

MASTER MANAGEMENT M2

SPECIALITE PROFESSIONNELLE : RESSOURCES HUMAINES ET
RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

FICHE DE LECTURE



LE DIALOGUE SOCIAL
UNE URGENCE POUR L'ENTREPRISE
HUBERT LANDIER

EDITION : L'HARMATTAN

DATE DE PUBLICATION : 2015
FICHE DE LECTURE REDIGEE PAR :
SABRINA RENAUX BELLIARDO
PROMOTION : JB SEPTEMBRE 2016

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES DE PARIS

PRESENTATION DE L'AUTEUR :

Hubert LANDIER, soixante cinq ans, docteur d'Etat es sciences économiques, diplômé d'études supérieures en sciences politiques, diplômé de l'E.P.H.E., est considéré comme un **expert dans le domaine du management humain de l'entreprise et des relations sociales.**

Il intervient ainsi, en tant **qu'expert indépendant**, auprès de **grandes entreprises françaises et étrangères, sur les problématiques liées au management du changement, au développement des ressources humaines, à l'évaluation du climat social, à l'évolution des rapports sociaux et des stratégies syndicales.**

Il participe, en tant qu'intervenant, à de nombreux colloques, tant en France qu'à l'étranger, à l'invitation d'entreprises, d'associations professionnelles ou d'institutions académiques.

Il enseigne par ailleurs dans plusieurs établissements d'enseignement supérieur, et notamment à l'Université de Paris V (mastère d'ingénierie des ressources humaines), à l'Université de Paris Dauphine, à l'Ecole centrale de Paris, et, dans plusieurs écoles de gestion ainsi qu'à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie.

Les journalistes de la presse sociale et économique le considèrent ainsi comme **un expert du monde syndical et du management humain des entreprises.**

Hubert Landier a par ailleurs participé à la création d'un label social indépendant, fondé sur le recueil par voie informatique du point de vue exprimé par les salariés eux-mêmes, **European social label**. Il préside également une association visant à mettre gracieusement à disposition d'associations ou d'ONG les techniques qu'il développe par ailleurs sur le plan professionnel, Audits & médiations.

Les travaux actuels d'Hubert Landier portent actuellement sur la **détection des risques sociaux** et la mise au point de techniques **d'audit du climat social** dans l'optique d'un **développement durable de l'entreprise qui soit bénéfique à ses différentes parties prenantes.**

PRESENTATION DE L'EDITION ET DE LA COLLECTION :

Les **Éditions L'Harmattan** sont une maison d'édition française, créée et dirigée par Denis Pryn depuis 1975, et qui tire son nom du vent de l'Afrique de l'Ouest, l'Harmattan.

Elle est l'initiatrice d'un contrat à compte d'éditeur à 0 % de droits d'auteur sur les 1 000 puis 500 premiers exemplaires.

La majeure partie des 2 300 publications annuelles paraissent également en version e-book.

Ce sont ainsi près de 400 000 titres en sciences humaines, littérature, ouvrages spécialisés des cinq continents, livres rares ou épuisés, vidéos et revues qui sont proposés, auxquels il faut ajouter le million de livres d'occasion stockés dans les entrepôts de Normandie, mis sur le marché via la Très Grande Librairie.

STATUT DE L'OUVRAGE :

Cet ouvrage est dans la continuité de ces nombreux livres sur l'environnement de l'entreprise, les difficultés du management, aux rapports sociaux, le désengagement des salariés et de ses conséquences.

Pour sa réalisation, l'auteur a pu s'appuyer sur plus de 100 audits d'entreprises sur leur climat social, et de ses nombreuses interventions tant en France qu'à l'étranger.

LE CONTEXTE DE L'OUVRAGE :

Les évolutions du droit social en France sur les trois dernières décennies ont élargi la place décisionnelle des partenaires sociaux. Cet élargissement peut cependant paraître beaucoup trop lent au regard des transformations sociales, technologiques et productives.

Alors que le dialogue social constitue un élément déterminant de la performance de l'entreprise, que tout le monde en parle comme si cela était une évidence, H. Landier nous invite à nous interroger sur le malaise du dialogue social et pourquoi il ne fonctionne pas.

Il y a donc urgence, selon lui, à développer fortement le dialogue social et à renforcer largement son rôle.

LA PROBLÉMATIQUE DE L'AUTEUR :

Mieux comprendre le processus de construction de ce dialogue social en France pour en faire ce qu'il doit être et non pas ce qu'il est aujourd'hui.

Nous repositionner sur une perspective plus créatrice par un abandon des postures pour un vrai dialogue social axé sur l'écoute et la prise en compte des différences des points de vue.

Il part d'un constat : que le dialogue social est en panne en France malgré les injonctions à sa mise en œuvre.

METHODOLOGIE ET MODE ARGUMENTAIRE UTILISÉ PAR L'AUTEUR :

Analyse par l'auteur par 2 axes principaux :

- **Retour à la notion de dialogue social**

Ainsi, son mode d'argumentation est quelque peu incisif et tente de secouer chaque partie prenante.

Il remet de l'ordre dans la définition du dialogue social qui est avancé aujourd'hui comme une référence de communication, faisant partie du « discours obligé » de tous les leaders politiques, patronaux et syndicaux. Il en résulte une grande ambiguïté de ce concept et une perte de substance préjudiciable au bon fonctionnement du dialogue social dans l'entreprise.

Il commence son ouvrage par une dénonciation des fausses conceptions du dialogue social afin d'en dégager la véritable philosophie. Il s'interroge sur les raisons pour lesquelles les relations sociales, en France, demeurent tumultueuses, en vue de relever les principaux obstacles à la pratique du dialogue social dans l'entreprise et de présenter des solutions susceptibles de conduire à son amélioration.

En effet, à aujourd'hui tout le monde en parle comme si cela était évident, comme si tout le monde s'entendait sur ce qu'il recouvre.

Or, vu les difficultés de mener dans les entreprises, un dialogue social, quand, toutefois, il existe, l'auteur fait d'abord un état des lieux de cette « notion fixe à géométrie variable ».

H. Landier met en avant les « arrières pensées » de l'invocation du dialogue social, tant de l'homme politique (souci démocratique, ne pas « imposer » une décision), du dirigeant d'entreprise (on prend en compte l'opinion des salariés- fin de l'autoritarisme), du syndicaliste (obtenir des compensations). Chacun cherchant à s'approprier la connotation positive dont le dialogue social est porteur en fonction de sa position. Justement, le dialogue social n'est pas une opération de communication destinée à maintenir un « bon climat social », dont l'objectif premier là, est avant tout la performance de l'entreprise.

Une vision du dialogue social tendant à le réduire à la seule intervention des appareils. Seules les instances représentatives (OS et l'Etat) seraient « dépositaires » de l'intérêt général –excluant par la même les principaux intéressés – les salariés.

➤ **L'histoire comme pilier du dysfonctionnement actuel et les jeux d'acteurs persistants**

L'auteur choisit des faits historiques pour mettre en exergue les difficiles fondements du dialogue social et les jeux d'acteurs de toutes les parties prenantes aujourd'hui pour expliquer que chacun est plus attentionné à conserver son pouvoir, « les intérêts de boutique », que servir l'intérêt général.

Une argumentation renvoyant chaque partie prenante du dialogue social à sa « conscience » de ce qu'est réellement le dialogue social.

L'auteur met en relief la construction du dialogue social, construction sur des rapports fortement conflictuels et où l'Etat a été, et est toujours l'acteur principal de régulation sociale (dépendance vis-à-vis des ressources), où le corporatisme latent aboutit essentiellement à garder le statu quo.

L'auteur pointe également, non sans sévérité, la bureaucratie et l'autonomie insuffisante de la négociation d'entreprise, peu du goût des appareils syndicaux et patronaux qui y voient une perte de pouvoir.

Des considérations historiques, une philosophie de l'entreprise et un parti pris d'efficacité managériale pour expliquer pourquoi le dialogue social en France ne fonctionne pas.

L'auteur met en avant le poids du passé, le fonctionnement des institutions et de leurs intérêts liés à l'Etat. Mais aussi, en renvoyant aux parties prenantes leurs responsabilités de ce mauvais fonctionnement

notamment par leur posture de principe, voulant « garder » une grande partie de leur pouvoir et sphère d'influence au détriment parfois des principaux intéressés (les salariés).

Les rémanences du passé et la tyrannie du statu quo :

Une structuration des rapports sociaux basée sur un rapport de force, une hostilité de part et d'autre qui demeure à aujourd'hui. Une confrontation de deux logiques ; une logique managériale (efficacité économique) et une logique de relations sociales (idée de justice, de solidarité). Des postures qui laissent des traces et aboutissent à des préjugés qui impactent les relations dans l'entreprise. Une culture « anti syndicale » par les managers de proximité par leur manque de connaissance, manque d'information aussi de la part de la direction, d'où l'image renvoyée au syndicaliste du représentant de l'employeur.

L'auteur critique la revendication de « la démocratie sociale ». En effet, il se demande en quoi des représentants de salariés imposeraient des solutions « plus favorables » à l'ensemble des citoyens. N'y aurait-il pas une volonté de pouvoir derrière cet appel ? L'intérêt général ne serait-il pas réduit à l'intérêt de boutique ? (il faut préserver l'institution plus que l'utilité de celle-ci). Rappelons que les organisations syndicales et patronales négocient les conventions collectives de branche qui se trouvent de plus en plus menacées par les négociations d'entreprises....

L'entreprise hors du jeu économique et social : l'entreprise fondée sur une société de capitaux constitue un héritage peu favorable au dialogue social ; les droits des salariés font figure de contraintes du point de vue des investisseurs. D'où un dialogue social limité, pas de rôle complémentaire aux autres parties prenantes, les salariés se sentant « extérieurs » et les syndicats ancrés dans leur opposition « patrons – capitalistes/ travailleurs.

Ainsi, par le passage sur **les coûts cachés de l'absence du dialogue social**, H. Landier soulève l'aspect plus insidieux de l'impact des postures rigides qui irradie négativement toute l'entreprise par un climat social dégradé.

On citera : le développement de l'absentéisme moral, désengagement, fuite devant les responsabilités, enjeux collectifs inexistantes ...

R E S U L T A T S O B T E N U S P A R L ' A U T E U R :

L'auteur se montre encore une fois critique sur les « bonnes intentions » de la promotion du dialogue social. Mais par cette critique, il souhaite faire ressortir la nécessité de faire du dialogue social une condition sine qua non de la performance de l'entreprise.

Cependant, les solutions mises en avant, si elles paraissent cohérentes par rapport à l'analyse, ne sont pas « innovantes » et reposent plus sur du « simple bon sens » mais peu d'apport par rapport à la littérature sur ce sujet.

Exemple :

- Revenir au point d'ancrage du dialogue social : L'entreprise – le lieu de travail – l'atelier...

C'est-à-dire du dialogue social « informel » (le chef d'équipe qui réunit ses collaborateurs), mettre en concordance la politique sociale affichée par la direction et la façon dont l'encadrement se comporte. Ce qui est loin d'être toujours le cas. C'est une source de dégradation des relations. Le temps consacré à ce dialogue n'est pas du temps perdu, bien au contraire, c'est là un facteur de réduction de risque social

Ces formes de dialogue social informelles et formelles sont complémentaires et non exclusives.

- Une perspective de « bien commun » :

Pouvoir participer aux résultats liés au travail et aux efforts, existence de pouvoir d'influence qui débouche sur des résultats concrets, connaissance des rapports entre efforts personnels et résultats collectifs.

- Créer une culture favorable au dialogue social :

L'auteur met en avant notre éducation individualiste (évaluation individuelle à l'école, compétence individuelle), poids des élites, du diplôme, de la hiérarchie, le mode d'appréciation des managers / résultats chiffres. Il faut accorder de l'importance à l'action collective.

- Développer les compétences nécessaires :

Une grande partie des tensions sociales résulteraient d'erreurs d'appréciation, méconnaissance des règles, méconnaissance du contexte syndical.

Selon lui, il faut mettre en **place une veille sociale** : par le manager, par le syndicaliste (vraiment porteur des revendications de leurs mandants). Des audits sociaux...

Valoriser le rôle des représentants du personnel : leur fonction doivent être reconnue, en finir avec les discriminations syndicales, permettre de retourner plus facilement dans l'opérationnel, permettre la succession de vocation, valoriser les compétences acquises par les mandats.

Repenser le rôle comme un facteur de cohésion sociale et non d'affrontement.

- **Un cadre institutionnel obstacle à des relations plus fluides dans l'entreprise, d'où une nécessité de laisser une plus large place à la négociation dans l'entreprise**, à condition de dépasser certains réflexes conservateurs. Des difficultés demeurent : comment mettre un terme à la surenchère syndicale ? Le principe de l'intersyndicale mais qui reste fragile face aux manœuvres tacticiennes de certains DRH ou patrons.

INTERET DE L'OUVRAGE :

Lorsqu'on aborde le dialogue social, il y a quelque chose de décourageant, trop d'obstacles, trop de difficultés à concilier urgence économique et temps long des maturations sociales... la tentation est grande de baisser les bras et s'en tenir à une stricte application légale. Il renvoie ainsi chaque partie devant ses propres responsabilités en les incitant à vouloir « faire bouger » enfin les lignes.

C'est plus un livre destiné avant tout à comprendre le fonctionnement des relations sociales, leurs répercussions dans l'organisation de l'entreprise.

Quant aux solutions, elles nous renvoient à nos propres actions sur ce dialogue social :

Que voulons-nous en faire ?

Que pouvons-nous mettre en œuvre, notamment en RH, pour que ce dialogue social fonctionne mieux ?

Car la plupart des solutions avancées par l'auteur relèvent avant tout de notre volonté à agir et c'est là où il veut aussi nous renvoyer.

A méditer pour tout RH.....