

# **Introduction**

## **Penser les dynamiques organisationnelles pour penser le dialogue social**

*Rémi Bourguignon et Arnaud Stimec*

### **Le dialogue social, un imaginaire à repenser**

Cela peut paraître surprenant de prime abord mais le dialogue social, notion largement convoquée dans le débat public et dans les entreprises, ne trouve pas de définition stabilisée. Comme le rappelle Béthoux (2020), à la suite de Freyssinet, le dialogue social fait figure de « concept flou » et c'est peut-être cela qui fait son succès. Lorsqu'on évoque le dialogue social, on renvoie à un ensemble de procédures et de pratiques auxquelles on prête de nombreuses vertus, notamment celle de créer du consensus et de l'efficacité, sans que l'on en saisisse les principes théoriques et leurs implications multiples. La définition qu'en donne l'Organisation Internationale du Travail, définition régulièrement reprise par les institutions et les professionnels du dialogue social en fournit l'illustration :

*Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. [...]*

Dans cette définition, le dialogue social est saisi par ce qu'il est en pratique, c'est-à-dire un ensemble de procédures qui visent à mettre en relation les représentants des travailleurs, les représentants des employeurs et les représentants des États. Le but des interactions ainsi provoquées est de produire les règles qui vont encadrer la relation de travail. Cette définition revient donc à identifier des acteurs, des procédures et une finalité. En ce sens, cette définition est assez proche de celle de l'expression « relations professionnelles » qui a une existence bien antérieure. Les relations professionnelles, traduction française de la notion nord-américaine de relations industrielles, renvoient au même ensemble de procédures et de pratiques qui ont émergé avec la révolution industrielle pour traiter les questions de travail et dont l'étude a donné naissance à une discipline académique du même nom (Bourguignon et Hennebert, 2021). La notion de dialogue social, apparue sur la scène européenne dans les années 1980, serait-elle alors un nouveau mot pour un même objet ? Appellerait-on « dialogue social » ce que l'on appelait auparavant « relations professionnelles » ? En rester là et tenir pour évidente cette équivalence constituerait une erreur d'analyse et reviendrait à passer sous silence ce qui se joue à travers ce glissement. Si Mias *et al.* (2016) peuvent affirmer que « *ces dix dernières années ont vu la consécration progressive, mais chaotique, de la notion de "dialogue social" comme forme légitime des relations [professionnelles] en France* », c'est bien que le dialogue social n'est pas seulement cet ensemble de procédures mais bien l'intention d'un regard nouveau porté sur la question des relations entre les représentants des employeurs et les représentants des salariés. De fait, les relations professionnelles peuvent prendre des formes variables selon les principes et normes sur lesquels elles reposent. Elles peuvent, par exemple, être pensées comme l'organisation d'un affrontement entre des parties aux intérêts très éloignés. Cela conduira à mettre l'accent sur la question des rapports de force. Elles peuvent être, au contraire, pensées comme un espace de coopération visant le consensus et la définition d'une communauté d'intérêts. En d'autres termes, les relations professionnelles reposent non seulement sur un ensemble de procédures et de pratiques mais également sur un ensemble de normes qui vont définir la finalité des échanges ou qualifier les comportements et registres d'action les plus légitimes. De ce point de vue, le dialogue social doit être pensé comme un « nouvel esprit » des relations professionnelles. S'il émerge, à partir des années 1980, c'est avec le projet de pacifier des relations professionnelles jugées trop conflictuelles. Nous dirons que le dialogue social est une approche partenariale des relations professionnelles.

L'ambiguïté relative à la définition du dialogue social constitue finalement un problème en ce qu'elle revient à passer sous silence ce soubassement normatif et ne permet donc pas de rendre intelligible le dialogue social. Cela conduit même à un sentiment paradoxal, voire d'absurde, lorsqu'aux discours vantant le consensus et l'harmonie répond une réalité bien plus conflictuelle. Dès lors, un enjeu théorique crucial est de penser ce soubassement. C'est ce qu'invitent à faire, à la suite des travaux Fox (1966), les spécialistes de relations professionnelles avec le concept de « cadre de référence » ou ce que proposent Dufresne et Gobin (2016) en appui sur le concept d'« imaginaire » de Castoriadis.

L'analyse critique du dialogue social dans laquelle s'inscrivent précisément Dufresne et Gobin (2016), s'est attachée, ces dernières années, à dévoiler ce décalage entre représentation dominante du dialogue social et la réalité des pratiques pour souligner combien le dialogue social a conduit à affaiblir la partie syndicale au profit de la partie patronale. En véhiculant une vision harmonieuse, des relations professionnelles, le dialogue social aurait notamment délégitimé le conflit social, modalité d'action pourtant centrale lorsqu'il s'agit de construire un rapport de forces entre le capital et le travail. C'est sur le constat de ce décalage entre l'imaginaire du dialogue social et sa réalité que l'analyse critique nourrit une dénonciation du dialogue social comme mystification. Ce décalage tiendrait même du découplage stratégique grâce auquel le management peut désarmer les représentants du personnel et imposer ses propres choix (voir, par exemple, Giraud, 2013). Alors que le dialogue social conduit à vanter les démarches intégratives (Hyman, 2010) incarnées par l'idéal de l'accord gagnant-gagnant, les logiques de domination qui ont conduit à institutionnaliser les relations professionnelles dans le courant du XX<sup>e</sup> siècle se poursuivraient inexorablement. On retrouve ici, l'opposition entre deux conceptions des relations professionnelles, l'une fondée sur la confrontation, l'autre sur la coopération, qui structurent le débat académique depuis une vingtaine d'années.

La première ambition des auteurs rassemblés dans le présent ouvrage est de contribuer à ce débat relatif au décalage entre l'imaginaire partenarial du dialogue social tel qu'il domine dans le débat public et professionnel et sa réalité souvent éloignée. Mais, plutôt que de rejeter le dialogue social au profit d'un imaginaire de l'affrontement entre capital et travail, en se rendant à une sorte de loi d'airain, l'objectif poursuivi est plutôt de questionner ce décalage pour doter les acteurs des concepts permettant de penser les ambivalences inhérentes au dialogue social. Opter pour une approche partenariale revient-il à exclure

le conflit ? Un représentant syndical ou patronal peut-il contrarier les projets de ses mandants au nom de sa vision du dialogue social et du travail ? Il ne s'agit donc pas plus de développer une sorte d'ingénierie du dialogue social en corrigeant les pratiques pour enfin atteindre l'harmonie dans les relations professionnelles. L'objectif est plutôt de mettre en question l'imaginaire partenarial pour le débarrasser des impensées qui brident la capacité d'action. En ce sens, ce travail de recherche collectif s'inscrit pleinement dans un projet d'autonomie en contribuant à une réflexion explicite et délibérée pour permettre aux acteurs du dialogue social de se donner un horizon désirable et choisi.

### **L'organisation, dimension oubliée du dialogue social**

Cette mise en discussion de l'imaginaire du dialogue social, et c'est la seconde ambition des auteurs, est faite depuis le champ de l'analyse organisationnelle. Il ne fait aucun doute que la dynamique des relations professionnelles en général, et du dialogue social en particulier, a une dimension organisationnelle mais celle-ci a pourtant été reléguée au second plan, derrière les dimensions économiques, juridiques et politiques, probablement en raison du rôle central joué par l'économie institutionnaliste dans l'étude des relations professionnelles. Il nous semble pourtant que réintégrer l'analyse organisationnelle est indispensable à la bonne compréhension de ce qu'est le dialogue social. Tout d'abord, il faut rappeler que le dialogue social est un système organisé de relations sociales et que les modalités organisationnelles retenues en font la dynamique. C'est d'ailleurs ce dont témoigne la récente réforme consistant à fusionner en une instance unique, le comité social et économique, les anciennes instances de représentations du personnel. Ne s'apparente-t-elle pas à une ré-organisation dont les promoteurs attendent un gain en termes « d'efficacité » ou de « qualité » ? Cette réforme repose sur l'idée selon laquelle les modalités d'organisation du dialogue social sont loin d'être anecdotiques et en constituent même une condition. Ensuite, le dialogue social met en relation des organisations collectives et se distingue fondamentalement d'un dialogue individuel. Ce point n'est pas absent de la littérature et figure même en bonne place dans les théories de la négociation notamment dans l'analyse comportementale de Walton et McKersie (1965) ou l'approche en termes de frontières organisationnelles (Kochan, 1975 ; Perry et Angle, 1978) mais les implications de ce fait sont ignorées dans une large majorité des publications en relations professionnelles qui continuent d'adopter une conceptualisation dualiste en opposant

capital et travail ou *labour* et *management*. De nombreuses tensions auxquelles font face les acteurs du dialogue social proviennent précisément du fait que les deux camps que les institutions du dialogue social mettent en relation sont eux-mêmes complexes, hétérogènes et traversées de multiples intérêts et rationalités. Ces tensions ne peuvent être pensées si l'on adopte une conceptualisation mettant en scène deux camps si homogènes qu'on pourrait ignorer les jeux complexes de divisions et de coalitions qui les transcendent. Il faut enfin souligner que le dialogue social prétend réguler des phénomènes organisationnels. Il n'est, en ce sens, ni réductible au marchandage, c'est-à-dire à la question salariale, ni à la négociation collective qui vise à définir, dans un contrat, les obligations de chaque partie. L'élargissement considérable du champ du dialogue social au cours des dernières décennies, notamment vers des questions sociétales et la prise en compte des enjeux de compétitivité, témoigne de ce qu'il est considéré comme un véritable outil de gestion pour faire face aux complexités organisationnelles auxquelles se heurtent les gestionnaires. Il y a donc, dans les faits, de bonnes raisons de considérer la dimension organisationnelle, et cette intuition trouve un écho dans la littérature académique. On pense bien sûr, dans le contexte français, aux travaux en sociologie du travail et des organisations initiés par Gérard Adam, Jean-Daniel Reynaud, Annette Jobert ou, en sciences de gestion, ceux de Jacques Rojot et Dimitri Weiss. Plus récemment, c'est une dynamique de recherche européenne qui est à l'œuvre dans le sillage de l'appel lancé par Helfen et Pekarek (2017).

### **Une dynamique de recherche collective**

Bien que les chapitres réunis dans l'ouvrage reposent sur des démarches variées (revue de littérature, argumentation théorique, enquête de terrain) et prennent appui sur des illustrations elles-mêmes variées, c'est dans une véritable démarche de recherche collective que se sont inscrits les contributeurs. Celle-ci a pris corps au sein du Groupe de Recherche Thématique « Dialogue Social » de l'AGRH et s'est nourrie de nombreuses rencontres au cours des trois dernières années, notamment des séminaires de recherche. C'est tout au long de ces différentes rencontres que se sont affirmés les partis pris qui font l'unité de l'ouvrage et sa contribution au débat académique. L'ouvrage ne revendique aucune exhaustivité : il ne s'agit pas de rendre compte

de l'ensemble des phénomènes et dimensions liés à l'émergence du dialogue social. Pour cette raison, il importe d'expliciter auprès du lecteur ces partis pris.

**Le premier parti pris assumé par les contributeurs consiste à aller spécifiquement questionner les situations complexes.** Les discours sur le dialogue social regorgent de stéréotypes qui ne sont, bien sûr, pas toujours infondés. Tout observateur ou acteur sait qu'il existe des DRH cyniques ou des représentants du personnel enfermés dans des oppositions stériles. Il existe, de même, des organisations – c'est d'ailleurs loin d'être anecdotique – dans lesquelles les relations professionnelles se rapprochent d'idéaux-types dont les typologies disponibles rendent largement compte : des relations professionnelles apathiques, des relations professionnelles reposant sur les seuls rapports de force, etc. Revenir sur ces cas n'est pas sans intérêt mais, pour saisir ce qui nous semble faire l'essence du dialogue social comme mode d'organisation des relations professionnelles, nous nous sommes attachés à rechercher les situations les plus complexes et ambivalentes. Nous considérons en effet que le dialogue social vient bouleverser les compréhensions habituelles des relations professionnelles en brouillant les lignes de partage largement admises. Le DRH d'une filiale d'un groupe dont le siège est lointain peut, par exemple, à de nombreux titres se sentir plus proche, sans toujours pouvoir le dire, de ce que défendent les organisations syndicales que de la politique du groupe. Dans ce cadre, la notion d'entreprise, qui doit bien être distinguée de la notion de société commerciale est essentielle. Alors que la conception de l'entreprise qui a dominé à partir des années 1980 (maximisation de la valeur actionnariale) tend à induire des relations binaires et conflictuelles, d'autres conceptions ont existé (l'entreprise paternaliste par exemple) et existent (entreprise comme projet commun)<sup>1</sup>. L'entreprise peut ainsi être décrite comme l'activité conjointe qui apporte certes à des investisseurs la possibilité de faire fructifier leur apport mais aussi un emploi et des projets porteurs de sens à des salariés, une structuration du territoire socio-économique impliquant de nombreuses parties-prenantes.

**Le second parti pris est la volonté de produire des connaissances dites « actionnables »,** c'est-à-dire qu'elles doivent pouvoir inspirer les parties-prenantes concernées. Sans jamais tomber dans la prescription normative, certaines des contributions s'efforcent, dans cet esprit, de tirer des enseignements pour faire émerger des pistes concrètes de mise en œuvre ou de renouvellement du dialogue social.

<sup>1</sup> Pour une présentation récente et destinée à un large public : Frérot A. et Durand R., *L'entreprise de demain : pour un nouveau Récit*, Flammarion, Paris, 2021.

D'autres chapitres, à vocation plus conceptuelle, s'efforcent de mettre en discussion certaines des idées reçues (notamment la première partie consacrée aux relations entre conflit et coopération) pour permettre aux acteurs de mieux définir ce qu'est le dialogue social. C'est en invitant les acteurs à un travail réflexif, condition pour (ré)inventer les modalités du dialogue social, voire ses critères d'évaluation, que nous espérons contribuer à une réflexion qui traverse de nombreuses entreprises. La notion de qualité du dialogue social, largement mobilisée par les acteurs de terrain mais peu opérationnalisée, peut bénéficier de ce travail réflexif.

L'ouvrage ne prétend pas clore les questions quant aux ambiguïtés du terme dialogue social mais invite chacun à s'en saisir pour renouveler la pensée. Aboutir à une relation de dialogue au sens strict implique des exigences fortes et est par conséquent plutôt rares (Géa, 2021b) : disposition à changer de point de vue, relations de pouvoir limitées, etc. Le recours à ce terme porte toutefois une intention et un idéal : que les différentes parties prenantes puissent mieux s'emparer de la complexité et avoir ainsi une vision plus juste, que les décisions soient plus adaptées et mieux acceptées, que davantage d'idées irriguent le projet d'entreprise.

## Présentation de l'ouvrage

C'est à cette dynamique que prétend contribuer le présent ouvrage en se saisissant de quatre questions structurantes.

*Penser conflit et coopération.* En vantant les mérites d'une approche partenariale et pacifiée des relations professionnelles, le dialogue social tendrait à délégitimer la question du conflit qui serait, elle, associée à une approche confrontationnelle. Suivant cette argumentation, il y aurait donc à choisir entre deux voies, celle du conflit ou celle de la coopération, comme l'illustre la métaphore de la boxe ou de la danse adoptée dans un ouvrage influent (Huzzard *et al.*, 2004). Tout se passe comme si conflit et coopération étaient des alternatives et qu'adopter une de ces approches implique d'abandonner l'autre. Une conception des relations professionnelles débarrassées du conflit constitue pourtant une véritable rupture avec la pensée en relations professionnelles qui voit le conflit comme premier et comme force motrice. Les travaux de recherche témoignent plutôt qu'en réalité conflit et coopération coexistent : soit parce que les acteurs alternent les approches adoptant une posture plus ou moins coopérative en fonction des circonstances

et des sujets, soit parce qu'ils sont conduits à adopter des stratégies complexes qui articulent construction de coalitions, parfois inattendues, et confrontations. On peut même affirmer que les acteurs sont d'autant plus conduits à cela qu'ils doivent agir dans un contexte organisationnel lui-même complexe. C'est à la conceptualisation de cette coexistence que s'attache la première partie de l'ouvrage.

*Penser l'évolution du dialogue social.* Un peu partout dans le monde, les réformes vont bon train en matière de relations professionnelles. En France notamment, cela fait désormais une vingtaine d'années que les réformes s'enchaînent avec pour ambition revendiquée de consolider le dialogue social comme principal mode de régulation des relations de travail. Bien que l'on sache de longue date que les réformes impulsées par le haut, quand bien même elles suivraient un « modèle » (Géa, 2021), produisent rarement les effets souhaités par leurs concepteurs, c'est souvent une déception qui est exprimée à l'heure du bilan. En référence à Michel Crozier, on peut affirmer que le dialogue social, comme le changement, ne se décrète pas et que chaque réforme est l'objet d'un travail par les acteurs de terrain. Penser ce travail se révèle central pour comprendre l'évolution du dialogue social et anticiper les effets des réformes. Comment s'effectue l'appropriation des réformes ? Quel travail est réalisé par les acteurs pour institutionnaliser de nouvelles pratiques ? En quoi les événements contingents influent sur la traduction opérationnelle des évolutions réglementaires ?

*Penser les restructurations d'entreprises.* Les restructurations d'entreprises constituent un moment critique pour le dialogue social car elles mettent à l'épreuve la communauté de travail et révèlent fréquemment l'asymétrie qui existe entre les acteurs (Beaujolin et Aubert, 2004). Dans ces circonstances, le dialogue social peut suivre des trajectoires très différentes et ce que montrent les 2 chapitres rassemblés dans la troisième partie de l'ouvrage est que le travail des acteurs n'est pas indifférent en la matière. Par leurs choix, s'agissant de la définition des périmètres ou de l'allocation de ressources, notamment expertes, les acteurs organisent, au sens premier, le dialogue social.

*Penser l'individu face aux ambivalences du dialogue social.* En proposant une analyse organisationnelle du dialogue social, les recherches dont il est fait état dans l'ouvrage conduisent à mettre à distance une compréhension linéaire et rationnelle du dialogue social ainsi qu'à placer au cœur de l'analyse les tensions et autres paradoxes qui le jalonnent. L'idéal du dialogue social véhicule des normes de comportement et des ambitions que les acteurs peuvent avoir de grandes difficultés à respecter compte tenu des contraintes organisationnelles



avec lesquelles ils doivent composer. Les individus en charge du dialogue social, peu importe ici qu'ils représentent l'employeur ou les salariés, sont confrontés à une série d'injonctions paradoxales, de sorte que la forme que prendra le dialogue social tient aussi à la manière dont les individus font face à ces situations.

## Références bibliographiques

- J.P. Aubert et R. Beaujolin-Bellet, « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et emploi*, n°100, p. 99-112, 2004.
- E. Béthoux, *Le dialogue social. Sociologie d'un concept controversé*, Habilitation à diriger les recherches, ENS Paris-Saclay, 23 octobre 2020.
- R. Bourguignon et M.-A. Hennebert, « Relations Professionnelles : retour sur des rapports complexes avec la Gestion des Ressources Humaines » in R. Beaujolin-Bellet & E. Oiry (dir.), *Les grands courants en GRH*, Éditions EMS, Caen, p. 221-240, 2021.
- A. Dufresne et C. Gobin, « Le dialogue social européen ou la déconstruction du droit social et la transformation des relations professionnelles », in P.A. Lapointe (dir.), *Dialogue social, relations du travail et syndicalisme, Perspectives historiques et internationales*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, p. 23-64, 2016.
- F. Géa, « L'avènement d'un modèle de dialogue social ? » in F. Géa et A. Stévenot (dir.), *Le dialogue social – L'avènement d'un modèle ?* Bruylant, Paris, 2021.
- F. Géa, « L'hypothèse dialogique (ou dialogal) en droit du travail » in F. Géa et A. Stévenot (dir.), *Le dialogue social – L'avènement d'un modèle ?* Bruylant, Paris, 2021b.
- B. Giraud, « Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, n°1, p. 33-63, 2013.
- M. Helfen et A. Pekarek, "Organizational institutionalism and industrial relations theory: Realizing the potential", *33rd EGOS Colloquium*, Copenhagen Business School, 2017.
- T. Huzzard, D. Gregory et S. Regan Scott (eds.), *Strategic Unionism and Partnership: Boxing or Dancing?*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2004.
- R. Hyman, « Social dialogue and industrial relations during the economic crisis: innovative practices or business as usual? », Geneva, ILO, 2010.
- T.A. Kochan, "Determinants of the power of boundary units in an interorganizational bargaining relation", *Administrative Science Quarterly*, n°20 p. 434-452, 1975.
- A. Mias, C. Guillaume, J.-M. Denis et P. Bouffartigue, P. « Vers un "dialogue social" administré? », *La nouvelle revue du travail*, n°8, 2016.

J.L. Perry et H.L. Angle, "The politics of organizational boundary roles in collective bargaining", *Academy of Management Review*, 4(4), p. 487-495, 1979.

R. E. Walton et R. B. McKersie, *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*, New York, McGraw-Hill, 1965.