



CONFERENCE DU 9 DECEMBRE 2021 : MORCEAUX CHOISIS

L'Association Réalités du Dialogue Social, dans le cadre de la célébration de ses 30 ans, a invité de nombreuses personnalités à débattre sur le thème « Transformations sociétales, nouveaux défis du dialogue social » :

Laurent BERGER, secrétaire général de la CFDT,
Sophie BINET, secrétaire générale de l'UGICT-CGT,
Sabrina BRAHMI, responsable des relations sociales de Vestiaire Collective,
Gilbert CETTE¹, économiste, Professeur à NEOMA Business school,
Jean-Denis COMBEXELLE, président du Haut Conseil du dialogue social,
Pierre-André IMBERT, secrétaire général adjoint de l'Elysée,
Sylvain LOURADOUR, directeur associé de l'observatoire de l'innovation numérique de Netexplo,
Geoffroy ROUX DE BEZIEUX, président du MEDEF,
Dominique TURCQ², sociologue et président fondateur de Boostzone Institute.

EN 30 ANS, LE MONDE A BEAUCOUP CHANGÉ MAIS IL VA ENCORE PLUS SE TRANSFORMER DANS LES 30 ANS À VENIR.

Les proximités

Dominique TURCQ

Nous sommes définis par nos proximités (de qui et de quoi sommes-nous proches) qui évoluent énormément dans le temps.

Du fait du digital, nous avons gagné en productivité, en efficacité sociale mais perdu en proximité et en liens humains.

Du fait de la recherche du prix le plus bas et d'une réduction des coûts, nous appauvrissons nos interactions humaines. Pour l'OCDE, l'une des premières maladies sociales est la solitude.

Dans le même temps, sont apparues de nouvelles proximités, avec notre santé (sport, nutrition), avec la nature, avec notre territoire (commerce de proximité, agriculture locale) mais aussi grâce aux réseaux sociaux qui rapprochent et permettent de rester en contact.

¹ Dernier ouvrage publié en octobre 2021 « *Travail et changements technologiques* » avec Jacques Barthélémy

² Dernier ouvrage publié en novembre, « *A la recherche du lien social perdu : Vivre et travailler ensemble au XXIème siècle* »

Parallèlement se développent, depuis moins de dix ans, des théories économiques solides pour valoriser les liens sociaux et ces proximités : économie du recyclage, économie circulaire, économie du Donut.

Essayons de poser des ponts entre les différentes communautés, les différentes proximités. Cela peut passer par l'écologie, la vie locale, le sport mais le lieu fondamental des passerelles réside dans le monde du travail, parce que c'est là où toutes les communautés se retrouvent avec un objectif commun, peut-être une raison d'être. Si nous arrivons à avoir du sens ensemble, nous allons réinventer notre lien social.

Je vous encourage à regarder notre société comme un endroit où se construisent des ponts plutôt que comme un lieu où sont bâtis des murs ou des séparations.

Le choc technologique

Gilbert CETTE

Nous sommes face à tsunami qui va se dérouler sur les 10 prochaines années, à savoir l'entrée dans une ère numérique à une autre échelle que celle où nous nous situons aujourd'hui, avec de potentiels bénéfiques en termes de gains de productivité. Ces derniers financeront l'amélioration de notre niveau de vie.

Sur les 15 années qui précèdent la crise Covid, nous avons enregistré de très faibles gains de productivité, les plus réduits de ce que nous avons pu observer sur les 150 dernières années, à l'exception des périodes de guerre. Si cette situation perdure, nous aurions de grandes difficultés à financer la transition climatique, le vieillissement de la population, le désendettement public et les attentes en termes de gain de pouvoir d'achat qui se manifestent en France.

Si dans les 15 prochaines années, il n'y a pas de résurgence des gains de productivité du type de ceux connus pendant la révolution industrielle du 20^{ème} siècle, cela aurait un impact sur la stabilité de nos institutions démocratiques.

Sylvain LOURADOUR

Les technologies de l'intelligence artificielle (IA) sont déjà entrées dans le monde du travail. Plusieurs innovations³ créent des solutions IA qui mesurent et permettent de faire évoluer dans les entreprises l'égalité Femme-Homme, la santé mentale, l'ergonomie, le lien social, le harcèlement, l'impact écologique.

Projetons-nous dans la science-fiction en allant dans le métavers (monde virtuel numérique).

Le jeu vidéo est une source d'inspiration exemplaire pour le monde professionnel afin d'aller plus loin dans les interactions.

³ Netexplo est un observatoire avec un réseau mondial de chercheurs, d'étudiants, de startupper qui remontent 3000 innovations par an.

Les outils Zoom, Teams, etc propulsés pendant le confinement sont d'une pauvreté en terme de fonctionnalités. Or depuis des années, les jeux vidéos ont développé des interactions offrant la faculté de travailler en équipe, en mode projet.

Le succès de Fortnite n'est plus à démontrer et ce n'est plus un jeu vidéo ; il a été augmenté de nouvelles fonctionnalités transposables dans le monde du travail : messagerie, concerts live (réunions), bande annonce live...

Les transformations du travail

Jean-Dominique COMBEXELLE

Le monde du travail va être bousculé de manière profonde sous l'effet du numérique mais il y a une autre cause que nous avons tendance à oublier un peu : le changement de la relation au travail des salariés. Personne n'en connaît la portée.

Sophie BINET

Le développement du télétravail devient un marqueur de l'encadrement avec pour conséquence une individualisation des situations.

Les outils numériques donnent de nouvelles possibilités d'information, d'actions, de mobilisation, avec ou sans les organisations syndicales, facilitant l'émergence de collectifs, en particulier dans des métiers fragmentés.

La transition écologique

Dominique TURCQ

Dans 30 ans, c'est 2050, date donnée comme objectif pour éviter la catastrophe d'ici à 100 ans d'un point de vue climatique.

Geoffroy ROUX DE BEZIEUX

Il n'y a pas plus agile que l'économie de marché qui s'est adaptée à toutes les révolutions technologiques. La grande nouveauté est que, ce que nous devons faire pour sauver la planète est l'inverse de ce qu'il nous est demandé depuis 250 ans, c'est-à-dire augmenter la production, améliorer la productivité. Au final, l'humanité consomme plus d'énergie, émet plus de CO2 et donc réchauffe l'atmosphère.

Pour inverser cela, il ne s'agit pas d'une énième révolution technologique mais de réaliser un changement de modèle complet, jusqu'alors sous-estimé par tous, dont les chefs d'entreprise. Il faut arriver collectivement à appréhender l'ampleur des transformations, des investissements et des coûts que cela va générer, y compris pour les consommateurs finaux.

La transition écologique est en marche mais produire plus vert signifie produire plus cher dans 90 % des cas. C'est cette chaîne de valeur qui est difficile à mettre en œuvre.

Il faut parvenir à passer de l'émission carbone à l'empreinte carbone. Le "Fit for 55", projet green deal européen, présente le défaut majeur de vouloir réduire les émissions de carbone. Une solution simple serait de fermer les usines... Le levier d'action est de produire en Europe car le mix énergétique européen, et surtout français, est moins carboné que celui du reste de la planète. Pour rappel, le fait d'importer des produits carbonés de zones extra-européennes représentent 30 % de l'empreinte en France (pays désindustrialisé) ; c'est un élément majeur du diagnostic et de la pédagogie à diffuser.

Laurent BERGER

L'écologie a toujours été traitée comme un sujet de société. Aujourd'hui, c'est une question économique et sociale. Les transformations sont devant nous, diverses d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre ; la transition écologique va nous imposer de revoir les modes de production et la façon de travailler.

Il faut préparer l'évolution des emplois, la GPEC et investir sur les capacités à travailler sur d'autres secteurs.

Il faut avoir ce discours de vérité mais en l'accompagnant.

Il faut investir.

Il faut un compromis sur le fait que cela va coûter à tous, et pas seulement aux travailleurs.

IL FAUT DE L'AGILITÉ DANS LE DIALOGUE SOCIAL ET COMPRENDRE QUE C'EST UNE VOIE DE PROGRÈS.

Faire fonctionner la machine à intelligence collective : les leçons de la pandémie

Laurent BERGER

Le dialogue social est en soi une conception de la démocratie, de la performance économique et du progrès social.

Le confinement au printemps 2020 a ouvert une période bénie pour le dialogue social. Au niveau interprofessionnel, nous étions beaucoup consultés et nous avons participé à construire les dispositifs les plus adaptés pour maintenir l'activité, soutenir les entreprises et les travailleurs. C'était vrai aussi au niveau des entreprises.

Cette période particulière nous éclaire tous que le dialogue social, la capacité à confronter des regards différents et même des intérêts, non concordants au premier aspect, ont permis de trouver des solutions pour sauvegarder les entreprises et les emplois.

Pierre-André IMBERT

L'expérience Covid montre qu'en cassant toutes les règles de discussions, nous n'avons jamais autant discuté. Le premier réflexe est de revenir aux règles d'avant mais il y a quelque chose à trouver entre les deux.

Geoffroy ROUX DE BEZIEUX

Le dialogue social, c'est d'abord le dialogue dans l'entreprise car c'est là où se crée l'activité économique, la richesse, mais aussi des problèmes qu'il faut résoudre. Dans l'entreprise, il s'agit souvent d'un dialogue économique et social

La phase inédite de confinement a permis d'intensifier le dialogue et a fait tomber des postures car il n'y avait pas de réponses toutes faites, tant côté syndical que côté patronat. Nous avons un objet commun qui était de sauver l'entreprise, en tant que personne morale, menacée par les conséquences de la pandémie.

Il y aura des traces de cette période : au niveau interprofessionnel, cela nous a permis de signer un accord novateur sur le télétravail et de lancer un agenda dit autonome.

Jean-Dominique COMBEXELLE

Il y a le temps de la négociation, le temps économique et le temps social. La négociation ne doit pas toujours être synonyme de temps long mais doit être en capacité de traiter vite des sujets brûlants. Avec la Covid, la négociation a été à la hauteur de cette exigence temps et il faut en tirer les enseignements.

Adapter le droit du travail, le droit social

Gilbert CETTE

La question de la France est d'adapter ses institutions face aux mutations profondes technologiques et sociétales. D'un point de vue du droit, il faudrait éviter de vouloir faire rentrer ces dernières, à toute force, dans un droit conçu dans le contexte d'une civilisation de l'usine. Il faut plutôt adapter le droit social et le droit du travail de façon à permettre de concilier au mieux le souci de la protection des travailleurs et l'enjeu d'efficacité économique.

Ces ajustements doivent se faire au niveau local, via le dialogue social. Deux exemples : l'émergence des travailleurs des plateformes et le développement du télétravail. S'agissant du premier point, la France se distingue des autres pays européens puisque la solution est donnée au dialogue social afin de créer des normes protectrices. À l'issue de l'ordonnance du 21 avril 2021⁴, va émerger un nouveau droit social spécifique aux travailleurs des plateformes qui aura été élaboré conjointement par ces travailleurs, leurs représentants et ceux des plateformes pour augmenter le niveau de protection.

⁴ Ordonnance n° 2021-484 du 21 avril 2021 relative aux modalités de représentation des travailleurs indépendants recourant pour leur activité aux plateformes et aux conditions d'exercice de cette représentation

La logique est de passer d'un droit social et droit du travail qui protège les salariés à un droit qui protège les travailleurs.

Sophie BINET

Le projet de directive européenne sur les travailleurs de plateforme est positif sur 3 points : la présomption de salariat, la transparence sur les algorithmes (possibilité de la négocier), l'obligation pour les plateformes de déclarer les travailleurs dans le pays où le travail est réalisé - un élément d'importance pour éviter le dumping social.

Donner un cadre plutôt que faire de la norme

Geoffroy ROUX DE BEZIEUX

L'ANI télétravail me semble être un très bon exemple du dialogue interprofessionnel. Cet accord n'est pas normatif parce que la situation des entreprises face au télétravail est variée. Dans ce contexte, vouloir faire de la norme nationale est de plus en plus difficile. En revanche, nous devons pouvoir être en capacité, sujet après sujet, de donner un cadre. L'ANI fournit une boîte à outils qui permet aux chefs d'entreprise et aux syndicalistes de suivre un canevas.

S'agissant de la décarbonation, trouver un cadre interprofessionnel reste compliqué - mais c'est un chantier ouvert dans l'agenda autonome - car les trajectoires carbone des entreprises sont encore plus fragmentées que les organisations. L'enjeu n'est pas le même selon le secteur : par exemple, le cimentier doit reconcevoir son système de production, engager des investissements massifs, tandis qu'une société de conseil va demander de moins stocker de données et revoir les mobilités des salariés.

Pierre-André IMBERT

La question est d'assurer une stabilité des institutions qui permet au dialogue de se dérouler. J'ai le sentiment que les instances arrivent à être le réceptacle des évolutions sociétales : égalité Homme-Femme, discriminations, transition climatique, fait religieux...

La capacité à dialoguer autrement est celle de prendre ces sujets en ayant à l'esprit une volonté de pouvoir travailler, comme l'ensemble de la démocratie représentative, sur des modes à la fois de représentation directe - en s'adressant aux salariés - et de délibération par les instances qui permettent de prendre en compte les difficultés des transformations.

Intégrer la diversité des acteurs

Pierre-André IMBERT

La qualité du dialogue social est la capacité à se saisir des sujets à l'endroit où ils se posent. À l'échelle internationale, les enjeux se transforment et nécessitent pour l'entreprise de gérer une pluralité d'acteurs – les salariés, les consommateurs, les ONG. Cela crée des espaces de dialogue un peu nouveaux.

Ce n'est plus un dialogue interétatique avec des organisations internationales mais des coalitions qui mêlent des syndicats, des grandes entreprises, des ONG.

Des sujets, tels que la RSE ou le devoir de vigilance, dépassent le cadre juridique de l'entreprise et nécessitent une chaîne de dialogue. S'agissant du devoir de vigilance, le dialogue social et la responsabilité de l'entreprise vont jusqu'à la sous-traitance ; cela fait appel aux acteurs sociaux de l'entreprise et à ceux des structures qui en dépendent, avec aussi une combinaison État/ ONG. D'autres objets de dialogue social telles que la transparence salariale et l'égalité Homme-Femme renverront aussi à une double épreuve de jugement, celle de l'extérieur (ONG) et en même temps celle de la discussion interne. L'élément international nous laisse à voir des transformations qui vont aussi se produire au niveau national.

Jean-Dominique COMBEXELLE

Il faut parvenir à trouver des espaces où négocient, se concertent à la fois la représentation des salariés mais aussi la représentation de l'environnement, la représentation des consommateurs. Ce n'est pas parce qu'on place des sujets à l'ordre du jour des CSE (comme l'environnement) que nous résolvons le problème. C'est une question d'acteurs, de représentativité et de légitimité.

Le dialogue social en France a été phagocyté par les juristes, les professeurs de droit, les juges, les avocats ; il faut que les vrais acteurs réinvestissent le sujet pour qu'ils soient au centre de la régulation de notre société.

Il faut donc éviter le « trop de formel » mais se méfier également du « trop d'informel ». La négociation demande un minimum de cadre qui a été défini sans pour autant en créer systématiquement d'autres.

ZOOM SUR 4 DÉFIS POUR LES ACTEURS SOCIAUX

Le dialogue social environnemental

Geoffroy ROUX DE BEZIEUX

L'écologie n'est pas de l'idéologie mais de la science et c'est cela qu'il faut parvenir à faire passer dans le dialogue. Je suis favorable à la placer dans les CSE.

Laurent BERGER

Il va falloir développer un maximum d'espaces de confrontations et de négociation. Je crains que cette question écologique soit traitée dans les entreprises sans dialogue social.

La loi climat va dans le bon sens mais maintenant il va falloir s'en saisir concrètement, c'est à dire penser la transition au plus près des entreprises, des filières et des territoires, avec les personnes impactées : les travailleurs, leurs représentants, les chefs d'entreprise.

S'agissant des conséquences sur le travail et sur l'économie, il faut passer du slogan à la réalité. Il va falloir entrer dans la complexité, intégrer les enjeux de performance économique avec ceux de l'écologique et du social.

Il faut soigner les aspects démocratiques de ces évolutions et dans les entreprises, cela s'appelle le dialogue social. Il s'agit de mettre sur la table les enjeux et regarder les intérêts qui traversent l'entreprise, qui sont parfois divergents, les confronter pour faire émerger le meilleur des compromis.

Je ne crois pas en une transition écologique qui mépriserait le chemin pour y arriver, c'est-à-dire la voie démocratique.

L'engagement des collaborateurs et/ou syndical

Sabrina BRAHMI

L'entreprise a proposé à ses collaborateurs de s'investir dans des groupes d'expressions - des tasks force – sur des sujets sociétaux afin de faire des propositions concrètes à la direction. Avec un profil cosmopolite, les collaborateurs volontaires n'ont pas nécessairement la connaissance de ce qu'est la représentation du personnel, un CSE et même un syndicat. Il a fallu en tant qu'RH donner beaucoup d'explications sur le rôle de chacun des acteurs. Les tasks force, créées en 2020, sont encore au stade de l'expérimentation. Il est toutefois intéressant d'observer comment les dynamiques collectives peuvent se créer d'autant plus avec des salariés culturellement diversifiés.

C'est un bel exemple de travail collectif et d'une nouvelle forme de représentation collective qui s'accorde bien avec les différents acteurs de l'entreprise. Le bienfait premier est l'engagement des collaborateurs tout en donnant de la légitimité aux différentes parties prenantes.

Sophie BINET

Ces collectifs de salariés contribuent à une ubérisation du syndicalisme avec la tentation d'un certain nombre d'employeurs d'utiliser ces outils du collectif pour contourner les organisations syndicales.

Ces collectifs posent la question des « syndicats maison ». Le problème tient à l'institutionnalisation du dialogue social avec des réunions qui ne laissent plus le temps aux syndicalistes de faire le travail de terrain

Si des collectifs de salariés fonctionnent, c'est qu'il y a des aspirations et les syndicats doivent s'interroger à ce sujet. Le numérique ouvre des potentialités pour renouveler les pratiques syndicales, pour répondre aux aspirations démocratiques et aux problématiques d'articulation entre les individus et les collectifs.

Jean-Dominique COMBEXELLE

Il faut que les acteurs du dialogue social soient davantage représentatifs, non pas au sens de la loi de 2008, mais que les organisations syndicales représentent l'ensemble des travailleurs, les travailleurs oubliés, les jeunes. Il y a un problème générationnel à résoudre. Il faut que le monde du travail ait le sentiment d'être représenté.

Geoffroy ROUX DE BEZIEUX

Pour dialoguer, il faut être deux. Parfois, des patrons n'en ont pas envie, des représentants syndicaux n'ont pas toujours le sens de la responsabilité.

Globalement j'ai l'impression que cela fonctionne bien avec une difficulté, qui est de l'ordre sociologique et culturel, d'engager les personnes dans un collectif durable.

Les conflits dans les entreprises étaient souvent résolus de manière institutionnelle ; la jeune génération a tendance à vouloir les dénouer directement et/ou de manière ponctuelle et pas dans un engagement constant. Côté syndicat d'employeur, il est difficile de dire à un jeune patron de se mobiliser dans la durée.

Pierre-André IMBERT

Prendre en compte les transformations sociétales dans le dialogue social permettra d'attirer de nouvelles générations à l'engagement syndical car celles-ci rentrent sur des questions qui les intéressent.

La culture de la négociation

Jean-Dominique COMBEXELLE

La négociation collective repose sur un modèle de représentativité, sur la confiance, la loyauté. Le dialogue social suppose une volonté et c'est un combat, pour des raisons

culturelles. Il y a un problème de déficit de culture du dialogue social en France, chez les élites et aussi du côté des syndicats.

Les différents pôles sociaux ont tendance à s'écarter et la négociation constitue un pont. Il faut le créer avec les travailleurs des plateformes. Il faut aussi mettre dans le jeu de la négociation toute l'économie des start ups.

Gilbert CETTE

La France est marquée par la conflictualité des relations sociales ; l'un des symptômes est le nombre de jours d'arrêt pour grève ou pour autre cause d'arrêt collectif de travail (120-130 jours en France en moyenne par an pour 1 000 travailleurs contre moins de 10 jours dans les pays scandinaves).

Pour réduire cette conflictualité, il faut donner une nouvelle ambition au concept de la participation, en l'élargissant à l'ensemble des travailleurs. Il s'agirait de garder la logique de dividendes de travail (autres que l'intéressement) qui rémunèrent l'apport en travail de la même façon que le dividende rémunère l'apport en capital. Cela vise à ce que la santé financière de l'entreprise intéresse à la fois les travailleurs et les actionnaires.

Le dialogue social numérique

Jean-Denis COMBEXELLE

La négociation et le dialogue social ne peuvent pas jouer contre les nouvelles technologies qu'il faut au contraire utiliser pour améliorer l'information des acteurs et les rapports qui peuvent exister entre ces derniers. Les usages numériques ne suppléent pas le dialogue social car ils peuvent le faire avec des mécanismes de démocratie directe, extrêmement dangereux en contournant la représentativité.

Sophie BINET

Pour que le numérique constitue un levier de syndicalisation, il faut que la loi change sur le droit syndical numérique. Prenant acte que le télétravail s'installe, il faut créer dans toutes les entreprises du droit syndical qui permette de communiquer aux salariés par mail,

Les organisations syndicales doivent réfléchir à leurs pratiques, s'approprier les outils numériques et s'y former : pratique de consultation en ligne, organisation d'heures syndicales numériques – possibilité de recréer du collectif – utilisation de la grève numérique en envahissant le CSE virtuel.

LES LEVIERS D'AMÉLIORATION POUR LE DIALOGUE SOCIAL DANS LES PROCHAINES ANNÉES

Jean-Denis COMBREXELLE

Il s'agit de leviers qui ne coûtent rien :

- Tirer les conséquences de la gestion des épreuves imposées à la société, notamment la pandémie, par le dialogue social.
- Maintenir un minimum de stabilité législative. Les organisations syndicales et les représentants des grandes entreprises rencontrent encore des difficultés d'appropriation. C'est encore plus compliqué pour les PME.
- Promouvoir le dialogue social. Tant les pouvoirs publics que les entreprises doivent montrer qu'il y a plus de grains à moudre avec la négociation que dans l'opposition. Les personnes iront vers la négociation s'ils ont le sentiment que cela rapporte.
- Valoriser les acteurs, notamment auprès des jeunes générations. Il faut qu'il y ait des parcours professionnels avec une alternance de périodes syndicale et professionnelle.
- Développer les formations communes pour répondre à cette question de confiance et de liens, cœur du système. Il ne s'agit pas de nier les oppositions, les rapports de force mais de se connaître et se respecter.
- Former les élites. Pour les jeunes diplômés, d'écoles d'ingénieurs, de commerce, pour les hauts fonctionnaires, le dialogue social est une aimable plaisanterie franco française sans signification dans le cadre international. La marge de manœuvre est grande pour rendre compte que la négociation apporte de la plus-value, de la compétitivité économique.
- Il faut une réappropriation intellectuelle du dialogue social d'où l'importance des think tank tel que Réalités du dialogue social, mais aussi des sociologues, des chercheurs.

Pierre-André IMBERT

Pour renforcer la culture du dialogue social dans les 30 prochaines années, plusieurs leviers pourraient être actionnés :

- Être en prise avec les aspirations et les attentes des salariés ; ce qui pose la question du formalisme et du suivisme. Il est vrai que si parfois le formalisme éloigne beaucoup de l'investissement syndical, il a ses vertus pour notamment réguler des conflits.
- Articuler les règles collectives et délibérées collectivement avec une autonomie d'actions individuelles. Il y a un énorme besoin de dialogue parce que sans règle collective prévaudra une forme de rapport de force de l'individu face à l'entreprise. En même temps, tout faire rentrer dans l'espace des règles collectives, trop prescrites, entraînera une désaffection des salariés qui ont une volonté d'autonomie.



- Célébrer les victoires du dialogue social. Le compromis n'est pas la compromission et en valorisant les bons accords et ceux qui les ont signés, cela donnera confiance en la capacité et l'intérêt de la négociation.