donner aux partenaires sociaux la liberté d'adapter, par voie d'accord majoritaire, les instances de représentation du personnel** : le nombre et la structure des IRP, les thèmes abordés, le calendrier, le déroulement des négociations. Corrélativement, un pas supplémentaire doit être franchi pour consolider le primat de l'accord d'entreprise sur la convention collective, et abolir le modèle des conventions collectives « à durée indéterminée ».
  
- > **Enfin, renforcer la légitimité et les capacités d'action des partenaires sociaux dans l'entreprise relève de l'urgence**. Comme le montrent les chiffres de la DARES, l'évolution du taux de syndicalisation et de la sociologie des organisations syndicales est préoccupante. Pour inverser cette tendance, plusieurs pistes doivent être envisagées. Il s'agit de **valoriser le passage des salariés par une IRP** en renforçant l'employabilité des représentants du personnel : s'engager dans une IRP ne doit plus être une voie sans retour, mais une étape inscrite dans un parcours de carrière. Les **moyens matériels des organisations syndicales** et des comités d'entreprise doivent être renforcés, par exemple à travers l'extension de dispositifs tels que le « chèque syndical » mis en place par Axa en 1990. Il serait également envisageable de coordonner les acteurs existants pour **créer une instance de recherche et d'expertise sur le dialogue social**, à même d'agir comme un centre de compétences. En amont des situations de blocage social, un **recours plus systématique à des médiateurs**, indépendants ou au sein de l'entreprise, doit également être adopté.

## Contexte et enjeux

---

**L'**importance d'un dialogue social de qualité comme levier de la performance de l'entreprise a été soulignée dès janvier 2012 par l'Institut de l'entreprise dans son rapport « Pour un choc de compétitivité en France ». Plus d'un an après, le constat est toujours d'actualité, et a gagné en acuité. Les entreprises font face à la crise économique la plus violente depuis 1945. L'urgence de la situation implique de renforcer le consensus social autour de l'entreprise, vecteur irremplaçable de sortie de crise, et de considérer que c'est en priorité au niveau de l'entreprise que les leviers pour faire évoluer la culture et les pratiques du dialogue social doivent être mis en œuvre.

**En effet, la France a trop longtemps vécu avec l'idée selon laquelle il n'est de modernisation sociale qu'en provenance du sommet.** Cette conception centralisée du dialogue social montre clairement ses limites aujourd'hui, tant elle n'a pas permis de jeter à bas le « masque institutionnel » des relations sociales. De fait, les difficultés d'adaptation de notre appareil productif face à la mondialisation et sa faible résilience dans la crise sont aussi dues à l'archaïsme des relations entre partenaires sociaux. Au même titre que l'environnement réglementaire, macroéconomique et fiscal, la faible qualité des relations sociales joue un rôle majeur dans la dégradation de la compétitivité de nos entreprises.

**À cet égard, il faut souligner la responsabilité de notre droit du travail, qui se caractérise par une rigidité et une complexité excessives,** amplement documentées par de nombreuses analyses. Construit par strates successives visant à accroître la protection des salariés, selon une vision antagoniste du fonctionnement de l'entreprise, la législation française inscrit les relations sociales dans un climat de méfiance et de formalisme extrêmes. Si les grandes entreprises peuvent supporter les coûts financiers et humains nécessaires à la



gestion de cet ensemble de règles protéiformes (au détriment, toutefois, de leur compétitivité), les acteurs de moindre taille, PME ou ETI, sont entravés par rapport à leurs homologues européens. De plus, notre droit social génère une réelle insécurité juridique, tant son interprétation reste variable en fonction des juridictions. Enfin, d'un point de vue managérial, l'effet déresponsabilisant sur les partenaires sociaux d'un cadre institutionnel qui ne laisse que peu de marges aux accords de terrain, à l'expérimentation et à l'innovation est délétère. Même si ce n'est pas l'objet du présent rapport, il importe donc de rappeler que la refondation d'un dialogue social sain devrait aussi passer par une refonte des conditions juridiques de son exercice, c'est-à-dire une simplification radicale du droit du travail. Au besoin d'agilité des entreprises doit répondre un dialogue social tout aussi agile.

Dans ce contexte, il nous semble utile de revenir brièvement sur les progrès permis par le récent accord national interprofessionnel (ANI) – en limitant toutefois l'analyse au strict dialogue social (partie 1) – avant de porter un regard plus prospectif sur «l'après ANI», pour analyser les leviers de renforcement structurel du dialogue social en dehors des besoins d'ajustement conjoncturel (partie 2).

## Un contexte favorable : l'Accord National Interprofessionnel de janvier 2013

Les dispositions de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) conclu le 11 janvier 2013 constituent indéniablement un pas dans la bonne direction. **L'ANI s'inscrit en effet dans la tendance au long cours du renforcement de l'autonomie et de la légitimité des partenaires sociaux au niveau de l'entreprise.**

## Les principaux jalons de la modernisation du dialogue social en France

- › La tendance de fond a été amorcée par la **loi du 4 mai 2004**, relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social. Cette loi ouvrait la possibilité à l'accord d'entreprise, signé par la majorité des organisations syndicales, de déroger de manière moins favorable aux dispositions prévues par les conventions collectives ou les accords de branche signés à partir de cette date. L'État s'engageait en outre « à donner la priorité à la négociation collective pour toute réforme législative touchant au droit du travail ».
- › **La loi du 31 janvier 2007** visant à la modernisation du dialogue social, dite loi Larcher, posait le principe d'un agenda partagé en matière de droit du travail, ainsi que d'un primat donné aux partenaires sociaux. À cet égard, la volonté du président de la République actuel de constitutionnaliser le dialogue social pourrait consolider cet acquis.
- › Autre jalon dans le renforcement du dialogue social, la **loi du 20 août 2008** portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, renforce la légitimité des partenaires sociaux, en redéfinissant les critères de représentativité et en modernisant le financement des organisations syndicales. La « présomption irréfragable de représentativité »\* disparaît, remplacée par la mesure de l'audience des organisations syndicales. De plus, le texte fait de l'accord majoritaire une règle générale. Un accord est valide s'il est signé par des organisations syndicales représentant au moins 30% des suffrages exprimés au premier tour des élections professionnelles. À l'inverse, il peut être invalidé ou dénoncé par les délégués syndicaux représentant au moins 50 % des suffrages exprimés.

\*. Dispositif juridique permettant depuis 1945 à cinq organisations syndicales d'être réputées représentatives sans remise en cause possible de cette représentativité.

**L'ANI de janvier 2013 vient ainsi poursuivre le processus de rénovation du dialogue social**, en particulier à travers la possibilité laissée aux partenaires sociaux, au sein de l'entreprise, de modifier temporairement les paramètres clés que sont la rémunération et le temps de travail, sous réserve que des efforts soient également consentis par les mandataires sociaux et les actionnaires, dans le respect du droit du travail. En ce sens, le texte répond à la prise de conscience de l'urgence du marasme de l'économie hexagonale tout en proposant des mesures de plus long terme.

**C'est pourquoi il est essentiel, pour préserver à la fois les acquis de l'accord et la confiance des partenaires sociaux dans la portée réelle de leur autonomie de négociation, de transcrire l'ANI dans la loi le plus fidèlement possible, tant dans l'esprit que dans la lettre.**

## L'enjeu : aborder le dialogue social du point de vue de la performance de l'entreprise

Au-delà des accords de maintien dans l'emploi et de la nécessaire adaptation de l'entreprise face aux difficultés conjoncturelles, l'exemple allemand révèle à quel point un dialogue social de qualité est essentiel à la performance des entreprises et à la compétitivité d'un pays sur le long terme. Un dialogue social performant permet l'implication de l'ensemble des collaborateurs au service d'un projet collectif de manière pérenne.

**Il paraît donc nécessaire d'aborder la question des relations sociales du point de vue de l'entreprise, dans son fonctionnement « normal » et « quotidien »**, et pas seulement dans une perspective de court terme lié à la crise. Dans cette optique, le dialogue social n'est pas un but en soi. Il doit avoir pour objectif de contribuer à la performance de l'entreprise. Celle-ci doit être comprise en un sens global. Si les dimensions actionnariale et financière sont essentielles, la dimension sociale l'est tout autant. Les collaborateurs ont en effet tout à gagner de la réussite du projet collectif. Dans cette perspective, il s'agit de répondre à deux questions essentielles :

- › Comment, pour la collectivité qu'est l'entreprise, créer un sentiment d'appartenance et une cohésion sociale ? Quel projet commun peut donner un sens à l'engagement des collaborateurs au service de la réussite collective ?
- › Comment, grâce à cette cohésion interne, mieux anticiper l'avenir et adapter l'entreprise à ses défis futurs ? Comment rendre l'entreprise agile par anticipation plutôt que sous la double contrainte de la conjoncture et du conflit ?

**Le dialogue social ne peut donc se réduire à sa seule dimension institutionnelle**, celle qui est inscrite dans le droit du travail et qui correspond aux modalités de fonctionnement des instances de représentation du personnel. Si celles-ci constituent, avec les organisations syndicales, des éléments essentiels de la relation entre la direction et les salariés, c'est aussi l'ensemble des «canaux» relationnels dans l'entreprise qui font le dialogue social. La fonction RH, l'attitude de la direction et des cadres intermédiaires, la communication interne et externe y contribuent de façon décisive. Dans cette perspective, le dialogue social apparaît comme une des composantes essentielles de la bonne marche de l'entreprise, à égalité avec la stratégie ou la relation avec les investisseurs. Une telle perspective constitue une véritable rupture au regard d'une culture managériale française encore marquée par des modes formels et hiérarchiques de relations sociales.

## L'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 : des progrès à consolider

---

«L'accord national interprofessionnel pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés», du 11 janvier 2013, s'inscrit à la fois dans une tendance de long terme (celle du renforcement de l'autonomie des partenaires sociaux), et dans un contexte plus conjoncturel de crise.

Certaines propositions de l'ANI concernent directement le dialogue social au sein de l'entreprise, notamment au travers de l'intégration des salariés au conseil d'administration et de la rationalisation des informations transmises aux IRP. Il s'agit donc de comprendre les implications de ces dispositions et d'en clarifier les conditions de mise en œuvre.

L'ANI permet des progrès notables dans deux directions principales :

- › D'abord, l'accord met en avant la question de la **performance de l'entreprise**. C'est bien l'enjeu central du dialogue social au niveau de l'entreprise. L'adaptation aux conditions conjoncturelles (avec les accords de maintien dans l'emploi), et l'anticipation des besoins futurs (avec le renforcement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) sont les deux dispositifs les plus emblématiques.
- › Ensuite, l'ANI instaure un certain nombre de mesures sur les **conditions d'exercice du dialogue social** à travers l'élargissement de la gouvernance des entreprises aux salariés, mais également en rationalisant le mode de fonctionnement des obligations d'information. Il reste cependant essentiel de définir les modalités de mise en œuvre de ces décisions, qu'il s'agisse de réduire les incertitudes pesant sur la transposition législative, ou d'identifier les actions managériales à même d'assurer le succès des nouveaux dispositifs.

## UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DE L'ENJEU DE LA PERFORMANCE

### L'adaptation à l'urgence conjoncturelle

**En la matière, le progrès le plus visible de l'accord du 11 janvier 2013 concerne les « accords de maintien dans l'emploi »** (art. 18). Ces derniers doivent permettre, par la signature d'accords majoritaires entre la direction et les salariés, de moduler la rémunération et le temps de travail dans le respect des conventions collectives et des accords de branche. Cette disposition permet, plus fondamentalement, de conforter le rôle de la négociation d'entreprise, au plus près du terrain, dans un contexte de sécurité juridique accrue. À cet égard, la transposition fidèle dans la loi de cet article est une condition *sine qua non* d'efficacité, en particulier pour en préserver l'esprit, qui consiste à faire confiance à l'intelligence des acteurs de terrain pour faciliter la signature d'accords majoritaires, et non à les rendre plus complexes à obtenir ou à mettre en application.

Au-delà de cette avancée notable, la mise en œuvre effective de tels dispositifs implique que soient réunies au moins deux conditions :

#### ▀ Renforcer le sentiment d'appartenance et l'adhésion à un projet commun

Ceux-ci doivent permettre à l'ensemble des parties prenantes de prendre conscience de l'enjeu de la compétitivité pour l'entreprise. Ce sentiment d'appartenance ne peut se développer que s'il existe, entre les partenaires sociaux, un climat de confiance dans la négociation et une posture constructive.

À cet égard, **la responsabilité du management de l'entreprise est centrale**, notamment pour accroître l'implication des managers dans le dialogue social et les efforts de pédagogie, améliorer le niveau d'information dont disposent les IRP et les salariés sur la situation de l'entreprise et sur les enjeux qu'elle affronte, définir en amont les règles de conduite garantissant une négociation de bonne foi.

## ► Consolider la légitimité des acteurs engagés dans la négociation

L'enjeu est le même, qu'il s'agisse des organisations syndicales (via les délégués syndicaux) ou des IRP. La règle de représentativité qui prévaut pour les élections du personnel ne suffit pas à garantir l'acceptabilité des accords d'entreprise par l'ensemble des salariés. Or, de nombreux exemples montrent que, sans acceptabilité, les mesures d'adaptation à la conjoncture perdent de leur efficacité et sont sources d'un risque juridique pénalisant pour l'entreprise. À cet égard, les IRP et les délégués syndicaux pourraient faire preuve d'une plus grande écoute des aspirations des salariés pour capter et faire remonter leurs interrogations. Cela implique également un effort de pédagogie et de présence « sur le terrain » des représentants du personnel.

Leur crédibilité et leur capacité d'entraînement auprès de l'ensemble des collaborateurs passent par un niveau de compréhension fine des enjeux de compétitivité, souvent complexes, et dépendent aussi des moyens qui leur sont accordés pour rendre compte de la négociation auprès des salariés.

## L'anticipation des conditions futures de la performance

**Au-delà du court terme, l'ANI rappelle et étend la nécessité de construire une véritable anticipation des enjeux.** Celle-ci passe par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC, art. 14), élaborée en commun par la direction des ressources humaines et le comité d'entreprise. L'objectif de la GPEC est l'anticipation des changements prévisibles en matière d'emploi, de métiers, de compétences et de qualifications qui résulteraient d'évolutions économiques, démographiques et technologiques, en lien avec la stratégie de l'entreprise. Elle constitue en ce sens une approche pertinente pour intéresser concrètement les salariés aux enjeux de long terme qui se posent pour l'entreprise et pour bâtir une compréhension partagée des défis à relever. L'accord national interprofessionnel propose donc de renforcer cette pratique et d'étendre son usage, sur une base volontaire, aux entreprises pour lesquelles elle ne représente pas une obligation. Mais, surtout, il étend le champ de la GPEC selon deux dimensions dont il convient de souligner la pertinence :

- Les **sous-traitants et fournisseurs** qui réalisent une part majoritaire de leur chiffre d'affaires avec l'entreprise, afin de coordonner les plans de gestion des emplois et compétences des différentes entités.
- La **dimension territoriale**, via la transmission d'informations aux TPE et PME locales par les organisations syndicales et patronales.

**Ces deux points esquissent une évolution majeure, celle de la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes dans le dialogue social**, en dépassant les limites strictes de l'entreprise. La performance, en effet, n'est pas seulement le résultat de l'engagement des partenaires sociaux dans un dialogue constructif. Elle repose également sur la compétitivité des écosystèmes dans lesquels les entreprises sont inscrites, et, particulièrement, sur la capacité de cet environnement immédiat à répondre aux besoins des acteurs économiques. Le développement de pratiques de GPEC territoriale a de nombreuses vertus : il permet une plus grande fluidité du marché du travail dans les bassins d'emploi, accroît les possibilités de mobilité externe pour les salariés, renforce la capacité des acteurs publics et privés à anticiper les opportunités et les besoins futurs, et donc à prévoir des dispositifs adaptés de formation et de retour à l'emploi.

### ▀ Allier vision verticale et horizontale de la GPEC

Pour rendre concrète ces évolutions, des expérimentations pourraient être menées en bénéficiant en amont d'une réflexion des branches professionnelles quant aux besoins de la filière (vision «verticale» de la GPEC). Cette analyse sectorielle se déclinerait dans les bassins d'emploi, sous l'impulsion des donneurs d'ordres locaux (qui ont, eux, la vision «horizontale» de la GPEC). Ainsi entreprises, collectivités territoriales, élus locaux et représentants des salariés auraient les outils adéquats pour anticiper les évolutions sur leur territoire.

En réduisant la pression exercée sur les partenaires sociaux pour le maintien «coûte que coûte» des emplois dans l'entreprise par le soutien à des mobilités externes concertées, de telles approches pourraient conférer une nouvelle dimension au dialogue social de terrain, plus global et «écosystémique», en définitive plus ancré dans la réalité locale.



## L'OUVERTURE DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE AUX REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS

Une avancée importante, inscrite dans une logique historique de long terme

**La représentation des salariés « dans l'organe de gouvernance de tête qui définit la stratégie de l'entreprise, conseil d'administration ou conseil de surveillance » (art. 13), est un signal fort envoyé par les partenaires sociaux,** dans la mesure où ces administrateurs salariés auront un statut identique à celui des autres membres du conseil, avec un rôle délibératif. Une telle évolution est un cercle vertueux qui permet d'associer les salariés aux processus de décision, et donc de renforcer leur contribution à l'élaboration du projet collectif de l'entreprise. Elle s'inscrit, de fait, dans une tendance d'ores et déjà présente au niveau des grands groupes, soit par héritage de leur passé d'entreprises publiques, soit à travers des dispositifs de participation au capital de l'entreprise, ou encore du fait de la sensibilité de la direction à l'enjeu du dialogue social.

### Les administrateurs salariés dans le CAC 40 et le SB 120 <sup>1</sup>

Quelques chiffres peuvent donner une idée de la situation actuelle, nettement plus favorable à la représentation des salariés que l'image véhiculée dans l'opinion publique. En effet, **83 % des entreprises du CAC 40 et 40 % des entreprises du SBF 120** intègrent, à un titre ou un autre, au moins un représentant des salariés au conseil d'administration ou au conseil de surveillance. Trois niveaux doivent être distingués :

- › Les administrateurs représentant les salariés, principalement dans les entreprises publiques (ou anciennement publiques) dans lesquelles la loi le prévoit. **Près de 15 % des entreprises du SBF 120 et 20 % des entreprises du CAC 40 sont actuellement concernées.**

1. Chiffres établis par l'Institut de l'entreprise, sur la base d'informations publiques (chiffres 2011).

- › Les administrateurs représentant les salariés actionnaires, présents dans **20 % des entreprises du SBF 120 et 40 % des entreprises du CAC 40<sup>2</sup>**.
- › Enfin, les représentants du comité d'entreprise, présents à **43 % dans les entreprises du SBF 120 et à 64 % dans les entreprises du CAC 40**, sans voix délibérative.

Au-delà de la seule représentation au conseil d'administration ou de surveillance, il importe de rappeler l'effet bénéfique sur le climat social de la « triple participation »: *participation aux résultats* (via l'intéressement et la participation)<sup>3</sup>, *participation au capital* (via les plans d'épargne entreprise (PEE) et le développement de l'actionnariat salarié)<sup>4</sup>, *participation aux organes de gouvernance*. Le partage des informations stratégiques grâce aux dispositifs ci-dessus permet un alignement des intérêts et des prises de décisions éclairées. Par ailleurs, les effets managériaux positifs de ces trois niveaux de participation sont bien connus : les salariés se trouvant en mesure de mieux comprendre les enjeux et de porter les préoccupations des salariés, le « ciment » autour du projet collectif est renforcé<sup>5</sup>.

2. Cette proportion a sans doute vocation à croître, la loi sur le développement de la participation et de l'actionnariat salarié du 30 décembre 2012 ayant établi le principe d'une représentation des salariés au conseil d'administration ou de surveillance à partir de 3 % de participation au capital.

3. L'intéressement, facultatif, a un montant variable et aléatoire, en fonction des résultats ou de la performance de l'entreprise. La participation redistribue une part des bénéfices et est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés.

4. Le plan d'épargne entreprise consiste en un portefeuille, facultatif, de valeurs mobilières de placement. L'actionnariat salarié va au-delà du PPE dans la mesure où les salariés détiennent des parts du capital de l'entreprise.

5. Les études empiriques montrent que si l'intéressement ne suffit pas, à lui seul, à renforcer de manière significative la performance de l'entreprise, sa mise en œuvre en combinaison avec une représentation des salariés au conseil d'administration a un impact important. Selon le Conseil d'Analyse Stratégique, les entreprises ayant mis en place les deux dispositifs connaissent un taux d'absentéisme inférieur d'un tiers par rapport à la moyenne.

## L'actionnariat salarié chez Essilor

Essilor, leader mondial des verres ophtalmiques, compte 50.000 collaborateurs. Aujourd'hui, un salarié sur quatre est actionnaire du groupe. **Les salariés détiennent ainsi 8,2 % du capital et 14,1 % des droits de vote.** Cette possibilité leur est offerte via différents systèmes d'épargne : acquisition de parts dans divers Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) ou par des Trusts ; achat d'actions au nominatif ; levée de stock-option ; attribution d'actions de performance gratuites. Les fonds d'épargne s'adaptent aux spécificités et législations locales.

En France, Valoptec regroupe les salariés actionnaires. L'association a été créée en 2000 et réunit près de la moitié des salariés actionnaires du groupe, soit 6 500 personnes, dont 500 retraités environ. Elle réunit 7 % des parts sur les 8,5 % détenus par les salariés et dispose par conséquent de près de 14 % des droits de vote sur les 15 %. Elle bénéficie de **trois sièges sur quinze au Conseil d'administration** d'Essilor. Ses ressources proviennent à la fois des cotisations (130 000 euros) et du montant des jetons de présence reversés par les trois représentants (soit 20 à 30 000 euros).

Facteur important de cohésion sociale au sein de l'entreprise, la représentation des salariés dans les organes de gouvernance devrait cependant répondre à des modalités de mise en œuvre pragmatiques, qui dépendent de la réalité de chaque entreprise.

## Quelles conditions de succès pour l'ouverture des organes de gouvernance aux salariés ?

En premier lieu, pour tenir compte de la grande diversité des entreprises, dont la structure de gouvernance et le niveau de maturité des partenaires sociaux sont très différents, l'application de l'article 13 de l'ANI devrait se faire sur la base du volontariat, sur un mode incitatif. Dès lors, les modalités de mise en œuvre doivent être définies au cas par cas, chaque entreprise étant la plus à même d'élaborer ses propres conditions de succès.

Au-delà de la dimension volontaire de cette mesure, il est essentiel de définir les conditions qui permettront aux représentants des salariés dans les organes de gouvernance de jouer leur rôle, pour que cette avancée produise son effet sur la qualité du climat social au sein de l'entreprise. Ces conditions sont de nature managériale et organisationnelle. Elles relèvent donc au premier chef de la responsabilité des entreprises, qui ont tout à gagner à jouer le jeu. Deux conditions de succès principales peuvent être identifiées :

### ▀ Définir un mode de désignation adapté des représentants des salariés au sein des organes de gouvernance

D'un point de vue technique, l'ANI ne précise pas les modalités de sélection des administrateurs salariés. L'efficacité commande que le dispositif s'applique au niveau le plus consolidé de l'entreprise et non pas de ses filiales, et que les entreprises ayant déjà un salarié au conseil d'administration au titre de l'actionnariat salarié intègrent un seul salarié supplémentaire au titre de l'article 13 de l'ANI et non pas deux. Ces nouveaux administrateurs devront être à la fois suffisamment indépendants pour pouvoir jouer pleinement leur rôle et prendre en compte les enjeux de l'entreprise, tout en maintenant un lien fort avec les instances de représentation du personnel ainsi qu'une réelle légitimité auprès des salariés. Le mode de désignation du ou des représentants des salariés doit aussi refléter la réalité de l'activité des entreprises, dont l'internationalisation est croissante. En toute logique, le ou les représentants devront être élus par les salariés au minimum sur une base européenne et au mieux sur une base mondiale, sans exclusivité de sélection des candidats par les organisations syndicales<sup>6</sup>. Une telle approche aurait l'intérêt de contribuer à combler le fossé entre un syndicalisme et des IRP par définition inscrits dans une approche hexagonale, et des enjeux économiques de plus en plus internationaux.

Le dispositif pourrait, pour ce faire, s'inspirer des mécanismes issus du Code du commerce, qui prévoit une désignation des candidats par les syndicats tout en ouvrant la voie aux candidatures soutenues par au moins 5 % des salariés.

---

6. Ce processus est indépendant des modalités de désignation des représentants des salariés actionnaires.

## Désignation de représentants des salariés au CA : ce que prévoit le Code du commerce

Le Code du commerce, à travers ses articles L225-27 et L225-28, prévoit la possibilité, pour les entreprises qui le souhaitent, de **procéder à l'élection de représentants des salariés au conseil d'administration**. Les administrateurs salariés ne sont pas pris en compte dans la détermination du nombre maximal et minimal d'administrateurs prévus par ailleurs.

La loi prévoit une élection au bulletin secret, au scrutin majoritaire ou proportionnel, auquel cas les listes doivent être paritaires. Les salariés peuvent être divisés en deux collèges, l'un étant réservé aux ingénieurs, cadres et assimilés. Les candidats ou listes de candidats peuvent être désignés par les **organisations syndicales représentatives, par 5 % des électeurs** ou par cent d'entre eux si le nombre de salariés est supérieur à 2.000.

### ► Prendre en compte l'enjeu des compétences

La présence de salariés dans les organes de gouvernance n'a de sens que dans la mesure où elle renforce l'attention portée par les dirigeants à l'enjeu social dans l'orientation stratégique de l'entreprise. Les dispositions de l'ANI représentent donc une opportunité pour faire du dialogue social un vecteur de performance de l'entreprise. **Dès lors, les représentants des salariés doivent avoir la capacité de jouer pleinement leur rôle d'interface** entre les organes de direction et l'ensemble des collaborateurs, en évitant de se couper de la « base ». Contrairement à la situation qui prévaut pour les membres du comité d'entreprise ou du CHSCT, les règles de confidentialité imposées aux administrateurs limitent l'usage d'une expertise extérieure pour les épauler.

**Cette situation implique de mettre à leur disposition des moyens leur permettant d'exercer leur jugement en toute sérénité** (disponibilité en termes de temps, moyens de formation et d'information). En particulier, un temps de préparation ainsi que des actions spécifiques de formation doivent être prévus en amont de l'intégration des salariés aux organes de gouvernance. Ils devront

permettre de renforcer la capacité des représentants des salariés à se saisir des enjeux stratégiques, à apporter leurs contributions, mais également à expliquer, en retour, les décisions des instances de gouvernance auprès de la « base ». En aménageant un « sas » entre leur activité professionnelle originale et leurs nouvelles responsabilités, une telle approche permettrait également de faire tomber les barrières psychologiques qui pourraient freiner leur capacité à participer pleinement à la décision.

## L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES INFORMATIONS FOURNIES AUX IRP

**Sur la question de l'information des salariés, l'ANI permet de sortir** d'une logique quantitative d'accroissement des données accessibles aux IRP, pour se concentrer sur la question plus qualitative de l'organisation et de l'intelligibilité de celles-ci. L'art. 12 propose en effet une rationalisation fondée sur la création d'une base de données unique, permettant une plus grande clarté des informations, une accessibilité accrue et un renforcement de la dimension prospective des données (à horizon de trois ans). Ce document s'organisera en cinq à six rubriques, mises à jour de manière permanente. Le cadre des obligations d'information se trouve ainsi mis à niveau avec les normes et les possibilités offertes par le numérique, ce qui le rend potentiellement moins formel et coûteux en termes de temps et de ressources mobilisées. De plus, en créant des formats communs à l'ensemble des entreprises, la disposition permet de renforcer les possibilités de comparaisons (sous réserve de confidentialité des données) et donc d'objectiver les diagnostics qui peuvent être produits sur la situation des entreprises.

Donner aux IRP une information de même nature et de même qualité qu'aux actionnaires et aux administrateurs améliore la transparence et la pédagogie et doit permettre d'élaborer des diagnostics partagés. *In fine*, c'est la qualité du dialogue qui augmente dans l'entreprise.

### ▲ Rationaliser les informations transmises aux IRP

Il n'en reste pas moins que des questions restent en suspens autour de la transposition législative de ce dispositif. En particulier, rien n'est précisé quant au niveau de granularité de l'information (groupe, filiales, établissements...) et sur la fréquence des échanges avec les IRP<sup>7</sup>. Pour qu'une telle mesure produise des effets positifs, et pour en limiter le coût et la complexité de mise en œuvre, il est impératif qu'elle réponde à deux conditions :

- qu'elle se substitue aux différentes obligations d'information existantes, au lieu de s'ajouter à la production d'informations déjà à la disposition des IRP ;
- qu'elle porte sur les données clés de l'entreprise au niveau le plus consolidé, plutôt que sur chacun des établissements.

Par-delà cette dimension technique, l'information des IRP et, à travers eux, des salariés, doit aussi être abordée sous un angle managérial. Au-delà de la transmission des données prescrite par le Code du travail, trois axes d'effort pourraient être poursuivis :

### ▲ Entreprendre un effort partagé de pédagogie

La capacité des partenaires sociaux à échanger de manière sincère et éclairée autour des enjeux stratégiques à court, moyen et long terme, est une condition nécessaire à l'établissement d'un dialogue de qualité au sein de l'entreprise. Elle suppose la mobilisation de compétences de chaque côté : une meilleure formation aux grands enjeux économiques et financiers du côté des représentants des salariés (point abordé *infra*), qui peuvent cependant faire appel à des experts extérieurs, mais également un réel effort de la part des dirigeants pour hisser la qualité et la clarté des informations transmises aux IRP au même niveau que l'information donnée, par exemple, aux analystes et aux actionnaires, dans le cadre de la communication externe et financière de l'entreprise. À cet égard, un effort doit être fait pour élaborer des documents pertinents et maîtrisés par l'ensemble des acteurs.

---

7. A cet égard, une présentation annuelle des options stratégiques de l'entreprise est à privilégier.

## ► Mettre en œuvre une communication interne de qualité

L'aptitude de la direction et des IRP à faire œuvre de pédagogie en direction des salariés se trouve renforcée par la communication interne, dont la qualité devrait être de même niveau que la communication externe. Les dirigeants, dont l'attention est souvent concentrée sur les relations avec leur environnement extérieur (investisseurs, pouvoirs publics, opinion) pourraient renforcer leur implication dans la communication interne. En parallèle, avec le soutien de l'entreprise, les IRP eux-mêmes pourraient renforcer leurs efforts de pédagogie en direction des salariés, par exemple à travers des espaces d'expression réservés sur l'ensemble des véhicules d'information interne (*newsletters* sous format papier ou électronique, revues, etc.).

### **La communication financière et économique interne de La Française des Jeux**

En parallèle de la communication externe traditionnelle sur la situation économique de l'entreprise comme sur sa stratégie, la Française des Jeux a développé des actions visant à renforcer la connaissance de ces enjeux par les salariés. Ces dernières sont considérées par l'entreprise comme essentielles pour « donner du sens » à l'activité, en clarifiant et en situant les décisions dans leur contexte<sup>8</sup> :

- › Large diffusion en interne des communiqués de presse et du rapport annuel ;
- › **Réunions ouvertes à tous et animées par le président et le directeur général délégué**, sur les trois sites de l'entreprise ;
- › Utilisation large de **l'intranet**, en passe d'évoluer vers un **outil 2.0, collaboratif et communautaire** ;
- › **Déclinaison des efforts par les managers**, soutenus en cela par des formations spécifiques au management de la performance financière et économique de l'entreprise

8. Source : Afcj, Les Cahiers de la communication interne, décembre 2012



### ▲ Accroître l'utilisation des réseaux sociaux

L'information directe des salariés passe également par des canaux d'échange de nature plus informelle que les IRP ou les messages de la direction. L'usage des réseaux sociaux présente à cet égard une véritable opportunité pour repenser la relation entre la direction de l'entreprise et les collaborateurs. Ils ont pour effet d'accélérer la diffusion de l'information, à une vitesse largement supérieure aux capacités d'action des organisations syndicales comme de la direction des ressources humaines. Dans la mesure où un nombre important d'entreprises ont d'ores et déjà mis en place des réseaux sociaux internes à l'entreprise, ceux-ci pourraient, en partie, être dédiés à l'information et à la consultation des salariés sur les thèmes liés au dialogue social, au renforcement de la performance et à l'amélioration du bien-être au travail.<sup>9</sup>

---

9. Des codes de bonne conduite ou des chartes éthiques permettraient de modérer l'utilisation qui serait faite de ces moyens d'expression.

## DEUXIÈME PARTIE

## Au-delà de l'accord national interprofessionnel : propositions pour renforcer le dialogue social

---

**A**u-delà de la mise en œuvre de l'ANI du 11 janvier 2013, quelles sont les voies permettant d'améliorer la qualité du dialogue social, pas uniquement dans un contexte de crise, mais dans la « vie quotidienne » des entreprises ?

**C'est en effet dans le quotidien des relations sociales que se joue, en grande partie, l'émergence d'une véritable confiance**, gage d'une plus grande autonomie des partenaires sociaux. La qualité du climat social conditionne, *in fine*, les attitudes des acteurs et, en particulier, leur tropisme à en appeler à un tiers - en l'occurrence l'État - pour intervenir dans le champ de la négociation collective. Or, comme le montrent les enquêtes d'opinion sur le climat social (TNS-Sofres ou Cegos), le niveau de défiance des salariés à l'égard tant de leur direction que des organisations syndicales est élevé, de l'ordre, dans les deux cas, de 60 %.

Cette caractéristique hexagonale s'explique par des facteurs culturels profonds, identifiés depuis longtemps : rôle central de la hiérarchie, moindre importance accordée aux enjeux humains et managériaux par rapport aux défis techniques, et à la pression financière, tendance à la centralisation et à l'abus de procédures, etc. Cette constante a pu, dans une certaine mesure, être masquée par la baisse historique de la conflictualité dite « classique » et de son principal indicateur, le nombre de journées individuelles non travaillées (JINT), passé de 3,5 millions en 1975 à environ 200 000 dans la période récente <sup>10</sup>. En revanche, au-delà

---

**10.** DARES et enquête ACEMO, « Négociation et représentation des salariés » ; il n'existe pas de statistiques suffisamment récentes pour vérifier si cette tendance baissière historique a perduré depuis le déclenchement de la crise.

des chiffres absolus, les comparaisons européennes montrent que la France se singularise (aux côtés de pays comme l'Espagne ou la Grèce), avec un taux toujours élevé de journées non travaillées (de l'ordre de soixante pour mille (60‰)). Parallèlement, des formes moins traditionnelles de conflictualité ont connu une croissance régulière, comme le montre le panel d'indicateurs mis en place par la DARES : les événements tels que les actions collectives sans arrêt de travail, les sanctions disciplinaires, les arrêts de travail, le refus d'heures supplémentaires, etc., concernent, en 2011, 72 % des établissements contre 66 % en 1998.

Pour répondre à cet enjeu, les entreprises pourraient, en concertation avec les instances représentatives du personnel et les organisations syndicales, avancer sur trois enjeux clés :

- › Inscrire le dialogue social au cœur du management de l'entreprise, en renforçant l'implication tant des cadres dirigeants que des managers de terrain.
- › Clarifier le droit pour adapter le dialogue social au fonctionnement de l'entreprise.
- › Renforcer la légitimité et les capacités d'action des acteurs du dialogue social au sein de l'entreprise.

## INSCRIRE LE DIALOGUE SOCIAL AU CŒUR DU MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

### Des évolutions profondes appellent à repenser les modalités de la relation entre l'entreprise et ses salariés

**La qualité du climat social est, plus que par le passé, un déterminant de la performance des entreprises, dans la mesure où les besoins de celles-ci et les attitudes des salariés à leur égard ont évolué.** En effet, les entreprises n'ont jamais eu autant besoin de l'adhésion de leurs salariés pour réussir, et ces derniers font preuve, pour leur part, de plus grandes attentes en termes de reconnaissance, de participation et de transparence. Ces deux évolutions se combinent et renforcent l'exigence d'un dialogue social renouvelé.

**L'entreprise a changé, suivant en cela les transformations globales de l'économie.** Les services, de 45 % en 1970, représentent aujourd'hui 68 % de l'activité<sup>11</sup>. Une telle transformation modifie radicalement la relation au travail. Dans une économie largement dématérialisée, où, de plus en plus, il s'agit de vendre une prestation globale plutôt qu'un bien, les acteurs économiques se révèlent nettement plus dépendants à l'égard de l'engagement et de la motivation des salariés. Une telle tâche est rendue plus compliquée dans la mesure où les processus de création de valeur sont devenus plus abstraits, moins faciles à appréhender, avec une distance souvent importante entre les activités des salariés et la réalité de l'acte de vente ou la satisfaction du client. Plus fondamentalement, le modèle de l'entreprise issu des Trente Glorieuses, largement inspiré par la révolution taylorienne et la division scientifique du travail, cède progressivement le pas à d'autres formes d'organisations, moins pyramidales, où l'information circule plus vite : entreprises dites « *lean* », en recherche permanente de progrès en termes de productivité, entreprises « apprenantes », inspirées de la révolution de la connaissance, qui visent à maintenir un état d'esprit orienté vers l'innovation et la créativité permanentes. De telles organisations sont, beaucoup plus que par le passé, profondément sensibles à la qualité du climat social. Une dégradation de celui-ci, comme

---

11. Chiffres INSEE.

le souligne Hubert Landier<sup>12</sup>, conduit à des formes de conflictualité de basse intensité, dont la « grève du zèle », parfois plus coûteuse qu'un mouvement social traditionnel, est l'illustration peu visible mais frappante. D'autant que le contexte a profondément évolué, sous l'effet de l'internationalisation et de l'accroissement de la concurrence. Face à des clients plus exigeants et versatiles que par le passé, les entreprises sont amenées à développer une plus grande agilité, qui, pour être acceptée, requiert de la part des salariés une bonne compréhension des enjeux auxquels la stratégie de l'entreprise répond. Cette transformation des organisations tend à renforcer la nécessité d'un dialogue social permanent dans l'entreprise.

**Parallèlement, les changements majeurs qui affectent depuis une vingtaine d'années la relation au travail renforcent les attentes des collaborateurs en termes de reconnaissance.** Ces derniers sont, d'abord, mieux formés et plus diplômés que par le passé. La part des jeunes de 25 ans en possession d'un diplôme est passée, en l'espace de dix ans, de moins de 40 % à plus de 60 %<sup>13</sup>, accélérant ainsi une tendance de long terme. Les emplois peu qualifiés ont également changé de nature, migrant de l'industrie vers les services, du fait de l'évolution du périmètre des entreprises et du développement des services à la personne. Plus individualistes, moins attachés au statut du fait d'un mode d'évaluation et de rémunération plus personnalisé, les salariés sont moins sensibles aux formes traditionnelles de mobilisation collective, mais en même temps plus attentifs à des formes extra-matérielles de reconnaissance, dont leur adhésion à la stratégie et à la vision d'ensemble de l'entreprise dépend. Ces changements touchant le monde du travail sont par ailleurs cohérents avec les tendances de fond visibles dans la société tout entière, en particulier une plus grande valeur accordée à l'autonomie, à la réalisation de soi et aux choix personnels, ainsi qu'une plus grande sensibilité aux questions sociétales et aux enjeux d'inclusion sociale. Ces valeurs se diffusent au détriment des formes « traditionnelles » de revendication, axées sur des enjeux plus économiques, et en particulier les paramètres du temps de travail et de la rémunération. Ces changements sont, de plus, également liés au renforcement des nouvelles formes de sociabilité, plus locales et sensibles aux marqueurs identitaires, qui participent aux attentes en termes de reconnaissance. Les entreprises ont,

12. Hubert Landier, « L'engagement des salariés », notes de l'Institut de l'entreprise, septembre 2012.

13. Sources : DEPP et enquêtes « Emploi » de l'INSEE.

à cet égard, anticipé certaines de ces évolutions, en renforçant leur attention aux conditions de travail et au stress (comme en témoigne l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 24 novembre 2008), en menant des politiques d'égalité des chances et de diversité au niveau des recrutements, ou en promouvant des réseaux internes de *mentoring* ciblant les femmes ou les personnes issues de minorités.

## Pour répondre aux évolutions du monde du travail, le dialogue social doit être porté à tous les niveaux de l'entreprise

**Pour répondre aux évolutions décrites plus haut, le dialogue social ne doit pas être abordé uniquement sous un angle exclusivement juridique.** La relation entre les partenaires au sein de l'entreprise ne se limite pas à satisfaire les obligations prescrites par le droit du travail. Dans une perspective ainsi réduite aux procédures d'information, de consultation et de négociation, les différents acteurs n'y voient plus qu'un exercice formel, auxquels ils répondent par une approche légaliste, voire pointilleuse. Dans certains établissements, les directions et les DRH voient alors, dans ces interfaces nécessaires à la vie de l'entreprise et à la construction d'un projet collectif, une contrainte et un risque de nature juridique, qu'il s'agira de préempter en amont des décisions difficiles. Du côté des représentants du personnel, le dialogue social se pare des attributs d'un appareillage défensif, dont l'arme ultime est le recours au juge. De telles situations, toutefois, ne constituent pas une règle uniforme dans l'ensemble du tissu économique. D'un côté, de nombreuses entreprises, surtout les plus petites, sont dans une situation de désert syndical, comme le souligne Emmanuelle Barbara<sup>14</sup>, ainsi que l'a montré le taux de participation de 10 % aux élections professionnelles dans les TPE, fin 2012. D'autres entreprises – particulièrement les grands groupes – sont dotées d'une solide tradition de dialogue entre direction et représentants du personnel. Dans les cas les plus aboutis, ces relations ne se résument pas en un face-à-face structuré autour du rapport de force institutionnel, mais visent à identifier les solutions les plus adéquates face aux enjeux qui se posent pour l'entreprise, ceci en intégrant dans la réflexion commune les tiers que sont la concurrence, le client, la qualité ou le défi technique et, de plus en plus, les sujets environnementaux et sociétaux.

<sup>14</sup>. Emmanuelle Barbara, « Vers une judiciarisation du dialogue social ? », *Sociétal*, 1er trimestre 2013, n° 79.

**Il s'agit donc de donner au dialogue social une importance égale à celle de la qualité, de la stratégie de développement ou de la relation avec les investisseurs.** En ce sens, il ne doit pas être considéré comme l'affaire exclusive des directeurs des ressources humaines, mais doit concerner l'ensemble de la direction. Au-delà des IRP et des obligations d'information, consultation et négociation, le dialogue passe par de nombreux canaux. La communication interne représente, dans des organisations beaucoup plus plates et fluides que par le passé, une voie essentielle. À cet égard, comme nous l'avons souligné plus haut en évoquant l'accord national interprofessionnel de janvier 2013, il est nécessaire de renforcer le rôle de la communication interne et d'insister sur la composante liée à l'information sociale interne. Mais la direction de l'entreprise et le management intermédiaire doivent également jouer un rôle actif, en coordination avec la direction des ressources humaines <sup>15</sup>.

## Propositions

### ▲ Renforcer l'implication directe des cadres dirigeants dans le dialogue social

**Ces exigences évoquées plus haut renforcent l'importance d'une implication forte des cadres dirigeants de l'entreprise dans le dialogue social.** Celle-ci tend à être faible, pour deux raisons. D'abord, en termes culturels, le système de formation de la majorité des dirigeants d'entreprise tend à favoriser l'enseignement scientifique et technique au détriment de la dimension managériale. Les enjeux du dialogue social restent peu enseignés à l'université, dans les écoles d'ingénieurs et de commerce, et sont peu valorisés dans le cadre des politiques de recrutement. Ensuite, en termes organisationnels, l'évaluation de la performance individuelle prend rarement en compte la dimension sociale : un dirigeant de *business unit* est avant tout comptable des performances à court terme de son entité. Enfin, la complexité croissante des « règles du jeu » rend problématique la bonne compréhension, par les dirigeants, du dialogue social à la française. L'internationalisation des carrières entraîne une connaissance moins fine des enjeux et des pratiques hexagonales, mais également une

<sup>15</sup>. Voir à cet égard l'enquête Meanings-Harris Interactive «La parole en entreprise: le point de vue des salariés», octobre 2012.

moindre sensibilité à ceux-ci dans des groupes de dimension mondiale, où une part croissante du chiffre d'affaires est réalisée à l'international.

**Plus que jamais, il devient essentiel de sensibiliser les futurs décideurs à l'importance des relations sociales.** Plusieurs outils pourraient être mobilisés, en fonction du mode de fonctionnement des entreprises. Ainsi, il est envisageable :

- d'inscrire dans le parcours de carrière des cadres dirigeants un passage par des fonctions RH ou des responsabilités opérationnelles à fort contenu RH ;
- de mettre en place ou d'étendre les formations RH spécifiques aux cadres à haut potentiel ;
- de systématiser la présence de cadres dirigeants comme « auditeurs libres » lors des séquences de négociation au sein de l'entreprise ;
- d'inclure la prise en compte de critères de performance sociale dans le recrutement et l'évaluation des cadres dirigeants.

### ▲ Accroître la capacité d'action des managers intermédiaires en termes de dialogue social, avec l'appui des directions des ressources humaines

**Au-delà des dirigeants, le rôle des managers de terrain est central dans le maintien d'un climat social de qualité.** En prise directe avec les collaborateurs, ils constituent la principale courroie de transmission entre la direction et les salariés, comme le soulignait déjà l'Institut de l'entreprise dans sa note « Redéfinir le rôle du manager » en janvier 2010<sup>16</sup>. D'une part, ils sont la voie privilégiée pour expliquer les enjeux et la stratégie de l'entreprise, ainsi que de sa politique sociale. D'autre part, ils sont en contact direct, sur une base quotidienne, avec les salariés comme avec les représentants du personnel, et de ce fait les plus à même de percevoir et de faire remonter les signaux indiquant la qualité du climat social. Dans un contexte de plus forte individualisation des relations au travail, ils sont les mieux placés pour répondre à un grand nombre d'attentes de la part des salariés dont ils supervisent l'activité :

<sup>16</sup>. «L'entreprise de l'après crise. Redéfinir le rôle du manager». Rapport du groupe de travail de l'Institut de l'entreprise présidé par Daniel Chaffraix et Pierre Mongin, janvier 2010



qualité de vie au travail, équilibre entre vie privée et vie professionnelle, équité dans les relations entre personnes. Leur attitude à l'égard des militants syndicaux et des élus du personnel est également déterminante. Comme le révèle l'enquête de la DARES <sup>17</sup>, en cas de problème les salariés s'adressent en priorité à l'encadrement intermédiaire plutôt qu'aux représentants du personnel, qu'il s'agisse de conditions de travail (45 % contre 18 %), d'enjeux salariaux (41 % contre 12 %) ou de mésentente avec un supérieur (24 % contre 20 %). Les représentants du personnel sont davantage consultés au sujet des procédures de licenciement (41 % contre 9 % pour le management intermédiaire, mais 48 % pour l'encadrement supérieur).

**Les différentes enquêtes menées par les observateurs du climat social en France soulignent qu'à cet égard des progrès sont possibles.**

Ainsi, l'enquête Cegos 2012 sur la qualité du climat social en France révèle que les réponses positives ou très positives à l'égard des managers de terrain sont minoritaires : 41 % en ce qui concerne leur attention au bien-être de leurs collaborateurs, 44 % pour leur sens de l'équité, 35 % pour leur capacité à réguler les tensions au sein de leurs équipes. Peu formés à ce rôle, pourtant essentiel, et peu impliqués dans les négociations entre partenaires sociaux, dont ils sont en général plutôt des observateurs que des participants, les cadres intermédiaires ne sont pas forcément évalués sur leur capacité d'écoute et de développement de leurs équipes. Un tel constat appelle trois niveaux de réponses.

- ▶ **Sensibiliser les cadres intermédiaires.** Elle passe avant tout par une formation aux enjeux sociaux, en formation initiale comme durant la vie professionnelle. La généralisation des cursus dédiés, la mise en place de formations communes avec les représentants du personnel constituent autant de pistes à explorer. Afin de rompre avec la culture française peu collaborative du management, la capacité à instaurer un climat social de qualité pourrait également être mieux prise en compte dans l'évaluation des parcours de carrière.
- ▶ **Impliquer le management intermédiaire dans la négociation sociale, en amont comme en aval.** Il est ainsi possible d'envisager, outre une meilleure information, la mise en place de simulations de négociations « à froid »

---

17. DARES, « Les institutions représentatives du personnel : davantage présentes, toujours actives, mais peu sollicitées par les salariés ».

entre cadres et représentants du personnel, celle de groupes de travail mixtes en amont de la négociation, visant à établir des diagnostics partagés et l'élaboration de solutions – y compris concernant le travail au quotidien. En aval, la direction et les DRH devront mieux anticiper les conditions de mise en œuvre des accords conclus, sur la base d'une consultation plus systématique de leurs managers de terrain.

- › **Développer des ressources à destination des managers.** L'accumulation d'expériences directes et l'accès aux retours d'expériences des partenaires sociaux sont essentiels. La création d'espaces d'échange informels et neutres entre managers, mais également entre ceux-ci et la direction, pourrait constituer une réponse. De même, les directions des ressources humaines pourraient être configurées de manière à leur faire davantage jouer un rôle de « consultant » interne à l'égard des managers de terrain, en laissant à ces derniers la responsabilité directe de la négociation éventuelle.

### La démarche de « culture économique » de Generali <sup>18</sup>

Pour qu'il sache faire preuve de pédagogie à l'égard de leurs équipes, il est essentiel que le management dispose d'une **connaissance suffisante de la stratégie de l'entreprise** et des enjeux dans lesquels elle s'inscrit. De plus, au-delà de l'encadrement, **renforcer le niveau de connaissances en économie** demeure essentiel pour mettre en œuvre un dialogue social informé et de qualité

Generali a, à cet égard mis en place une **démarche de « culture économique »** orientée vers deux cibles principales, l'encadrement supérieur et l'ensemble des collaborateurs, et évaluée via des enquêtes :

- › Pour les cadres, l'objectif est de leur donner une **vision plus globale de la stratégie** de l'entreprise, tous secteurs confondus, avec la mise en place de **modules de formation dédiés**. Un livret trimestriel portant sur les résultats de l'entreprise est également publié à leur usage.
- › En ce qui concerne les collaborateurs, l'entreprise a mis en place des **modules de e-learning** et une **émission de web TV interne**, s'ajoutant à une newsletter régulière analysant le contexte du marché de l'assurance et les résultats de l'entreprise, des présentations très accessibles, centrées sur des infographies, un « quiz » économique en ligne.

18. Source : Afcj, Les Cahiers de la communication interne, décembre 2012

## CLARIFIER LE DROIT POUR ADAPTER LE DIALOGUE SOCIAL À LA RÉALITÉ DE L'ENTREPRISE

Les IRP répondent à un modèle d'entreprise qui ne correspond plus à la réalité des organisations

**Renforcer l'implication du management doit aller de pair avec un meilleur fonctionnement des instances de représentation du personnel comme interlocutrices de la direction.** Leur mode de fonctionnement, prévu par le droit du travail, s'enracine dans le contexte des Trente Glorieuses et de l'économie industrielle.

**Les mécanismes de dialogue social dictés par la loi répondent en effet à un modèle taylorien dépassé.** Ce dernier est structuré de manière verticale. Les fonctions stratégiques et d'exécution sont clairement séparées. Les activités de décision et de conception sont centralisées, tandis que des modes de production fortement normés en termes de cadences et de qualité, souvent fondés sur une division précise des tâches, permettent une planification précise du travail. Une telle armature, dominante dans le monde industriel jusqu'aux années 1970, n'est pas adaptée à une circulation rapide de l'information, qui doit traverser de multiples paliers du sommet à la base, et réciproquement, et dont le « coût » économique et organisationnel est élevé. En organisant le face-à-face entre la direction et les représentants du personnel, le comité d'entreprise permet, dans cette perspective, d'apporter aux salariés une compréhension d'ensemble sur la situation et la stratégie de l'entreprise (d'où, par exemple, les obligations de transmission au CE de données comptables et financières). Il permet à l'inverse d'améliorer la compréhension que la direction peut avoir du « terrain » et des enjeux spécifiques qui se posent : conditions de travail, applicabilité des normes, amélioration possible des processus de production.

**Ce modèle est battu en brèche du fait, entre autres, de la révolution liée aux technologies de l'information.** Selon le Centre d'analyse stratégique<sup>19</sup>, sur l'ensemble des salariés, seuls 17,5 % travaillent dans des entreprises répondant au modèle taylorien, tandis que 23,8 % sont en « *lean production*<sup>20</sup> » et 47,7 % évoluent dans le cadre d'une « entreprise apprenante<sup>21</sup> ». La réduction considérable du coût de transmission des données favorise en effet des modes d'organisation plus plats et décentralisés, où les différentes unités peuvent faire preuve de davantage d'initiative. Cette transformation va de pair avec la « servicialisation » de l'économie, où le produit, même de haute technologie, est un composant d'une prestation plus globale. Dès lors, une plus grande capacité de réaction au client (interne ou externe) doit être laissée aux différents maillons de la chaîne de valeur. Dans un tel contexte, les obligations prescrites par le droit du travail, en termes d'information, de consultation et de négociation, ne répondent plus au rythme et aux préoccupations de l'entreprise et des salariés.

- › La transparence accrue des organisations vis-à-vis de leur personnel vide en partie de son sens la notion, pourtant centrale dans le Code du travail, de « délit d'entrave »<sup>22</sup>, dans la mesure où les éléments d'appréciation sur la situation des entreprises (en particulier cotées) sont largement diffusés, y compris à l'extérieur de celles-ci.
- › L'alignement entre les préoccupations des salariés et les thèmes de négociation imposés par le droit du travail est de plus en plus difficile du fait de l'irruption de nouveaux enjeux (sociétaux, communautaires, environnementaux), et de nouvelles préoccupations (qualité de vie, reconnaissance ...) qui restent hors du champ actuel de la négociation sociale.
- › Le calendrier des négociations répartit les moments du dialogue social sur toute l'année et implique de nombreux dispositifs et instances différents,

19. CAS, « Le travail et l'emploi dans vingt ans : 5 questions, 2 scénarios, 4 propositions », juillet 2011  
 20. La « *lean production* » caractérise des entreprises visant l'efficacité par la recherche permanente de la performance et de la qualité et une organisation aussi plate que possible, où l'autocontrôle et l'innovation dans les dispositifs sont mis en avant.

21. « L'entreprise apprenante » se caractérise par le travail en équipes fortement autonomes, soumises à des problèmes complexes et répondant à des objectifs à fort contenu cognitif. Ce modèle concerne avant tout le secteur tertiaire marchand (services financiers, services aux entreprises, fourniture d'énergie) et les activités liées aux nouvelles technologies.

22. L'entrave est le fait de porter atteinte à la mise en place et au bon déroulement de la mission des représentants du personnel. Il s'agit d'une infraction inscrite dans le Code du travail, à l'article L. 2328-1.

aux acronymes souvent obscurs. Il devient alors difficile de capter l'intérêt de collaborateurs dont les rythmes de vie se sont accélérés, pour ce qui peut apparaître comme un rituel institutionnel daté, peu en phase avec les préoccupations réelles.

## La complexité des procédures nuit à l'efficacité et à la légitimité du dialogue social

**Cette inadaptation a pour effet concret un manque d'efficacité, et donc une perte de légitimité, des instances de représentation du personnel.** Outre un alignement sur un modèle d'entreprise issu de la révolution industrielle, le mode de fonctionnement des IRP est tributaire d'un droit du travail qui s'est construit, en France, par strates successives, chacune ajoutant à l'édifice sans rien retrancher, et ce depuis 1945. Le système compte, en particulier pour les grandes entreprises et les ETI, un grand nombre d'instances, avec un redoublement lié à la dualité entre représentation des salariés et activité syndicale, et de nombreux empiètements en termes de missions. Ainsi, il est possible de lister les délégués du personnel, les délégués syndicaux, les représentants syndicaux, les différents niveaux de comité d'entreprise (ce dernier, au niveau de l'établissement, regroupant des commissions obligatoires et facultatives, ponctuelles ou pérennes) et d'établissement, le comité central d'entreprise, CHSCT, le comité de groupe, le comité d'entreprise européen. Une telle prolifération génère des lenteurs et des redondances dans les processus d'information, de concertation et de négociation, sans pour autant améliorer la compréhension qu'ont les salariés de la situation et des perspectives de l'entreprise. L'architecture des IRP est, en effet, peu adaptée à la réalité des flux de décision, et peine à inscrire les préoccupations sociales dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise. Accaparés par des négociations complexes ou par des activités annexes à leur mission (ainsi les œuvres culturelles et sociales du comité d'entreprise), les membres des IRP disposent rarement du temps suffisant pour accomplir leur rôle d'écoute, d'explication et de pédagogie à l'égard des salariés qu'ils représentent, ce qui affecte leur légitimité auprès de la « base » comme la qualité du dialogue social.

**S'ajoute à cela la complexité intrinsèque des procédures** : négociations annuelles dont le calendrier est fixé par le droit, sans égard pour les attentes prioritaires de collaborateurs ; multiplication des obligations de négociation sur des sujets parfois éloignés de leurs préoccupations immédiates ; recours à l'expertise externe, par exemple dans le cas des « plans de sauvegarde de l'emploi » ou pour les questions liées à l'hygiène et à la sécurité (missions relevant du CHSCT, dont le rôle a été progressivement étendu par la Cour de cassation), qui, loin de fluidifier les relations entre direction et représentants du personnel par la construction d'un constat partagé, tendent au contraire à ralentir la prise de décision. Enfin, la création d'une base de données prévue dans l'accord national interprofessionnel de janvier 2013 devrait permettre une rationalisation des obligations d'information. Cette situation génère un faible niveau de sécurité juridique. La Cour de cassation tend à jouer un rôle important pour fixer l'interprétation qu'il faut apporter aux normes, sur la base d'une lecture sourcilleuse, voire maximaliste, des droits des salariés. L'attention des directions des ressources humaines tend, de ce fait, à se focaliser sur les aspects formels plutôt que sur la réalité des échanges. Cette judiciarisation croissante des relations sociales ne joue évidemment pas en faveur de l'établissement de la confiance indispensable au sein de l'entreprise.

## Propositions

### ► Clarifier le droit pour donner aux partenaires sociaux la liberté d'adapter, dans l'entreprise, les règles de fonctionnement du dialogue social

Pour sortir le dialogue social du formalisme qui prévaut actuellement dans l'entreprise, il est urgent de l'adapter aux préoccupations réelles des salariés, des représentants du personnel et des entreprises. Cette meilleure prise en compte des réalités concerne, en particulier : les procédures, le calendrier, les thèmes abordés, les instances de représentation du personnel.

**Le préalable à toute expérimentation est une clarification du droit.** Il est essentiel que les partenaires sociaux connaissent précisément la marge de manœuvre dont ils disposent pour négocier entre eux dans un contexte de plus grande sécurité juridique. Les flottements dans la définition du seuil de

30 % nécessaire pour la signature d'un accord d'entreprise, dans le cadre de la mise en œuvre de la loi du 20 août 2008, ont freiné le recours à de telles pratiques. Il s'agit donc de rendre explicite, au sein du Code du travail, les éléments qui relèvent des dispositions légales impératives auxquelles il n'est pas possible de déroger. Dès lors, les partenaires sociaux pourraient s'engager dans des négociations aboutissant à un accord majoritaire dérogeant de manière contractuelle au Code du travail.

**Une telle évolution encouragerait l'innovation et l'expérimentation en matière sociale.** Elle permettrait d'aller plus loin que les dispositions de l'art. 18 de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier concernant les « accords de maintien dans l'emploi » en étendant les possibilités d'expérimentation, au-delà des situations de crise économique, au mode de fonctionnement normal des entreprises.

### ► **Rendre possible l'adaptation, par voie d'accord majoritaire, des instances de représentation du personnel aux réalités de l'entreprise**

**Au-delà de la nécessaire clarification du droit, faire évoluer le Code du travail permettrait aux entreprises d'adapter le cadre du dialogue social à leurs besoins.** Le niveau pertinent pour mettre en œuvre un dialogue social de qualité varie en fonction de l'activité et du mode d'organisation de l'entreprise. Ainsi, la *business unit* est, *de facto*, devenue le niveau pertinent des procédures d'information, de concertation et de négociation. L'architecture des IRP n'est souvent plus adaptée à ce type d'organisation. De même, l'internationalisation des groupes rend redondantes les activités du comité de groupe en France et du comité d'entreprise européen. De manière plus concrète, leur mode de fonctionnement correspond plutôt aux besoins d'entreprises dotées d'établissements ou d'usines de grande taille, avec une forte concentration de salariés. Comme le souligne la DARES <sup>23</sup>, ce sont justement ces secteurs qui connaissent les taux de participation aux élections du comité d'entreprise les plus élevés :

---

23. Dares, « Les élections au comité d'entreprise, une étude de l'évolution des implantations et des audiences syndicales », 2009. La participation aux élections du comité d'entreprise constitue un bon indicateur de l'intérêt des salariés pour le dialogue social en fonction des secteurs d'activité, dans la mesure où il permet d'éviter les biais liés aux entreprises non dotées de CE, et parce qu'il est très stable dans le temps, à la différence du taux de syndicalisation.

industrie (plus de 70 %), en particulier automobile (77 %), activités financières (69 %). Contrairement aux activités de services (hors administration, banque, assurance) dont le mode de fonctionnement implique souvent une décentralisation des collaborateurs dans de nombreux établissements de plus petite taille : services aux entreprises (51 %), commerce (52 %), hôtellerie et restauration (56 %), la moyenne se situant à 64 %. Pour les salariés travaillant dans de petites entités, ou directement chez leur client (par exemple, chez les prestataires de services aux entreprises), de nouvelles formes de dialogue social pourraient être expérimentées, de manière à rapprocher les IRP du terrain.

**Les partenaires sociaux pourraient donc, dans l'entreprise, adapter les IRP,** leur architecture, les thèmes abordés, ainsi que le calendrier d'ensemble des procédures. Ces accords devraient être conduits « à froid » et non dans une période de ralentissement de l'activité, et donc viser à anticiper les conditions d'un dialogue social performant. Selon les cas de figure et les besoins, de tels accords devraient porter sur le fonctionnement même des IRP. Il pourrait s'agir de :

- › **Rationaliser le nombre d'IRP.** Les accords viseraient, par exemple, à étendre aux entreprises de plus de deux cents salariés qui le souhaitent la mise en place de la Délégation unique de personnel (DUP), à la fois organe de négociation et de concertation, incluant la participation des délégués syndicaux désignés par les organisations syndicales reconnues représentatives dans l'entreprise ou l'établissement.
- › **Simplifier la structure des instances,** via la création de CE de *business units*, ou la fusion du comité de groupe français et du comité d'entreprise européen.
- › **Adopter des règles communes de conduite de la négociation collective,** visant à « contribuer à l'équilibre des pouvoirs entre les parties, à favoriser un comportement de bonne foi des négociateurs et à faciliter l'exécution loyale des conventions », comme le propose le rapport Cette-Barthélémy<sup>24</sup>.

24. Jacques Barthélémy et Gilbert Cette, « Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et efficacité économique », Conseil d'analyse économique, p. 65.



► Conforter le primat de l'accord d'entreprise sur la convention collective et amender le modèle des conventions collectives « à durée indéterminée »

**La modernisation du fonctionnement des branches et la prééminence de l'accord d'entreprise par rapport à la convention collective sont nécessaires au bon fonctionnement du dialogue social dans l'entreprise.** Malgré la loi du 4 mai 2004, l'articulation entre les accords d'entreprise et les conventions collectives et accords collectifs reste malgré tout complexe et créatrice d'insécurité juridique. La loi a posé le principe que l'accord d'entreprise prime sur les dispositions conventionnelles, mais d'une manière qui reste, aujourd'hui, limitée en pratique. Ainsi, comme le montre l'arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation du 9 mars 2011, un accord d'entreprise, même conclu après 2004, ne peut pas contenir des dispositions moins favorables qu'une convention collective conclue avant la loi, sauf si cette dernière le prévoit explicitement. Dans les faits, cette situation limite fortement la possibilité d'une adaptation des normes sociales à la réalité économique de l'entreprise par la voie de la négociation collective, dans la mesure où la négociation de branche reste relativement peu dynamique en France<sup>25</sup>. Les conventions collectives sont en effet aujourd'hui « à durée indéterminée », ce qui a pour effet de limiter le renouvellement de la négociation de branche. Cette situation, via la notion d'« avantage individuel acquis<sup>26</sup> », restreint les marges de manœuvre de la négociation au sein de l'entreprise, en réduisant la portée d'une dénonciation des conventions collectives.

Comme c'est le cas aujourd'hui, et pour préserver le socle de normes applicables à l'ensemble de la branche, seraient exclus d'une telle disposition les sujets définis comme tels par la loi ou par les négociateurs eux-mêmes.

---

25. Le taux de couverture par les conventions de branche, de 90 % des salariés hors secteur agricole, est en réalité lié aux extensions administratives de ces dispositions. Dans la pratique, 13 % seulement des branches peuvent être considérées comme très dynamiques, et 37 % comme productives (Jean-Frédéric Poisson, « Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles »).

26. Selon l'arrêt du 13 mars 2001 de la chambre sociale de la Cour de cassation, un avantage individuel acquis est « celui qui, au jour de la dénonciation de la convention ou de l'accord collectif, procurait au salarié une rémunération ou un droit dont il bénéficiait à titre personnel et qui correspondait à un droit déjà ouvert et non simplement éventuel ».

## RENFORCER LA LÉGITIMITÉ ET LES CAPACITÉS D'ACTION DES PARTENAIRES SOCIAUX DANS L'ENTREPRISE

### Des évolutions défavorables pour les organisations syndicales

**Dans nombre d'entreprises, la capacité d'action des organisations syndicales est un sujet récurrent d'interrogation.** Comme le montre l'enquête de la DARES, la France présente la situation paradoxale d'un taux de syndicalisation structurellement faible, accompagné d'une présence étendue des institutions représentatives du personnel : près de 80 % des entreprises de plus de vingt salariés en sont pourvues. C'est également vrai des organisations syndicales, hors du cas particulier des petites entreprises : près de 40 % des entreprises, hors secteur agricole, sont pourvues d'un délégué syndical, avec d'importantes variations en fonction des secteurs (entre 50 % et 60 % dans le cas des activités financières et de l'industrie, entre 25 % et 40 % dans les autres services) et de la taille des entreprises (23 % pour les entreprises de vingt à quarante-neuf salariés, des taux proches de 80 % à partir de deux cents salariés) <sup>27</sup>.

#### **Organisations syndicales : une sociologie préoccupante**

Au-delà de l'apparente dichotomie entre les secteurs considérés comme des « bastions du syndicalisme » (banque-assurance, industrie, santé) et les autres secteurs, la syndicalisation ne dépasse pas 11 % dans les entreprises privées, tous secteurs confondus. De plus, par-delà les chiffres globaux, la sociologie des organisations syndicales démontre une disjonction importante entre leurs adhérents et les catégories d'actifs les plus vulnérables :

- › Les organisations syndicales sont particulièrement implantées parmi les professions intermédiaires et les cadres, dont les taux de syndicalisation sont de 14,3 % et 11,6 % et qui représentent 49 % des effectifs, les employés et ouvriers n'étant syndiqués qu'à hauteur de 9 % et

<sup>27</sup>. DARES, « Présence syndicale : des implantations en croissance, une confiance des salariés qui ne débouche pas sur des adhésions ».

9,6 %. Les diplômés sont ainsi surreprésentés, avec un taux de 7 %, contre 2,4 % pour les non-diplômés.

- › Les adhérents sont en majorité des CDI à taux plein, le taux chez les salariés en contrat court ne dépassant pas 2,4 %. Leur moyenne d'âge est, de plus, supérieure à 45 ans.

**La question du renouvellement des organisations syndicales, et avec elle des membres des IRP dans l'entreprise, se pose donc.** Dans un contexte d'accroissement de la part des services dans l'économie, de maintien durable de la proportion des contrats atypiques, de vagues importantes de départs à la retraite, il paraît nécessaire :

- › De renforcer l'attractivité des mandats des représentants du personnel.
- › D'améliorer la capacité d'action des organisations syndicales et des représentants du personnel, à travers un renforcement des moyens et des compétences. C'est là le gage de leur légitimité auprès des salariés.

## Propositions

- ▶ Valoriser le passage des salariés par une IRP en renforçant l'employabilité des représentants du personnel

**Le portrait qui peut être dressé des membres des IRP présente des caractéristiques semblables à celui des organisations syndicales.** Le vieillissement s'y trouve corrélé avec un phénomène de cumul des mandats (en nombre et dans le temps) et de « professionnalisation ». Si ce fonctionnement permet de faire émerger des négociateurs chevronnés, il tend à couper les représentants du personnel de la base des salariés, avec pour conséquence un éloignement et une perte de légitimité préjudiciables au bon fonctionnement du dialogue social dans l'organisation. Accaparés par leurs tâches au sein des IRP, professionnalisés dans leur mandat, les représentants du personnel ont, souvent, des difficultés à accomplir leur rôle d'écoute et d'information à l'égard des autres collaborateurs de l'entreprise. Cette situation est en grande partie liée à la

double problématique du parcours professionnel des représentants du personnel et de l'attractivité de ces mandats pour les jeunes salariés.

**S'engager dans une IRP ne doit pas être une voie sans retour, mais une étape inscrite dans les parcours de carrière.** Renforcer l'employabilité des membres des IRP passe par une meilleure prise en compte des compétences acquises à l'occasion d'un ou plusieurs mandats syndicaux. À cet égard, un bilan de compétences pourrait être institué au bout, par exemple, de deux mandats : celui-ci tiendrait compte des compétences acquises (connaissance du droit du travail, maîtrise de situations conflictuelles, aptitude à la négociation) et rendrait possible leur transposition à d'autres fonctions au sein de l'entreprise. Une telle démarche serait accompagnée de formations spécifiques, dans des conditions assurant l'indépendance de celles-ci aux yeux des intéressés, tout au long des mandats. Mieux valorisées, les fonctions de représentation pourraient ainsi prendre place dans les trajectoires professionnelles, tandis que la facilitation des allers-retours entre activité professionnelle et activité syndicale serait de nature à limiter le cumul des mandats, à rapprocher les représentants du personnel des autres salariés et à en rajeunir la population<sup>28</sup>.

### ▀ Renforcer les moyens matériels des organisations syndicales et des comités d'entreprise

**Sécuriser des moyens et un financement stables et transparents pour les organisations syndicales au niveau de l'entreprise permettrait à celles-ci de mettre en œuvre leur rôle d'écoute et d'information à l'égard des salariés.** C'est, dans une optique plus large, la condition pour que les organisations syndicales puissent recruter, former et faire grandir des interlocuteurs de qualité dont certains, ultérieurement, participeront au dialogue social interprofessionnel. Aujourd'hui, la situation des organisations syndicales est très variable. Si les administrations et certaines grandes entreprises tendent à fournir des ressources à celles-ci, cela n'est pas systématiquement le cas dans le reste du tissu économique. De plus, il existe à cet égard des contraintes légales, en particulier l'art. 412-2 du Code du travail : « Il est interdit à tout employeur de

<sup>28</sup>. Il serait à cet égard envisageable de relancer et de remettre à jour le projet de « Fondation du dialogue social » envisagée dans l'art. 13 de la position commune du 9 avril 2008 sur la représentativité, qui avait pour mission de favoriser le retour à une activité professionnelle des cadres syndicaux.

prélever les cotisations syndicales sur les salaires de son personnel et de les payer en lieu et place de celui-ci » – une telle règle, censée assurer l'indépendance syndicale, représente dans la pratique une contrainte.

**À cet effet, sur la base d'un engagement volontaire, les entreprises pourraient renforcer les moyens financiers ou en nature accordés aux IRP.** Les grandes entreprises, plus spécifiquement et dans un esprit d'exemplarité, pourraient notamment mettre en place un mécanisme de type « chèque syndical » (sur la base d'une enveloppe prédéfinie par l'entreprise, chaque salarié se verrait remettre un « chèque » qu'il pourrait attribuer librement à l'organisation syndicale qui recueille ses faveurs). Ce dispositif aurait pour effet de créer un cercle vertueux en termes de syndicalisation, en rapprochant les représentants du personnel de leurs « électeurs » et en renforçant l'implication de ces derniers. Parallèlement, dans une optique de transparence et de responsabilisation accrue, le budget de fonctionnement des comités d'entreprise pourrait être révisé à la hausse, pour leur permettre de financer directement et de manière indépendante l'expertise requise pour la négociation sociale, dans le cadre d'ores et déjà prévu par le droit.

### **Le « Bon de Financement Syndical » chez Axa**

Le « Bon de Financement Syndical », ou « chèque syndical », a été créé en 1990 chez Axa. 21 000 salariés d'Axa France avaient la **possibilité d'attribuer au syndicat de leur choix**, représentatif ou non, ce chèque d'une **valeur de 44,30 € pour les non-cadres et de 52,80 € pour les cadres**. 56 % l'ont fait. Ce taux de participation reste sensiblement inférieur à celui des élections professionnelles (qui est de près de 70 %).

En 2011, la CFDT a récolté 49 % des chèques syndicaux pour un montant de 285 707 euros (41,6 % des voix aux élections professionnelles). La CFE-CGC, le deuxième syndicat du groupe avec 15,5 % des voix récolte 20,2 % des chèques pour un montant de 119 403 euros.

► **Mettre en place une instance de recherche et d'expertise sur le dialogue social, en coordonnant les acteurs existants**

**Au-delà des enjeux de nature sociologique, la capacité d'action des représentants du personnel et syndicaux est liée à leur niveau de compétences.**

À cet égard, force est de constater que ces derniers, à l'instar de nombreux Français, manquent d'une culture économique permettant de saisir les enjeux dans lesquels s'inscrit la stratégie de leur entreprise : internationalisation et accroissement de la concurrence, effet de l'innovation et des technologies, notamment. L'accès aux informations prévu par le Code du travail, de même que la possibilité donnée aux IRP de mobiliser une expertise externe, ne peuvent pallier un tel manque. Celui-ci est directement lié à la faible utilisation des possibilités de formation pourtant inscrites dans le droit et au déficit en termes de formation prodiguée par les organisations syndicales (au-delà d'éléments de comptabilité et de droit du travail). Si un certain nombre de grandes entreprises mettent aujourd'hui en place des formations destinées aux IRP, ces dernières sont encore souvent peu sensibilisées ou demeurent méfiantes à leur égard.

**Il existe pourtant une multiplicité d'acteurs positionnés sur la problématique du dialogue social,**

en termes de recherche, de ressources documentaires ou de formation. On peut, à cet égard, citer l'Institut de recherches économiques et sociales (créé en 1982 par l'ensemble des organisations syndicales avec le concours de l'État), les instituts du travail, rattachés aux universités, un certain nombre d'associations patronales, syndicales ou paritaires. Cependant, à quelques exceptions près, ces instances font, en général, peu le lien entre le dialogue social et les différents enjeux de l'entreprise : performance économique, conditions de travail, organisation, etc. Par contraste, certaines instances d'autres pays européens, comme par exemple le Conseil suédois de la vie au travail et de recherche sociale (*Forskningsrådet för Arbetsliv och Socialvetenskap, FAS*), présentent une capacité à mener des activités de recherche sur l'ensemble de ces enjeux.

En suivant ce modèle, un institut de recherche et d'expertise sur le dialogue social et la performance des entreprises pourrait être mis en place, en regroupant ou en coordonnant les acteurs existants. Il serait piloté par les partenaires sociaux avec le soutien de l'État. Outre son activité de recherche, cet « **Institut du dialogue social** » servirait de centre de compétences pour la mise en place de formations adaptées pour les salariés et représentants du personnel. Il

aurait aussi pour fonction de délivrer une accréditation aux experts proposant des offres de médiation.

Il pourrait également être un observatoire paritaire de l'innovation sociale, en collectant, analysant et disséminant les meilleures pratiques et les initiatives les plus pertinentes venant des organisations professionnelles et des entreprises.

### **Swedish Council for Working Life and Social Research (FAS)**

La mission du FAS est de **contribuer à l'avancée de la recherche en matière de vie professionnelle et de compréhension des mécanismes sociaux et des conditions sociales**, à travers le soutien et l'aide à la recherche fondamentale et appliquée ; l'identification des besoins importants de la recherche ; le dialogue, la diffusion de l'information et de la connaissance ; le soutien à la coopération entre chercheurs nationaux et internationaux, notamment à travers des programmes européens.

Les projets financés par FAS sont des projets de recherche, des bourses pour post-doctorants, des « environnements de recherche intense », sous la forme de centres FAS (13 en 2011). De plus, le FAS finance, entre autres choses, des écoles, des conférences, des publications et des revues ou encore des projets d'Open Access et bourses d'études pour journalistes. Le FAS est par ailleurs souvent chargé par le Gouvernement d'évaluer les travaux de recherche menés par diverses organisations publiques, y compris européennes

#### **► Renforcer les capacités de prévention et de médiation**

**En amont des conflits potentiels**, la fonction de prévention peut être renforcée par la **présence de « tiers de confiance »** qui assurent le suivi de certains projets ou sites identifiés comme socialement sensibles. La connaissance fine des acteurs et des enjeux sur le terrain permet d'identifier et de corriger les facteurs de conflictualité, tant au niveau individuel que collectif, avant qu'ils ne se trans-

forment en crise plus grave. **Il ne s'agit pas, à cet égard, des procédures d'arbitrage prévues par la justice prud'homale**, mais d'actions de prévention mises en œuvre dans un cadre souple et informel.

Bien que présentant de multiples atouts, **le recours à la médiation comme outil de dialogue social reste encore trop peu utilisé** en cas de tensions et de risques de conflits du travail. Au niveau de l'entreprise, des fonctions dédiées à la médiation pourraient être mises en place. Un certain nombre de grandes entreprises ont d'ores et déjà créé des fonctions de médiateurs dans des conditions assurant leur indépendance de jugement et d'expression, ainsi que des observatoires du climat social, ou font appel à des audits sociaux qui permettent un pilotage informé des relations sociales.



## Créer une dynamique fondée sur la confiance

---

**V**enant après l'accord national interprofessionnel du 11 janvier dernier, le rapport du groupe de travail constitué par l'Institut de l'entreprise présente des propositions innovantes en vue du développement du dialogue social dans les entreprises. Il s'agit d'en finir avec des relations sociales souvent chaotiques, quelquefois brutales, génératrices d'incompréhensions et qui représentent une source de contre-performance, tant sur le plan économique que sur le plan social. Au-delà des traditions d'affrontement qui s'expliquent par notre histoire sociale, il s'agit donc d'imaginer le dialogue social sur lequel sera fondée "l'entreprise de l'après-crise". Les propositions de l'Institut de l'entreprise en ce sens sont fondées sur des principes qui sont au nombre de quatre.

### Quatre principes pour un dialogue social rénové

#### 1 – Le dialogue social est une condition de la performance globale et durable de l'entreprise.

Il ne s'agit pas de « faire du social » quand la situation économique le permet ou parce que l'on ne peut faire autrement, compte tenu de la pression des syndicats, mais de tout autre chose. La réussite de l'entreprise, de plus en plus, est fonction de la qualité de son capital immatériel, c'est-à-dire de son organisation humaine, des compétences qu'elle parvient à rassembler et de l'implication personnelle de chacun des membres de son personnel dans la mise en œuvre d'un projet partagé. Le dialogue social est donc une nécessité en termes de management. Mais il l'est également en termes de gouvernance.

Le rapport de l'Institut de l'entreprise reconnaît implicitement que ce projet partagé ne saurait se réduire à la création de valeur actionnariale. Il ne peut se fonder que sur la prise en compte des intérêts légitimes des investisseurs, mais également des salariés, ceci sans compter les clients et les collectivités publiques au sein desquelles prend place l'activité de l'entreprise. Il s'agit donc là, face aux positions issues de l'École de Chicago, d'une adhésion à la théorie des parties prenantes qui va dans le sens des principes de l'économie sociale de marché de type allemand.

## 2 – Le dialogue social doit être considéré comme une question de management

Il doit l'être au même titre que d'autres disciplines constitutives de la fonction RH. Et cette dimension du management ne doit pas être de la responsabilité exclusive du DRH : tout manager, responsable d'équipe, doit, dans l'exercice de sa mission, lui accorder l'attention nécessaire, considérant que les résultats opérationnels sont largement fonction de la qualité des rapports de travail. Or, trop souvent le rôle du manager se concentre, sans le recul qui serait nécessaire, sur des objectifs techniques, commerciaux ou financiers qui le conduisent à négliger la dimension humaine du fonctionnement de l'entreprise. C'est que, bien souvent, il y a été très mal préparé et qu'il n'y est pas toujours encouragé. Les programmes des écoles d'ingénieurs ou de gestion accordent fréquemment une place minimaliste à tout ce qui concerne le dialogue social. Et les systèmes d'appréciation des cadres ne lui accordent pas toujours la place qui serait sans doute souhaitable. Ainsi se perpétuent les incompréhensions et les maladroites qui entretiennent la dégradation des rapports sociaux. Le rapport de l'Institut de l'entreprise constitue ainsi une invitation à développer une véritable culture du dialogue social.

## 3 – Le dialogue social se joue d'abord au sein de l'entreprise.

Il ne s'agit pas de nier l'importance des négociations au niveau professionnel ou national interprofessionnel, mais de revenir à ce qui se passe sur le terrain même des rapports de travail. Les négociations au niveau national présentent en effet l'inconvénient d'être soumises à l'influence des pouvoirs publics, qui ont leurs propres priorités, lesquelles ne sont pas nécessairement ni celles des

entreprises, ni celles des syndicats. En outre, les accords ainsi conclus doivent ensuite faire l'objet d'une transposition au niveau professionnel et à celui de chacune des entreprises, ce qui peut nécessiter un certain temps et crée un risque de dilution.

D'où la nécessité d'en revenir à l'entreprise, dans un esprit semblable à celui qui a conduit à la position commune du 9 avril 2008 puis à la loi du 20 août 2008, en ce qui concerne la représentativité syndicale. Il s'agit, autrement dit, de s'en tenir au principe de subsidiarité, sachant que les avancées sociales les plus innovantes, comme en bien d'autres domaines, ont souvent été le résultat d'initiatives locales.

#### 4 – Le dialogue social, enfin, ne se limite pas au dialogue institutionnel

Au-delà du fonctionnement des instances de représentation du personnel et des négociations avec les organisations syndicales représentatives, il doit irriguer l'ensemble des relations de travail et passe par des canaux multiples, qu'il s'agisse des différents moyens de communication interne, des groupes de travail ou des cercles de qualité et, peut-être plus encore, des rapports en vis-à-vis entre les membres de la Direction, les managers, les représentants du personnel et chacun des salariés. Le dialogue social suppose proximité, capacité d'écoute et considération pour chacun.

### Observations sur les propositions de l'Institut de l'entreprise

Ces principes affirmés, tels qu'ils conduisent aux propositions concrètes de l'Institut de l'entreprise, appellent plusieurs observations.

**La première, c'est qu'ils mettent en perspective et donnent leur pleine signification à certaines dispositions de l'ANI du 11 janvier.** Celui-ci prévoit en effet une mise à égalité des informations communiquées aux représentants du personnel par rapport à celles dont disposent eux-mêmes les représentants des investisseurs. On ne saurait mieux illustrer ainsi le fait que l'entreprise doit viser une performance prenant également en compte les intérêts des parties

en présence. Et cette disposition se trouve elle-même renforcée par la présence d'un ou de deux représentants des salariés, avec voix délibérative, au conseil d'administration. Celui-ci, compte tenu de la présence d'administrateurs indépendants, en vient donc à représenter l'ensemble des parties prenantes, et non plus les seuls apporteurs de capitaux. C'est un changement considérable, qui rapproche notre système institutionnel de celui que l'on trouve, notamment, en Allemagne. Et l'on relèvera qu'il a été non pas imposé au MEDEF par les pouvoirs publics, mais qu'il résulte d'un choix délibéré.

**Deuxième observation : le rapport présenté par l'Institut de l'entreprise adopte ce que l'on pourrait appeler une juste focale.** Il ne s'agit pas d'un projet grandiose de "réforme de l'entreprise", comme il y en a eu déjà un certain nombre depuis la dernière guerre mondiale, et qui aurait toutes les chances de se heurter à des oppositions et de se perdre dans les sables. Mais il évite tout autant de s'épuiser en de trop nombreuses propositions de détail qui auraient en commun de ne pas aller à l'essentiel. Ce qu'il propose, ce sont quelques leviers propres à transformer les pratiques et dont il appartiendra ensuite aux différents acteurs concernés de se saisir pour faire avancer les choses.

**Car – c'est une troisième observation – on ne saurait non plus changer l'entreprise par voie de textes de loi ou de directives,** de même que l'on ne change pas la société par décret, ainsi que l'affirmait Michel Crozier. Les changements institutionnels sont sans effet s'ils ne s'accompagnent pas, ou s'ils ne sont pas précédés, par des changements dans les comportements des uns et des autres, les uns conditionnant les autres.

L'objectif proclamé est de créer de la confiance, de dépasser les blocages issus de notre histoire sociale, de donner un nouvel élan à ce projet partagé que devrait être l'entreprise et de faire du dialogue social un moteur de performance à la fois globale et durable, conformément aux exigences du monde de demain.

**Hubert LANDIER**  
expert en relations sociales

# COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

## Président

**Jacques GOUNON** – Président du groupe Eurotunnel

## Supervision des travaux

**Hubert LANDIER** – Consultant expert en relations sociales

## Membres

**Safia BEN M'BAREK** – Directrice des affaires sociales, Galeries Lafayette

**Sandrine BLANC-BEGUIN** – Directrice des affaires sociales, L'Oréal

**Olivier BRUGES** – Directeur organisation ressources humaines France, Sanofi

**Daniel CHOLLEY** – Expert en stratégies sociales

**Sophie GREINER** – Chargée de mission auprès du président, Allianz France

**Jean-Paul GUILLOT** – Président de Réalités du dialogue social

**Frédéric MONLOUIS-FÉLICITÉ** – Délégué général, Institut de l'entreprise

**Franck MOUGIN** – Directeur des ressources humaines et du développement durable, VINCI

**Xavier MOULINS** – Directeur des ressources humaines, groupe Eurotunnel

**Laurence MALCORPI** – Directeur de la diversité et du développement social, Suez Environnement

**Dominique OLIVIER** – Directeur des ressources humaines, Robert Bosch France

**Marie-Christine RAOULT** – Responsable de l'Observatoire social, RATP

**Florence SAUTEJEAU** – Directeur des affaires sociales et de la formation, FNTP

**Jean-Dominique SIMONPOLI** – Directeur de l'association Dialogues

**Gérard TAPONAT** – Directeur des affaires sociales, ManpowerGroup France

## Rapporteur du groupe de travail

**Romain LUCAZEAU** – Chargé de mission, Institut de l'entreprise

## PERSONNALITÉS AUDITIONNÉES

**Éric AUBIN** – Secrétaire général, FNSBA CGT

**Emmanuelle BARBARA** – Associée, August & Debouzy

**Jacques BARTHÉLÉMY** – Fondateur et associé, Barthélémy Avocats

**Jean-Jacques CETTE** – représentant des salariés au conseil de surveillance d'Allianz France

**Thierry DEDIEU** – Secrétaire confédéral, CFDT

**Philippe JAEGER** – Président de la fédération CFE-CGC Chimie

**Christophe LEFÈVRE** – Délégué général, Pôle formation tout au long de la vie, CFE-CGC

**Jean-Marc LE GALL** – Professeur au CELSA, expert en relations sociales

**Anousheh KARVAR** – ancienne secrétaire nationale, CFDT

**Stéphane LARDY** – Secrétaire confédéral, FO

### AVERTISSEMENT

Les propos tenus dans le présent rapport sont issus du travail collectif de l'Observatoire de Prospective Sociale de l'Institut de l'entreprise. Ils n'engagent ni les participants au groupe de travail, à titre personnel ou professionnel, ni les personnalités auditionnées dans le cadre de ce rapport.

# BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

## Rapports publics

- Assemblée nationale, rapport Poisson & rapport Anciaux, « Rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail », 2009
- Assemblée nationale, rapport Perruchot, « Le financement des syndicats », 2011
- Commissariat général du plan, « L'Europe et le dialogue social », 2005
- Conseil économique, social et environnemental, « Réalité et avenir du dialogue social territorial », 2009
- Conseil d'Analyse Economique, rapport Barthélémy-Cette, « Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et efficacité économique », 2010
- Conseil économique et social, « Consolider le dialogue social », 2006
- Direction générale de l'administration et de la fonction publique, « Dossier sur la rénovation du dialogue social », 2011
- Ministère du Travail, « La négociation collective en 2010 », 2011
- Rapport Poisson & Biehler, « La négociation collective et les branches professionnelles », 2009
- Rapport Hadas-Lebel, « Pour un dialogue social efficace et légitime », 2006
- Rapport Chertier, « Pour une modernisation du dialogue social », 2006
- Sénat, rapport Bourdin & Schillinger, « Prospective du pacte social dans l'entreprise », 2011

## Think tanks, centres de recherche et organisations professionnelles

- Centre d'analyse stratégique, « Le travail dans vingt ans », 2011
- Centre d'analyse stratégique, « Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise », note d'analyse n° 210, 2011
- Centre d'analyse stratégique, « La société et l'économie à l'aune de la révolution numérique », 2009

- Cercle des jeunes dirigeants d'entreprise, « Dialogue social : explorons ensemble de nouvelles voies », 2009
- Institut de l'entreprise, « Redéfinir le rôle du manager », 2010
- Institut de l'entreprise, Hubert Landier, « Des salariés engagés : qualité du management et performance de l'entreprise », 2012
- Institut de l'entreprise, « Pour un choc de compétitivité », 2012
- Institut Montaigne, « Reconstruire le dialogue social », 2011
- Terra Nova, « Renforcer la négociation collective et le dialogue social », 2011
- UIMM, « Un pacte social pour une industrie compétitive », 2012

### **Enquêtes et articles**

- Afcv, *Les cahiers de la communication interne*, décembre 2012
- Dares, « Présence syndicale, des implantations en croissance, une confiance des salariés qui ne débouche pas sur des adhésions », 2007
- Dares, « Les élections au comité d'entreprise, une étude de l'évolution des implantations et des audiences syndicales », 2009
- Dares-Acemo, enquête « Négociation et représentation des salariés en 2010 », 2010
- Dares-CAS, « Les métiers en 2020 », 2012
- Demortier A.-L., « Description et management des organisations du XXI<sup>e</sup> siècle », 2010
- Credoc, enquête « L'avenir du commerce vu par ses acteurs », 2010
- Eurofund, « Enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS), résultat d'enquête », 2010
- JEMM Research, « Entreprise intelligente 2010 : les pratiques de travail des collaborateurs de l'entreprise », 2010
- Levy F. et Murnane R. J., « How Computerized Work and Globalization Shape Human Skill Demands », *MIT IPC Working Paper*, 2006
- Lorenz E. et Valeyre A., « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne », *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin 2005
- Perret B., « L'industrialisation des services », in Eurotechnopolis Institut, *Le Travail au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Dunod, 1995
- *Sociétal*, « Dialogue social, l'âge de raison », 1<sup>er</sup> trimestre 2013.
- The Work Foundation, programme de recherche « Work. À Knowledge Economy », en cours





La rédaction du rapport a été réalisée sous la supervision d'**Hubert Landier**.

Docteur ès sciences économiques, Hubert Landier est spécialiste des relations du travail. Il est vice-président de l'Institut international de l'audit social et professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales (Moscou). Vice-président de l'Institut international de l'audit social, il enseigne notamment au Mastère d'ingénierie des ressources humaines de l'Université de Paris V et anime un séminaire à l'École centrale de Paris.

Il est l'auteur de nombreux ouvrages et rapports, le dernier en date étant intitulé *18 bonnes raisons de détester son entreprise* (François Bourin Éditeur, 2012).

Il tient également un blog à cette adresse : <http://www.socioland-hubertlandier.fr>

Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est un think tank indépendant de tout mandat syndical ou politique. Profondément ancré dans la réalité économique, il concentre sa réflexion sur la relation entre l'entreprise et son environnement et met à contribution un vaste réseau d'experts pour réaliser ses études. également lieu de rencontres et pôle de formation, l'Institut développe une vision de l'entreprise ouverte sur le monde et sur la société.

### **THINK TANK**

L'activité de réflexion se déploie autour de l'entreprise, conçue à la fois comme organisation, comme acteur du monde économique et comme acteur de la société. Pour diffuser ses analyses et ses études, l'Institut de l'entreprise s'appuie sur :

Des rapports et des notes, vecteurs traditionnels de diffusion auprès d'un public de leaders d'opinion.

Un site, Débat&co ([www.debateco.fr](http://www.debateco.fr)), dont l'objectif est d'animer le débat économique et social. Une revue trimestrielle, *Sociétal*, qui propose des analyses et des réflexions sur les grands débats d'économie et de société ([www.societal.fr](http://www.societal.fr)).

### **RENCONTRES**

Ouvertes à un large public ou réservées aux adhérents, les manifestations organisées par l'Institut de l'entreprise visent à favoriser le partage d'expérience sur des enjeux liés aux questions économiques et à l'entreprise.

Les manifestations de l'Institut de l'entreprise visent à stimuler la réflexion sur des sujets d'intérêt collectif. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners, de conférences et de débats.

### **FORMATION**

L'Institut de l'entreprise propose des programmes pédagogiques qui ont pour objectif de sensibiliser les différents publics appartenant à l'écosystème des entreprises aux enjeux économiques et sociaux auxquels elles sont confrontées. Dans ce cadre, l'Institut s'adresse prioritairement aux enseignants de Sciences économiques et Sociales (SES), avec le programme Enseignants-Entreprises et aux Jeunes « hauts potentiels » issus de tous corps de métier, avec l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise (IHEE).

Pour en savoir plus : [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)



29, rue de Lisbonne, 75008 Paris  
Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40  
Fax : +33 (0)1 47 23 79 01  
[www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)  
[www.debateco.fr](http://www.debateco.fr)

