

REALITES DU DIALOGUE SOCIAL

RAPPORT D'ACTIVITES 2019



rds.asso.fr



Table des matières

Présentation de l'association	3
Qui sommes-nous ?	3
Gouvernance et équipe	3
Bureau et Conseil d'administration	3
Equipe	3
Assemblée générale	4
Les petits-déjeuners	5
Yves VEYRIER, secrétaire général de Force Ouvrière	5
Laurent ESCURE, secrétaire général de l'UNSA	5
Laurent BERGER, secrétaire général de la CFDT et président de la CES	5
Futur(s) du dialogue social	5
La France à l'Organisation Internationale du Travail	5
Les cercles d'échanges	6
Evaluation des ordonnances Travail	6
Les groupes de réflexion	7
Déploiement du dialogue social dans la Fonction publique	7
Sensibilisation des structures de formation au dialogue social	8
Place et rôle des Administrateurs salariés	9
Dialogue social européen / Dialogue social en Europe	10
Cycle de conférences	10
Luca VISENTINI, secrétaire général de la Confédération européenne des syndicats	10
Pierre GATTAZ, président de BusinessEurope	10
Carole GRANDJEAN, députée, membre des commissions Affaires sociales et Affaires européennes de l'Assemblée nationale	10
Le livret d'expression	11
Impact du numérique sur le dialogue social	12
Le colloque	13
Les relations sociales à l'aune des usages numériques	13
Les délégations régionales	14
Région Auvergne-Rhône-Alpes	14
Conférence « <i>Où va la démocratie sociale ?</i> »	14
Lancement du cycle de travail « Place du dialogue social dans les nouveaux modes de gouvernance »	14
Région Grand Est	15

Les rendez-vous institutionnels.....	16
Les partenariats.....	17
Communication.....	18
Information	18
Publication d'articles	18
Participation à des jurys	19
Contributions 2019 pour la revue du Trombinoscope	19
Annexe	20
<i>De la nécessité du dialogue social – Expression collective</i> , publié le 30 janvier 2019, LinkedIn.....	20
<i>Le service national universel, une opportunité pour sensibiliser au dialogue</i> , publié le 31 janvier 2019, site de l'association	23
<i>Européennes : redonner à l'Europe sociale toute sa voix</i> , article de Patrick Bézier, président de l'association, publié le 20 mai 2019, Ouest-France	24
Interview de Maud Stéphan, déléguée générale de l'association, publiée le 24 juin 2019, site de l'ADGCF.....	26



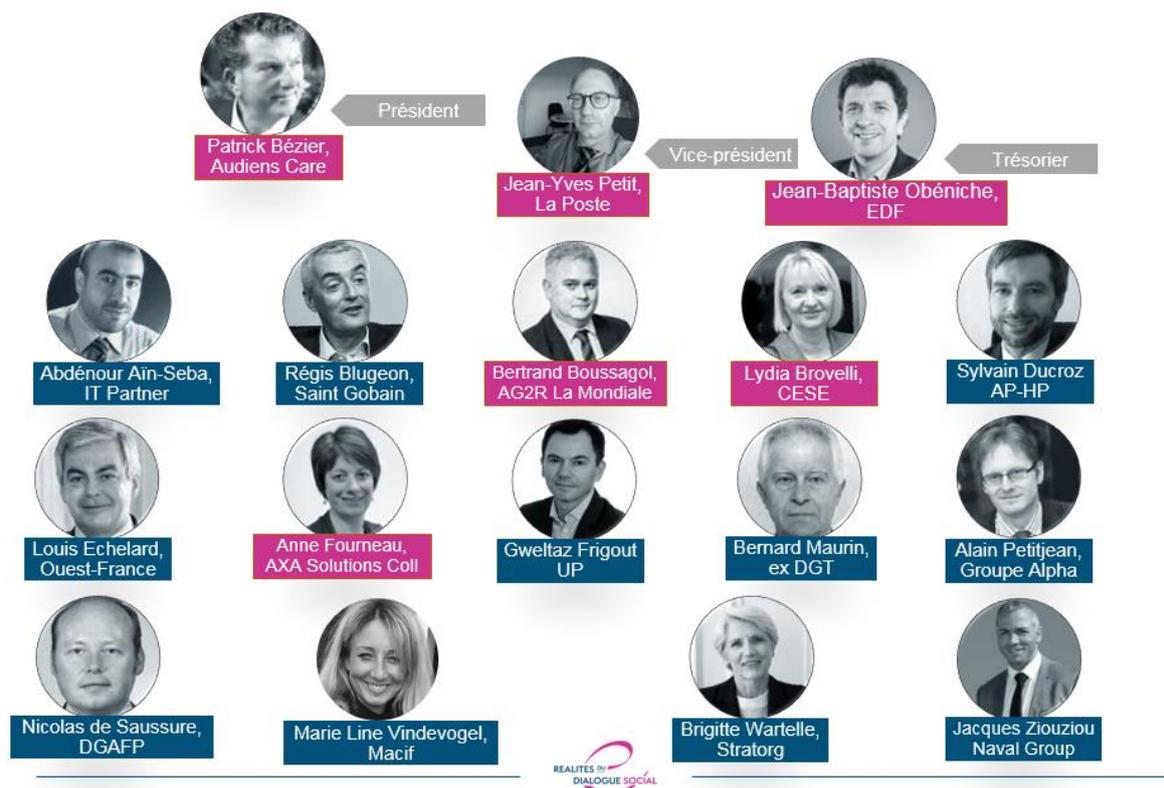
Présentation de l'association

Qui sommes-nous ?

Réalités du dialogue social est une association dédiée à la promotion d'un dialogue social loyal et efficient pour contribuer au développement durable des organisations. Elle constitue un lieu d'échanges pour ses membres - issus des entreprises, des structures publiques, des organisations syndicales d'employeurs et de salariés représentatives au plan national & des personnes physiques, partageant nos convictions. Son activité se décline au travers de rencontres, d'observatoires et d'ouvrages sur les apports du dialogue social.

Gouvernance et équipe

Bureau et Conseil d'administration



et la direction générale d'Intériale Mutuelle

■ Membre du bureau

Equipe

Maud STEPHAN - Déléguée générale

Elsa MARTINEZ - Chargée de mission

Ancien président de l'association, **Jean Paul GUILLOT** a été salué par la ministre du Travail comme « l'un des artisans du dialogue social » lors de sa remise de **la Légion d'honneur**, le 19 février 2019.



Assemblée générale

L'association a tenu son assemblée générale le 17 juin 2019 à l'Hôtel d'Heidelberg du Musée Guimet; l'occasion d'annoncer l'obtention de sa **reconnaissance d'intérêt général**.

L'AG a été suivie d'une conférence autour de l'ouvrage de Denis MAILLARD, « *Une colère française, ce qui a rendu possible les gilets jaunes* » avec Jean AUROUX, ancien ministre et membre honoraire du Parlement et Stéphane ROZÈS, président de CAP, puis d'une visite inaugurale de l'Exposition Buddha du Musée Guimet.



- La vidéo de l'intégralité de la conférence est disponible pour les membres sur leur [espace privé](#) hébergé par News Tank RH.

Les petits-déjeuners

Moments conviviaux, les petits-déjeuners de l'association sont l'occasion de se retrouver autour de personnalités du monde économique et social sur une thématique d'actualité.

Yves VEYRIER, Secrétaire général de Force Ouvrière
19 mars 2019

Laurent ESCURE, Secrétaire général de l'UNSA
04 juin 2019



Laurent BERGER, Secrétaire général de la CFDT et Président de la CES
05 septembre 2019

Futur(s) du dialogue social
18 septembre 2019

Andrea GARNERO et Chloé TOUZET ont présenté la récente étude de l'OCDE consacrée au rôle de la négociation collective dans le futur du travail « *Faire face au monde du travail de demain : ce que peut faire la négociation collective.* » À travers leur travail, les deux économistes se posent la question du dialogue social dans le futur en analysant comment la négociation collective peut apporter des solutions aux défis que pose la mutation du monde du travail dans les pays de l'OCDE.

Durant cette conférence, Ingrid KANDELMAN, responsable de l'exploration Futur(s) du travail de *thecamp*, campus d'innovation et de prospective basé à Aix-en-Provence, a présenté en avant-première aux membres de Réalités du dialogue social le nouveau programme « le laboratoire de prospection action ». L'objectif de ce dispositif, déployé dès 2020, est d'esquisser de nouveaux modèles de dialogue social et les premières actions pour y parvenir. C'est dans ce cadre que *thecamp* a noué un partenariat avec l'association.

La France à l'Organisation Internationale du Travail (OIT)
03 octobre 2019



Sont intervenus :

- Anousheh KARVAR, Déléguée du gouvernement français auprès de l'OIT,
- Bernard THIBAUT, Représentant des salariés auprès de l'OIT,
- Anne VAUCHEZ, Représentante des employeurs auprès de l'OIT.

➤ **Les articles de synthèse sont disponibles pour les membres sur leur espace privé hébergé par News Tank RH.**

Les cercles d'échanges

Ces réunions s'articulent autour de thématiques concrètes sur le dialogue social en entreprise et favorisent une parole libre au bénéfice d'échanges de bonnes pratiques.

Évaluation des ordonnances Travail

13 février 2019

Présentation par Marcel GRIGNARD, co-président, du premier [bilan](#) du Comité d'évaluation des Ordonnances relatives au dialogue social et aux relations de travail mis en place par la ministre du Travail, publié en décembre 2018. Echanges entre participants sur leurs expériences respectives dans l'application des ordonnances et plus particulièrement dans la mise en place des Comités Sociaux Économiques (CSE).



- **L'article de synthèse a été publié pour nos membres sur leur espace privé hébergé par News Tank RH.**

Les groupes de réflexion

A la demande de ses adhérents ou de sa propre initiative, l'association s'empare de toutes thématiques pertinentes pour la promotion et la diffusion de la culture du dialogue social.

Déploiement du dialogue social dans la Fonction publique

A l'automne 2007, bien avant la loi du 5 juillet 2010 sur la rénovation du dialogue social dans la Fonction publique, l'association a engagé un programme d'actions pour le déploiement du dialogue social dans la Fonction publique avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives dans la Fonction publique et des représentants de l'ensemble des employeurs publics : Etat, collectivités territoriales, hôpitaux.

En 2019, des membres de l'association ont poursuivi le plan d'actions suivant établi par le comité de pilotage :

- Référentiel commun sur les objets, niveaux et modes de dialogue social dans les 3 versants de la Fonction publique
- Base de données des pratiques du dialogue social dans la Fonction publique et d'acteurs prêts à en parler avec leurs pairs : la [BDFonctionpublique](#)

Participants

Gérard ASCHIERI
Membre du CESE
Ancien Secrétaire Général

Jean-Paul GUILLOT
Ancien Président

Bernard MAURIN
Ancien Chef de la section aide
à la négociation et conflits

Jean PLANET
Associé gérant



Le comité de pilotage est constitué de :



Sensibilisation des structures de formation au dialogue social

Depuis plusieurs années, l'association s'attache à sensibiliser les Universités et Grandes Ecoles à la prise en compte du rôle et des acteurs du dialogue social dans leurs formations initiales et continues. Il s'agit de donner aux futurs cadres, managers de proximité ou dirigeants, une première grille de lecture sur les relations sociales en entreprise ou dans la Fonction publique et le rôle qu'ils peuvent être amenés à y jouer.

En 2019, l'association a engagé le programme d'actions suivant :

- Interventions dans des écoles d'enseignement supérieur et universités :
 - Ecole Centrale de Paris
 - Université de Rouen
 - Centre de formation de l'administration centrale (CEFAC) du Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MENESR)
- Enquête sur la perception du dialogue social par les managers de demain.

Participants

Philippine ARNAL-ROUX
Editrice



Lydia BROVELLI
Membre



Jean-Claude GAUDRIOT
Ancien DRH France



Julie LEULIET
Chef de projet, département dialogue social



Nicolas MADINIER
Fondateur



Sophie MANDELBAUM
Chargée Relations Extérieures



Marie-Françoise LEFLON
Ancienne Présidente



Patrick PIERRON
Ancien secrétaire



- Les résultats sont disponibles sur www.rds.asso.fr, sur la communauté News Tank RH et dans la presse :



L'association a mené une démarche auprès des pouvoirs publics et des préfets des départements préfigurateurs en vue d'une prise en compte de la dimension « dialogue social » dans le Service National Universel (SNU). Un texte à ce sujet est à retrouver en annexe page 23.

Place et rôle des Administrateurs salariés

L'association mène, à la demande et avec le comité de pilotage, un programme d'observation et de suivi de la place des administrateurs salariés dans les Conseils.

Des enquêtes quantitatives et qualitatives ont été menées à plusieurs reprises par l'association et le Collège des Bernardins depuis 2015 sur les pratiques des entreprises concernant la mise en place et le déploiement de la présence des Administrateurs salariés (AS) dans les Conseils d'Administration. Elles ont permis de détecter des tendances sur le profil des AS et les pratiques de leur entreprise respective. 2019 a donné lieu à une série d'une trentaine d'entretiens sur le vécu d'administrateurs salariés dont la synthèse sera rédigée et débattue en 2020.

Le **comité de pilotage** est constitué de :



Participants

Claire GUILLEMAIN
Administratrice

Alain PETITJEAN
Directeur Centre
Etudes & Prospective

P. Baudoin ROGER
Codirecteur
Département « Eco
et Société »

Brigitte WARTELLE
Associée



Dialogue social européen / Dialogue social en Europe

Parce que la promotion du dialogue social, la connaissance de ses acteurs, de ses enjeux et de son fonctionnement ne peuvent être appréhendées qu'à l'intérieur de nos frontières, l'association veille à fournir une tonalité européenne aux sujets étudiés et débattus.



L'année 2019 a été marquée par les élections européennes du mois de mai. Le groupe de réflexion s'est saisi de cette thématique et a initié différentes actions autour de l'Europe sociale :

- Un **cycle de conférences**, en partenariat avec Confrontations Europe,
- Une **publication**.

Cycle de conférences

Luca VISENTINI, Secrétaire général de la Confédération européenne des syndicats (CES)
07 février 2019

Pierre GATTAZ, Président de BusinessEurope
27 mars 2019

Carole GRANDJEAN, Députée, Membre des commissions Affaires sociales et Affaires européennes de l'Assemblée nationale
10 avril 2019

Participants

Jean-Claude GAUDRIOT
Ancien DRH France

Jacky FAYOLLE
Administrateur

Christophe LEFEVRE
Membre CESE

Paul RUE

Fabrice WARNECK
Directeur Bureau Bruxelles



Le Livret d'expression

A l'occasion de la fête de l'Europe du 9 mai, journée anniversaire de la Déclaration Schuman, un Livret d'expression des organisations syndicales d'employeurs et de salariés en France et des partenaires sociaux européens est paru, interrogés par l'association sur leur vision de l'Europe sociale et leurs attentes concernant la prochaine mandature sur le dialogue social européen, notamment.



- Ce livret est en accès libre sous format PDF sur www.rds.asso.fr et sur l'espace adhérent News tank RH

Impact du numérique sur le dialogue social

La technologie mais surtout les pratiques numériques transforment structurellement les organisations qu'elles soient publiques ou privées. La mutation se révèle aussi bien sociétale que technique. Elle modifie les comportements au travail, favorise des relations humaines immédiates et non intermédiées, déstructure les temps et lieux de travail. Le numérique impose le collaboratif et l'acquisition d'autres compétences managériales. Peut-il permettre de « passer d'un système de rapports de force, de concurrence et de compétition acharnée, à un système de rapports de flux et d'échanges solidaires, mettant en œuvre de nouvelles valeurs, de nouvelles actions et de nouvelles responsabilités¹ » ?

Dans cet environnement d'instantanéité, d'agilité et de proximité virtuelle, ces nouvelles pratiques mettent en tension les instances représentatives du personnel et leur capacité d'intermédiation. Mais elles peuvent tout autant constituer une opportunité de renouvellement pour le dialogue social.

- Comment le digital modifie les relations sociales ?
- Comment le numérique change les moyens d'expression et d'actions ?
- Vers un syndicalisme 4.0 ?

Avec les interventions de :

- Alexandre FOURNIER, directeur des relations sociales - AP-HP
- Sébastien CROZIER, président - CFE-CGC Orange
- Alice VARLET, responsable des relations sociales - Française des Jeux
- Jean-Paul VOILLER, délégué Syndical National CFTC - Hewlett Packard France

¹Joël de Rosnay. Préface de l'ouvrage « *Métamorphose des Managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle* ». Cécile DEJOUX et Emmanuelle LÉON

Participants

Gaëlle BASSUEL
Présidente

David BEGAZU
Consultant

Jérôme CHEMIN
Secrétaire général adjoint

Chloé DAVIOT
Consultante

Pauline DE BECDELIEVRE
Enseignant-chercheur

Gweltaz FRIGOUT
Responsable des relations extérieures

Sylvie JOSEPH
Secrétaire fédéral

Gilles LECUELLE
Secrétaire national

Denis MAILLARD
Co-fondateur

Sophie MANDELBAUM
Chargée relations extérieures

Jean-Luc MOLINS
Secrétaire national

Antoine NABOULET
Chef de projet et Directeur adjoint Travail Emploi Compétences

Brigitte WARTELLE
Associée



Le colloque

À l'issue de travaux de long cours, l'association organise des colloques/assises de restitution et d'approfondissement ouverts à un large public concerné par la thématique.

Les relations sociales à l'aune des usages numériques



Dans le cadre du groupe de réflexion sur l'impact du numérique sur le dialogue social, l'association en collaboration avec France Stratégie a organisé, le 05 novembre 2019, des ateliers de réflexion, dans un format participatif, sur le thème « **Les relations sociales à l'aune des usages numériques : comment mettre le numérique au service du dialogue social dans les entreprises et la fonction publique ?** ». L'objectif était de nourrir les travaux du groupe de réflexion, en débattant de pratiques émergentes, des opportunités et des risques en matière d'utilisation du digital dans le dialogue social.

L'événement, réunissant une cinquantaine de personnes, a été structuré autour de 3 ateliers :

- Atelier 1 – Salariés & direction : le numérique comme moyen de consultation, d'expression et de pression ?
- Atelier 2 – IRP & direction : le numérique au service d'un dialogue social augmenté ?
- Atelier 3 – IRP & salariés : le numérique comme réponse à l'enjeu de proximité ?



- Ces Ateliers ont donné lieu à une restitution écrite disponible sur le site internet : www.rds.asso.fr

Les délégations régionales

Afin de promouvoir la culture du dialogue social et de la diffuser au plus proche des acteurs, l'association bénéficie de la dynamique d'équipes régionales.

Région Auvergne-Rhône-Alpes

Depuis 2013, Réalités du dialogue social mène une activité en Auvergne-Rhône-Alpes en lien avec les acteurs économiques et sociaux de la région.

Participants

Conférence « Où va la démocratie sociale ? »

Le 12 juin, une conférence, à Lyon, autour de l'ouvrage d'Henri ROUILLEAULT, « Où va la démocratie sociale ? » a été organisée avec des représentants d'organisations syndicales d'employeurs et de salariés régionales :

- Agnès NATON - CGT Auvergne Rhône-Alpes,
- Pierrick AILLARD - CFDT Auvergne Rhône-Alpes,
- Cyril AMPRINO, Secrétaire général de la CPME Auvergne Rhône-Alpes,
- Robert CARCELES, Secrétaire général de la CFE-CGC Auvergne-Rhône-Alpes.

Dans un contexte de crise de la représentation, les responsables syndicaux des organisations locales d'employeurs et de salariés s'interrogent sur l'avenir de la représentativité et de la culture de l'engagement. Déjà dans son ouvrage paru en 2010, Henri Rouilleault pointait une crise de la démocratie sociale, s'étant cristallisée autour d'un faible taux de syndicalisation et tenant à l'insuffisance de la négociation collective aussi bien à l'échelle de l'entreprise qu'au niveau national. Comment enrayer ce processus ? Les différentes réformes entreprises par le gouvernement permettent-elles d'apporter une nouvelle dynamique au dialogue social ? Quels changements sont perceptibles dans la posture et les thématiques de la négociation ? Bref, où en est la démocratie sociale

aujourd'hui ? En partenariat avec



Abdénour AIN-SEBA

PDG

Sylvie BOUILLOT

Ancienne Présidente

Lise BOUVERET

Conseillère

Jean-Pierre CRESSY

Conseil Dialogue Social

Bernard DOERFLINGER

Consultant

Michel TAVERNIER

Consultant

Michel WEILL

Ex 1er Vice-Président



Lancement du cycle de travail « Place du dialogue social dans les nouveaux modes de gouvernance »



Pour démarrer cette nouvelle thématique, une réunion de cadrage s'est tenue à Lyon le 08 novembre 2019, avec les représentants des syndicats d'employeurs et de salariés représentatifs au niveau régional. L'objectif était de présenter les principaux enjeux du cycle de travail et de recueillir l'avis des organisations syndicales sur le périmètre du sujet et la méthodologie proposés par l'association. Le rendez-vous est pris pour janvier 2020 pour la présentation de la feuille de route aux participants.

Le **comité de pilotage** est constitué de :



Région Grand Est

L'association réunit, depuis décembre 2018 dans le Grand Est des représentants des organisations syndicales d'employeurs et de salariés locales, de l'ANDRH Champagne-Ardenne, de l'Uriopss Champagne-Ardenne et de l'ARACT Grand Est. Bertrand BOUSSAGOL, membre du Bureau de l'association et directeur en charge des relations institutionnelles avec les confédérations syndicales / directeur régional Champagne-Ardenne Meuse, AG2R La Mondiale conduit cette démarche.

Cette année, le groupe s'est réuni à trois reprises :

- 22 mars : réunion de cadrage pour choix d'un sujet de travail : l'impact du numérique sur le dialogue social
- 10 juillet : cercle d'échanges sur le droit à la déconnexion avec la présentation par Fabienne DEROZIER, Responsable de l'unité appui au dialogue social de la DIRECCTE Grand Est, des résultats d'une étude de l'Institut du Travail de l'Université de Strasbourg, conventionnée par la DIRECCTE Grand-Est
- 8 novembre : restitution par Maud STÉPHAN, déléguée générale de l'association, des premiers enseignements issus des Ateliers du numérique du 5 novembre (cf supra).

Les rendez-vous institutionnels

Force de propositions, l'association entretient des contacts réguliers avec des représentants des pouvoirs publics.

Antoine EVENNOU, Chef de cabinet, conseiller vie associative de M. Gabriel ATTAL, Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de l'Education nationale et de la Jeunesse

08.01.2019

Julie CHAMPRENAULT & Pierre-Alexis LATOUR, Coordinateurs, mission de préfiguration du service national universel (SNU)

29.01.2019

Richard ABADIE, Directeur général, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)

20.03.2019

Marie-Anne LÉVÊQUE, Secrétaire générale, Éducation nationale, enseignement supérieur, recherche

11.06.2019

Fabienne DEROZIER, Responsable de l'unité appui au dialogue social, pôle travail régional, DIRECCTE Grand Est

10.07.2019

Les partenariats

En 2019, l'association a renforcé sa politique partenariale sur diverses actions.

Petits déjeuners	
Cycle « Elections européennes : quelle Europe sociale voulons-nous ? »	
Représentants de la France à l'OIT à l'occasion du centenaire de l'organisation	
Projets	
Place et rôle des administrateurs salariés	
Futur(s) du dialogue social	
Numérique & dialogue social	

Communication

Information



E-letter mensuelle

Taux d'ouverture moyen : 21,28 %
Taux de clics moyen : 3,45 % en 2019
contre 3,05 % en 2018

Nouveauté : L'interview d'un adhérent est publiée mensuellement sur le site de l'association et dans La Lettre. L'idée est de mieux connaître son parcours, sa vision du dialogue social et ses convictions pour sa diffusion.



1 035 relations à fin décembre

Evolution du nombre de vues sur LinkedIn d'environ 80 % sur un an (900 vues par post en moyenne en 2019 contre 500 en 2018)



80 membres inscrits

Publication d'articles

DATE	SUJET/AUTEUR	MÉDIA
Janvier	<i>De la nécessité du dialogue social – Expression collective</i>	LinkedIn – 357 vues
Janvier	<i>Le service national universel, une opportunité pour sensibiliser au dialogue</i>	Site de l'association
Mai	<i>Redonner à l'Europe sociale toute sa voix Article de Patrick Bézier, président de l'association</i>	Ouest-France
Juin	<i>Interview de Maud Stéphan, déléguée générale de l'association</i>	ADGCF

Ces articles et interviews sont à retrouver en annexe à partir de la page 20.

Participation à des jurys

L'association a été représentée, en 2019, dans deux jurys de Remise de prix dans le domaine social. Sa déléguée générale a participé aux délibérations du jury.



18 novembre : 4^{ème} édition du Prix Entreprise & Salariés Aidants organisé par Audiens et destiné à récompenser les meilleures initiatives des employeurs et des partenaires sociaux en faveur de leurs salariés et collègues aidants



21 novembre : 1^{ère} édition du Prix « Ceux qui feront le social demain » ayant pour objectif d'identifier 50 personnalités du social de moins de 35 ans.

Contributions 2019 pour la revue du Trombinoscope

Une fois par mois, l'association dispose d'une page dans la Revue Trombinoscope (Revue d'information professionnelle du monde politique diffusée à 5000 exemplaires en moyenne auprès des 925 parlementaires, des pouvoirs publics et d'entreprises) pour donner la parole à l'un de ses membres qui offre aux lecteurs un décryptage de l'actualité.

DATE DE PUBLICATION	TITRE	AUTEUR
Février	<i>Robot : écris-moi un accord...</i>	Jean-Luc MOLINS, secrétaire national de l'UGICT-CGT
Mars	<i>Restaurer la confiance pour renforcer la performance collective...</i>	Gérard COTELLON, directeur général du Centre Hospitalier Universitaire de la Guadeloupe.
Avril	<i>Le gigantisme de la région Grand Est risque d'éloigner les acteurs sociaux des centres de décisions.</i>	Bertrand BOUSSAGOL, Directeur en charge des relations institutionnelles avec les confédérations syndicales et directeur régional Champagne Ardenne Meuse d'AG2R-La Mondiale ; Administrateur de Réalités du dialogue social.
Mai	<i>Sécurité alimentaire : pour la FNSEA, les exigences s'imposent aussi aux importations.</i>	Christiane LAMBERT, Présidente de la FNSEA.
Juin / Juillet	<i>Retraite et emploi des seniors</i>	Pierre MAYEUR, Directeur général de l'OCIRP.
Septembre	<i>L'Europe sociale sera-t-elle au centre de la vie politique parlementaire européenne ?</i>	Patrick BEZIER, Président d'Audiens Care ; Président de Réalités du dialogue social.
Novembre	<i>S'appuyer sur le vécu des professionnels de l'ESS pour répondre aux défis santé et qualité de vie au travail de demain</i>	Pascal PIGOT, Directeur général de CHORUM

Annexe

De la nécessité du dialogue social – Expression collective, publié le 30 janvier 2019,
Linkedin

Nos adhérents se sont exprimés, à la mi-2018, pour réaffirmer leur conviction de la nécessité et de l'utilité du dialogue social. Cet article traduit leur expression et l'ambition indéfectible de notre association de diffuser une culture du dialogue indispensable au bon fonctionnement de notre société.

Court-circuitage des corps intermédiaires, fin annoncée du paritarisme, syndicalisme à bout de souffle, Europe sociale en panne... les déclarations ne manquent pas pour sonner le glas du dialogue social. Une issue qui se révélerait catastrophique pour notre société dans la mesure où le dialogue social conditionne aussi le développement harmonieux et durable des entreprises et des organisations humaines de toutes formes, publiques ou privées. C'est fort de cette conviction que notre association au travers de ses membres promeut un dialogue constructif et une acculturation, plus que jamais nécessaire, aux relations sociales de qualité.

Revenir aux fondamentaux du dialogue

Selon l'étymologie grecque, dialogos est formé à partir de deux éléments : "dia" qui signifie "à travers" et "logos" pour "la parole, le discours". Le dialogue désigne ainsi une « *conversation tenue entre différentes personnes, partenaires ou adversaires, sur un sujet défini en vue d'aboutir à un accord*¹ ». Cette approche étymologique rappelle que pour dialoguer, il faut des acteurs, un sujet et une volonté de trouver des solutions visant un intérêt supérieur.

Le dialogue social se construit à partir d'une combinaison entre des femmes et des hommes représentant plusieurs parties prenantes (employeurs, salariés ou agents, pouvoirs publics...) et des règles (lois et contrats). Ces ingrédients ne suffisent pas pour confectionner la recette du dialogue. Celle-ci réclame quelques principes simples mais incontournables.

Le dialogue suppose avant tout une reconnaissance réciproque. Nombreux sont les freins au dialogue social qui se réfèrent à des éléments de posture : « *conception de type affrontement* », « *volonté de faire triompher son point de vue* », « *décisions unilatérales* », « *défense d'intérêts corporatistes ou d'organisation* », « *dogmatisme* », « *intérêts personnels* », « *non-respect réciproque* », « *non-reconnaissance des acteurs* », « *absence de confiance* », « *déloyauté* », « *faux semblant* »²...Le dialogue n'est pas une joute verbale ; écoute, confiance, volonté, reconnaissance mutuelle de tous les acteurs constituent des exigences du dialogue social.

Le dialogue doit prendre en compte les intérêts divergents pour traiter d'un objet commun. Pour beaucoup³, la notion de dialogue social évoque des « *dynamiques acceptables* » pour chacune des parties, un « *exercice de co-construction avancée* », un « *investissement de long terme* », un « *partage de visions* ». Le dialogue social ne se limite pas au traitement des conflits. S'il repose sur une

¹ Source : Larousse

² Résultats du questionnaire à nos adhérents en juin-juillet 2018 sur leur vision du dialogue social

³ Ibid.

confrontation de points de vue, il relève avant tout de la décision des parties de prendre l'initiative de se rencontrer pour traiter un sujet dans le respect de leurs objectifs respectifs. Quel que soit l'objet considéré, il s'inscrit dans une logique d'échanges d'appréciations pour définir un avenir collectivement acceptable et favoriser le progrès social.

Le dialogue a pour objectif la recherche de solutions. « *Avoir le dernier mot* » : dès lors que cette logique l'emporte, tout semble permis dans ce qui conserve l'apparence d'une discussion mais ressemble plutôt à une juxtaposition de propos sans références communes. Le dialogue social vit grâce à la recherche de compromis pour aboutir à des avancées concrètes. Pour y parvenir, il n'est pas seulement question de savoir-être. Le dialogue social requiert du savoir-faire et des méthodes pour conduire ses différentes formes (information, consultation, concertation, négociation). Tous les acteurs s'accordent sur le constat d'un sérieux besoin de sensibilisation à la gestion des relations sociales, de formation (fonctionnement des instances, art de la négociation), de communication interne et d'outillage ; ceci concerne tant les managers et encadrants (82 %)⁴ que les représentants du personnel (79%).

En résumé, le dialogue social est un moyen que se donnent les acteurs pour traiter **des sujets sur lesquels ils ont un intérêt à agir**, l'initiative pouvant venir de chacune des parties concernées. Il s'exerce à tous les niveaux pertinents (entreprise ou structure publique, branche, échelon territorial, national, européen) et peut conjuguer le formel et l'informel.



Réhabiliter le dialogue social

Nul ne peut ignorer les facteurs de fragilisation du dialogue social formel historiquement porté par les organisations syndicales d'employeurs et de salariés.

D'une part, si environ un million de nos concitoyens sont toujours engagés dans des mandats de représentation au sein de leurs entreprises ou administrations, les relations sociales ne sont pas du seul ressort des dirigeants ou des responsables RH et des représentants du personnel que ce soit dans le secteur privé ou la fonction publique. Les managers y participent au quotidien par leurs relations de travail avec les salariés et les agents.

⁴ En % des répondants à notre enquête

D'autre part, nous observons depuis de nombreuses années l'essor d'expressions collectives spontanées mais qui se structurent aujourd'hui davantage et rapidement grâce au numérique. Nombre de dirigeants, de directeurs des relations sociales, de représentants du personnel, le constatent et se trouvent parfois dépourvus face à cette "uberisation de la parole sociale". Ce type de mouvement social n'est pas nouveau mais les outils et usages numériques lui offrent un efficace porte-voix. Force est de constater qu'il a atteint son point d'orgue au niveau national à l'automne 2018.

Il est clair que le dialogue social se trouve aujourd'hui concurrencé par de nouvelles modalités de conversation⁵, digitalisées et participatives. Pour autant, ces évolutions offrent des opportunités pour réhabiliter le dialogue social en faisant en sorte qu'il produise des résultats tangibles et acceptables par tous. Quel que soit le type d'acteurs et le canal d'expression, l'enjeu est de passer d'actions purement revendicatives, mais aussi de décisions unilatérales de la part des pouvoirs publics, au dialogue. Il s'agit de repenser et non de subir l'expression collective en gardant à l'esprit les principes que nous venons de rappeler. C'est dans ce contexte que les salariés ou agents et plus largement les citoyens, relayés par des corps intermédiaires existants ou nouveaux, auront leur rôle à jouer. C'est sans aucun doute un travail de longue haleine mais il est vital. De ce fait, il est de la responsabilité de tous de diffuser une culture, dès le plus jeune âge, non seulement du dialogue mais aussi du mieux vivre ensemble. C'est bien cet objectif que Réalités du dialogue social poursuit avec l'ensemble de ses membres.

5 Le pouvoir des mots - Osez les conversations, Guillaume Villemot, Éditions Eyrolles. 2017

Le service national universel, une opportunité pour sensibiliser au dialogue, publié le 31 janvier 2019, site de l'association

Le SNU vise à favoriser l'engagement civique, la mixité sociale, la citoyenneté et un vivre ensemble dans une société démocratique. Cette ambition s'appuie sur le développement de savoirs-être tels que l'écoute, le respect, la confiance et la reconnaissance. Ces principes simples mais incontournables préfigurent aussi de bonnes relations sociales.

C'est bien cette pédagogie du débat et de la culture du dialogue social que notre association prône depuis plusieurs années, qui a été jugée pertinente lors de nos rencontres, le 08 janvier 2019, avec Antoine EVENNOU, Chef de cabinet, conseiller vie associative de Gabriel ATTAL, Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de l'Education nationale et de la Jeunesse, puis le 29 janvier, avec des membres de la mission de préfiguration du SNU.

Le SNU est **un dispositif national avec un ancrage territorial**. Son expérimentation se déroulera au mois de juin 2019 et va concerner entre 2 000 à 4 000 volontaires qui seront répartis sur 13 départements. Elle se décomposera en deux phases :

- Un séjour de cohésion de deux semaines environ au cours duquel des temps seront dédiés à l'organisation d'une démocratie interne dans les centres d'hébergements à travers des conseils de vie.
- Une mission d'intérêt général de douze jours pouvant être effectuée dans des associations, des collectivités locales, des institutions...

S'agissant de cette deuxième phase, nous ne pouvons **qu'inviter les organisations syndicales d'employeurs et de salariés, à travers leurs unions départementales ou locales, à se saisir de cette opportunité**. Par la **création de missions d'accueil** à destination des jeunes en SNU, elles contribueront à encourager une culture de l'engagement, du dialogue et à dispenser une vision globale de notre écosystème socio-économique et politique. Espace déjà investi par le Grand débat national, c'est à l'échelon territorial que se joue l'apprentissage et l'avenir de la démocratie.

Replacer les corps intermédiaires, dont les syndicats, dans la grille de lecture de notre système politique, inviter les jeunes à se positionner en tant qu'acteurs, par la possibilité de se faire représenter, les sensibiliser au fonctionnement du dialogue et à l'histoire sociale et syndicale de notre nation, telles sont les propositions que Réalités du dialogue social a portées dans le cadre de l'élaboration du service national universel (SNU).

Européennes : redonner à l'Europe sociale toute sa voix, article de Patrick Bézier, président de l'association, publié le 20 mai 2019, Ouest-France

Avant les élections européennes, les partenaires sociaux se sont positionnés sur plusieurs dossiers. Patrick Bézier, président de Réalités du dialogue social et Maud Stéphan, déléguée générale, font le point sur leurs revendications, notamment un vrai soutien à une politique de convergences.

L'avenir de l'Europe est entre nos mains. Au mois de mai, les citoyens européens sont invités à se prononcer pour élire leurs représentants. Il nous appartient de dessiner l'Europe que nous voulons. Entre les enjeux économiques, fiscaux, sécuritaires ou encore environnementaux, la palette ne manque pas de couleurs. Pourtant esquissée au commencement de la construction européenne, la dimension sociale de l'Europe peine à s'affirmer.

Si la proclamation du socle européen des droits sociaux, lors du sommet de Göteborg en novembre 2017, affiche une volonté politique de la Commission européenne de se saisir de cette question, reste à appréhender sa déclinaison concrète. C'est ce à quoi aspirent et travaillent les organisations syndicales d'employeurs et de salariés françaises en vue des élections européennes.

Engagées dans cette campagne électorale décisive, elles ont construit des propositions en faveur d'une réaffirmation sociale de l'Europe, débattues en interne au sein de leurs instances, de l'échelon local au niveau national. Toutes sollicitent les principales têtes de liste afin de faire valoir leurs priorités, de faciliter le dialogue avec les futurs parlementaires élus et d'exprimer leurs souhaits pour la nouvelle mandature.



Pour de véritables politiques de convergences

Avant tout, les partenaires sociaux soutiennent des politiques de convergence, d'harmonisation en faveur d'un mieux disant social pour notamment relever le niveau de protection sociale là où il est le plus bas. L'instauration d'un salaire minimum européen est portée par de plus en plus d'organisations, même s'il demeure encore des différences tangibles entre les pays. La préoccupation majeure est d'éviter tout dumping, toute concurrence déloyale, ce qui passe aussi par l'effectivité des mesures annoncées et des textes adoptés : il en est ainsi de la directive sur le détachement des travailleurs ou encore de l'Autorité européenne du travail, pour le moment juste ébauchée.

Parmi les priorités énoncées, revient régulièrement celle de relever l'enjeu des compétences, exacerbé dans un contexte de transition écologique et de transformation numérique. Une meilleure orientation des fonds européens vers l'éducation – formation, permettrait d'une part, de doter les travailleurs de compétences et d'autre part, de favoriser les mobilités. Cet investissement doit servir une Europe davantage inclusive vis-à-vis des jeunes, des migrants. L'Europe ne doit pas être vécue comme une menace, facteur d'insécurité mais comme un vecteur de protection, un gage de vivre ensemble. Les organisations attendent un agenda social avec des thèmes et un calendrier, voire un budget pour sa pleine réalisation. Elles espèrent de la prochaine mandature une mise en place concertée intégrant les partenaires sociaux européens dans le processus décisionnel en tant que véritables parties prenantes de ce dialogue avec la Commission. Encore jugé très institutionnalisé, le dialogue social européen doit permettre de redonner à l'Europe sociale toute sa voix.

À l'occasion de la Journée de l'Europe, nous avons publié un livret « Élections européennes : quelle Europe sociale voulons-nous ? » qui, nous l'espérons, contribuera à nourrir votre réflexion et à vous convaincre de la nécessité de forger l'Europe sociale. Ce n'est qu'en se mobilisant et en votant le 26 mai prochain que nous participerons aussi, à notre place, à une Europe de dialogue pour construire des ponts plutôt que des murs !



Interview de Maud Stéphan, déléguée générale de l'association, publiée le 24 juin 2019, site de l'ADGCF

Déléguée générale de l'association Réalités du dialogue social, Maud Stéphan décrypte le volet « dialogue social » du projet de loi de transformation de la fonction publique.

1) Le projet de loi de transformation de la fonction publique adopté en première lecture à l'Assemblée nationale le 28 mai 2019 consacre son premier titre à une refonte du dialogue social. Quelles évolutions notables constatez-vous pour la fonction publique territoriale ?

L'esprit de la réforme sur son volet dialogue social est de procéder à un rééquilibrage entre la gestion statutaire des agents et les actions destinées au collectif de travail. Le projet de loi affirme ainsi le « rôle stratégique » des comités sociaux territoriaux, issus de la fusion des comités techniques et des CHSCT et modifie le rôle des commissions administratives paritaires (CAP) dont il supprime l'avis préalable sur les mobilités et promotions des agents, limitant leur activité au traitement des recours administratifs⁶. Ces instances, uniquement consultatives, sont considérées par les employeurs comme des freins à la mobilité et chronophages. Les fédérations de fonctionnaires contestent cette suppression de compétences des CAP car elles craignent un manque de transparence dans la gestion des carrières et des risques de dérives. Elles perdraient aussi, de fait, des points de contacts avec les agents et des occasions de leur fournir un service concret.

Pour autant, le projet de loi leur offre de nouvelles possibilités de dialogue social sur des objets visibles et bénéfiques pour les agents. L'article 33 prévoit notamment que les comités sociaux territoriaux s'emparent des questions d'organisation du travail, de télétravail, du droit à la déconnexion ou encore d'amélioration des conditions de travail, ces deux derniers champs ayant été obtenus grâce à des amendements déposés par les représentants des organisations syndicales (OS).

Dans la phase de mise en œuvre, il sera intéressant d'engager un travail d'évaluation de ces nouveaux dispositifs (comme cela a été engagé pour les ordonnances Travail de 2017 dans le secteur privé) pour observer comment les employeurs publics - élus locaux et DGS – et les représentants syndicaux s'en saisissent et s'ils atteignent les objectifs affichés de soutenir un dialogue social « *plus stratégique et efficace* » ou s'ils se traduisent par un recul de la protection des agents.

2) Depuis le début de la concertation il y a plus d'un an, les 9 organisations syndicales représentatives dénoncent unanimement le projet de réforme. Quels sont les facteurs de blocage ?

Les difficultés découlent en premier lieu de la méthode. Normalement dans le cadre d'une concertation, les parties se réunissent sur un sujet, à un stade où il n'y a pas de projet pré-élaboré, pour explorer ensemble les réponses possibles à une préoccupation puis rechercher celle qui convient le mieux aux parties. Or, le gouvernement a engagé la réforme avec une feuille de route, un calendrier et une idée relativement précise des résultats attendus. Le processus suivi relève davantage de la

⁶ La commission des lois au Sénat a adopté le 12 juin un amendement qui prévoit que la compétence des commissions administratives paritaires (CAP) soit réintroduite en matière d'avancement et de promotion pour les trois versants de la fonction publique.

consultation, sur des textes déjà élaborés. En second lieu, le contenu même de la réforme est contesté. Les organisations syndicales considèrent que l'instance unique risque de diluer les actions dans des domaines essentiels de la sécurité, de la santé et de la vie au travail, craignent que le remaniement des CAP favorise, comme je l'ai indiqué, une gestion opaque et réclament que le recours accru aux contractuels, qui représentent 19% des effectifs de la fonction publique territoriale, soit encadré. Certaines revendications des OS ont été entendues comme l'instauration d'une prime de précarité sur les CDD, l'obligation d'un bilan sur les politiques RH (mobilité, avancement, valorisation des parcours professionnels) devant le comité social territorial, la possibilité pour les fonctionnaires de se faire assister par un représentant syndical de leur choix dans le cadre des recours administratifs mais ces aménagements n'ont pas suffi à les convaincre pour approuver le projet.

3) Vous soulignez que le projet de loi ne va pas assez loin sur l'amélioration des conditions de dialogue social. Pouvez-vous nous expliquer ?

Si la volonté de renforcer la place de la négociation collective dans la fonction publique est exprimée, la question de la validité juridique des accords reste en suspens. L'article 5 du projet de loi prévoit son traitement par ordonnances dans un délai de 15 mois. Ce report est surprenant dans la mesure où cette absence de sécurisation juridique des accords sur le terrain fragilise les avancées sociales. Si un accord majoritaire est signé dans une collectivité territoriale, il peut être remis en cause du jour au lendemain avec l'arrivée d'un nouvel élu ou d'un DGS.

Par ailleurs, le projet de loi ne traite pas le sujet des moyens du dialogue social. Il s'intéresse à l'architecture des instances qu'il souhaite plus efficaces mais il n'aborde pas la question des temps nécessaires à engager par les deux parties pour parvenir à des productions tangibles du dialogue social : accords et progressions obtenus en conciliant amélioration des services aux citoyens, bonification de l'environnement de travail des agents (qualité de vie au travail, carrière, protection sociale, ...) et allocation efficace de la dépense publique. Or le dialogue social suppose une bonne préparation des acteurs. D'un côté, toutes les fédérations de fonctionnaires intègrent, dans les formations destinées à leurs militants, des contenus concernant le dialogue social. De l'autre, pour ce qui est des encadrants de la fonction publique, ils ne sont ni recrutés, ni évalués en tenant compte de leur aptitude à intégrer le dialogue social dans leur activité et accèdent le plus souvent aux responsabilités sans y avoir été formés.

Certes, depuis l'adoption de la loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social dans la fonction publique, les écoles du Réseau des Écoles de Service Public ont introduit la formation initiale au dialogue social, avec un caractère obligatoire mais sans examen final, et ont développé inégalement la formation continue dans ce domaine. Mais il reste encore du chemin à parcourir pour généraliser cet enseignement et mettre en place des dispositifs d'accompagnement, de partage de pratiques**. Comme en 2010, la réforme en cours affiche des ambitions de renforcement du dialogue social sans en prévoir les moyens.