



« Osez le dialogue social, c'est la base de la CFE-CGC » sont les premiers mots prononcés par **Carole Couvert**, secrétaire générale de la CFE-CGC, pour présenter le débat, organisé le 1<sup>er</sup> juillet par la Confédération, en présence de ses deux auteurs, **Carmen Rubia** et **Jean-Paul Guillot**.

« À la CFE-CGC, nous sommes persuadés qu'un dialogue social de qualité est facteur de progrès et d'innovation sociale dans les entreprises, au service des salariés et de la productivité ». Pour que ce dialogue social vive, il faut que les différents participants « s'entendent bien » selon **Carole Couvert**, cela va du dirigeant de l'entreprise au DRH, en passant par les partenaires sociaux (délégués du personnel, délégués syndicaux...).

Pour la CFE-CGC, ce dialogue social de qualité repose sur trois conditions : la transparence, c'est-à-dire « être en capacité de tout se dire », le respect et la confiance pour « avancer ensemble ».

### Le dialogue social est possible dans les entreprises

**Carole Couvert** fait donc référence au livre « Osez le dialogue social dans l'entreprise » écrit par **Jean-Paul Guillot**, président de Réalités du Dialogue Social (RDS), et **Carmen Rubia**, directrice de la communication de RDS. Cet ouvrage est truffé d'exemples de dialogue social, ce qui prouve que « c'est possible ». La secrétaire générale passe donc la parole aux deux auteurs afin qu'ils présentent leur livre.

### Seulement il faut oser dialoguer !

Pour **Jean-Paul Guillot**, « le dialogue social, ce n'est pas une contrainte, mais un outil d'une performance durable des acteurs de l'entreprise ». C'est pourquoi, depuis 20 ans, RDS se mobilise pour promouvoir ce dialogue social. **Jean-Paul Guillot** rappelle que l'objectif de cet ouvrage est de montrer de manière concrète que le dialogue social peut être « efficace » et « conjuguer progrès économique et progrès social ». Il espère que ce livre va motiver aussi bien les chefs d'entreprise que les salariés : « nous voulons leur donner à tous envie d'OSER entrer en dialogue ». Tous les acteurs de l'entreprise doivent ne « plus avoir peur les uns des autres ».

Après avoir vu avec **Jean-Paul Guillot** la vocation de RDS et l'objectif de l'ouvrage, **Carmen Rubia** en explique sa genèse ; les deux auteurs ont rencontré toutes les organisations syndicales et patronales, toutes adhérentes à RDS, afin de leur présenter leur idée de livre (présenter quelques exemples de pratiques syndicales) et d'obtenir leur soutien, ce qui fut le cas « à l'unanimité » tient à souligner **Carmen Rubia**.

## Réalités du Dialogue Social (RDS)



Les membres de RDS se rassemblent sur une conviction : un système performant de relations sociales est une source d'efficacité économique et sociale, de progrès durable pour les entreprises, pour les salariés et pour la société dans son ensemble.

Ils sont conscients que le dialogue social nécessite non seulement une écoute mutuelle, mais aussi la capacité à anticiper l'avenir, le courage d'assumer les différences et la volonté d'affronter lucidement les évolutions de l'environnement.

Depuis vingt ans, RDS se mobilise pour promouvoir un dialogue social de qualité :

- en mettant en lumière les réussites du dialogue social,
- en contribuant à une bonne articulation entre démocratie sociale et démocratie politique, notamment au sein du Forum Parlementaire pour le Dialogue Social.

RDS constitue pour ses membres un lieu privilégié leur permettant de :

- débattre librement hors du champ de la négociation,
- prendre du recul, anticiper sur les sujets à instruire,
- comprendre les causes de certains échecs du dialogue social,
- aborder sans tabou des sujets sensibles.

A noter que la CFE-CGC s'investit dans cette association puisque Bernard Van Craeynest, président confédéral, en est le trésorier.

Pour en savoir plus : <http://www.rds.asso.fr/>



Carmen Rubia et Jean-Paul Guillot



De gauche à droite : Jean-Paul Guillot, Carmen Rubia, Bernard Van Craeynest et Carole Couvert

Les deux auteurs ont donc collecté différents exemples représentatifs de ce qui s'est fait ces cinq dernières années dans des secteurs totalement différents : petite et grande entreprises, du secteur industriel ou des services, une entreprise « particulière » avec l'exemple de la « Maison pour les saisonniers du bassin d'Arcachon ».

Selon **Carmen Rubia**, c'est un « panel représentatif et non un best seller ou guide des bonnes pratiques ». **Carmen Rubia** et **Jean-Paul Guillot** ont voulu montrer que « le dialogue social était possible partout », même si ce n'est pas toujours facile.

Pour l'anecdote, la CFE-CGC est présente dans sept des neuf cas présentés...

Dans leur démarche, « la priorité a été donnée aux témoignages et à la parole libre des acteurs, même ceux qui n'ont pas signé d'accords, qui ont des opinions différentes... » ; les auteurs ont ainsi montré qu'il n'y a pas de « tabou », ni de « méthode type pour faire du dialogue » et que la diversité du dialogue social existe bien dans nos entreprises. Pour **Carmen Rubia**, le dialogue social doit se baser, comme l'a dit précédemment **Carole Couvert**, sur la confiance et le « respect mutuel » ; il n'est pas un « frein » au développement de l'entreprise, bien au contraire, il participe au « bon fonctionnement de la démocratie sociale ».

## Le dialogue social, mieux que le recours aux prud'homales

Pour répondre à **Carole Couvert** l'interrogeant sur un exemple « porteur d'avenir », **Carmen Rubia** répond : la Maison des saisonniers du bassin d'Arcachon. « Les

saisonniers souffrent souvent de conditions de travail précaires ». Pour sortir de cette logique, un certain nombre de partenaires locaux (collectivités locales, syndicats, patronat, administration du travail, monde consulaire et associatif) ont donné vie à cette Maison des saisonniers. « Un lieu d'accueil, d'information, de rencontres et d'échanges, mais aussi un lieu pour connaître ses droits en matière de travail ». Grâce à cette initiative, une forte baisse des recours aux prud'hommes a pu être constatée.

## Négocier le changement dans la durée, l'exemple de la DCNS

Quant à **Jean-Paul Guillot**, il présente l'exemple de la DCNS et de son obligation de GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) car l'accord signé « mérite d'être connu ». « Le défi était d'envergure pour l'ancienne direction des constructions navales : passer d'un service de l'État en une entreprise, confrontée à une véritable guerre concurrentielle sur des métiers évolutifs à très forte technicité ». L'État a donc décidé de « faire confiance à un dialogue social nourri pour accompagner cette évolution ». Avec cet accord GPEC, une cartographie des métiers et leurs perspectives dans les années qui viennent a été réalisée ; ainsi, chaque salarié peut, via un Intranet, prendre connaissance de « l'état prévisible » de son métier et anticiper pour mieux s'adapter. L'objectif de cet accord était de « mettre en cohérence les besoins industriels et les ressources humaines ».

## La réalité du terrain avec le groupe GDF Suez

**Carole Couvert** donne la parole aux délégués syndicaux CFE-CGC, venus témoigner de la « réalité » du terrain, notamment « la réalité d'un groupe » avec **William Viry-Allemoz**, délégué syndical central CFE-CGC GDF Suez.

Pour mémoire, le groupe GDF Suez est né en juillet 2008 de la fusion de Gaz de France et de Suez et représente environ 200 000 salariés dans le monde, dont 100 000 en France. Sur ces 100 000, 23 000 salariés relèvent du secteur des IEG (Industries Électriques et Gazières) ; **William Viry-Allemoz** s'exprimera sur ce secteur.

Un petit rappel historique : les relations syndicales datent de la Loi de nationalisation de 1946 avec



De gauche à droite :  
Carmen Rubia, William Viry-Allemoz (second plan),  
Bernard Van Craeynest et Jean-Paul Guillot

l'émergence de la branche IEG et son statut « réglementaire ». Avec la Loi du 13 novembre 1982, il est possible de conclure, enfin, des accords collectifs dans le secteur des IEG ! Seulement, toujours aucune négociation... Il a fallu attendre 2000 pour que le statut des IEG devienne la convention collective de la branche.

Le contexte actuel est impacté par trois importants événements : la réglementation européenne, la fusion entre Gaz de France et Suez, soit la fusion entre « deux cultures différentes, avec des méthodes managériales différentes », et le passage aux IRP de droit commun en 2007. Il a donc fallu, notamment pour les organisations syndicales, s'adapter à ce nouveau contexte réglementaire et à la « complexité » des négociations (pénibilité, santé au travail, retraites...).

Après ce bref rappel historique, **William Viry-Allemoz** expose quelques sujets d'inquiétude en matière sociale. Par exemple, il faut « éviter les accords paillettes », c'est-à-dire une communication trop rapide dans la presse spécialisée d'un accord « alors que l'encre de sa signature n'est même pas encore sèche ! », car « ces accords doivent se traduire sur le terrain et les salariés en voir leurs effets ».

Autre sujet d'« inquiétude » : l'impact de la Loi du 20 août avec la disparition de sections syndicales, voire d'organisations syndicales.

**William Viry-Allemoz** explique ensuite l'existence « d'ovni de la négociation collective ». Déjà, chez GDF Suez, « on se concerte, on ne négocie pas, sur des sujets, qui peuvent aboutir à un accord signé par les seuls employeurs ! La signature des organisations syndicales n'est pas toujours obligatoire ».

## Une étiquette syndicale ne signifie pas « placard »...

Pour conclure, le dialogue chez GDF Suez est « plutôt bon » ; « on n'est pas placardisé quand on a une étiquette syndicale », sans oublier les moyens mis à disposition des syndicats (ex : accord sur les NTIC, accord sur les détachés syndicaux et leur évolution professionnelle).

« Pour nous la question n'est pas d'oser le dialogue social puisqu'il existe, mais de le pérenniser et d'éviter un nivellement par le bas de ce qui existe dans la branche IEG ».

## France Telecom : un exemple tragique de « non dialogue social »

C'est au tour de **Sébastien Crozier**, élu CFE-CGC du Comité central de l'unité économique et sociale chez France Telecom, de présenter les pratiques de son groupe en matière de dialogue social.

Pour comprendre les « événements tragiques » de France Telecom, il faut bien comprendre que France Telecom est une « administration d'État, dont on a décidé au fil du temps de la transformer en société anonyme, et des morceaux d'ordre privé ». A savoir que France Telecom, ce sont 110 000 salariés, dont 60 000 fonctionnaires et 50 000 salariés privés, d'où une différence dans le dialogue social car « ce ne sont pas les mêmes cultures, les mêmes logiques. Et lorsqu'on parle d'accord collectif, il faut savoir qu'il ne s'applique pas un fonctionnaire. Chez France Telecom, le dialogue social est complexe ». Donc, comme la direction estime que le dialogue social est « trop coûteux, trop compliqué, elle a choisi de ne pas le mettre en place ; cette absence de dialogue social évite tout problème... ».

Face à cette « catastrophe sociale », la CFE-CGC a créé l'observatoire du stress et de la mobilité forcée afin d'analyser ce qui se passait dans l'entreprise. Surtout que la direction a supprimé les ressources humaines... en l'absence de ces médiateurs sociaux, les partenaires sociaux n'avaient donc plus d'interlocuteurs. Chez France Telecom, les organisations syndicales ont vécu le « non dialogue social ». Face à ce dialogue social « unilatéral », les organisations syndicales ont créé des observatoires, des « outils afin d'installer des pôles de compétences et d'expertise sur l'ensemble des domaines dans lesquels la direc-

tion ne voulait pas discuter ». C'est pour cela qu'ont été créés l'observatoire du stress et de la souffrance au travail, l'association de défense de l'épargne salariale, de l'intéressement et de la participation...

## Changement de cap chez France Telecom

Depuis quelques mois et face à la crise sociale que travers France Telecom, avec les suicides et tentatives de suicide, la direction a décidé de mettre en place un « pseudo dialogue social », dont le but est la signature du plus grand nombre d'accords : sept en seulement quelques mois, un « record » ! Pour **Sébastien Crozier**, « on passe dorénavant notre vie en négociations ». La seule volonté de la direction est de « renouer les fils du dialogue social ». Malheureusement, les accords signés ne sont pas toujours appliqués. **Sébastien Crozier** prend l'exemple de l'accord relatif au télétravail, signé par la CFE-CGC ; il est « tellement favorable » aux salariés que la direction refuse de le mettre en place. Il tient tout de même à souligner que désormais les partenaires sociaux n'ont plus qu'un seul interlocuteur, le nouveau DRH.

Mais France Telecom est également « très emblématique dans la division syndicale » et la CFE-CGC, ne réalisant en 2005 que 2 %, n'était pas « importante » pour la direction ; elle était le « vilain petit canard ! ». Seulement, désormais, avec un score de 12 %, elle « compte ». Malheureusement, les organisations syndicales chez France Telecom sont tellement divisées qu'elles ne « s'entendent sur aucun sujet », d'où une grande difficulté pour mener à bien le dialogue social dans ce groupe ; la direction « joue avec les uns et les autres » et profite de cette division.

## France Telecom, une société blessée par la logique financière d'une direction

« Avec le changement de direction, y a-t-il eu un changement d'impulsion ? » se demande **Carole Couvert**. La réponse est simple : « oui, il existe une volonté de la direction avec l'arrivée de Stéphane Richard de renouer les fils du dialogue social. Mais, sur le terrain ça patine car le problème est l'absence de relais locaux dans les unités de production par exemple. Ceci est dû à la destruction du tissu social et de l'absence de médiateurs sociaux. France Telecom est une entreprise blessée et abî-

mée par une politique tournée, ces cinq dernières années, vers une logique financière ».

**Carole Couvert** précise que la CFE-CGC a choisi ces deux exemples car ce sont deux sociétés qui ne sont pas évoquées dans le livre de **Carmen Rubia** et **Jean-Paul Guillot** ; ils viennent le compléter.

Remarque de **Jean-Paul Guillot** sur le management « plus important que les ressources humaines : lorsque le management ne porte pas dans son champ de responsabilité la dimension de la prise en compte du dialogue social comme un élément de conduite de sa responsabilité, quelque soit la qualité des RH, il est fort à parier qu'il ne se passe pas grand-chose ». En réponse, **Sébastien Crozier** explique « qu'on parle de médiateurs sociaux et non de managers car il n'existe pas de culture managériale chez France Telecom, car le groupe est issu d'une administration d'État. D'ailleurs, ce sont des militaires, venant de X Telecom, qui sont à la direction. Historiquement, France Telecom a une « culture militaire ».

## La dévalorisation comme moteur de destruction sociale

Cependant, Stéphane Richard, nouveau patron de France Telecom, envisage de créer un « indicateur du dialogue social ». Son souhait est de valoriser les salariés, « richesse humaine » de l'entreprise. Seulement, sur quels critères baser cet indicateur : le nombre de jours de grève ? Le nombre d'accidents du travail par service ?...

L'autre difficulté pour atteindre son objectif de valorisation des équipes est la destruction sociale pratiquée pendant cinq ans. En effet, « on a répété aux salariés, pendant cinq ans, qu'ils ne servaient à rien ! ».

## La reconversion des délégués syndicaux

Quant à **Carmen Rubia**, elle souhaite réagir aux propos de **William Viry-Allemoz** sur le dispositif de reconversion et la « non placardisation » car elle trouve « intéressant » que « les partenaires sociaux ne remettent pas en cause leur métier et puissent reprendre leur activité professionnelle après avoir exercé un mandat de délégué syndical par exemple ». A ce sujet, elle fait référence à Axa et sa charte d'accompagnement dont le but est de permettre une véritable reconversion

des délégués syndicaux. Cet exemple « mérite d'être connu et déployé dans d'autres entreprises, car l'activité syndicale ne doit pas être mal vue ! ».

**Carole Couvert** profite de cette intervention pour rappeler l'idée défendue par elle-même et **Bernard Van Craeynest**, président confédéral, lors des sommets sociaux à l'Élysée, des rencontres ministérielles... de la création d'un contrat d'engagement social (cf p. 6) afin de prévoir « la relève des équipes ».

Pour **Bernard Van Craeynest**, les exemples cités dans l'ouvrage sont « intéressants car nous sommes partis de la Maison des saisonniers, expliquant l'absence de dialogue social dans les petites structures, souvent à la préhistoire de ce dialogue avec une relation dominant/dominé ». Mais avec la création de cette Maison, « on est passé dans une relation gagnant/gagnant ». Puis, « on a enchaîné sur deux cas, avec France Telecom et GDF Suez, qui ont été dans notre histoire sociale de notre pays très structurants ».

Un autre « bel » exemple est la DCNS, « bel exemple de ce que l'on peut faire quand il existe une vraie volonté politique, managériale pour assurer une vraie conduite du changement et prendre en compte la dimension humaine pour accompagner cette évolution de stratégie, de périmètre et structurelle ».

## Le dialogue social a un coût

Pour en revenir aux deux témoignages, le président confédéral estime que « la coexistence de statuts chez GDF-Suez a été convenablement gérée, contrairement à France Telecom, qui est un vrai cas d'école ! On est passé d'une structure d'État, très normée, tendance militaire, à une structure d'économie concurrentielle, et ce en pleine division syndicale ». C'est l'occasion pour **Bernard Van Craeynest** de rappeler que le dialogue social a un « coût ». Il est en effet indispensable de « disposer de moyens dédiés à ce dialogue social ; il faut des acteurs formés, disponibles, qui s'engagent pour assumer leur mission. Mais, il ne faut pas non plus oublier ces centaines de déserts syndicaux ou toutes ces entreprises, dans lesquelles le dialogue social n'est qu'une obligation légale ».

Pour conclure ces propos, **Bernard Van Craeynest** souligne donc que France Telecom est « l'exemple de ce qu'il ne faut pas faire pour accompagner une restructuration à marche forcée ».



Le Contrat d'engagement social (CES) est une proposition de loi défendue par la CFE-CGC. Elle vise à donner un cadre légal à l'exercice du syndicalisme moderne.

Pour que, dans l'intérêt collectif comme dans celui de chaque salarié, les élus et les militants puissent mener leur action sans se mettre hors-la-loi ni subir de conséquences dans leur carrière ou leur rémunération.

Le CES comprend un certain nombre de droits syndicaux dans 4 domaines principaux :

- Le droit légal de s'absenter pour militer en toute légalité,
- Le maintien de la rémunération de l'élu et du militant,
- La protection sociale de l'élu et du militant,
- La reconnaissance du parcours syndical à l'instar de la Validation des Acquis de l'Expérience.

Le contrat d'engagement social, c'est un dispositif :

- rendu nécessaire pour l'évolution du syndicalisme,
- qui sécurise l'engagement individuel,
- qui valorise le militant responsable,
- qui valorise le « temps syndical »,
- qui clarifie le volet financier.

## Place au débat avec la salle

Le premier à interpeller les intervenants est un salarié du groupe GDF Suez. Il revient sur l'intervention de **William Viry-Allemoz**, qui a parlé des 23 000 salariés venant des IEG, mais « les 77 000 autres salariés, qu'en est-il ? Existe-t-il deux systèmes sociaux, à l'image de France Telecom, celui de GDF et celui de Suez ? ». « Non, la situation est différente de celle de France Telecom » lui répond **William Viry-Allemoz**. « Les 77 000 salariés relèvent d'autres conventions collectives comme Syntec par exemple ». C'est en tant que délégué syndical central de GDF Suez SA que **William Viry-Allemoz** est intervenu ; il ne peut qu'exposer son expérience au niveau du « périmètre des IEG ».

Autre entreprise : Accenture. **Éric Dalmasso**, délégué syndical CFE-CGC dans cette société, rappelle que



Débat avec la salle

ces dernières années, il a connu quatre directeurs différents des Affaires sociales. Donc, « existe-t-il des bonnes pratiques afin d'éviter à chaque fois de repartir de zéro, notamment sur les notions de respect et de confiance ? ». Pour **Jean-Paul Guillot**, « un climat de confiance, ça prend du temps à se construire ». Il conseille donc, lorsqu'il n'y a plus cette confiance, d'en alerter le président du Conseil d'administration, car « c'est lui qui a le pouvoir. Le syndicaliste a tout à fait le droit d'aller discuter avec lui ».

Pour **Sébastien Crozier**, « ce sont les actionnaires qui ont le pouvoir. Or, chez France Telecom, discuter avec l'actionnaire signifie discuter avec l'État... Imaginez donc la difficulté de la continuité de l'action avec des changements réguliers de ministres ! L'État est un interlocuteur épouvantable, et ce par la difficulté qu'il a à tenir ses promesses ».

## Des syndicalistes patrons

Autre question posée par un salarié du comité d'entreprise des Aéroports de Paris (240 salariés) : « est-il possible d'établir un dialogue social authentique au sein d'une entreprise, comme la sienne, gérée au quotidien par des syndicalistes ? ». Pour lui apporter quelques éléments de réponse, **Bernard Van Craeynest** souligne que, tous les mois

« il met sa casquette de patron » lorsqu'il reçoit la délégation unique du personnel (DUP) représentant les 60 salariés de la Confédération. « Ce n'est jamais simple de se retrouver de l'autre côté de la table, lorsque durant des années on était assis du côté des salariés ; on se cherche donc un peu ». Le président confédéral, afin de répondre au représentant syndical, confirme que « le management par la terreur, les discriminations subies à cause de son statut syndical... ne sont pas des situations normales ».

Pour **Carmen Rubia** ce cas « n'est pas isolé. En effet, parfois, des syndicalistes prennent un costume d'employeur et endossent les mêmes défauts que ces employeurs issus de la sphère capitalistique. Ce choc de culture ne devrait pas exister, surtout quand on travaille dans le milieu de l'économie sociale ». Mais, **Carmen Rubia** n'est pas « étonnée » par ce cas car il touche en plus à la « dimension humaine ».

### Que faire quand son entreprise subit la crise ?

Autre exemple d'« appauvrissement » du dialogue social, celui de la société d'ingénierie Assystem, qui se trouve actuellement en pleine crise, notamment en matière d'emplois. Pour **Bernard Van Craeynest**, « ce cas particulier mérite d'être analysé. En effet, il existe des entreprises qui utilisent des stratégies pour épuiser, écoeuver un maximum de salariés afin d'en perdre en route, qu'ils démissionnent. Le tout est d'identifier à quel jeu joue-t-on et d'interpeller, de communiquer, de faire des propositions... ». Autre réflexion possible pour **Carole Couvert**, celle qui peut être menée dans le cadre des États Généraux de l'Industrie et la mise en place d'un GPEC au niveau du bassin d'emplois. A suivre...

### Où est le vrai dialogue social ?

La directrice d'études chez Entreprise & Personnel, Observatoire du dialogue social, fait remarquer à l'assistance qu'« il y a de plus en plus de négociations, d'obligations légales... Mais face à cette institutionnalisation du dialogue social, où en est le vrai dialogue social ? ». On a l'impression que de nombreux accords

sont signés, mais les salariés n'en sont pas informés, cela reste dans « la sphère institutionnelle, c'est-à-dire entre les organisations syndicales et la direction ». **Sébastien Crozier** partage tout à fait ce constat et rappelle que chez France Telecom sept accords ont été signés en très peu de temps (l'accord sur le stress, la mobilité, les seniors, la vie personnelle/la vie professionnelle, les IRP...), sans oublier les avenants ! « Alors comment voulez-vous que le manager de terrain soit au courant de tous ces accords et avenants ? » Pour lui, « les organisations syndicales sont touchées par le syndrome de Stockholm car elles sont ravies de se retrouver lors de ces négociations ! ». Il se pose donc la question « dans quel monde vivons-nous ? Car le dialogue social ne se décrète pas, même par le législateur ». De toute façon, « quand il n'y a pas d'emploi, il n'y a pas de dialogue social ! Et lorsque l'État, actionnaire de France Telecom, dit que l'emploi à l'extérieur de la France est tellement mieux qu'à l'intérieur de la France, que faire ? Ce ne sont pas les contraintes législatives qui changeront la donne... La seule solution pour créer du dialogue social est de recréer de l'emploi en France ».

### La signature d'un accord n'est pas une fin en soi

Pour compléter la réponse de **Sébastien Crozier**, **Bernard Van Craeynest** indique que « le dialogue social, tout comme l'emploi, ça ne se décrète pas, ça se construit. Pour la CFE-CGC, la signature d'un accord n'est pas une fin en soi, c'est une étape ». Pour le président confédéral, il faut par contre se demander « comment est perçu cet accord ? Comment est-il compris ? Comment est-il appliqué et décliné sur le terrain, auprès des salariés, de l'encadrement ? » sans oublier son évaluation. Pour **Bernard Van Craeynest**, « ce n'est pas le nombre d'accords conclus qui fait le dialogue social dans une entreprise ! ».

### Le bien être des salariés dépend-t-il d'un bon dialogue social ?

La dernière question est celle d'un adhérent CFE-CGC de Sodexho concernant l'intitulé de ce débat : « avez-vous identifié des liens entre un dialogue social constructif, le bien être des salariés et la performance de l'entreprise ? ». Pour lui répondre, **Jean-Paul Guillot** fait référence à un article récent du

Monde relatif au dialogue social et son impact sur, notamment le bien être au travail. Par exemple, pour le critère du stress, il existe une différence entre les entreprises dans lesquelles il y a un « bon » dialogue social et les autres.

Malheureusement, comme l'indique l'auteur, il n'existe pas d'indicateur pour « apprécier, de façon contradictoire, les bénéfices partagés d'un bon dialogue social. Ce n'est pas dans la culture française, notamment dans notre système d'éducation, dans les écoles qui forment nos élites ». Souvent même le dialogue social est « caricaturé par les jeunes » (cf. l'image des années 50). Il est nécessaire d'avoir une « réflexion collective » sur ce sujet.

## Le dialogue social, un art de vivre dans l'entreprise

Pour conclure, **Carole Couvert** s'adresse à chaque invité pour les remercier et savoir s'il existe un « espoir pour transformer osez en pérennisez ».

Pour **Jean-Paul Guillot**, c'est plutôt « entrez dans le dialogue ». « Le rôle du manager est de décider, et souvent il se prive des avis, des propositions des représentants syndicaux. Avoir un dialogue social en amont de toutes les décisions, c'est une façon d'avoir une approche plus riche et plus mobilisatrice. Pour cela, il ne faut pas hésiter à interpeller les dirigeants ».

En complément de ces propos, **Carmen Rubia** précise que le « dialogue social est une valeur universelle, mais c'est une valeur parfois détournée de son sens premier. Le label *dialogue social* ne doit pas être mis sur tout et n'importe quoi, sinon il se trouve discrédité. Le dialogue social se construit au quotidien ; c'est un art de vivre dans l'entreprise. Les salariés doivent apprendre à se parler, à partager leurs expériences, notamment positives... Et côté organisations syndicales, il n'y a pas que la grève ! Il faut aussi savoir communiquer sur des choses positives sans avoir peur de perdre son âme. La critique n'est pas que négative ».

## Du dialogue naît la richesse

Ce qui « frappe » **Sébastien Crozier**, c'est que « depuis la chute du mur de Berlin, on a le sentiment que les entreprises sont de moins en moins enclines à organiser le dialogue social car elles estiment que

les salariés ne sont plus capables de faire la révolution qui les priverait du capital. Seuls les actionnaires comptent... Par conséquent, il y a un vrai souci de dégradation de ce dialogue social. Pour autant, aussi bien les entreprises que les organisations syndicales ne doivent pas oublier que du dialogue naît la richesse. C'est une richesse pour les entreprises, pour les actionnaires mais également pour les personnels. Il faut par conséquent arriver à fédérer les énergies collectives ; certaines organisations syndicales ne doivent plus participer au *non dialogue social* proposé par certains dirigeants de société... ».

## Pour dialoguer, il faut savoir écouter

Pour conclure **William Viry-Allemoz** aime rappeler que « pour dialoguer, il faut savoir écouter », et pour cela quatre idées : continuer à « échanger les bonnes pratiques mises en oeuvre dans les entreprises, créer une relation de confiance » afin d'accentuer la crédibilité des partenaires sociaux en tant qu'interlocuteurs, « se professionnaliser en tant que représentants syndicaux » et savoir utiliser la « technique du lobbying, dite celle du billard à trois bandes ».

## Travaillons tous ensemble pour le bien commun

Avant de passer la parole à **Bernard Van Craeynest** pour sa conclusion, **Carole Couvert** tient à remercier les intervenants et les participants pour la qualité de ces échanges, remerciements auxquels s'associe le président confédéral.

En conclusion, **Bernard Van Craeynest** tient à rappeler que des études scientifiques démontrent « qu'une société dans laquelle il existe beaucoup de stress, de tension, de mal vivre, est une société qui perd deux à trois points de compétitivité ». Alors, pourquoi ne fait-on rien ? La réponse est, selon le président confédéral, « dans notre culture, dans nos traditions, dans l'absence de formation dans notre cursus initial à être préparé au monde du travail. En un mot, nous manquons d'outils ». Le travail fait par RDS, la publication de l'ouvrage « Osez le dialogue social », les réunions organisées par la CFE-CGC comme celle de ce soir... « contribuent à faire réfléchir et faire progresser, tous ensemble, le bien commun ».