



## ARTICULER DIALOGUE SOCIAL ET PARTICIPATION DIRECTE DES SALARIÉS POUR UNE MEILLEURE QUALITÉ DU TRAVAIL

Longtemps portée exclusivement par les représentants du personnel, la voix des salariés est aujourd'hui souvent sollicitée directement par les directions, ce que les syndicats perçoivent comme un contournement. Dépasser ce conflit est nécessaire : il faut articuler ces deux formes de participation pour les mettre au service de la qualité du travail.

Dans les entreprises, dialogue professionnel et dialogue social existent souvent de façon disjointe. Publié en partenariat avec la chaire FIT2 de Mines ParisTech, le nouvel ouvrage de La Fabrique de l'industrie, intitulé *Dialogues social et professionnel : comment les articuler ?\**, montre que les coordonner a des effets positifs sur la qualité du travail et la performance des organisations.

### Deux formes d'expression des salariés

Dans sa forme directe (dialogue professionnel), la participation des salariés recouvre l'ensemble des échanges entre les membres d'une équipe de travail, les collaborateurs et les managers, ou encore entre les départements d'une entreprise. Dans sa forme indirecte (dialogue social), elle correspond à la voix portée par les représentants du personnel et les syndicats. On oppose souvent ces deux formes de participation pour plusieurs raisons. D'une part, elles n'impliquent pas les mêmes acteurs. D'autre part, le modèle de relations sociales en France est très centralisé et donc moins favorable à la « voix directe » que les systèmes qui favorisent les accords locaux. Enfin, la participation directe demeure un point de tension entre syndicats et directions ; les premiers y voient un moyen pour les directions de les contourner, les seconds attribuent les réticences des syndicats à la peur de perdre en influence.

### Surmonter la méfiance réciproque

En réalité, les cas concrets développés dans cet ouvrage montrent que l'articulation entre ces deux modes de participation est possible et même souhaitable. Ils poursuivent un même objectif : l'amélioration de la qualité du travail, vecteur d'accomplissement des travailleurs et

de performance des entreprises. La pratique du dialogue professionnel, en particulier, correspond à une forte attente des salariés et constitue un facteur d'autonomie et de santé au travail, développant les « capacités » des personnes et les dynamiques d'intelligence collective et de coopération. Associer participation directe et indirecte est donc profitable : la qualité du travail peut alors devenir le sujet central d'une démarche coopérative entre des acteurs ayant chacun leurs propres objectifs : salariés, managers, directions et syndicats. Cela leur demande toutefois de rechercher de nouveaux équilibres.

### Renouveler le rôle des syndicats

Articuler le dialogue social et le dialogue professionnel peut devenir un objectif à la fois patronal et syndical. Côté syndical, ce choix peut se révéler décisif pour renouer avec la base des travailleurs, dans un contexte de forte désyndicalisation en France : en 2019 selon la Dares, seulement 10,3 % des salariés étaient membres d'un syndicat (ce chiffre tombe même à 7,8 % pour le secteur privé). Il s'agirait d'un renouvellement stratégique majeur consistant à apporter un soutien proactif au développement des formes de participation directe et d'autonomisation des salariés.

\*disponible en librairie à partir du 28 avril 2022



**DOC N°19** — EN LIBRAIRIE LE 28 AVRIL.

## **Dialogues social et professionnel : comment les articuler ?**

Michel Saily, Aslaug Johansen, Per Tengblad, Maarten van Klaveren



### **Lire ou télécharger le Doc**

sur le site de la Fabrique



### **Lire ou télécharger la synthèse**

sur le site de la Fabrique



### **Recevoir l'ouvrage** au format papier



### **Télécharger le kit média** Couverture, logo

## **➔ À propos des auteurs de l'ouvrage**

Michel Saily est un ancien ergonome chez Renault, conseiller et formateur sur le travail pour la CFDT. Aslaug Johansen est une ancienne consultante du travail à l'ARETE. Per Tengblad est un ancien consultant en travail et chercheur en vie professionnelle à ATK Arbetsliv (Suède) et Maarten van Klaveren est un ancien consultant social et chercheur sur la vie au travail à STZ (Pays-Bas).

## **➔ À propos de La Fabrique de l'industrie**

Laboratoire d'idées, La Fabrique de l'industrie est un lieu de réflexion et de débat sur les enjeux de l'industrie et ses liens avec la société. Elle est présidée par Louis Gallois et Pierre-André de Chalendar.