

LES CAHIERS DE L'IPSI

N°2 - MAI 2022

Dialogue(s) social

**Se saisir du travail
et oser la proximité**



IPSI

IPSI

En partenariat avec



© 2022 Chaire MAI - IAE de Paris & IPSI

Direction de la publication :
Emmanuelle Chapelier & Florent Noël
Contact : ipsi@gesim.fr

Tous droits réservés. Cet ouvrage ne peut en aucune manière être reproduit
en tout ou partie, ni sous quelque forme que ce soit, sans autorisation.

Illustrations : Unsplash

édito

es mutations économiques, technologiques, sociologiques, juridiques s'accélèrent et modifient profondément le fonctionnement des entreprises et le contenu du travail. Il convient dès lors de s'interroger sur les façons d'anticiper et d'accompagner ces évolutions qui peuvent s'avérer complexes.

Des relations sociales de qualité semblent plus que jamais nécessaires dans ce contexte. Comment faire du dialogue social un chemin contributif à la construction d'une régulation sociale pérenne, à l'anticipation et à l'accompagnement des mutations du travail, à la création de valeur pour l'entreprise ?

Les contributeurs à ce cahier s'entendent sur l'importance des dialogues en entreprise. Dialoguer, c'est d'abord écouter et respecter la parole de l'autre, considérer que chacun dans l'entreprise, à son niveau, est porteur d'une expertise utile à tous et que la confrontation des points de vue renforce la pertinence des décisions. Dialoguer, c'est reconnaître à la fois la multiplicité d'intérêts et de positions tout en souhaitant maintenir la relation et opérer les régulations, actant ainsi

le fait que l'entreprise est un bien commun à ses parties prenantes.

Si le dialogue social peut être appréhendé comme un levier de performance, force est de reconnaître que, tel qu'il est pratiqué, il échoue souvent à favoriser les constats partagés, la coopération, la répartition du pouvoir et la création de valeur économique et sociale. Lorsque la défiance s'installe, la qualité des échanges cède le pas à la mise en conformité réglementaire, la confrontation prend le dessus sur la coopération... et les problèmes de fond ne sont pas traités.

Deux principales formes de dialogue coexistent :

- le dialogue social professionnel, au plus près du terrain, orienté sur la réalité du travail et de son contenu, qui contribue aux régulations quotidiennes, à l'adaptation du contenu du travail, au développement des collaborateurs et à leur implication ;
- et le dialogue social institutionnel, entre les Représentants des salariés et de la Direction de l'entreprise, qui porte sur des enjeux plus larges intégrant les intérêts collectifs : l'emploi, les salaires, les effectifs, le partage de la valeur... la pérennité de l'entreprise.

Le dialogue social, qu'il s'agisse de sa dimension professionnelle ou institutionnelle, peut revêtir des niveaux de formalisme très variables. La bonne articulation entre ces dimensions nous semble indispensable pour éviter, d'une part, que le dialogue social institutionnel «tourne en rond» sans répondre aux besoins et problèmes des salariés et, d'autre part, que les constats et expériences issus du terrain ne restent cloisonnés à ce niveau sans interroger les enjeux structurels qu'ils soulèvent. Cette bonne articulation constitue sans doute l'une des clés d'un dialogue social de qualité menant à une performance organisationnelle et de la création de valeur dans l'entreprise.

Ce cahier propose quelques éléments de cadrage académiques, des témoignages décrivant des pratiques inspirantes et des expérimentations contribuant à faire du dialogue social un levier de performance.

Il est organisé en trois temps. La première partie revient sur la notion de dialogue social et ses enjeux. Elle montre que le dialogue social dépasse largement ce qui se joue dans le cadre réglementé des instances représentatives du personnel. Elle met en avant les enjeux d'un dialogue

social de qualité : la construction d'une relation de confiance nécessaire à la coopération.

Ensuite, deux grands défis sont proposés pour organiser le dialogue social de façon à le rendre plus efficace. Le premier défi, qui fait l'objet de la deuxième partie de ce cahier consiste à réintégrer dans le dialogue social une réflexion sur le travail. Au-delà des thèmes de discussion réguliers autour de l'emploi (effectifs, salaires, temps de travail...) la question du travail et de l'organisation du travail doit être abordée. S'intéresser aux gestes, aux compétences, aux contraintes, aux conditions de travail, c'est ouvrir la possibilité de dialoguer sur ce qui compte vraiment pour les salariés et sur ce qui contribue à la performance.

Le second défi consiste à organiser le dialogue social en choisissant le bon niveau pour prendre les décisions. Le parti pris est celui de la proximité. Un dialogue social efficace est un dialogue social qui s'établit entre des acteurs qui connaissent intimement les situations et qui savent qu'ils expérimenteront directement les conséquences de ce qu'ils auront décidé. C'est alors la répartition du pouvoir dans l'entreprise qu'il convient d'envisager. ■

au sommaire

1. Dialogue social : définitions et enjeux (9)

Dialoguer pour affronter les défis contemporains (10)

Dialogue ou Dialogues ? (15)

Le dialogue social institutionnel, du compromis à la coopération (19)

Conclusion intermédiaire (23)

2. Remettre la question du travail au cœur du dialogue social (25)

Quand le management ne s'occupe plus du travail quotidien (26)

Réintégrer le travail et les compétences dans la prise de décision stratégique par le dialogue social (28)

Quand le dialogue social institutionnel sort du cadre pour remettre le travail et l'humain au cœur des débats (30)

3. Choisir le bon niveau pour dialoguer (33)

Dialogue social professionnel et principe de subsidiarité : à quel niveau décider ? (34)

De l'utilité de combiner dialogue social et dialogue professionnel en ces temps de mutations industrielles (38)

Le *Lean* : l'attention portée aux choses concrètes du quotidien permet d'améliorer le dialogue social à terme (40)

Quand managers de proximité et syndicats articulent leur travail quotidien (42)

Conclusion : une démarche porteuse de résultats (44)

DRH et ancien militaire : un parcours inspirant

Contributeurs

Les membres de notre groupe de travail

Bruno AZIÈRE - CFE-CGC
Rémi BOURGUIGNON - IAE Gustave Eiffel
Emmanuelle CHAPELIER - GESiM
Marcel GRIGNARD - Ancien responsable CFDT et co-président du comité d'évaluation des ordonnances Macron
Alain LAROSE - CFDT-FGMM
Jacques LAUVERGNE - GESiM
Xavier LE COQ - CFE-CGC
Tristan LORMEAU
Florent NOËL - IAE
Mireille RANDRETSACOSTE - Groupe ERAMET
Paul TAINTURIER - IAE
Jacques ZIOUZIOU - Naval Groupe

Nos interviewés

Benoît COURTIN - Bosch Rodez
Mathieu DETCHESSAHAR - Université de Nantes
Jean-Baptiste ERTLÉ - MBDA
Juliette FRONTY - Université Toulouse 3
Anne-Gaëlle LEFEUVRE - Syndex
Sandrine LHENRY - FO
François PELLERIN - Mines Paris Tech
Arnaud STIMEC - IAE de Nantes
Mathieu VERMEL - Groupe Alpha

Chapitre 1

Dialogue social

Définitions et enjeux

Cette première partie a pour objectif de définir la notion de dialogue social, de préciser ce qu'on peut en attendre et de montrer l'intérêt qu'il y a à tenter de construire une relation de confiance pour lancer des relations coopératives.

Qu'ils soient DRH, syndicalistes ou chercheurs, les contributeurs de ce Cahier s'entendent tous sur le fait que les tensions sociales sont à éviter - et à tout le moins qu'il faut en traiter sérieusement les causes. C'est autant une position de principe qu'un constat. Le dialogue social apparaît alors comme une voie à privilégier. Cela ne précise pas ce que signifie le dialogue social.

Il faut donc dans un deuxième temps souligner que le dialogue social ne se résume pas aux jeux d'acteurs institutionnalisés et largement ritualisés au sein des instances représentatives du personnel. Le dialogue social n'est pas qu'institutionnel. Il peut aussi être professionnel lorsqu'il renvoie aux interactions quotidiennes entre management et salariés. Une bonne part de ces échanges se déroule en outre de façon informelle. Le dialogue social, c'est tout cela à la fois et c'est lorsque que le professionnel et l'institutionnel, le formel et l'informel s'articulent harmonieusement qu'il est le plus efficace.

Enfin, ce premier chapitre se termine par une exploration de différents styles de relations sociales en opposant un style « distributif » dans lequel ce qui compte c'est d'obtenir le plus de concessions de la part du partenaire, à un style « intégratif » qui consiste à coopérer pour résoudre des problèmes que l'on a en commun. Cette deuxième posture suppose que l'on soit en mesure de construire la confiance nécessaire à cette coopération. ■

Dialoguer pour affronter les défis contemporains

Par Florent Noël, professeur en sciences de gestion (IAE de Paris).

Pour faire émerger les représentations partagées par les membres du groupe de travail et mieux cibler les attendus du dialogue social, les 9 DRH et syndicalistes qui le composent ont été amenés, sur la bases d'un cas pratique, à se prononcer sur les tensions qu'ils entrevoyaient dans les entreprises industrielles et les bonnes pratiques qu'ils appellent de leur voeux.

Quatre conclusions

Il ressort de cet exercice que les entreprises industrielles sont confrontées à plusieurs défis. Les évolutions des marchés et la mondialisation font fluctuer les besoins en main-d'œuvre ce qui fait peser un risque sur l'emploi. Les évolutions technologiques créent un risque de déqualification. Les conditions de travail sont parfois difficiles mais il n'est pas toujours possible de procéder aux investissements nécessaires pour les améliorer. Les collectifs de travail ne sont pas toujours homogènes et des tensions peuvent apparaître

entre générations, entre catégories socio-professionnelles. Les centres de décision sont parfois éloignés : les syndicats sont parfois loin de leur base et le management n'a pas toujours les mandats et l'information nécessaires pour décider... tous les ingrédients d'un cocktail explosif sont réunis. Les entretiens permettent de faire ressortir ce qui compte aux yeux des partenaires de l'IPSI et la façon dont ils perçoivent ces défis. Les considérations économiques sont évoquées, mais elles n'éclipsent pas les considérations sociales, et s'il est important (ou inéluctable) de prendre en compte les perspectives de rentabilité des activités, on voit que le groupe social, les perspectives de développement individuelles, la préservation du lien social, le respect dû aux individus, apparaissent comme des éléments primordiaux. Cela amène à poser la question des lieux dans lesquels il est possible de discuter de la stratégie de l'entreprise, mais aussi de ce qui concerne directement les salariés : leurs perspectives de carrière, la transformation de leur activité, les conditions de travail... Au final, une conception partagée

« La régulation sociale passe par une attention portée au travail réel et pas uniquement aux questions d'emploi ou de salaire. »

de la régulation sociale se décline en quatre points :

- Les tensions sociales sont à éviter (elles nécessitent d'être anticipées ou, à tout le moins être détectées et dépassées). Elles le sont tout d'abord en référence à une préférence pour des rapports sociaux apaisés et une conception de l'entreprise comme un corps social qu'il faut préserver de la division. Elles sont également à éviter d'un point de vue plus fonctionnel : les tensions sont contagieuses et annoncent des difficultés en cascade.
- Pour réduire les tensions, le dialogue social est vertueux. Il s'agit d'éviter de mettre les partenaires devant le fait accompli ou, pire, de les prendre en traître. Plus largement, le dialogue doit permettre de mieux se comprendre de créer du lien pour mieux détecter les attentes et améliorer les décisions prises.
- Les trois points précédents sont mis à mal dès lors que le corps social est mis sous pression. La financiarisation des stratégies comme la globalisation des activités nuisent à la conception de l'entreprise comme une communauté de destin. De même, l'urgence et le manque de ressources perturbent l'émergence de diagnostics et des décisions partagées. ➔
- La régulation sociale passe par une attention portée au travail réel

Et quelques problèmes en suspens

→ Si une ambition commune vertueuse se dégage, quelques questionnements restent sans réponse claire. Le premier tient à ce qui pousserait les acteurs à faire preuve de ce sens du collectif. Est-ce une question de bienveillance ou d'esprit de responsabilité ? Est-ce une question de professionnalisme des acteurs ? N'est-ce pas aussi une question de rapport de forces et de jeux politiques internes qui amènent à rechercher l'apaisement ? Ces discussions incitent également à questionner les postures.

Si tous convergent vers l'idée qu'il faut rechercher la concorde et le consensus, faut-il encore distinguer les positionnements des représentants des salariés et de l'employeur ? De même, le rôle du manager de proximité se trouve perturbé : doit-il se considérer (ou être considéré) comme un traducteur des attentes de son équipe ou comme un «*RH de premier niveau*», porteur des messages de la hiérarchie ? Enfin des questions de méthode s'imposent pour rendre possible l'articulation des considérations stratégiques de nature économique

et des préoccupations locales relevant davantage de l'ergonomie ou de la psychologie du travail. Sur ce dernier point, une seule certitude : la régulation sociale n'est pas qu'une question de vertu, de style, ou d'intuition : il faut l'organiser ! Car s'écouter et se parler, cela s'apprend et cela doit s'ancre dans les démarches ordinaires de management qui sortent très largement de la problématique stricte des Instances Représentatives du Personnel dont le fonctionnement effectif, trop marqué par les contraintes juridiques, ne permet pas de répondre aux enjeux.

La régulation sociale pour préserver les équilibres

Ce travail de mise en commun des représentations entre les membres du groupe de travail permet de mettre en avant la notion de régulation sociale, c'est-à-dire, pour reprendre la définition donnée par Gérard Donnadieu, l'ensemble complexe des mécanismes d'ajustement que le système social de l'entreprise invente et met en œuvre en permanence, de manière officielle ou officieuse, pour maintenir son équilibre interne

« La régulation sociale n'est pas qu'une question de vertu, de style, ou d'intuition : il faut l'organiser ! »

et, dans le même temps s'adapter à, et anticiper l'évolution de ses divers environnements. Faute de régulation sociale, cette organisation court le risque du déséquilibre non maîtrisé et à brève échéance de la dislocation.

Pour l'éviter, il faut doter l'organisation de mécanismes

permettant de détecter les écarts à l'équilibre, de décider si ces écarts sont significatifs ou acceptables par rapport à une norme économique ou sociale, pour enfin mettre en place les actions nécessaires pour restaurer un équilibre satisfaisant. À chacune de ces étapes, le dialogue social peut être sollicité. ■

“

Quand la négociation est inenvisageable

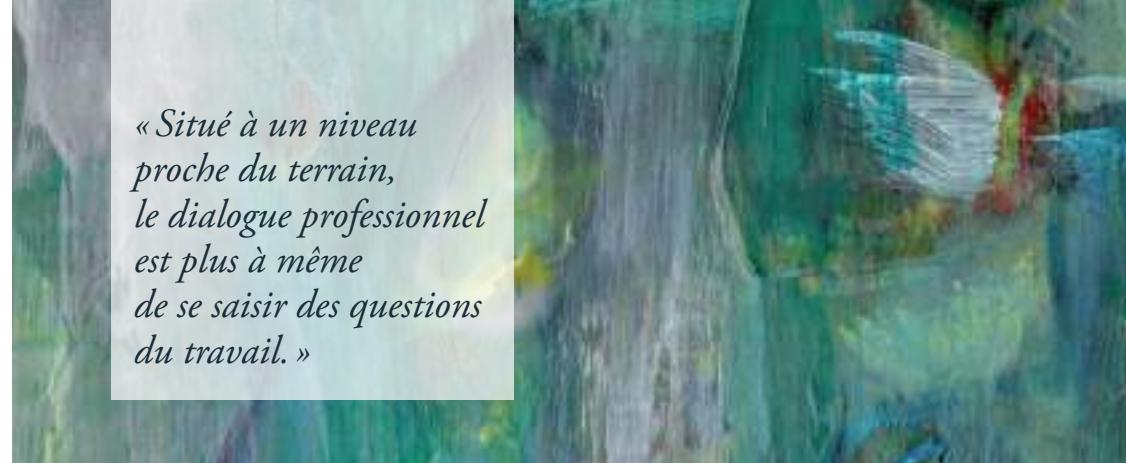
François Pellerin anime le projet Design du Travail de la chaire « Futurs de l'Industrie et du Travail » de Mines Paris Tech. Il revient sur un épisode de sa vie professionnelle portant sur un lieu très symbolique : la machine à café. Elle devrait être le symbole de la discussion, et pourtant lors d'une rénovation d'usine, le choix de son emplacement a cristallisé les tensions entre salariés et employeurs. Une anecdote qui révèle que parfois (souvent ?) on ne conçoit le dialogue que dans l'affrontement et la loi du plus fort.

« L'action se passe dans une entreprise du secteur aéronautique. Les ouvriers de ce secteur, appelés Compagnons, sont pointus dans leur travail et très dynamiques sur le plan social : ils ont su s'attacher des rémunérations élevées - de l'ordre de 2 500 euros nets pour un salaire moyen. Ils défendent ces acquis, avec des grèves perlées notamment : on s'arrête 10 minutes toutes les heures... et ça dure pendant trois mois si le faut. J'y ai découvert une culture de l'affrontement : le capital contre le travail. Il faut montrer les muscles. Le dialogue n'est que conflictuel. Entre 2000 et 2010, nous avons travaillé sur la reconstruction du site industriel, dont les bâtiments dataient des années 40.

Je me suis rendu compte tout d'abord que ce projet était perçu comme une menace par la CGT : elle n'appréciait pas que la direction envoie un signal positif de rénovation, car elle se nourrit du conflit, tout simplement. Nous étions dans la défiance la plus complète. Mais surtout, j'ai été pris de court par le Comité de direction. En effet, un des aspects clés du projet était de rapprocher physiquement la Conception de la Fabrication, qui se trouvaient aux deux extrémités du site. Dans toutes les industries du monde, ces deux univers s'opposent et se renvoient la balle en cas de problème. L'enjeu était de favoriser le dialogue entre eux et c'est pourquoi le projet a mis le bureau d'études au milieu de l'outil de production. Un bâtiment central avec le bureau d'études, 4 grands ateliers de production autour, et des arches dans le bâtiment central pour abriter les machines à café et réunir tout le monde en bas. Mais lorsqu'en 2010, il a fallu mettre en service le nouveau site, ça a été le grand coup de pied sur le frein... Le Comité de direction m'a fait passer le message : "Ce n'est pas possible que les compagnons sortent de l'atelier pour prendre leur café. Ils ne seront plus sous les yeux de leur chef." C'est ainsi que j'ai découvert combien la défiance était réciproque. Pourtant, on sait bien qu'à la machine à café, on ne parle pas que de ses vacances. On discute du travail, on y règle des problèmes. C'est un lieu stratégique. Quand j'ai vu que le Comité de direction faisait blocage, et surtout que ce blocage reposait sur la surenchère (c'est à celui qui tapera le plus fort sur la table : "Ils ne vont pas nous emmerder longtemps"), j'ai décidé de quitter l'entreprise une fois le projet terminé. Cet épisode a fondé mon engagement pour transformer le management dans les entreprises françaises. Cela m'a conduit par exemple à introduire dans le programme Usine du Futur de la région Nouvelle-Aquitaine, autant d'acculturation au management que de technologie. Je poursuis aujourd'hui ce dessein dans la chaire Futurs de l'Industrie du Travail, en cherchant les voies de la construction de la confiance en entreprise à travers la valorisation des métiers et du travail. »

”

« Situé à un niveau proche du terrain, le dialogue professionnel est plus à même de se saisir des questions du travail. »



Dialogue ou Dialogues ?

**Par Rémi Bourguignon,
Professeur des universités
(IAE Gustave Eiffel).**



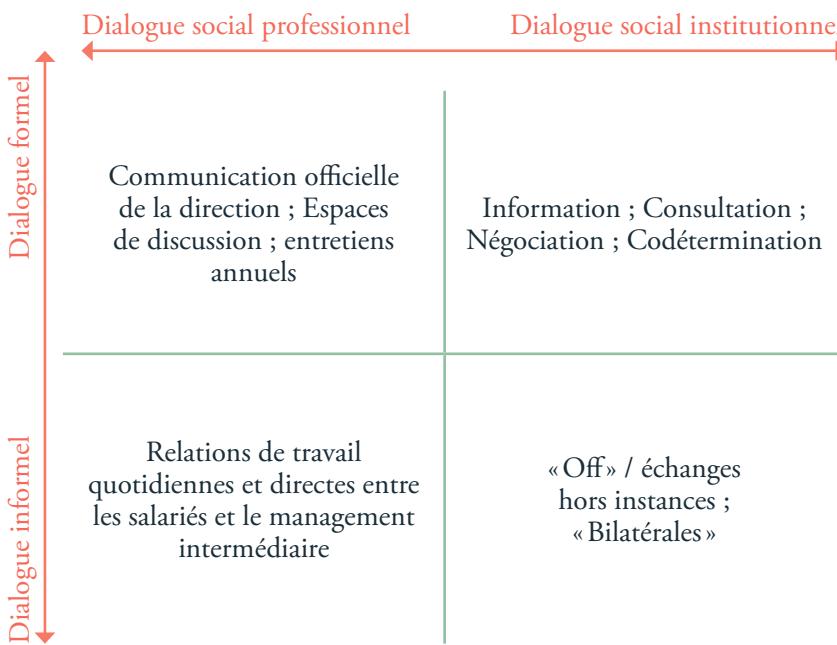
'une des difficultés que pose l'animation du dialogue social dans l'entreprise tient au fait qu'il recouvre, en réalité, une pluralité de formes que les acteurs s'efforcent d'articuler. Pour les identifier, considérons deux dimensions principales :

Dialogue social institutionnel / Dialogue social professionnel

La notion de dialogue social renvoie, telle qu'elle est couramment employée et notamment si on se réfère à la définition usuelle de l'OIT

(Organisation Internationale du Travail), au dialogue institué entre l'employeur et les représentants du personnel. On le qualifie souvent de dialogue social institutionnel pour souligner le fait qu'il s'inscrit dans le cadre d'instances de représentation du personnel qui peuvent, d'ailleurs, être syndicales ou non.

À ce titre, le dialogue social institutionnel prend largement appui sur un cadre légal. Par contraste, on qualifie de plus en plus souvent de professionnel, le dialogue social tel qu'il s'instaure entre le management intermédiaire de l'entreprise et les salariés. Le dialogue social professionnel repose donc sur une participation directe des salariés, sans passer par la représentation du personnel. Situé à un niveau proche du terrain, c'est souvent lui qui est le plus à même de se saisir ➔



→ des questions de travail.

Formel / informel

Une seconde dimension pour caractériser le dialogue social est son degré de formalisme. En effet, celui-ci peut s'inscrire dans un cadre très codifié et organisé ou alors dans un cadre plus souple et ouvert. Dans le premier cas, la fréquence des rencontres et les modalités d'interaction sont définies a priori avec l'ambition d'éviter la monopolisation de la parole

par la partie dominante. D'autant que les propos tenus ont un caractère officiel comme en témoigne la consignation dans des procès-verbaux par exemple. Dans le second cas, le cadre d'expression se veut plus libre pour une meilleure adaptation aux circonstances. Il s'agit alors d'encourager une parole moins contrainte par les effets de normalisation et autres effets d'audience que l'on trouve fréquemment dans les espaces les plus formalisés. ■

« Reconnaître ces quatre formes de dialogue social ne doit pas conduire à les opposer - comme le font souvent les acteurs et les théoriciens du dialogue - mais plutôt à les penser dans leur complémentarité. »

Et si on croise les 2 dimensions ?

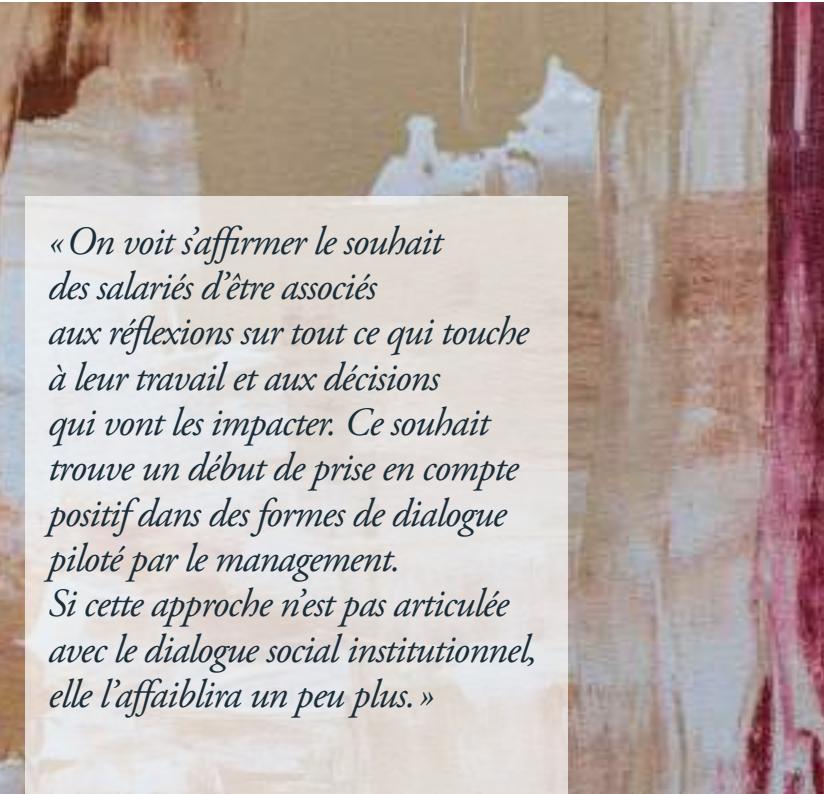
Il s'agit bien, là, de deux dimensions et il est possible de les considérer simultanément pour constater que ce sont, en réalité, quatre formes de dialogue qui coexistent dans l'entreprise. De fait, le dialogue social institutionnel peut être très formel par moment, notamment dans les réunions d'instances comme le CSE mais également plus informel à d'autres occasions. Les réunions des commissions du CSE sont, par exemple, bien plus informelles que ses réunions plénières. On peut également penser au «hors instance» comme disent les acteurs eux-mêmes, à savoir le «off», les réunions préparatoires bilatérales...

De la même manière, le dialogue social professionnel oscille dans le niveau de formalisme. On y inclut les échanges directs entre le management et les salariés dans les relations de travail quotidiennes. On y inclut également des temps d'échanges plus organisés comme l'entretien annuel, à un

niveau individuel, ou les espaces de discussion sur le travail, à un niveau plus collectif.

Reconnaitre ces quatre formes de dialogue social ne doit pas conduire à les opposer en pointant la supériorité de l'une par rapport aux autres, mais à les penser dans leur complémentarité. Ceci apparaît d'autant plus important que leur coexistence n'est, de toute évidence, pas spontanément harmonieuse. Il est même assez fréquent de voir les acteurs, comme les théoriciens du dialogue, les opposer.

Par exemple, les organisations syndicales ont souvent exprimé un certain scepticisme, si ce n'est une franche opposition, aux démarches managériales, comme le management participatif, qui présentent le risque de contourner et affaiblir la représentation syndicale. Symétriquement, le management a souvent considéré la représentation du personnel, avec ce qu'elle implique en termes de mobilisation des salariés, et la négociation collective comme des mécanismes instillant la défiance envers le management. →



→ En d'autres termes, la complémentarité n'a rien de mécanique, mais est à construire. Cette conviction a récemment été affirmée dans l'avant-propos du rapport de décembre 2021 « Comité d'évaluation des ordonnances travail » : « *Parallèlement, on voit s'affirmer le souhait des salariés*

d'être associés aux réflexions sur tout ce qui touche à leur travail et aux décisions qui vont les impacter. Ce souhait trouve un début de prise en compte positif dans des formes de dialogue piloté par le management. Si cette approche n'est pas articulée avec le dialogue social institutionnel, elle l'affaiblira un peu plus. » ■

Le dialogue social institutionnel, du compromis à la coopération

Par Paul Tainturier,
chercheur (IAE de Paris).

 Les mutations génèrent des tensions et on voit bien tout l'intérêt qu'il y a à éviter que ces tensions dégénèrent en négociation. Les concepts de distribution intégrative et distributives permettent d'explorer cette articulation subtile entre la volonté d'amener l'adversaire à faire des concessions et la nécessité pour tous de coopérer afin d'entretenir et développer le bien commun qu'est l'entreprise. Entre formalisation des règles de la négociation et construction de relations de confiance, quatre dimensions de la négociation sont à explorer.

On assiste en France à une intensification de l'activité de négociation, le nombre d'accords s'accroît, les thématiques traitées se sont élargies et la négociation d'entreprise constitue un maillon essentiel de la régulation sociale. En effet, la règle veut désormais que les accords d'entreprise prennent à la fois sur les conventions

collectives, sauf dans quelques domaines, et sur le contrat de travail dans le cadre des accords de performance collective.

Deux registres de négociation

Cette activité de négociation est parfois conflictuelle, mais elle est souvent coopérative.

Pour rendre compte de la variété de situations, les commentateurs de la négociation s'inspirent souvent d'une théorie classique des sciences sociales, issue des travaux de Walton & Mc Kersie en 1965, mais sans en présenter toute la complexité.

Nous proposons ici d'exposer les quatre dimensions de la négociation de cette théorie, souvent réduite à deux dimensions seulement. En effet, deux grands types de négociation sont généralement distingués, les négociations qui visent le partage d'un bien limité et celles qui visent à répondre à une problématique de l'entreprise. Ces deux figures de la négociation sont appelées la négociation distributive

→ et la négociation intégrative.

La négociation distributive est le processus par lequel les parties en présence cherchent à partager, à distribuer donc, une ressource limitée. La négociation sur les salaires en est l'exemple type. Schématiquement, la valeur ajoutée d'une entreprise peut être divisée en deux parts, les revenus du travail et les revenus du capital. La négociation distributive correspond au processus par lequel les parties vont s'accorder sur ce qui revient à chacune d'elles. Dans cet exemple, on voit combien l'intérêt de chacune des parties s'oppose. Ainsi, tout ce que peut conquérir l'adversaire représentera nécessairement une perte pour le concurrent. Dans le cadre de cette négociation, la posture de chacune des parties sera celle d'un adversaire et l'on peut s'attendre à ce que les tractations entre chacune des parties se fassent sur le mode du conflit.

La négociation intégrative s'apparente quant à elle à un processus de résolution conjoint de problème. Fondamentalement, la négociation intégrative a à voir avec le processus de création. L'idéal est de créer des options nouvelles qui nécessitent des sacrifices modérés aux acteurs tandis que

les solutions retenues bénéficient à tous. Il est couramment admis que le registre intégratif trouve sa source dans une vision coopérative et consensuelle des relations sociales qui favoriserait le potentiel « intégratif » de la négociation.

Ces deux registres de négociation sont souvent décrits de manière manichéenne. La négociation intégrative, privilégiant le consensus et la coopération, est vue comme l'idéal de négociation tandis que la négociation distributive, favorisant le conflit, est souvent perçue comme un échec. Ces deux distinctions sont souvent reprises des célèbres travaux de Walton & Mc Kersie, qui n'en font pourtant que deux des quatre sous-processus à l'œuvre dans toute négociation, auxquels ils ajoutent les sous-processus relationnel et intra-organisationnel.

Conflits vertueux

D'abord, partant du principe que la plupart des négociations comportent des aspects intégratifs et distributifs, il est important de rappeler le rôle du conflit dans la négociation, loin d'être une tension à éviter à tout prix, il peut présenter des vertus. Dans le cas de la négociation intégrative, le conflit et/ou la tension à l'œuvre

« La confiance se construit d'abord entre les protagonistes. En effet, les arrangements organisationnels ou institutionnels sont rarement créateurs de confiance en eux-mêmes, il s'agira toujours de relations entre individus. »

dans le processus de négociation, permet la création de quelque chose de nouveau. On sous-entend que c'est la tension, le conflit de la négociation qui permettent la création d'options nouvelles et originales. Pour autant, ce conflit devrait prendre place dans un climat de confiance.

Le sous-processus « relationnel », dans la théorie de Walton & McKersie cherche précisément à rendre compte des relations entre les négociateurs et plus généralement entre le management et la force de travail en insistant sur le rôle clef de la confiance. Dans le cas de la négociation intégrative, l'un des éléments-clefs pour que se réalise ce potentiel est le climat de confiance qui règne entre les acteurs. Celui-ci accroît en effet la propension des acteurs à parler spontanément sans peur de représailles et de sanctions, y compris symboliques. Cette spontanéité favorise l'émergence d'idées nouvelles. Mis en confiance, les acteurs peuvent en effet émettre des idées et hypothèses qui sortent de l'ordinaire. Celles-ci pourront être

abandonnées aussi facilement qu'elles ont été évoquées ce qui multiplie et accroît le potentiel intégratif de la négociation. Pour se prémunir d'une vision naïve de la négociation, il n'est pas inutile de rappeler que souvent elle comporte des aspects distributifs et donc conflictuels. Cette confiance permet également d'aborder plus sereinement et tout au long de la négociation les aspects distributifs de celle-ci.

Les ingrédients de la confiance

Comment dès lors favoriser un climat de confiance ? Plusieurs ingrédients peuvent y contribuer. Dans le cadre de négociations, le fait de participer à une tâche commune, l'élaboration de grilles d'analyse et la collecte de données permettent en général de développer la confiance. Par ailleurs, la conclusion répétée d'accords, y compris notamment sur des sujets plutôt consensuels comme l'égalité homme-femme permet de développer la confiance entre négociateurs.

Conclusion intermédiaire

→ Quo qu'il en soit, la confiance se construit d'abord entre les protagonistes, en effet les arrangements organisationnels ou institutionnels sont rarement créateurs de confiance en eux-mêmes, il s'agira toujours de relations entre individus. Par ailleurs la durée de cette relation semble être un facteur-clé, de fait participer à des tâches communes et conclure des accords régulièrement ensemble demande du temps.

L'importance de la relation des partenaires sociaux avec leurs mandants

Enfin, Walton & McKersie nous rappellent que chacun des acteurs de la négociation sont des représentants. Chacun d'eux doit donc répondre devant ses électeurs, pour les syndicats, ou ses mandants, pour la partie direction.

C'est la dimension intra-organisationnelle de la négociation, autrement dit la plus ou moins grande communauté d'intérêts entre mandants et représentants de chaque partie à la négociation. Les divisions internes parmi les membres de chaque partie

limitent le potentiel intégratif des négociations et rendent plus difficile la conclusion d'un compromis sur les aspects distributifs de celle-ci.

On pourrait également s'attendre à ce que le pouvoir de négociation des syndicats soit réduit, si les intérêts des salariés sont morcelés. Elle peut enfin conduire les négociateurs à prendre leurs distances à l'égard de leurs mandants en gardant une part d'implicite dans le résultat de leurs transactions.

Ce dernier processus mis en exergue par les auteurs se complique encore lorsque l'on prend en compte la diversité des acteurs de l'entreprise et des formes de dialogue qui s'y jouent. Si le conflit inhérent à la relation de travail oppose travailleurs et détenteurs du capital et leurs représentants, la réalité quotidienne de l'entreprise ne peut se résumer à cette opposition.

En prenant au sérieux la figure du manager, ou du DRH comme marginal sécant, ainsi que la capacité des acteurs à négocier et conclure des accords au plus près du terrain, les frontières des groupes d'acteurs apparaissent mouvantes et se cristallisent autour d'enjeux spécifiques. ■

Cette première partie fait état des défis à relever.

Accepter l'informalité des échanges, traiter les sujets au plus près du terrain, impliquer l'ensemble des acteurs en amont des projets, poser des constats partagés... Cela suppose une bonne dose de confiance entre les acteurs du dialogue social. Et comme il est coutume de le dire, cette confiance ne se décrète pas, elle se construit. La question de la confiance dans le dialogue social a quelque chose de paradoxal. Le dialogue social étant, avant tout, une arène pensée pour organiser la rencontre entre des intérêts divergents, il pourrait sembler vain de s'en remettre à la confiance en l'autre. Plus concrètement, la confiance est assez naturelle et spontanée entre des partenaires dont les intérêts sont proches mais plus incertaine lorsque ces mêmes partenaires ont à traiter de sujets bien plus clivants. Ce que montrent les témoignages collectés ici est que ces tendances structurelles ne sont que des tendances et que les acteurs du dialogue social disposent de marges de manœuvre pour les influencer. Car, au plus près du terrain, c'est aussi dans les comportements que se construit la confiance

en démontrant au jour le jour une certaine constance qui sera décisive lorsqu'il s'agira d'aborder les sujets plus conflictuels qui ne manqueront pas de se présenter.

Dans les pages qui vont suivre, deux défis vont être abordés pour faire du dialogue social le lien de construction de la confiance menant à la coopération.

Dans la section suivante, nous chercherons sur la base d'exemples à montrer qu'il est nécessaire de repartir du travail pour discuter de difficultés à résoudre et non de richesses à partager.

Discuter des compétences, des gestes, des conditions de travail, c'est discuter de productivité, de qualité, d'efficacité. Autant de thèmes sur lesquels il est possible et même nécessaire de s'entendre.

Dans la troisième section, le cahier abordera la question de la proximité. Viser un dialogue social de proximité, c'est discuter ensemble des questions que l'on traitera ensemble et dont on assumera les conséquences ensemble entre partenaires disposant d'un même niveau d'information et de compréhension des problèmes. ■



Chapitre 2

(Re)mettre la question du travail au cœur du dialogue social

Les trois textes suivants montrent comment le dialogue social, s'il s'ancre dans le réel, permet d'accompagner les transformations de l'entreprise. Remettre la question du travail au cœur du dialogue social va dans ce sens : parler du travail, c'est évoquer l'organisation du travail, les conditions de travail et les irritants, le contenu du travail et les compétences. Le travail est le point qui réunit la performance productive et l'expérience vécue par les salariés. La qualité du travail est donc un sujet commun.

L'entretien avec Mathieu Detechssahar met en évidence la nécessité de parler du travail. C'est un enjeu de bien-être, mais également de performance dans la mesure où cela permet de revenir à certains éléments très opérationnels qui font la performance de l'organisation.

Revenant sur un sujet aussi sensible qu'une restructuration d'entreprise, Mathieu Vermel montre comment en s'appuyant sur le contenu réel du travail et les compétences les partenaires sociaux ont permis de repenser les mutations de l'entreprise.

Mireille Randretsah montre, pour sa part, la façon dont la crise sanitaire a réorienté, de façon vertueuse, le dialogue institutionnel sur le contenu du travail et les intérêts des salariés. ■

“

Quand le management ne s'occupe plus du travail quotidien

Entretien avec Mathieu Detchessahar



Professeur des Universités au Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique, Mathieu intervient dans des entreprises en difficulté : grèves, tentatives de suicide, explosion de l'absentéisme, performances non tenues, échecs du recrutement, enquêtes sociales inquiétantes... Dans cet entretien, il nous montre que faute de dialogue social formel ou informel, institutionnel ou professionnel, certains sujets restent en déshérence. Il souligne cet écueil extrêmement répandu : la chape de silence qui est tombée sur la façon dont on réalise le travail, au jour le jour. Une invitation à s'organiser pour parler de ce qui compte, au niveau où ça compte.

“Cessons d'ignorer cette aspiration toute simple : pouvoir bien faire son travail”

LE «GRAND SENS» OCCULTE LE «PETIT SENS»

«En entreprise, on parle de moins en moins des mille détails qui définissent les conditions de travail au quotidien. On travaille sur la raison d'être, sur le "grand sens" de l'entreprise, sur sa mission. Mais dans une situation de plus en plus tendue, avec des imprévus, des absents, des machines en panne, des clients qui "pètent les plombs", le salarié n'a pas franchement envie qu'on lui parle de la raison d'être. D'autant que la plupart du temps, il la connaît parfaitement, quand bien même il ne la formulerait pas avec les mêmes mots que les agences de communication.

Ce dont il a envie, c'est de discuter du "petit sens", très opérationnel : comment peut-il mieux exercer son métier ? Comment faire pour qu'à la fin de la semaine, il n'ait pas la sensation de s'être épuisé pour rien ? Pour que ses clients soient satisfaits, et que lui-même soit fier du travail accompli ?

Cette fierté d'avoir fait du bon travail reste le socle de l'harmonie sociale. Et là-dessus, le rôle du manager est essentiel. Il est là pour filtrer les nombreux objectifs qui pleuvent sur son équipe de la part de chacune des directions (Qualité, RSE, etc). Il devrait s'occuper de les re-prioriser : ce serait même le cœur battant de sa fonction. Mais la plupart du temps, il ne le peut pas.

L'entreprise gagnerait beaucoup à donner au "petit sens" ses lettres de noblesse.



Toutes nos enquêtes montrent que les cadres de proximité sont invités à prendre du recul par rapport aux opérations et à développer l'autonomie de leurs collaborateurs. Mais ils passent un temps considérable sur l'ordinateur, à jongler entre 4 ou 5 applications censées leur simplifier la tâche en matière d'organisation. En réalité, ce sont les applications qui finissent par structurer leur journée.

DES MANAGERS EMPÊCHÉS ... DE MANAGER

J'exagère à peine. On trouve le même paradoxe en réunion : tous les managers disent qu'ils passent un temps considérable en réunion, mais c'est de moins en moins pour y parler du travail. On n'y explicite plus les difficultés des opérationnels. On y parle projets. Et tous les salariés nous le disent : "Nous sommes seuls face aux difficultés, nous avons besoin de voir davantage notre manager, tout simplement." Quand on ne peut plus parler à son chef, quand on a le sentiment de n'avoir plus aucune prise sur l'organisation, c'est à ce moment-là qu'on commence à se sentir aliéné, voire harcelé. Et c'est là parfois qu'on se reporte sur des actions syndicales ou juridiques.

L'entreprise gagnerait beaucoup à donner au "petit sens" ses lettres de noblesse. La crise actuelle et l'éloignement physique lié au télétravail ne constituent pas forcément un obstacle supplémentaire.

Force est de constater qu'avant, on se voyait, mais on ne se parlait pas pour autant ! La distance a plutôt remis sur la table les sujets opérationnels. Il fallait assurer la continuité de la production ou du service : les managers ne se sont jamais autant soucié des réalités du travail.

Nous sommes passés de réunions monologiques et descendantes, à des réunions dialogiques et ascendantes. Il est à souhaiter que cette posture perdure. Tout comme je souhaite que les entreprises se passent rapidement de l'œil du tiers que nous représentons. Notre apport est indispensable pour un temps, cependant nous ne devons pas nous enraceriner. La tentation est certes forte d'externaliser le management, mais cela me semble être une dérive délétère : en effet, contrairement au manager, le tiers n'a pas le pouvoir de changer l'organisation *en profondeur*. ■

“

Réintégrer le travail et les compétences dans la prise de décision stratégique par le dialogue social

Entretien avec Mathieu Vermel



Lorsqu'il s'agit d'aborder des sujets aussi compliqués et sensibles que les restructurations, le dialogue social peut faire émerger des solutions, limiter la casse sociale et faire baisser les tensions. C'est l'une des prérogatives du dialogue social institutionnel. Une des clés de la réussite de ces discussions réside dans la construction d'informations pertinentes et compréhensibles par tous pour aboutir à des diagnostics partagés. Mais partager la stratégie de l'entreprise, discuter de ses conséquences sur l'emploi, et s'ouvrir aux contre-propositions ne vont pas de soi... Le recours à des experts peut constituer une solution pour réorienter les discussions sur le contenu du travail et l'organisation et nourrir ainsi la stratégie de l'entreprise. Mathieu Vermel, directeur associé du Groupe Alpha, revient sur deux opérations particulièrement illustratives.

28

1. Un observatoire des métiers pour proposer des alternatives aux licenciements

« Dans cette filiale française d'un groupe industriel anglo-saxon, les acteurs sociaux avaient monté un observatoire des métiers dans le cadre d'une GPEC “à froid”. Lorsque la Direction Générale, depuis son siège lointain, a annoncé un plan de suppression d'emplois entièrement bouclé en chambre et sans aucune concertation ni avec les élus ni même avec les managers locaux, le rejet immédiat de l'opération s'est imposé. En mobilisant les outils de l'observatoire créés au plus près du terrain, le groupe de travail GPEC, composé de managers, de salariés et d'élus a pu se saisir “à chaud” de ce projet de restructuration. Nous avions déjà analysé les évolutions du marché et des technologies et identifié les emplois en tension et ceux pour lesquels il fallait au contraire former et recruter. Nous savions notamment où se trouvaient les expertises critiques. Ensemble, nous avons pu proposer des solutions concrètes et argumentées, avec un plan de conduite du changement. Nous sommes entrés dans le détail : poste par

Si les gens ne vous comprennent pas, ils deviennent suspicieux, à juste titre !

L'objet du dialogue social n'est certainement pas de devoir jouer au détective pour vérifier les hypothèses de la direction.



poste. Conclusion : 108 emplois sauvés sur 249 ! Une belle illustration d'une situation dans laquelle le terrain impose au “centre stratégique” son analyse industrielle rationnelle issue de sa connaissance de la situation pour corriger une approche strictement financière. »

2. Face à un pavé indigeste : mettre cartes sur table

« Dans cette autre entreprise industrielle, l'effondrement des commandes lié au contexte pandémique de 2020, mais aussi à des problèmes structurels a conduit à une crise d'une ampleur rare. Le plan de la direction prévoyant 400 suppressions d'emplois et 80 embauches qui concernaient à la fois des fonctions support et des fonctions de production, a été présenté sous la forme d'un document de 500 pages particulièrement impénétrable.

Notre travail d'expertise a consisté avant tout à en faire une synthèse claire et à préciser l'organisation-cible voulue par la direction. Avec les élus, nous avons ensuite lancé plusieurs groupes de travail qui ont permis de pointer des oubliés, des objectifs irréalistes, mais aussi des points positifs comme l'effort de formation prévu durant les arrêts de production. Ce travail mené avec les opérationnels a clarifié les différents horizons temporels et permis de comprendre l'articulation entre les ajustements structurels nécessitant des suppressions d'emplois et les adaptations conjoncturelles pour lesquels le recours à l'APLD était pertinent pour sauvegarder les compétences.

Si les gens ne vous comprennent pas, ils deviennent suspicieux, à juste titre ! Et si vous entrez dans une phase de restructuration avec un climat de méfiance, cela commence très mal. Ensuite, qu'on soit d'accord ou pas, c'est tout l'objet du dialogue social ! Mais l'objet du dialogue social n'est certainement pas de devoir jouer au détective pour vérifier les hypothèses de la direction. » ■

29

“

Quand le dialogue social institutionnel sort du cadre pour remettre le travail et l'humain au cœur des débats

Entretien avec Mireille Randretsaa



Sortir du cadre ! Chez Eramet, Mireille Randretsaa, directrice des relations sociales groupe, et ses partenaires syndicaux ont fait passer le dialogue social en « mode-projet » pour affronter l'urgence liée au contexte pandémique. Une crise qui génère des façons de fonctionner plus souples entre partenaires sociaux.

La crise sanitaire a perturbé les modes de fonctionnement de l'entreprise. On peut y voir une opportunité de questionner ce qui pouvait sembler aller tellement de soi qu'on ne le remarquait plus. Les rythmes, les modes de communication, les façons d'interagir ont dû être adaptés, et donc repensés. Le témoignage de Mireille Randretsaa offre une perspective intéressante pour le dialogue social : l'urgence de l'adaptation de l'organisation a rendu nécessaire une adaptation dans l'urgence des modes de dialogue social. On peut en tirer comme enseignement que les interactions entre partenaires sociaux doivent être organisées en fonction des questions à traiter. En l'occurrence, il s'agissait bien de reparler du travail et de le faire au rythme fulgurant de la réorganisation, et donc en mode agile.

Sortir des routines institutionnalisées

« Au-delà du télétravail qui chez nous ne concerne qu'une toute petite partie des effectifs, le confinement a posé sur la table le sujet de la communication. Nous nous sommes interrogés bien entendu sur les modalités (Teams, etc) mais surtout sur la teneur des informations qui circulent en interne. Quand convient-il de communiquer, et sur quels sujets ? Nous avons réalisé des progrès spectaculaires en matière de digitalisation du dialogue social. Cela faisait 3 ou 4 ans qu'on en discutait, sans avancer. Là nous avons fait preuve d'une faculté d'adaptation que je n'aurais pas imaginée.

D'une certaine façon, nous n'avions pas le choix : un facteur externe, la pandémie, nous mettait tous “dans le même bateau”. Cela a créé une forme de solidarité. C'était visible sur le fond : les discussions portaient davantage sur la santé des uns et des autres, que sur la peur de perdre son job ! On s'intéressait à la vie des gens, bien plus qu'à la législation. Nous qui passions des heures à préparer nos commissions de suivi d'accord etc, nous

Un facteur externe, la pandémie, nous mettait tous “dans le même bateau”.

Cela a créé une forme de solidarité. C'était visible sur le fond. On s'intéressait à la vie des gens, bien plus qu'à la législation.

avons mis de côté cet agenda pour nous recentrer sur les “vrais” sujets et ça n'a posé problème à personne !

DÉFINIR LES BESOINS AVANT LE CADRE

Beaucoup d'initiatives ont été prises durant cette période. Par exemple, nous avons signé une bourse de solidarité, avec des jours de congé donnés par des salariés à des collègues en chômage partiel. Je n'aurais jamais imaginé qu'il y en ait tant. Nous avons aussi, à la demande des élus, mis un psychologue à disposition 24h sur 24 pour nos équipes et pour leur famille. Je sais que les bénéfices de cette période seront durables.

Aujourd'hui nous réfléchissons à un socle commun pour tous les pays en termes d'accompagnement social. C'est un vrai sujet car, en tant qu'extracteur et transformateur de minerais, Eramet travaille essentiellement au Gabon, au Sénégal et en Nouvelle-Calédonie.

L'un des enjeux qui me tient à cœur - depuis longtemps - c'est d'élargir le dialogue social à tous les pays du groupe, y compris l'Afrique. Mes collègues à la Direction ont compris à quel point c'est important. Notre présidente, Christel Bories, affiche des ambitions fortes en termes de RSE. Aujourd'hui, se limiter à la France ne veut plus rien dire. Nous y allons pas à pas : l'idée est de mesurer les besoins locaux, de comprendre où sont les vrais enjeux sociétaux. Chaque pays se trouve sur une ligne de départ différente. On sait que ce sera long et compliqué. On ne veut pas se mettre de cadre tout de suite, surtout pas “d'instances” et de “comités”... Nous allons commencer par écouter. Nous nous sommes attachés les services d'un cabinet spécialisé dans le dialogue social international. » ■



Chapitre 3

Choisir le bon niveau pour dialoguer

Le dialogue social se construit prioritairement au plus près du terrain et en cohérence avec la réalité du travail vécu par les travailleurs. Cette conviction se présente comme un véritable principe qui doit guider les acteurs du dialogue social pour se prémunir de toute centralisation qui s'opèrera au détriment de la proximité. De fait, le dialogue social s'organise à plusieurs niveaux dans l'entreprise. De manière schématique, les questions économiques et stratégiques ont plus naturellement vocation à être traitées au niveau central alors que les questions liées au travail ou encore les réclamations individuelles ou collectives semblent relever du niveau local. La question du «bon» niveau pour l'organisation du dialogue social est débattue de longue date et le principe de subsidiarité constitue une réponse sur laquelle reviennent Paul Tainturier, Emmanuelle Chapelier et Marcel Grignard. Ce faisant, ils montrent qu'il y a, entre les niveaux, une interdépendance de sorte que la focalisation sur les grandes décisions structurantes ne saurait suffire à garantir un dialogue social effectif. Non seulement ces grandes décisions se doivent d'être fondées sur les réalités locales mais encore, c'est à ce niveau local que se construisent une partie des relations sociales.

Anne-Gaëlle Lefevre revient sur l'expérimentation de la démarche «design social» consistant à organiser à priori l'articulation des différentes formes de dialogue social en intégrant dès la phase d'évaluation des projets l'ensemble des acteurs du dialogue social autour des questions du travail et de l'organisation. Elle nous livre un retour d'expérience précieux sur les différents niveaux auxquels doivent être discutés des projets de réorganisation d'envergure. C'est dans un esprit proche qu'Arnaud Stimec revient sur la très controversée pratique du *Lean Management* dont il montre qu'elle peut parfaitement servir l'ambition de connecter dialogue social et travail, dans une perspective d'amélioration plus continue. Enfin, Juliette Fronty évoque une réalité quotidienne concrète du dialogue social en s'intéressant à la façon dont les managers de proximité articulent leur travail avec celui des syndicats.. ■

Dialogue social professionnel et principe de subsidiarité : à quel niveau décider ?

PAR EMMANUELLE CHAPELIER, MARCEL GRIGNARD ET PAUL TAINTURIER.

Pour éviter le piège d'un dialogue social « hors-sol » et pour travailler sur la délicate question du pouvoir en entreprise, nous avons choisi de nous appuyer sur la philosophie politique, et notamment sur le principe de subsidiarité.

Comment recentrer le dialogue social sur les réalités quotidiennes des salariés ? Dans la pratique, le dialogue social tend à s'éloigner du réel tel qu'il est vécu par les salariés. Or c'est un écueil dangereux, puisqu'en abandonnant les sujets de terrain, on distend le lien avec les collaborateurs.

Améliorer les conditions de travail, permettre aux salariés de s'exprimer sur leurs activités... L'idée de faire du travail réel la matière première du dialogue social est partagée par l'ensemble des intervenants, mais elle soulève d'épineuses questions.

D'abord elle interroge sur la façon dont s'organisent les liens entre les échelons de l'entreprise. Entre le poste de travail et le bureau

du directeur, en passant par le *middle* et le *top management*, l'information se perd, la réalité se déforme.

Cela pose aussi la question de la responsabilité de chacun des acteurs et de leur espace d'indépendance et de capacité d'agir. Cette difficulté a été théorisée : c'est ainsi que nous pouvons mobiliser le principe de subsidiarité, pour penser l'articulation des différents niveaux de partage d'information, de capacité de décision et d'action. Le principe de subsidiarité peut être utile pour questionner certains aspects fondamentaux des dialogues professionnels et institutionnels en entreprise.

Les explications de Paul Tainturier, doctorant à l'IAE de Paris, Emmanuelle Chapelier, déléguée générale du GESiM et de Marcel Grignard, ancien responsable syndical.

Le principe de subsidiarité : définition

« C'est un principe selon lequel la prise de décision doit se faire à l'échelon concerné le plus proche. Il repose sur l'idée selon laquelle la responsabilité d'une action doit

« Chaque salarié est responsable des décisions qui le concernent dans son périmètre d'activité. Ce n'est que lorsque certaines actions, ou certaines décisions, dépassent son champ de compétence que le salarié recourt à l'échelon supérieur. Cet échelon supérieur intervient alors comme soutien. »

être exercée par l'organisation la plus proche de ceux qui sont concernés par cette action, le but étant de ne pas déconnecter la prise de décision collective de son exécution.

Il est selon les mots de la philosophe Chantal Delsol « une tentative de limiter l'autorité politique à son strict nécessaire ».

Un principe utile au fonctionnement du dialogue social

La mise en œuvre de ce principe repose sur la reconnaissance explicite de la capacité d'action de chaque individu. Il suppose que chaque personne, chaque salarié, soit responsable des décisions qui le concernent dans son périmètre d'activité. Ce n'est que lorsque certaines actions, ou certaines décisions, dépassent son champ de compétence que le salarié recourt à l'échelon supérieur. Cet échelon supérieur intervient alors comme soutien. Ce principe est donc très

éloigné du principe de la délégation, qui prévaut souvent dans les entreprises. Dans celui-ci, c'est l'échelon supérieur, responsable in fine, qui délègue aux échelons inférieurs certaines tâches et prérogatives. C'est l'organisation classique d'un top down visant à tout contrôler et réduisant la marge de décision au fur et à mesure que l'on se rapproche du terrain.

La mise en œuvre du principe de subsidiarité ne vise pas à supprimer l'organisation hiérarchique classique, mais à la transformer en y imprimant un mouvement ascendant. L'impulsion et l'élan de la décision sont donc initiés par la base.

Les conditions de réussite

La mise en œuvre du principe de subsidiarité aboutit à une remise en cause radicale et exigeante des divisions internes traditionnelles. Rendre les salariés responsables implique de leur donner les moyens de maîtriser l'intégralité ➔

→ de leur périmètre d'action et de leur fonction (dimensions technique, économique, relationnelle ...). D'avantage encore, le principe de subsidiarité prend au sérieux la capacité collective des salariés à organiser leur travail.

Le principe de subsidiarité est donc en adéquation avec l'idée selon laquelle la performance organisationnelle est directement liée à la liberté d'initiatives et aux modes de coopérations souples entre les salariés. L'application du principe de subsidiarité contribue de ce fait à l'enrichissement et à l'évolution du contenu des emplois qui impactera alors à son tour l'organisation du travail.

Pour autant, le principe de subsidiarité ne signifie ni la fin de la hiérarchie et de son rôle décisionnel, ni celle des représentants des salariés, mais modifie profondément le contenu de leurs missions.

La nature même du lien hiérarchique n'est plus la même et suivant ce principe l'autorité hiérarchique ne s'exercerait plus en élaborant des règles et en contrôlant leur exécution, mais en garantissant les échanges débouchant sur des décisions liées à l'organisation du travail. En ce sens, le rôle des managers de proximité est essentiel. Souvent, ils sont l'objet

de pressions de la part de leurs supérieurs et se trouvent confrontés à des injonctions paradoxales entre terrain et vision stratégique. Cela s'exprime dans une tension entre l'idée que la direction des entreprises doit être en mesure de capter les besoins des salariés (via les cercles de qualité, enquête d'opinion, etc.) et l'idée selon laquelle c'est du terrain que doivent émerger les solutions. Cela suppose une évolution profonde des missions des managers tant dans l'appui et le soutien de leurs équipes, dans les modalités de prises de décisions que dans la nature des décisions qu'ils auraient à prendre et faire valoir auprès du *top management*.

Dans une telle perspective, le rôle des représentants du personnel devrait s'articuler autour de deux missions principales. Ils devraient d'abord être le garant du fonctionnement du principe de subsidiarité et, en tant que capteurs du réel, ils devraient alimenter les points de vue et la réflexion des décideurs à un niveau stratégique.

Par où commencer ?

Le constat d'un écart entre travail prescrit et travail réel est ancien... mais les choses ne changent pas

Il ne faut avoir aucun doute sur l'idée que les collaborateurs, quand ils atteindront la limite de leur pouvoir d'agir, vous alerteront.

vite ! Et cet écart se creuse : les collaborateurs sont de plus en plus tenus d'intégrer les attentes des utilisateurs finaux : ils écoutent les clients, quitte à éclipser partiellement les process et règles initiales. Cela sous-entend une marge de manœuvre et une capacité d'initiative plus importantes.

Alors, pour faire bouger les habitudes, il faut se lancer et tester. Parce qu'il ne répond à aucun modèle précis, l'application immédiate du principe de subsidiarité paraît illusoire. Sa mise en œuvre s'apparente plutôt à un cheminement au gré d'expérimentations. Pour cela, l'engagement fort de la part des dirigeants est indispensable. Il s'agit de faire confiance et de donner un objectif aux équipes

en laissant aux collaborateurs la capacité de s'organiser comme ils le souhaitent. Il ne faut avoir aucun doute sur l'idée que les collaborateurs, quand ils atteindront la limite de leur pouvoir d'agir, vous alerteront. Si l'objectif est clair et partagé, si l'on connaît bien les compétences et potentiels de chacun, on crée les conditions de la confiance. Et on peut se montrer ouvert à une redéfinition des zones de pouvoir. C'est un mode d'organisation extrêmement exigeant, avec de forts enjeux culturels. La reconnaissance de la capacité d'initiative de chacun exige des managers bien formés. Il ne faut laisser aucune ambiguïté planer sur le rôle de chacun. Enfin, il faut un cadre clair sur au moins deux aspects : les limites et les responsabilités. ■

“

De l'utilité de combiner dialogue social et dialogue professionnel en ces temps de mutations industrielles



S'il est un point sur lequel convergent l'ensemble des entreprises de l'industrie, petites et grandes, c'est que toutes se transforment sous l'effet de la digitalisation de leurs process de production, de gestion ou de commercialisation, et de leurs produits. Nous achevons la conduite de l'expérimentation d'une démarche originale de «Design Social» au sein d'une entreprise industrielle. Nous, c'est-à-dire des ergonomes du Centre de Recherche sur le Travail et le Développement du Cnam (Flore Barcellini, Louis Galey et Valérie Terquem), une tête chercheuse de Syndex (Anne-Gaëlle Lefevre) en charge du pilotage de cette expérimentation, avec le regard attentif et le soutien d'Emmanuelle Chapelier.

QU'ENTEND-ON PAR « DESIGN SOCIAL » ?

«Le «Design Social» est une démarche visant à développer un environnement de travail à la fois harmonieux et performant, en impliquant les parties prenantes, afin d'imaginer, de conduire et d'accompagner les transformations du travail. Ce projet a été initié par Alain Larose, représentant de la CFDT-FGMM, au sein de l'IPSI.

Plus précisément, il s'agit d'une démarche qui cherche, dans un contexte de transformation, à créer les conditions d'un travail renouvelé à la fois performant et soutenable, considérant que la performance ne va pas sans la soutenabilité du travail.

Cette démarche implique les parties prenantes, c'est-à-dire les personnes concernées par les transformations. Ces parties prenantes sont multiples. En premier lieu, ce sont les opérationnels (opérateurs, techniciens, supports méthodes, chef de projet...), dont le travail est modifié, qui ont matière à contribuer au design de leur travail et organisation futurs. En deuxième lieu, sont mobilisés les managers, porteurs de la stratégie de l'entreprise et décideurs ; mais aussi les représentants des salariés, consultés sur les évolutions de l'organisation de leur entreprise et soucieux des conditions d'exercice du travail.

Management et représentants des salariés pourront contribuer à faciliter la mise en œuvre de l'organisation nouvelle, (création de postes, orientations du plan de formation professionnelle, définition des tâches, construction de coopérations, appuis à la mobilité, remontée de dysfonctionnements...).

Le Design Social permet de replacer le travail au centre de l'attention de tous.



Sur ce volet, les résultats de l'expérimentation que nous avons menée sur un projet d'implantation d'un nouvel outil digital de simulation, ont montré que la mise en lumière des perceptions croisées des évolutions du travail induites par ce projet, ont permis à l'équipe projet de mieux prendre en compte certains risques en avance de phase.

QUELQUES MOTS SUR LA MÉTHODE MOBILISÉE

Nous nous sommes appuyés sur les méthodes d'ergonomie de conception, avec le « travail » comme clé d'entrée (analyse du travail, animation de groupes de simulation du travail). Ces travaux ont à la fois permis de formaliser la complexité des situations auxquelles les opérationnels ont à faire face, mais également, à travers les groupes de simulation, de s'approprier des différentes dimensions de cette complexité et d'identifier des leviers pour décomplexifier les situations. En mettant en capacité le collectif de travail de solutionner les choses, émergent des propositions de solutions concrètes et appropriables par tous. Nous y avons associé des temps de restitution collective auprès de l'ensemble des parties prenantes, afin de donner à voir sur les sujets d'attention de l'équipe projet, de partager les besoins, les avancées, les interrogations. Chaque temps de restitution fut, de fait, l'occasion de formuler des propositions communes en faveur du projet.

Le Design Social, parce qu'il comporte une dimension de dialogue social, permet de discuter en transparence avec les représentants des salariés sur des projets de transformations, à venir. Parce qu'il comporte une dimension de dialogue professionnel, plus précisément de dialogue sur le travail, il permet aux salariés concernés par les transformations de construire l'organisation et le travail qui va avec les enjeux de ces nouveaux outils.

Parce qu'il associe dialogue social et dialogue professionnel, il en facilite la compréhension par tous. Il permet d'intégrer les besoins des salariés en amont des négociations et des prises de décision. Le Design Social, permet en synthèse de replacer le travail (son évolution, sa faisabilité, soutenabilité, efficacité...) au centre de l'attention de tous, et constitue ainsi un levier pour permettre aux collectifs de pivoter vers l'organisation la plus appropriée aux enjeux de demain. » ■

“

Le Lean : l'attention portée aux choses concrètes du quotidien permet à terme d'améliorer le dialogue social

Entretien avec Arnaud Stimec



Arnaud Stimec, professeur des Universités à l'IAE de Nantes, a beaucoup travaillé sur le *Lean Management* et s'intéresse désormais aux entreprises à mission. Il voit dans les principes du *Lean* des bases solides pour un dialogue social de qualité. Alors, le *Lean* a-t-il déjà tout prévu ?

Sortir des routines institutionnalisées

«Il n'est jamais inutile de rappeler que dans 90% des cas, les entreprises qui font du *Lean* font en réalité du néotaylorisme. C'est dommage, mais c'est la réalité. Depuis les années 80, pour faire en sorte que la France et l'Europe restent compétitives, on s'inspire du "miracle japonais". Nos entreprises s'emparent du concept... et le déforment. Elles n'en gardent souvent que la rationalisation du travail. C'est du "Lean-outil", pour optimiser la productivité. Et l'on se retrouve dans une spirale d'intensification du travail, avec l'apparition de TMS et de troubles psycho-sociaux qui attirent l'attention des syndicats et les rendent allergiques au *Lean*, qui souvent d'ailleurs ne s'appelle plus *Lean*, mais "Système d'excellence", ou quelque chose d'approchant. Il y a là un véritable gâchis, dans la mesure où le *Lean* est bénéfique pour le travailleur - et c'est ce que pensent aussi un certain nombre de syndicalistes (voir Michel Saily, 2017: "Démocratiser le travail : un nouveau regard sur le *Lean management*", aux Éditions de l'Atelier). Je me suis concentré, dans mes recherches, sur les 10% de réussites. On observe alors combien le *Lean* s'appuie sur le dialogue social et le nourrit. Ils ont de nombreux ingrédients en commun : le *Lean*, c'est de la proximité, c'est de l'amélioration continue et c'est un intérêt porté aux petites choses techniques, concrètes, du quotidien.

LEAN ET DIALOGUE SOCIAL

Le *Lean* et le dialogue social peuvent s'enrichir mutuellement. Cela fonctionne dans les deux sens. Si l'on a un bon dialogue social, ce sera plus facile de parler d'un sujet qui peut fâcher. Et si on a un bon *Lean*, on aura une base d'expérience d'un dialogue de proximité réussi, qui

Le Lean porte depuis toujours cette facette vraiment contemporaine : la recherche de sobriété. Il évite les gaspillages de matière première et d'énergie et il nous interroge : qu'allons-nous faire de cette énergie-là, de ce temps gagné ?

apaisera le dialogue social. Le *Lean* est l'occasion de vivre ensemble quelque chose de positif. Il porte aussi et depuis toujours cette facette vraiment contemporaine : la recherche de sobriété. Il évite les gaspillages de matière première et d'énergie et il nous interroge : qu'allons-nous faire de cette énergie-là, de ce temps gagné ? Cette question - naturellement évacuée par ceux qui saccagent le *Lean* - est très importante et elle constitue précisément un sujet de dialogue social. Si l'on considère que le temps et la valeur libérés sont collectifs, qu'ils appartiennent à tous, on est disposé à les mettre au service d'une réflexion long terme, notamment. On utilise ce temps et cet argent pour expérimenter, investir : comme une ressource de bien commun, au service de l'innovation, de la maintenance ou encore de la formation... !

RECONNECTER LA STRATÉGIE AVEC LE TERRAIN

On s'éloigne ainsi de la vision des années 80 selon laquelle l'entreprise appartient à ses actionnaires, point final. La loi Pacte, la raison d'être, l'entreprise à mission, relèvent de la même démarche d'inclusion. Elles viennent équilibrer l'objectif pas très exaltant qui consiste à maximiser les profits pour les investisseurs. Elles interrogent sur l'impact sociétal de l'entreprise et sur le destin collectif de ses salariés. Je suis une entreprise qui vient de rédiger sa raison d'être et qui a évité l'écueil du "planneur" (une raison d'être déconnectée des réalités des employés). Comment a-t-elle fait ? Elle a tout simplement décliné sa raison d'être pour chacune des strates de l'entreprise, jusqu'à l'individu. Le vendeur du rayon fruits et légumes a écrit une raison d'être pour son rayon, en écho de la raison d'être globale. C'est une façon intelligente d'éviter les incohérences.

Enfin, concernant le dialogue social, il me semble pertinent de se demander ce qui peut pousser un élu du personnel à se présenter. Et ensuite si sa motivation est conforme à ce que l'on souhaite, ou pas ? Si les représentants ne sont pas là pour de bonnes raisons, on commence directement avec un désalignement.» ■

“

Quand managers de proximité et syndicats articulent leur travail quotidien

Entretien avec Juliette Fronty



Juliette Fronty, chercheuse à l'Université Toulouse 3
Paul Sabatier, a soutenu fin 2021 sa thèse intitulée « Managers et syndicats : une étude de cas dans l'industrie aéronautique. »

Pour savoir se parler quand ça va mal, il faut savoir se parler quand ça va bien, d'où l'importance de ce point hebdomadaire, même quand on n'a rien à se dire.



“On a tous intérêt à ce que l'entreprise fonctionne bien”

“Quand on travaille sur le dialogue social, on se focalise surtout sur les directions et les syndicats dans les instances, autour des sujets de négociations collectives. Mais finalement, peu de recherches s'intéressent à ce qui se passe au quotidien, au plus près du travail, notamment de celui des managers de proximité. C'est un peu comme dans la littérature consacrée au management : on y parle très peu des syndicats, si ce n'est pour les mettre du côté des contraintes. Alors, comment les managers de proximité articulent-ils leur travail quotidien avec celui des syndicats ?

DÉNOMINATEURS COMMUNS

J'ai relevé de nombreux témoignages, lors de 44 entretiens et 9 journées d'observation sur site, avec ces quelques dénominateurs communs :

- Le dialogue social institutionnel est perçu comme très lointain par les salariés : tout y serait “joué d'avance”, contrairement à ce qui se passe entre eux et leurs managers.
- Les managers, quand ils n'ont pas assez de temps pour le dialogue social, le regrettent - pour eux, cela fait pleinement partie de leur job. Les managers organisent eux-mêmes des rencontres régulières avec les élus, où l'informel (la pause café notamment) tient une place très importante : “Pour savoir se parler quand ça va mal, il faut savoir se parler quand ça va bien, d'où l'importance de ce point hebdomadaire même quand on n'a rien à se dire.”

42

43

- Les managers s'appuient discrètement sur les représentants syndicaux pour mieux appréhender la réalité sociale au quotidien. Ils n'hésitent pas à être relativement transparents sur les organisations à venir ou sur leurs décisions, notamment en les justifiant avec soin.
- En effet, des managers pratiquent ce qu'on pourrait appeler “la justification” : ils ont mis en place des outils de gestion très précis qui leur permettent de justifier toutes leurs décisions. Non pas pour se défendre, mais pour en expliquer la justesse et l'équité.

L'INDISPENSABLE EXPRESSION DES DÉSACCORDS.

• Quand on parle de dialogue, on a tendance à se focaliser sur l'entente. Or, une composante essentielle du dialogue concerne la possibilité d'exprimer nos désaccords. Point qui est aussi très absent de la littérature sur le dialogue social !

• Alors que tous les regards sont tournés vers la question “Comment faire en sorte que les syndicats coopèrent ?”, reconnaître leur légitimité à ne pas être d'accord conduit, paradoxalement, à des dynamiques coopératives extrêmement puissantes.

Quelques verbatims de managers : “ Il n'y a aucun intérêt à ne pas s'entendre, après les syndicats sont là aussi pour dire quand ça va pas.” - “Des fois on ne se comprend pas, mais on discute.” - “Quand vous mettez en place un changement et que le terrain est contre, et bien l'organisation syndicale joue son rôle, elle joue son rôle d'essayer de bloquer.”

• Sans éviter les conflits, qui peuvent toujours arriver, se parler de manière régulière et transparente, en reconnaissant aux syndicats le droit de ne pas être d'accord sont autant d'ingrédients conduisant à un dialogue de qualité : c'est-à-dire efficace d'un point de vue opérationnel et stimulant une réflexion sur l'éthique du management et les valeurs défendues par ses décisions. ■

Conclusion

Une démarche porteuse de résultats

Pour clore ce cahier, nous proposons de revenir sur la façon dont Benoît Courtin, DRH de Bosch Rodez, conçoit et développe le dialogue social. Sa démarche articule dialogue social formel et informel, institutionnel et professionnel. Et conduit à une régulation vraiment solide dont l'entreprise a particulièrement besoin, alors que Bosch Rodez est confrontée à l'effondrement du marché du diesel et à des impératifs de reconversion vers d'autres marchés, rendant nécessaire une refonte totale des technologies et des compétences.



La démarche portée par les partenaires sociaux de Bosch Rodez montre qu'il est possible de parvenir à des solutions partagées. Dans ce cas, les enjeux stratégiques passent parce que la confiance est là. Et la confiance est là parce que le travail au quotidien et la relation

de proximité sont assurés.

Bosch Rodez vient de signer à 86 % des représentants syndicaux un accord de sortie du diesel et de transition vers l'hydrogène. Soit une lourde refonte du site, avec 750 suppressions de poste sur 1 250. Le tout, sans un jour de grève.

Pour en arriver là, pas de secret : il faut des fondations solides.

Benoît Courtin nous partage quelques secrets tirés de son expérience dans... l'armée.

Le modèle responsabilisant

Au quotidien, Benoît se positionne en « préventif » : il a mis en place toute une série d'actions qui évitent d'en arriver au conflit. Sa carrière précédente lui sert de source d'inspiration. En effet, Benoît, 48 ans aujourd'hui, était autrefois officier de l'armée de terre française. Entré à Saint-Cyr à l'âge de 19 ans, cet amoureux des mathématiques est parti deux fois en mission en Bosnie et une fois au Kosovo. Quand il est revenu en France, il a refusé « d'aller se perdre dans un Ministère » et a changé complètement d'univers. Quoique... « Mon père

« Créez de la cohésion en informant les collaborateurs en temps réel et... comme sur le champ de bataille, n'abandonnez jamais un salarié à son sort ! »

était syndicaliste, j'ai toujours baigné dans la sidérurgie », relève-t-il. « Je suis passionné par les sujets de flexibilité du temps de travail, d'employabilité, de responsabilisation des collaborateurs. »

À propos de responsabilisation, justement. Le modèle responsabilisant vient directement de l'armée. « La première fois que j'en ai parlé, on me regardait avec des yeux ronds. Mais ce n'est rien d'autre que le système de commandement de l'armée de Terre ! »

D'où vient l'autorité ?

Sur le sujet, on devine que Benoît est intarissable. Et l'on se prend, en l'écoutant, à revoir certains de nos préjugés.

Parmi les principes transposables de l'Armée vers l'entreprise :

- L'autorité, ce n'est pas le pouvoir. Ce n'est pas non plus un poste. Elle naît de la légitimité : de l'énergie et de l'exemple que donne le chef.

- Parmi les principes de la guerre figure la liberté d'action : il s'agit de fixer un cadre, avec une

stratégie et des objectifs clairs, mais de laisser ensuite la liberté de manœuvre : pas de validation, ni de « mise sous tutelle ».

- L'économie des forces et la concentration des efforts sont essentielles également. Elles rejoignent d'ailleurs les principes du *Lean Management*. Il s'agit de chercher le levier qui crée le plus d'effet et consomme le moins de ressources. Evitez de vous disperser et focalisez la ressource.

- Il est important de donner du sens à l'action : c'est-à-dire de transcrire les éléments stratégiques en activités opérationnelles.

- Apprenez à travailler en équipe : créez de l'interdépendance, acceptez la décision collective, soignez les points de contact et traitez immédiatement les relations conflictuelles. Créez de la cohésion en informant les collaborateurs en temps réel et... comme sur le champ de bataille, n'abandonnez jamais un salarié à son sort ! « Il est vain de piloter des indicateurs. Mieux vaut ➔

→ utiliser son temps pour manager les hommes : les résultats viendront d'eux-mêmes », estime Benoît. Qui rappelle que le premier acteur du dialogue social reste le manager. « Si le manager n'est pas au rendez-vous, les salariés se retrouvent seuls à gérer les conditions de leur interdépendance et le dialogue du management avec les représentants des salariés risque de basculer dans le conflit. »

Une communauté de contremaîtres

Chez Bosch, Benoît Courtin a mis en place des actions pour resserrer les liens avec les managers, précisément. « Nous les avons formés au dialogue social, en deux temps. D'abord, nous avons fait connaissance. Sans connaissance de l'autre, il n'y a jamais de choc amoureux. »

Cette formation comportait une journée « Vis ma vie » : une inversion des rôles les invitant à se mettre dans la peau du DRH qui reçoit un salarié pour une sanction. Ensuite, Benoît s'est efforcé de remettre les managers au centre, en créant en 2008 une communauté des contremaîtres, directement inspirée du Club des lieutenants.

« C'est ainsi que j'ai fait naître un lien entre eux et nous. Nous nous voyons tous les mois, sans faute, et nous passons en revue tous les sujets qui fâchent. Au départ ils ne voyaient pas l'intérêt de venir discuter avec nous, les hommes des RH, qu'ils percevaient comme des administratifs. Aujourd'hui, je peux vous assurer qu'aucun ne manque à l'appel... et qu'aucun n'a l'impression de perdre son temps. »

Pour nouer la confiance avec les syndicats, le DRH a pris l'habitude de recevoir un élu tous les matins autour d'un café. « La confiance, ça ne se décrète pas, ça se construit au quotidien. Toutes les problématiques du quotidien, qui sont autant de poils à gratter, je les traite le plus vite possible. C'est ainsi que nous avons réussi à pacifier les échanges. »

Un squelette et un club de handball

Attention, ces bonnes pratiques ne peuvent suffire. D'autres éléments bien plus formels ont été instaurés précédemment par Benoît, comme une refonte complète de la Carte des emplois avec 150 fiches de fonctions, une accélération des formations qualifiantes, ou encore

« Nous avons formé nos managers au dialogue social, en deux temps. D'abord, nous avons fait connaissance. Sans connaissance de l'autre, il n'y a jamais de choc amoureux. »

un dispositif d'incitation à la VAE.

Toutefois, dans une ville comme Rodez, le dialogue social ne s'arrête ni à 18h, ni à la sortie de l'usine.

« Quand j'anime le club de handball, quand je suis au marché le samedi matin, je croise des salariés et des élus. C'est un écosystème dans lequel tout compte. »

En sortie de ce cahier, ce témoignage, qui gagnerait à être complété par celui des élus, managers et salariés de Bosch Rodez constitue une très belle illustration de la route à suivre : le dialogue professionnel quotidien entre managers et salariés au plus près du terrain est une sorte de remontée d'information riche pour nourrir le dialogue social institutionnel. Il faut pour cela que l'information remonte du terrain vers le centre.

Alors les problèmes que vivent les salariés peuvent être traités en instance lorsqu'ils doivent l'être et donner lieu à des dispositifs de gestion des ressources humaines transversaux.

L'une des grandes forces de ce contexte est la confiance qui s'est instaurée entre partenaires sociaux. Les relations sociales informelles qui se sont nouées jouent probablement un grand rôle dans cette relation de confiance.

Mais la capacité des acteurs à discuter de ce qui compte pour les salariés y contribue également grandement. À coup sûr, le fait que la direction du site dispose d'une large autonomie pour conduire ce dialogue au plus près du terrain contribue grandement à l'efficacité de cette régulation sociale. ■

« Quand j'anime le club de handball, quand je suis au marché le samedi matin, je croise des salariés et des élus. C'est un écosystème dans lequel tout compte. »

