



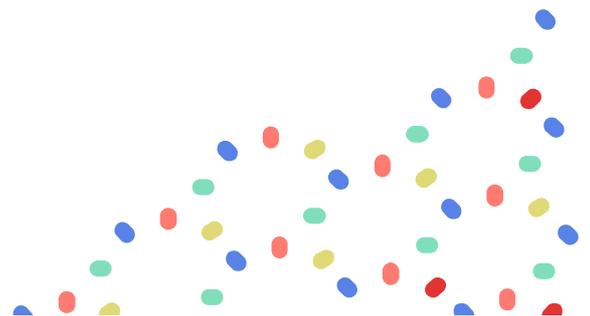
INSTITUT POUR L'INNOVATION
ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

LES PIONNIERS

MYTHES, REALITES ET AVENIR DU « DIALOGUE SOCIAL » DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES L'EXEMPLE DU BATIMENT

FABRIQUE
D'IDÉES

40, rue du Colisée
75008 Paris
2IES.fr



Le 4 juillet 2018, 2IES est parti à la rencontre de quatre entrepreneurs du secteur du bâtiment. Objectif ? Comprendre ce qu'est le « dialogue social » dans les petites entreprises.

Retour sur deux heures d'un entretien à bâton rompu, très enrichissant, où l'on perçoit ce qui distingue le « dialogue social » séquencé et organisé des grandes entreprises de celui – continu et informel - des TPE.

L'idée selon laquelle le dialogue social dans les petites et moyennes entreprises (moins de 50 salariés) est pauvre, voire quasi inexistant, faute d'institutions de représentation du personnel, est largement répandue et fonde nombre de réglementations visant à le renforcer.

Cette idée est erronée. Le dialogue qui se noue entre un patron de petite ou moyenne entreprise et ses collaborateurs est, à l'évidence, d'une toute autre nature que le « dialogue social » tel qu'il est décrit et encadré par le code du travail, largement pensé sur le modèle de la grande entreprise. Mais il existe bel et bien.

De quoi est-il fait ? Sur quels sujets se noue-t-il ? Comment se négocie ce qui fait finalement le « contrat social » de ces entreprises ? Quels en sont les limites et les enjeux ? Bref, qu'en pensent les acteurs ?

Telles sont les questions posées aux participants de ce groupe, composé de dirigeants d'entreprises de moins de 50 salariés du secteur du bâtiment : Marie, Anthony, Olivier et Armel, tous quatre à la tête d'entreprises comptant de 20 à 35 salariés, en Normandie, Centre-Val de Loire, Auvergne et Aquitaine.

DE QUOI PARLEZ-VOUS ?

De l'organisation, sécurité et bien-être au travail

*Marie, Anthony, Armel, Olivier : de quoi parlez-vous avec vos salariés ? Nous parlons d'abord de « tout ce qui relève de l'organisation, indique Marie. **Les horaires, qui font l'objet de négociations quotidiennes, les moyens matériels tels que les véhicules et l'outillage.** » La question des horaires revêt une importance particulière dans notre secteur du bâtiment : « *Ils doivent être aménagés en fonction d'événements, des affaires, en privilégiant parfois le travail en fin de journée* », illustre Anthony ; tandis qu'Olivier souligne « *le caractère saisonnier* » de certaines activités, par exemple celle des chauffagistes.*

« Nous parlons d'abord de tout ce qui relève de l'organisation »

Autre thème majeur des discussions, et auquel ils consacrent « *un temps considérable* », : **la rémunération**. Les salaires, bien-sûr, mais aussi **l'intéressement**. « *L'intéressement à la productivité est un sujet récurrent. Ça ne veut pas dire comment produire plus mais réfléchir à comment faire mieux* », considère Armel. « *Pour faire face à la concurrence des grandes boîtes, je propose depuis onze ans un processus d'intéressement, ainsi qu'une mutuelle. Cela a été apprécié des équipes et, grâce à cela, j'ai pu conserver certains collaborateurs* », raconte Olivier.

La sécurité, « cela aussi, c'est du social »

La sécurité est un thème récurrent et une obsession des dirigeants, car consubstantiel aux activités du secteur. « *Cela aussi, c'est du social*, souligne Olivier. *Parler de sécurité, individuelle comme collective, requiert un travail pédagogique considérable. Il faut expliquer, réexpliquer, années après années, sans relâche.* »

« Le bien-être au travail, on en discute souvent. Qu'est-ce qui fait que vous êtes mal au boulot ? Que peut-on améliorer, etc. ? »

Le « **bien-être au travail**, raconte Armel. *On en discute souvent. Qu'est-ce qui fait que vous êtes mal au boulot ? Que peut-on améliorer ?*

Le sujet, complexe, est abordé sous différents angles. Comme celui d'une « **meilleure prise en compte de l'humain**, précise Olivier. *Par exemple, l'idée d'équiper à l'avenir certains collaborateurs avec des exosquelettes, ce n'est pas qu'une question technique, c'est aussi l'assurance de davantage de confort dans le travail... et donc d'attractivité pour nos métiers, pour nos entreprises. Dans le futur, la voiture autonome sera sans doute également une option à considérer pour limiter la fatigue.* »

« Tous les problèmes sociétaux résonnent dans l'entreprise »

Le bien-être au travail passe aussi par la prise en compte de la vie hors travail. **L'irruption de la vie privée dans la vie de l'entreprise** est un « *sujet de plus en plus prégnant* », souligne Marie. **Tous les problèmes sociétaux résonnent dans l'entreprise**. *Par exemple, quand un parent divorcé doit se plier à un planning de garde, cela impacte celui de l'entreprise. Comment faire*

en sorte de gérer un équilibre plus fin pour mieux articuler les temps de chacun ? On cherche des solutions à plusieurs au sein de l'entreprise. » Armel confirme : « La demande de souplesse des horaires devient un sujet majeur. Ce n'est pas facile dans le bâtiment car nous avons des horaires stricts et des contraintes d'équipes. Mais nous devons de plus en plus les articuler avec les contraintes et demandes personnelles. »

Au-delà des seules **obligations familiales**, cette souplesse est également liée à « **l'équilibre entre l'environnement professionnel et personnel des collaborateurs**, qui est aujourd'hui essentiel pour le bien-être au travail, explique Marie. *Certains ont ainsi des loisirs chronophages. Les prendre en compte désorganise certes l'entreprise mais on doit l'accepter quand ces gens sont de bons éléments de l'entreprise. Chaque jour, on se demande comment trouver des systèmes plus souples pour l'articulation des temps de chacun. »*

Des difficultés économiques personnelles des collaborateurs

L'irruption de la vie privée dans l'entreprise c'est aussi les **soucis économiques, voire parfois des situations dramatiques**, de certains membres des équipes, que le dirigeant doit prendre en compte ; il anticipe s'il en a connaissance et agit, parfois en situation urgente.

Olivier raconte : « *J'ai voulu lancer des démarches innovantes dès le début de mon activité. On a proposé une aide au logement, à la famille. » Aujourd'hui, j'en récolte les fruits, par la fidélité des collaborateurs : certains me disent : « Je m'en rappelle, vous m'avez aidé à avoir un logement » », d'autres une avance sur salaire. » Les dirigeants de TPE/PME se retrouvent alors au cœur de l'accompagnement social des équipes... en empruntant des voies plus ou moins balisées. « *Accompagner des salariés pour des difficultés ponctuelles n'est pas facile quand on doit respecter un cadre légal*, explique Armel. *On se trouve parfois en porte-à-faux par rapport aux engagements que l'on prend avec eux. »**

De l'acquisition et de la transmission des compétences

Autre sujet crucial : celui des **compétences**. Avec là encore, des prismes divers à considérer : d'un côté celui des jeunes, de l'autre celui des experts.

« Nous négocions désormais des plans de carrière »

« *Nous investissons énormément dans les formations des jeunes*, explique Marie. *Nous allons même au-delà : avec une catégorie de collaborateurs, nous négocions désormais des plans de carrière. Nous voulons conserver les jeunes que nous formons pour assurer le développement de l'entreprise. Or, certains se disent qu'au sein d'une PME, ils vont plafonner à un certain niveau de compétences. Nous étudions donc de nouveaux axes et possibilités, en demandant par exemple : « Demain, quand tu auras acquis telle ou telle*

expérience, serais-tu intéressé par ceci ou cela ? » Nous ouvrons des perspectives sur des compétences complémentaires. » Ce pacte de bénéfice mutuel qui relie compétences et fidélité est « un sujet de négociation de plus en plus fréquent », poursuit-elle.

Pour les collaborateurs plus anciens, se pose la question du **transfert des compétences**, qu'illustre par exemple Armel : « *Nous travaillons sur des monuments historiques, qui requièrent des expertises très singulières, essentielles à l'existence de l'entreprise. Or, il n'est pas facile de faire comprendre aux salariés qu'ils doivent partager leurs compétences, qu'elles n'appartiennent pas qu'à eux-mêmes.* »

De l'expérience du client et de l'image de l'entreprise

Troisième thème évoqué, celui de **l'implication dans l'image et l'expérience client de l'entreprise**. Armel raconte s'adresser régulièrement à ses employés : « *Vous faites partie d'un collectif, l'entreprise, qui gère une image, une qualité de service, une relation client et vous devez l'intégrer dans votre travail.* » Et d'après ses dires, « *ce n'est pas forcément évident de faire comprendre et appliquer cela* » ... bien que ce soit un sujet essentiel aujourd'hui.

« Vous faites partie d'un collectif, l'entreprise »

Ce que confirme et étoffe Marie : « *Nous devons désormais négocier des objectifs qualitatifs de l'entreprise. Jusqu'ici, l'intéressement était uniquement lié à des objectifs chiffrés. Alors que pour les PME, l'image est au moins aussi importante ! Par exemple, porter les vêtements de l'entreprise, c'est l'incarner, souligner son identité. Prendre en compte la satisfaction du client permet de nourrir l'expérience qu'offre l'entreprise. Beaucoup de collaborateurs ont la conviction que bien faire leur métier est suffisant, alors qu'aujourd'hui, il faut aussi développer un réflexe client.* »

De l'évolution des formes de travail

Dernier thème évoqué dans le temps imparti pour cette discussion : **les nouvelles formes de travail et leur impact sur l'organisation de l'entreprise**. Comme le rappelle Armel, certains ouvriers expérimentés et talentueux veulent rester libres.

« J'ai besoin de faire appel à des gens qui se partagent entre différentes entreprises selon les projets. »

Dans le même temps, il exprime le souhait d'« *avoir accès à des compétences externes beaucoup plus aisément que les textes le permettent aujourd'hui ; de*

faire appel à des gens qui se partagent entre différentes entreprises selon les projets. » Marie indique « imaginer cette démarche dans plusieurs domaines. Par exemple, dans les métiers du numérique appliqués à l'environnement bâtiment : je travaille ainsi avec un développeur pour que les équipes puissent remplir leurs feuilles de temps sur une tablette. » Elle mentionne également « le besoin de chefs d'entreprise de remplacement, pour souffler. Ce pourrait être un axe important. »

COMMENT EN PARLEZ-VOUS ?

« Le dialogue social, on le vit en étant là tous les matins »

*Comment discutez-vous avec vos collaborateurs ? La question est incongrue, la réponse ne laisse aucun doute : « **de manière informelle !** » « Le dialogue social, on le vit en étant là tous les matins, témoigne Marie. C'est à l'embauche du matin qu'on gère la plupart des problèmes. » Olivier raconte que « la fenêtre de (son) bureau donne sur l'extérieur du siège de l'entreprise. » « Ce n'est pas anecdotique, insiste-t-il. Il faut que le dirigeant ait un bureau ultra accessible. Les employés, du coup, voient ma tête ; s'il y a un problème ou s'ils veulent simplement parler, ils savent que je suis là. C'est là que le dialogue s'établit. Ma porte est toujours ouverte. Quant aux délégués du personnel, ils sont choisis d'une façon ouverte par les gars. » Armel complète, avec son expérience : « On crée des moments avec les collaborateurs pour capter une attention différente, on essaie également de donner l'exemple. » Cette **culture de la discussion au quotidien** permet de désamorcer le risque d'incompréhensions ou confrontations à l'occasion des entretiens annuels, comme l'explique Anthony : « Le dialogue social est quasiment toujours informel. On se croise, on demande des nouvelles des enfants et on évoque leurs préoccupations. Par conséquent, quand vient le moment de l'entretien individuel, on n'a plus grand-chose à ajouter. Le dialogue se fait bien. »*

« Quand vient le moment de l'entretien individuel, on n'a plus grand-chose à ajouter »

Mais que se passe-t-il si, lorsque l'entreprise croît, son dirigeant ne peut pas être constamment présent physiquement ? Marie s'appuie sur les outils numériques pour entretenir et nourrir la discussion, cette fois collective : « Le numérique change les relations avec les collaborateurs. J'ai donc créé un groupe Whatsapp qui réunit les collaborateurs. On s'y informe des nouveaux marchés remportés, des naissances dans les familles de chacun, etc. Ce type d'outil peut permettre de pallier l'absence des dirigeants quand l'entreprise grandit. »

Anthony cite également l'importance de « *s'appuyer sur des chargés d'affaires : des collaborateurs qui soient des relais en cas d'absence, qui aient ce goût de faire remonter les informations ; et ce ne sont pas forcément des gens des ressources humaines.* »

« Tous les patrons n'ont pas la fibre pour la discussion, l'ouverture qui est la nôtre... »

Cette façon de prendre tous les jours le pouls des équipes, d'être en permanence à l'écoute et ouvert à la discussion, cette attention portée aux personnes sont-elles caractéristiques de la personnalité des dirigeants de TPE et PME du bâtiment ? Spontanément, les participants affirment d'abord que « *ce secteur est un secteur de main-d'œuvre et que si on n'a pas la fibre sociale, on ne sera pas un bon dirigeant. Sinon, autant tout sous-traiter.* » Ils nuancent aussitôt : « *il y a de plus en plus de boîtes qui n'ont pas notre philosophie. Notamment celles rachetées par des investisseurs. Tous les patrons n'ont pas la fibre pour la discussion, l'ouverture qui est la nôtre...* » Une ouverture qu'ils considèrent – au-delà des valeurs du dirigeant et de sa volonté de se soucier de ses équipes – comme un **atout pour l'attractivité et la bonne marche de leur entreprise.**

« Notre souplesse est phénoménale. C'est notre force... mais l'incertitude du lundi matin, c'est aussi harassant »

Même dans les cas où cette appétence pour la discussion existe, ces dirigeants le soulignent avec force : **les discussions qui concernent l'organisation restent une gageure pour une TPE ou PME, qui plus est dans le bâtiment.** « *On est incapable de simplifier et d'anticiper notre organisation, estime Marie, qui cite de nouveau des éléments précédemment indiqués. Nous sommes soumis aux conditions météorologiques, aux différences entre périodes d'activités lourdes et effectifs légers. On parvient alors à pallier les manques en s'entendant avec des collègues...* » Armel confirme cette particularité : « *Nous n'échappons pas à la fameuse règle qu'une part de 10% des effectifs est toujours HS (hors-service), pour des raisons de santé, de famille, etc. Dans ce contexte, on se doit d'être constamment hyper réactifs pour assurer les chantiers ! Notre souplesse est phénoménale. C'est notre force... mais l'incertitude du lundi matin, c'est aussi harassant. Et cette tendance va aller en grandissant : demain, il faudra être encore plus adapté aux besoins de nos clients pour les convaincre et les conserver.* » « *Ces sujets d'organisation ne sont pas forcément aisés à négocier, poursuit Anthony. Des avantages sont systématiquement demandés en contrepartie.* »

ET DEMAIN ? DE QUOI VOUDRIEZ-VOUS PARLER ?

Poussons la réflexion un cran plus loin : et si vous pouviez choisir vos modes et thèmes de discussion, quels seraient-ils ? Quels seraient les contours du « contrat social » de votre entreprise ?

« Plus de liberté ! »

La réponse, d'une voix, fuse : « **avoir plus de liberté !** ». Mais plus de liberté pour quoi faire ? Anthony précise le propos : « **Si tout était plus libre, on aurait plus de facilité pour rémunérer mieux : individualiser davantage et récompenser le mérite. Cela pourrait être une clé pour faire envie, créer des vocations.** » L'ensemble des dirigeants abonde dans son sens. Et Marie ajoute : « **Nous avons des collaborateurs qui font les choses bien et d'autres qui vont chercher le « plus ». Plus de liberté permettrait de valoriser les prises d'initiative de ces derniers.** »

Mais gare à la distorsion de concurrence ! « **Dans une certaine mesure, personne n'a envie qu'une entreprise concurrente ait les mêmes règles que la sienne... Néanmoins, les grandes lignes doivent être respectées. Les entreprises sont très attachées à ce que, sur les chantiers, les gars aient les mêmes règles** », souligne Olivier.

Anthony envisage un autre avantage : « **avoir plus de de facilité à responsabiliser les acteurs dans les entreprises.** »

Marie indique également, pragmatique, la question de l'organisation des équipes : « **On aurait besoin de davantage de liberté pour gérer l'incertitude du lundi matin !** »

« Ce que nous voulons, c'est pouvoir nous concentrer sur notre cœur de métier, c'est-à-dire la réalisation des ouvrages sur lesquels nous sommes missionnés, et non pas sur la façon et le cadre dans lequel le faire »

Le droit du travail perturbe-t-il, entrave-t-il – ou pas – la discussion dans la petite ou moyenne entreprise ? Les réponses vont alors de « **la formalisation tue le dialogue** » à des constats plus concrets et nuancés : cette soif de liberté accrue trouve notamment sa source dans le ressenti d'un trop-plein de contraintes. « **Souvent, nous consacrons du temps à faire des choses sous le**

poids des contraintes alors que nous devrions nous concentrer sur l'activité de l'entreprise et son développement. Ce que nous voulons, c'est pouvoir nous concentrer sur notre cœur de métier, c'est-à-dire la réalisation des ouvrages sur lesquels nous sommes missionnés, et non pas sur la façon et le cadre dans lequel le faire », insiste Armel. Le prochain prélèvement à la source est cité comme une contrainte de plus à venir. « Il aurait dû être géré par l'Etat, pas par les entreprises, surtout quand ce sont des TPE et PME. Cela va créer des conflits car les gens n'y comprennent rien. Cela va être encore « la faute du patron » quand il va y avoir des soucis à ce sujet... », craint Olivier, rejoint par les autres interlocuteurs.

ET DEMAIN ? OU SERONS-NOUS ? QUE VOULONS NOUS ? 2050 : DYSTOPIE VS UTOPIE



Pour permettre aux participants du Groupe Pionnier de se projeter encore plus loin dans leur réflexion, un atelier d'écriture de micro-nouvelles de science-fiction leur a été proposé.

Ce format de réflexion décomplexé permet de libérer des idées qui, émises comme des idées fictives, pourront se révéler utiles à moyen ou court terme.

Objectif proposé : imaginer l'avenir à travers la rédaction d'une version d'un futur redouté, d'une « dystopie », puis d'un futur souhaitable, une utopie : comment voyez-vous 2050 ?

Ces micro-scénarios, imaginés en quelques minutes, invitent à réfléchir à la marge de manœuvre entre ces deux visions et à l'emplacement du curseur de la réalité.

Le scénario dystopique du premier groupe projette « **une numérisation exponentielle du secteur du bâtiment** – une manutention automatisée, des camions connectés sans chauffeur, des imprimantes 3D permettant de monter un bâtiment en quelques jours – qui **affecte fortement les emplois** : le chômage est massif, la population est inégalement répartie entre la catégorie des « petites mains » et une élite très formée, l'emprise des BATX et GAFA s'accroît toujours davantage.

Un scénario alternatif et regrettable s'organise autour d'un refus du changement : un coup d'arrêt au progrès qui fige la situation en 2018. En résulte une situation où tout le monde (ou presque) a un emploi de « débrouille », une population qui vitote dans un **monde du travail exclusivement organisé par l'Etat**, les entreprises s'étant détournées du dialogue social. Ou pire, une dictature aux airs d'Hibernatus. »

Dans son **scénario utopique**, le premier binôme voit « *les constructions d'une « France moche » (les zones industrielles et commerciales relevant presque de la pollution visuelle) rasées et remplacées par une « France mieux », le patrimoine bâti est restauré pour faire rayonner sa beauté, son historicité, sa qualité. Dans ce monde où rien n'est tout blanc ni tout noir, des équilibres se sont dessinés : une articulation intéressante entre gros et petit, mondial et local, s'est enclenchée ; même si Google a développé une filiale dans le bâtiment, les entreprises de taille humaine qui ont su s'emparer des outils numériques, connaissent une forte activité avec l'appui d'une main d'œuvre qualifiée. »*

Voici la **micro-fiction dystopique** du second groupe : « *Les marchés publics sont pré-référencés, formatés pour les grands groupes et donc inaccessibles aux TPE et PME. Les marchés privés sont, eux, majoritairement attribués aux auto-entrepreneurs. Le secteur du bâtiment s'est uberisé : ces freelances individuels vendent leurs services en direct aux particuliers, parfois via la plateforme Amazon.*

Les grands groupes du secteur font prioritairement appel à des robots sur les chantiers, ainsi qu'à quelques rares sous-traitants.

Dans cet environnement, Paul, chef d'entreprise, n'a d'autre choix que d'œuvrer comme sous-traitant. De 40 salariés en 2018, il a réussi à sauver 8 postes. Ses salariés travaillent exclusivement de 8h à 16h. Leur mission consiste (seulement) à réaliser toutes les tâches de grande précision sur les chantiers des grands groupes, telles que les finitions de peinture. Ils portent une caméra sur leur casque qui filme en permanence leurs gestes, comme preuves en cas de réclamations.

Les modes de communication au travail ont été considérablement chamboulés : les collaborateurs reçoivent leurs instructions par télépathie et ne voient leur patron qu'une fois par mois... car c'est le minimum légal exigé. »

2050 vue par le second groupe en **version utopique** : « *Les collaborateurs partent sur le chantier en véhicule autonome. Depuis huit jours, c'est la canicule et ils ont adapté leurs horaires en conséquence avec fluidité, après discussion avec leur chef d'entreprise.*

Le GIE des entreprises du Puy-en-Velay réalise un chantier de logements adaptables grâce à la mise en œuvre des dernières technologies. Il intègre des imprimantes-béton mais est également un chantier-école qui forme des jeunes. L'architecte du projet est présent constamment via un hologramme.

Il n'y a plus de normes : les clients ont validé en amont leurs besoins, sur tablette, tandis que les collaborateurs les plus expérimentés sont responsables de la qualité et du respect de la commande.

Ce chantier est à l'initiative d'une nouvelle entité économique qui souhaite attirer des habitants aspirant à une qualité de vie dans un cadre privilégié, loin des grandes métropoles technologiques.

Le chef d'entreprise a le temps de se rendre tous les jours sur le chantier car son planning est désormais consacré pour moitié au management, et pour autre moitié au développement de l'entreprise. Il fait en effet appel à des solutions numériques qui facilitent la gestion de son temps et il se déplace en voiture autonome.

Il constitue des « équipes projet » par chantier, en fonction des besoins précis et des compétences particulières à mobiliser. »

En conclusion, la parole est à Armel : ***« La société connaît des changements profonds, qui impactent la vie de nos collaborateurs ; les besoins et demandes de nos clients évoluent ; tandis que des révolutions technologiques arrivent en cascade. Ces nouvelles technologies sont à notre disposition, mais il nous faut apprendre à les utiliser pour en faire des outils à notre main. Cela va nous prendre du temps mais, bien utilisés, ils pourraient - pourront ? – nous permettre de nous détacher de certaines contraintes et de nous concentrer sur notre cœur de métier... et ainsi éviter les dérives de la dystopie ! »***

*

CE QUE NOUS RETENONS DE CES ECHANGES

Les propos ci-dessus le confirment : le dialogue social existe dans les petites et moyennes entreprises. Il est permanent, informel ; il est la vie de l'entreprise. Les témoignages recueillis (sur un temps très court de deux heures) donnent un aperçu de cette réalité qui échappe aux statistiques, par construction cantonnées au décompte d'accords signés.

- La diversité, l'actualité et la complexité des sujets de discussion en révèlent également la richesse. Finalement, **dans les petites et moyennes entreprises, on parle des mêmes choses que dans les grandes.** Des questions pratiques du quotidien (organisation du travail, rémunération), de mécanismes de performance (intéressement), de sécurité (sans doute bien

davantage que dans d'autres secteurs), de trajectoires professionnelles, d'attractivité et de rétention des talents, de formation. On parle aussi beaucoup de la personne du collaborateur, qu'il s'agisse de sa situation personnelle (familiale, sociale) ou de ses centres d'intérêt (loisirs, engagements, aspirations).

L'entreprise, petite et moyenne en l'occurrence, **est le creuset naturel des tensions et crises qui traversent l'ensemble de la société, et qui s'y expriment sans filtre**, la caisse de résonance des transformations économiques et sociales. Le chef d'entreprise, parce qu'il s'y trouve directement confronté, s'en saisit et conçoit, seul ou avec ses collaborateurs, des réponses. Et ce, sans – et bien avant – qu'une loi l'y contraigne.

- Ce qui distingue fondamentalement le « dialogue social » dans les petites et moyennes entreprises est la façon dont il se noue. Dans ces dernières, il est un **continuum entre l'individuel et le collectif, le formel et l'informel** ; pour reprendre le vocabulaire du code du travail, un *continuum* entre l'entretien, l'information, la consultation, la discussion, la négociation qu'exprime Anthony « *Quand le dialogue se fait bien, on n'a plus grand-chose à ajouter quand vient le moment de l'entretien individuel* ». Les règles dictées par le code du travail pour encadrer le dialogue social, conçu comme un mode de régulation des relations collectives de travail, n'ont pas de sens lorsqu'il s'agit d'appréhender ce quotidien vivant, cette « pâte humaine », à petite échelle.

Ces témoignages montrent que le dialogue existe indépendamment des règles – dont le respect strict ne garantit en rien la qualité – et qu'il traite une série de problèmes déterminants pour l'entreprise, son dirigeant et ses salariés. Ces propos soulignent en creux la nécessité de sortir de l'idée selon laquelle seul le dialogue social institutionnel aurait de la valeur.

Comment rapprocher formel et informel, dans un sens et dans l'autre, est une des questions que suscitent ces témoignages. Les réformes récentes marquent peut-être un premier pas. Sans doute faudra-t-il aller encore plus loin.

*

Notre démarche

2IES propose de penser et de dessiner un droit des relations professionnelles, notamment salariées, adapté aux situations de travail nouvelles. Ce processus de co-construction s'appuie sur une conviction, un pari et une démarche.

Une conviction : nous sommes convaincus que les entreprises, leurs dirigeants et leurs collaborateurs, ont les capacités pour imaginer nombre de réponses aux défis auxquels ils sont aujourd'hui confrontés.

Un pari : nous faisons le pari qu'en partant des expériences et des aspirations des acteurs de l'entreprise, de ce qui se passe ou pourrait se passer dans l'entreprise, nous pourrions inventer le futur. C'est dans cet esprit que nous réfléchissons aux adaptations de notre droit du travail.

Un esprit d'ouverture, de test et d'itération : nous privilégions l'ouverture et l'itération. Chaque atelier dit « Pionnier » est singulier. Tous sont riches. La pertinence et l'efficacité des propositions que nous espérons pouvoir délivrer sera le fruit de cette réflexion collective et de notre capacité à capitaliser sur des expériences et des compétences d'une grande variété.

Si vous aussi vous souhaitez rejoindre un atelier Pionnier, contactez-nous !