

Tempête sur le dialogue social territorial ? Regards croisés de DRH, syndicalistes, chercheurs et experts

Pantin, le 30 novembre 2011

Sommaire

INTRODUCTION **2**
Jean-Marc LEGRAND 2
Directeur général adjoint du CNFPT, directeur de l'INET 2

Table ronde de responsables RH et syndicaux : qu'est-ce qui bloque dans le dialogue social ? **3**

Mise en perspective : les tensions actuelles dans les relations sociales **15**
Jean-Marie PERNOT 15
Chercheur en science politique à l'IRES, auteur de « Syndicats, lendemain de crise ? » 15

Témoignages : vers des relations sociales apaisées et constructives **18**
Muriel SINANIDES 18
DRH de l'INRIA 18
Jean-Marc SAINT-GABRIEL 19
Chef du service relations sociales à la ville de Suresnes 19

Propositions de pistes de progrès **22**

Clôture de la journée **31**
Dominique LAGRANGE 31
Directeur de la formation de l'INET 31

Introduction

Jean-Marc LEGRAND
Directeur général adjoint du CNFPT, directeur de l'INET

Bonjour. Je suis heureux de vous accueillir dans les locaux du CNFPT à Pantin pour un mercredi de l'INET à Paris. Nous organisons depuis un an cette rencontre mensuelle sur des thèmes d'actualité de la Fonction publique territoriale, intéressant les cadres territoriaux. Ce jour, le sujet du débat sera le dialogue social territorial. Je salue les directeurs des ressources humaines, les directeurs des ressources humaines adjoints, les responsables des ressources humaines présents, mais aussi les directeurs de service, qui ont compris que le dialogue social concerne tout le monde.

La présente journée est intitulée « Tempête sur le dialogue social territorial ? Regards croisés de DRH, syndicalistes, chercheurs et experts ». Le CNFPT propose déjà des formations sur le dialogue social, mais c'est la première fois qu'il réunit syndicalistes et DRH pour confronter leurs points de vue. La parole devra être la plus libre possible, sur le terrain neutre et paritaire qu'il constitue.

Y a-t-il tempête sur le dialogue social ? Dans un contexte difficile (RGPP, réduction des dépenses publiques…), le climat social est tendu. La maîtrise de la masse salariale et des effectifs devient dans la plupart des collectivités la priorité du moment mais aussi des années à venir. Le transfert de certains agents complique aussi la donne. L'évolution des pratiques professionnelles place l'accent sur l'individualisation de la prise en charge des agents et des comportements professionnels, ce qui a un impact sur le monde syndical. L'action collective est devenue plus difficile, le nombre de syndiqués diminue tandis que la quantité de syndicats augmente, et les règles de représentativité ont évolué. La loi de janvier 2010 a en outre modifié le dialogue social au sein de la Fonction publique. Celui-ci connaît des hauts et des bas. Des hauts, avec la loi de juillet 2010. Des bas, avec les résultats des précédentes élections professionnelles.

En conclusion, je rappellerai ce qui nous rassemble tous, que nous soyons DRH ou syndicalistes, et qui nous oppose au privé : nous partageons tous les valeurs du service public. Nous devons donner la priorité aux intérêts collectifs. Pour cela, il nous faut trouver un terrain d'entente.

Table ronde de responsables RH et syndicaux : Qu'est-ce qui bloque dans le dialogue social ?

Ont pris part à la table ronde :

Jean-Philippe BERTOUT, directeur de la formation du Conseil général du Nord
Monique BOUTRAND, secrétaire nationale CFDT Cadres, membre du Conseil économique, social et environnemental
Valérie CHATEL, DGA RH du Conseil général du Nord
Jean-Louis GADEA, secrétaire de l'Union régionale Sud Collectivités territoriales du Nord-Pas-de-Calais.
Thierry GIAPPICONI, secrétaire syndical FO de Fresnes, administrateur FO au CNO du CNFPT
Christophe NOEL, DGA délégué RH, ville de Lille
Michel SELITZKI, directeur territorial, mairie de Niort, administrateur CGT au CA et CNO du CNFPT, président de la commission métiers

Les débats étaient animés par Valérie BRUNEL, Cabinet KAIROS Accompagnement & Recherches

Valérie BRUNEL
Il y a un an et demi, un collectif de DRH a décidé de travailler sur le thème du dialogue social. Ils ont fait un constat assez critique sur le dialogue social, qui s'avère souvent frustrant, et ont procédé à un travail de recherche. Ils estimaient que le dialogue social était de plus en plus complexe, avec des missions de plus en plus difficiles, tandis que les chercheurs constataient une baisse de la conflictualité. Comment éclairer ce décalage ? Comment rétablir un climat moins conflictuel ? Les deux tables-rondes de la journée traiteront du sujet. Lors de la première, des syndicalistes et des DRH feront part de leur vision des choses. Après les interventions de différents experts, les mêmes intervenants feront des propositions afin d'améliorer le dialogue social.

Valérie CHATEL
DGA RH du Conseil général du Nord

Notre collectif regroupe une douzaine de DRH. La première des thématiques sur laquelle nous avons travaillé a été le dialogue social. Nous nous sommes basés sur notre vécu, de manière tout à fait empirique. Nous ne cherchons pas à mettre en cause l'engagement de quiconque, ni celui des représentants du personnel, ni celui des DRH, ni celui des autres acteurs (cadres ou élus). Le dialogue est actuellement crispé. Cette crispation conduit à des impasses, et il faut chercher des solutions. Notre démarche ne consiste pas à remettre en cause la posture de quiconque, mais à signaler les impasses que nous rencontrons, afin de les résoudre.

Christophe NOEL
DGA délégué RH, ville de Lille

Je vais vous présenter les constats réalisés par ce collectif de DRH. Il existe tout d'abord des difficultés relationnelles entre l'administration des ressources humaines et les représentants des syndicats. Les méthodes des organisations syndicales présentes au sein de nos collectivités ont changé. Elles dépendent du niveau de la collectivité et de sa proximité avec les habitants, de l'historique, ainsi que de la personnalité de l'élu et des individus en place. Nous avons constaté que l'utilisation de tracts portant des accusations ad hominem se multiplie. Des mailings électroniques sont aussi envoyés, et des articles de presse sont sollicités directement par les représentants des organisations syndicales. Ceux-ci boycottent parfois les instances paritaires, qui sont pourtant les instances principales du dialogue social. Ils exercent aussi parfois leur droit de retrait. Ils peuvent également interpeller les élus sur des questions internes à la collectivité lors de réunions publiques avec les habitants. Parfois, ils peuvent même exprimer des menaces physiques (notamment de séquestration) vis-à-vis des DRH. Nous avons l'impression qu'il s'agit de stratégies délibérées de la part des représentants locaux du personnel, qui semblent vouloir aller directement à l'affrontement, sans utiliser les autres canaux disponibles. Souvent, après une crise, le dialogue reprend. Le DRH pense que cette crise n'était pas utile au dialogue, tandis que les organisations syndicales sont persuadées qu'elle leur a permis d'être mieux écoutées.

Je souhaite vous faire part d'un second constat. Le jeu des organisations syndicales manque parfois de lisibilité. Ces dernières expriment parfois des postures de principe face à tel ou tel problème, mais vont à l'encontre de ces postures quand il s'agit de défendre les agents. Elles tiennent un double langage, qui peut les conduire à ne pas valider la solution d'un conflit trouvée en instance paritaire. Ce comportement est difficile à gérer pour les RH, qui ont des difficultés à l'expliquer aux élus.

Monique BOUTRAND
Secrétaire nationale CFDT Cadres, membre du Conseil économique, social et environnemental

J'ai l'honneur de répondre la première à ces attaques. Vous avez évoqué la question de la confrontation avec les organisations syndicales, voire de la violence, employant des termes guerriers dans votre document. Partons toutefois de l'expression de votre vécu, qui me donne l'impression de revenir en arrière. La question des violences, des séquestrations et du boycott était à mon avis bien plus brûlante au début du XX^{e} siècle. De fait, les chercheurs constatent une nette diminution de la conflictualité violente ces dernières décennies. Cependant, la médiatisation des crises a évolué. Quand tout se passe bien, la presse ne se déplace pas. En cas de séquestration, l'événement fait les gros titres. La médiatisation peut provoquer un effet de loupe trompeur.

L'individualisation des relations de travail aujourd'hui se vit à la fois dans la gestion des carrières et dans celle des rémunérations. Elle entraîne l'apparition de postures radicalement différentes dans le travail. Avant, les négociations avaient une dimension bien plus collective. Les nouvelles techniques de communication induisent de nouveaux modes de communication, qui peuvent être perçus de manière plus violente. L'utilisation du droit de retrait révèle l'individualisation des rapports.

Jean-Philippe BERTOUT
Directeur de la formation du Conseil général du Nord

Je suis le directeur de la formation au département du Nord, mais j'ai aussi traversé d'autres sphères professionnelles. J'ai pris mon premier poste au sein d'un cabinet de Conseil général en 1982/1983, dans le contexte exaltant de la decentralisation. A cette époque, quand on travaillait dans un département, on avait envie de s'émanciper de la tutelle de l'Etat et d'innover en matière d'action sur le terrain et de ressources humaines. Cependant, c'était difficile à faire, en raison du poids important des structures étatiques que nous intégrions. Les collectivités territoriales ont bien réussi à agir sur le terrain, mais elles ont été paralysées au plan des RH par des organisations verticales (la DDASS). Il était difficile pour elles de construire une politique RH au plan territorial.

J'ai ensuite été directeur d'un comité régional du tourisme, dans lequel la notion de dialogue social était différente. J'ai alors découvert que la situation personnelle d'un représentant du personnel pouvait être un déterminant de la reconfiguration complète d'une organisation Après, je suis allé travailler à Londres, où j'ai découvert encore une autre forme de dialogue social, mais surtout la dimension pragmatique des collectifs de travail, très éloignée de nos bureaucraties.

Ensuite, je suis retourné au Conseil général du Nord, pour m'occuper de la mobilité et du recrutement. La situation n'avait pas vraiment évolué, contrairement à ce que j'avais imaginé. Le fonctionnement était encore marqué par la patte de l'Etat, notamment sur la question de la mobilité interne traitée en partie comme à l'Etat au sein de commissions administratives paritaires. Nous nous trouvons dans des organisations bureaucratiques et dans un environnement réglementé, qui impliquent des instances et des procédures. Ces procédures sont plus bloquantes qu'aidantes actuellement car elles ne résolvent rien des jeux de rôle et d'acteurs.

Quand je suis devenu directeur de la formation, on m'a demandé d'élaborer une politique de formation pour le département du Nord. Nous avons rédigé une note d'orientation générale sur la politique de formation, qui avait reçu des échos favorables de la part des organisations syndicales. Pourtant, un syndicaliste l'a critiquée en CTP. En sortant de la réunion, il m'a dit que mon action était très positive, mais qu'il était contraint de se montrer critique. Je vous fais part de mon vécu. Nous avons envisagé de constituer des groupes de travail en dehors des instances paritaires, mais on nous demandait de composer ces groupes selon les mêmes critères de représentation et de fonctionnement qu'en CTP. La situation reste donc figée.

A l'occasion d'une formation sur la souffrance au travail, nous avons rassemblé des représentants du personnel et des agents. Nous avons alors découvert que la formation pouvait permettre d'effectuer un diagnostic commun sur une situation et de partager un même vocabulaire. Néanmoins, reste la difficulté de relier ces travaux à des circuits et procédures classiques au sein desquels nous ne donnons pas le même sens aux mots.

Le fonctionnement de ces dernières n'est pas satisfaisant. En dehors de ces instances, nous ne donnons pas le même sens au vocabulaire utilisé.

Jean-Louis GADEA
Secrétaire de l'Union régionale Sud Collectivités territoriales du Nord-Pas-de-Calais

Je vais répondre aux intéressants propos qui viennent d'être tenus. Pour appréhender la difficulté du dialogue social, il faut rappeler que le statut de la Fonction publique existe depuis moins de trente ans, ce qui est en fait très récent. Ce statut est très important. Il a effectivement entraîné l'apparition d'une culture de dialogue social à travers les instances paritaires (CTP, CHS et CAP).

Celles-ci permettaient enfin aux agents d'avoir un droit d'expression, de concertation et de débat sur l'organisation du travail, l'hygiène, la sécurité mais aussi sur les situations individuelles (carrières). A l'époque, les instances devaient avoir une voix délibérative, mais se sont finalement bornées à rendre des avis. Elles permettaient d'interpeller le maire ou le président de la collectivité, qui siégeaient en leur sein. C'est de plus en plus rarement le cas, ce qui complique le dialogue.

Les instances paritaires ne sont plus des instances de débat. Elles sont devenues des chambres de validation de décisions prises en amont par la direction et la représentation de la collectivité. Elles ne servent plus à rien. Elles sont devenues une tribune d'affichage des positions syndicales plutôt qu'un lieu de débat constructif, les projets présentés étant déjà entièrement finalisés.

S'il demeure des instances, leur fonctionnement est dévoyé. La question des délais se pose, en particulier pour la communication de l'information aux organisations syndicales. Celles-ci doivent avoir le temps de s'enquérir de la position des agents par rapport à tel ou tel projet, mais les délais sont impossibles à tenir. En outre, les délais de réponse de l'administration aux questions posées par les représentants du personnel sont très longs.

Par ailleurs, une situation de souffrance au travail est parfois résolue par le déplacement de l'agent en souffrance, ce qui est injuste car il se sent puni alors qu'il n'est pas fautif. La multiplication des strates hiérarchiques dans les organisations complique le dialogue social.

Des solutions existent pourtant. Ainsi, la loi de juillet 2010 ouvre des possibilités de négociation.

Valérie BRUNEL
Nous allons à présent évoquer le contenu du dialogue social.

Valérie CHATEL
Sur la forme, nous devons effectivement modifier certaines pratiques. Ainsi, il est gênant de ne pas communiquer un document nécessaire aux organisations syndicales.

La relation a changé, au plan du contenu. L'individualisation a un impact direct sur le mode de management de la collectivité et sur le sens de la négociation collective. Nous sommes les enfants de Bergeron, les héritiers d'une négociation sociale où il y avait du grain à moudre. A présent, il n'y a plus de grain à moudre. Nous ne disposons plus d'aucune marge de manœuvre financière. Nous opposons souvent ce fait aux représentants du personnel, mais c'est une réalité.

Le contenu du dialogue social a évolué, allant du champ du travail vers les annexes du travail (mutuelle, loisirs, temps, *nursering* de l'entreprise…). Il est dévoyé par ces questions annexes. Le champ des négociations n'est plus le travail. Pourtant, les questions relatives au travail reviennent dans les calendriers des DRH, qui rencontrent des problèmes d'organisation du dialogue social. Quand ils essayent de soulever le sujet de l'organisation du travail, ils tombent souvent dans le travers de la technicité. Ils s'expriment de manière bien trop technique. De fait, pour les agents et les représentants du personnel (qui sont avant tout des agents), les référentiels de compétences ou la GPEC sont peu clairs. Eux et les DRH ne parlent pas la même langue. Ainsi, leur définition du management diffère. Dans ce contexte, la question du contenu des négociations est problématique. Nous sommes toutefois contraints de négocier, en raison de l'actualité. Les sujets de la souffrance au travail ou du droit de retrait doivent être traités, par la force des choses. Cependant, ce sont des boîtes de Pandore. Quand nous nous en saisissons, la conflictualité augmente car les souffrances sont révélées au grand jour.

Le contenu des relations sociales est aussi un objet de conflictualité. Le cadre qui les régit ne correspond plus au temps, ni au sujet de la négociation que l'on essaye d'organiser. L'individualisation complique le dialogue. Nous ne parvenons pas à faire entrer les catégories d'individualisation dans des collectifs qui ne sont pas formatés pour cela. Cela crée un vide, qui rend les agents encore plus vulnérables qu'avant, d'après les syndicats. Nous ne parvenons pas à créer un nouveau cadre de références collectif. Cela serait pourtant indispensable.

Michel SELITZKI
Directeur territorial, mairie de Niort, administrateur CGT au CA et CNO du CNFPT, président de la commission métiers

Je partage cette analyse. Les DRH doivent résoudre une équation, sans avoir les clés pour le faire. L'Etat nous complique la tâche, par exemple en gelant le point d'indice. En conséquence, un rapport de force s'engage avec les représentants du personnel.

Il y a trente ans, quand je faisais partie de la CFDT, j'ai séquestré la directrice du personnel et son adjoint à Toulouse. La pratique de la séquestration ne date donc pas d'hier. Elle est parfois le seul moyen de se faire entendre. L'individualisation, que l'on pose comme un postulat en s'inspirant des méthodes du privé, complique la construction d'une réflexion collective et d'une organisation cohérente. La mission est impossible. Nous devons abandonner certaines méthodes de management inspirées du privé pour renouer avec des méthodes plus collectives, afin que les instances représentatives prennent tout leur sens. Il est important de savoir pour quoi et pour qui on met en place une organisation du travail donnée.

S'agissant de l'organisation du travail, les syndicats adoptent des prises de positions nationales par rapport à des enjeux de société, comme le travail du dimanche. La CGT ne changera pas de position sur le sujet. Pourtant, certains de ses représentants participent aux négociations au niveau territorial, afin d'apporter des garanties aux agents qui sont contraints de travailler le dimanche, ce qui est ravageur en termes de santé au travail.

Monique BOUTRAND
Vous avez évoqué le grain à moudre dans les négociations. Vous préconisez de rétablir le sens du travail, et je suis d'accord avec vous sur ce point. Cependant, je suis surprise que vous évoquiez le problème de la technicité. L'organisation du travail est partagée par tous, elle n'est pas technique. On peut interroger les agents sur ce qui pourrait permettre de l'améliorer au quotidien, sans entrer dans la technicité.

Thierry GIAPPICONI
La première chose à éviter est de faire des amalgames entre des attitudes qui n'ont rien à voir entre elles. L'interpellation des élus en séances du conseil municipal par un syndicaliste est un mélange des genres qui ne relève pas de la culture FO et qui ne nous semblent pas une bonne idée. Il en est de même des attaques personnelles. En revanche, le boycott des instances paritaires et le droit de retrait sont parfaitement concevables. Si les jeux sont faits d'avance et qu'aucune place n'est laissée à la négociation, un syndicat peut parfaitement décider de boycotter une instance paritaire et je ne vois pas ce qu'il pourrait y avoir là de choquant.

Le dialogue social relève d'une négociation entre syndicalistes et élus, et pas entre syndicalistes et DRH. Ces derniers ne sont que les conseillers et les exécutants des élus, pas les décideurs. Il est donc paradoxal que cette table ronde confronte les DRH et les syndicalistes. Je crains que

cette façon d'aborder les choses ne reflète l'illusion que la « technicité des ressources humaines » pourrait transcender la complexité des relations sociales au sein d'une collectivité.

Valérie BRUNEL
La question de la légitimité des différents acteurs se pose.

Christophe NOEL
La légitimité des différents acteurs est une question de fond. Nous n'en avons pas tous la même lecture. Dans l'organisation d'un service, le manager conduit l'animation et associe de plus en plus souvent ses agents à l'action du service. Des groupes de travail ou des comités techniques peuvent ainsi être organisés. La question du moment de l'intervention des représentants du personnel et de l'administration du personnel se pose. Quel rôle et quelle légitimité pour ces différents intervenants ?

Le DRH est le garant des modalités et de la conduite du dialogue social. Il doit garantir le respect des droits des agents et se préoccuper du bien-être au travail. Sa légitimité pose problème actuellement car, en cas de crise, il n'est pas considéré comme l'interlocuteur légitime – il est d'abord fait appel à l'élu puis au manager. Le DRH est alors court-circuité. Quand un conflit social éclate, les élus se dirigent parfois vers le DRH plutôt que vers le directeur opérationnel. Le DRH peut s'entendre reprocher de n'avoir pas su prévenir la crise.

La direction des ressources humaines est souvent considérée comme l'empêcheuse d'avancer droit, par les managers. Ceux-ci estiment qu'il peut exister des résistances dans leur organisation, mais qu'elles ne concernent pas les ressources humaines ou les représentants du personnel. Les RH constatent qu'ils ne sont pas toujours saisis au bon moment – ils le sont parfois en dernier recours. La question de la légitimité est fondamentale.

Thierry GIAPPICONI
Je ne serai jamais pris en otage par le personnel du service que je dirige, car je prends soin de ne pas me prendre pour l'employeur. En cas de conflit, j'expliquerai les raisons de la décision conflictuelle, puis je renverrai la responsabilité vers les décideurs. Par exemple, s'il était question d'une promotion, je préciserais quelle était ma position et indiquerais quelle était celle du maire. Les cadres chargé à de RH à quelque niveau que ce soit ne doivent pas confondre leur rôle avec celui de l'employeur, sous peine, en effet d'aller au-devant de quelques déboires.

Valérie CHATEL
Le dialogue social ne se cantonne pas aux échanges entre les représentants du personnel et les RH. Les élus et les cadres y occupent une place importante, sans mentionner les agents. Dans ce jeu d'acteurs, des stratégies sont mises en œuvre, qui sont à chaque fois paradoxales, du point de vue des élus, des cadres, des représentants du personnel comme des RH.

Je souhaite revenir sur ma précédente intervention. Je n'ai pas dit que les DRH devaient être des techniciens. J'ai simplement expliqué qu'ils tombent parfois dans le travers de la technicité. Le DRH doit être le représentant de l'administration. Il lui est parfois malaisé de représenter les intérêts des agents en difficulté et ceux de l'administration. Les RH sont parfois perçus comme un seul bloc. Ils doivent représenter les cadres dans leur action et porter la parole des élus. Ils sont confrontés à des syndicats de plus en plus nombreux, qui sont contraints d'adopter des postures de plus en plus tranchées pour se distinguer les uns des autres et être réélus. Quand seuls deux

ou trois syndicats sont en place, les positions des uns et des autres sont faciles à prévoir. Ce n'est plus le cas, à présent. Les syndicats jouent différents jeux d'alliance ou d'exclusion. Dans le même temps, les élus sont ambigus : ils nous confient des marges de négociation et font de nous leurs porte-parole, mais cela ne les empêche pas de négocier un accord directement avec les organisations syndicales *in fine*.

Dans ce jeu d'acteurs, nous assumons notre rôle le mieux possible, de bonne foi. Je ne délégitime personne, tous les acteurs ont leur rôle à jouer. Il ne faut pas entrer dans la stratégie de la délégitimation. Le dialogue est instable et difficile à conduire, du fait de sa complexité.

Je souhaite aussi évoquer les cadres, qui refusent parfois que les RH viennent examiner leur organisation ou leurs méthodes. Quand tout va bien, nous devons respecter les équilibres internes ou les intérêts des personnes, et ne pas nous mêler de l'organisation. En revanche, quand un conflit se présente, c'est nous qui devons le résoudre. Les cadres ont des attentes ambigües. Ils doivent être réintroduits dans le dialogue social.

Monique BOUTRAND
Je partage une partie de ce constat. La question de la responsabilité des acteurs plutôt que celle de leur légitimité se pose. Dans le secteur public, le dialogue social est spécifique, en raison de la place des élus. Cet acteur n'apparaît pas dans le privé. Les organisations syndicales ont tendance à contacter les élus directement, et ceux-ci n'ont qu'une ambition : négocier au plus vite pour éviter le conflit social, même si cela doit poser des problèmes de fonctionnement ensuite. Cette situation crée une difficulté supplémentaire dans les collectivités territoriales.

Il faut réintroduire les DRH dans les relations sociales de l'entreprise. On ne fait appel à eux qu'en cas de crise, quand il faut résoudre un problème, comme des pompiers. Il faudrait mener un travail collectif permanent sur l'organisation du travail et sur la gestion des ressources humaines.

Valérie BRUNEL
Merci à tous, pour votre apport au débat. Un intervenant souhaite-t-il ajouter quelque chose avant que nous donnions la parole à la salle ?

Thierry GIAPPICONI
Les problèmes que vous avez soulevés concernent tous les cadres territoriaux, et pas seulement les DRH. Ils doivent effectivement appliquer le droit, défendre leurs projets et leur idée du service public ainsi que la position des élus. Ils doivent bien délimiter leur rôle. Il ne faut pas établir de confusion entre les DRH et les élus : les DRH n'ont pas le pouvoir de décision finale.

Jean-Louis GADEA
La direction oublie assez souvent que les représentants du personnel détiennent une expertise, qu'ils connaissent vraiment les problématiques dans les services. Les réorganisations sont généralement imposées du haut, ce qui est agaçant.

S'agissant du pouvoir de décision, il était auparavant possible d'interpeler l'élu ou une direction possédant des pouvoirs décisionnaires. A présent, les représentants du personnel saisissent la DRH, qui ne peut que remonter la difficulté auprès de l'élu pour qu'il y apporte une réponse. Cela prend du temps, et génère des conflits entre les représentants du personnel, les organisations

syndicales et la DRH. C'est pourquoi les organisations syndicales interpellent l'élu directement, où qu'il se trouve, pour obtenir des réponses. Les DRH sont quelque peu « chuintés ».

Michel SELITZKI
Je me demande si les DRH ne sont pas un peu masochistes. Ils sont garants du dialogue social pour l'élu, alors qu'ils n'en ont pas les responsabilités. Ils représentent aussi l'ensemble des cadres, qui refusent qu'ils interviennent dans leur organisation mais les rendent responsables des problèmes qui se posent. Leur position n'est pas tenable. Il faut faire vivre les instances paritaires.

Jean-Philippe BERTOUT
De même, quand nous sommes confrontés aux représentants des organisations syndicales, ceux-ci ne sont souvent pas à même de décider. Ils demandent à consulter leur organisation centrale avant de prendre une décision.

La question du pouvoir de décision se pose des deux côtés, que ce soit en instance paritaire ou en groupe de travail.

Valérie BRUNEL
J'imagine que les questions sont nombreuses dans la salle, suite à cet échange stimulant !

De la salle
La technicité complique le dialogue sur la manière dont les politiques publiques orientées sur les résultats transforment les rapports sociaux au travail. Les conséquences concrètes de ces politiques sur les relations professionnelles au quotidien sont difficiles à identifier, si l'on considère que des technocrates font face à des représentants du personnel faisant part de leur vécu.

De la salle
Vous avez mentionné cinq acteurs, dans le dialogue social. Or, vous n'avez fait que mention très rapidement des agents territoriaux eux-mêmes, dont les aspirations sont en décalage avec le discours des représentants du personnel et des DRH. Leur situation est très variée. Certains d'entre eux sont en situation très précaire. Ils sont d'âges et de sexes divers. Les représentations du travail ont fortement changé.

La loi de 1907 a réformé la formation territoriale. Certaines collectivités territoriales ont alors développé le rôle du cadre en tant que développeur de compétences, en facilitant le partage de la fonction RH. Cependant, elles ont ainsi oublié l'acteur que constituent les instances paritaires.

Les différents acteurs du dialogue social se trouvent dans des champs culturels différents : ils doivent avoir la possibilité de se former et de se confronter.

De la salle
Le contexte difficile du dialogue social a été rappelé – la décroissance des effectifs, les contraintes budgétaires… Les organisations syndicales refusent d'examiner les scénarios de baisse des effectifs car ils refusent de cautionner les rééquilibrages de personnels suivant les territoires et les moyens.

Je constate un autre comportement nouveau : certains syndicats effectuent désormais des attaques individuelles contre des agents, parfois en cas de souffrance au travail, alors qu'avant les attaques étaient systématiquement collectives.

Enfin, la tenue de relations sociales dans une collectivité de gauche relève de la schizophrénie. Il est difficile pour les politiques de nouer un dialogue social avec les syndicalistes.

De la salle
Les propos tenus ce matin dressent un portrait un peu sombre du dialogue social. Dans la réalité, heureusement, la situation est moins pire.

La représentation des cadres est souvent faible au sein des instances paritaires. Ils ne sont parfois pas défendus par les représentants syndicaux, qui ont l'impression qu'ils font corps avec l'administration – il n'est pas tenu compte de leurs difficultés. Ils sont un peu négligés. Ils sont vus comme les suppôts de l'administration, plutôt que comme des agents comme les autres.

De la salle
Je félicite les organisateurs d'avoir pris le risque de réunir les représentants de l'administration et des syndicats autour d'une même table !

Nos représentants du personnel sont obligés de s'opposer à l'administration, pour exister vis-à-vis de leurs électeurs, alors qu'ils partagent une vision commune avec elle sur un certain nombre de terrains. Je souffre de la mauvaise foi tous les jours dans les relations sociales. J'ignore comment résoudre ce problème, qui provient des personnes et non pas des structures.

Dans nos collectivités, l'opposition peut en outre manipuler certains représentants du personnel. Elle fausse alors complètement le dialogue social. Les organisations syndicales ne sont pas toujours aussi libres qu'on le croit. Elles défendent parfois la voix de leur maître, ce qui est difficile.

Thierry GIAPPICONI
Il ne faut pas croire que les représentants du personnel sont des brutes analphabètes, dénuées de compétences techniques. Certains collègues au parcours scolaire chaotique n'en sont pas moins devenus des experts dans le domaine du droit et du statut, au fil du temps, à tel point qu'ils pourraient très bien travailler à la DRH. Il faut cependant prendre conscience que les représentants syndicaux ne sont pas pour autant des techniciens auxiliaires des DRH. Ils ont pour mission première d'exprimer des revendications et de tenter d'obtenir leur satisfaction. Ce qui est vrai, c'est que les syndicalistes contribuent à une pédagogie de l'action en discernant ce qui relève ou non du droit, de l'individuel et du collectif, et mettent les revendications en perspectives des enjeux qu'elles sous-tendent. Ils contribuent ainsi à la cohérence du dialogue social, mais pas pour autant à la négation des problèmes et des revendications.

Jean-Philippe BERTOUT
Les cadres n'étaient souvent que l'organe de transmission des décisions, dans le fonctionnement bureaucratique. Nous devons construire un autre mode de fonctionnement - certaines organisations ont déjà commencé à le faire.

Le manager peut se préoccuper du fonctionnement de son service au sens large, devenant un acteur RH. Les managers ont parfois une vision réductrice de leur rôle. Ils doivent partager la

fonction RH mais pas au plan technique, plutôt en se saisissant des sujets RH qui les concernent, au quotidien dans leur service. Il faut leur donner les moyens d'agir et ne pas les rendre responsables de tous les dysfonctionnements au sein de leur équipe.

Jean-Louis GADEA
Il faut se garder de généraliser, sachant que les collectivités territoriales sont au nombre de 40 000.

Un problème de visibilité se pose : les agents n'ont souvent pas de vision claire de l'organigramme.

Les organisations syndicales ne sont pas déconnectées par rapport aux agents. De fait, leur rôle consiste à les interpeller par le biais de réunions ou de tracts afin de connaître leurs attentes.

Elles regroupent en leur sein tous types d'agents, de toutes les catégories, de C à A. Je travaille depuis 37 ans pour des collectivités territoriales. Je suis en catégorie C après avoir commencé comme éboueur. Je travaille toujours sur le terrain. Grâce à mon mandat, j'ai appris énormément.

Valérie CHATEL
Nous n'avons que rapidement évoqué le rôle des agents dans le dialogue social car il renvoie à la question de la démocratie. Les représentants du personnel représentent le personnel. Si les agents ne votent pas, c'est le problème de leur corps social et non celui du dialogue social. Les RH ou les élus ont des rapports avec les individus, mais le dialogue social porte sur des relations entre des rôles institutionnalisés. Il est institutionnalisé parce que le monde du travail est complexe en raison de sa technicisation croissante. Suite à l'introduction des nouvelles technologies, la transmission des savoirs est devenue une question technique. Il est important de disposer d'une instance de dialogue social permettant de nouer un vrai échange. Il faut trouver un langage commun.

Les DRH ne sont pas masochistes. Le dialogue social est très intéressant. Les questions du temps, des nouvelles technologies et des nouvelles formes de travail sont très techniques. Le temps n'est plus l'instrument de contrôle du travail. La notion devient élastique. Nous devons nouer un dialogue pour échanger, confronter technicité et vision de terrain.

Michel SELITZKI
L'émiettement du travail et l'isolement des agents, malgré les techniques modernes de communication, sont une réalité. On fait croire aux agents que leur isolement leur permet de valoriser leurs savoir-faire et leurs savoirs. Dans ce contexte, il est difficile pour les syndicalistes de mettre en perspective des revendications collectives pour les agents.

Certains agents à temps complet sont sous le seuil de pauvreté. Les contingences matérielles de vie en dehors du travail sont importantes et amènent à des positions difficilement compatibles avec des perspectives plus collectives.

Vous avez déclaré qu'en instance paritaire, les organisations syndicales n'étaient pas en mesure de prendre des décisions immédiates. C'est vrai, elles doivent prendre le temps de construire une revendication. Ensuite, elles sont en mesure de prendre position.

Quant à l'utilisation d'un double langage, elle peut être le fait de certains syndicalistes, mais il ne faut pas généraliser.

Certains cadres se perçoivent comme des courroies de transmission avec la direction générale, voire avec les élus, et estiment avoir un devoir de loyauté. A la CGT, nos adhérents cadres avaient des difficultés à afficher leurs convictions et leurs valeurs. Des agents de catégorie A cotisant à la CGT ne souhaitaient pas le révéler parce qu'ils redoutaient que leur déroulement de carrière en soit entravé. Dans les années 90, une prise de conscience a eu lieu sur la nécessité de l'engagement des cadres. Notamment par la publication d'un manifeste sur « la responsabilité sociale des cadres » à laquelle l'UFICT-CGT a apporté sa contribution auprès de l'école de Paris du management, le CJD, nos collègues de la CFDT-Cadres et d'autres…

Monique BOUTRAND

La syndicalisation des cadres et leur représentation dans les organisations syndicales prenant part au dialogue social posent problème. La CFDT a fait une enquête sur le sujet. Les cadres refusent d'être les boucs-émissaires des sections syndicales. Pourtant, la mixité professionnelle serait nécessaire dans le dialogue social. Il serait important que les cadres fassent part de leur point de vue dans l'organisation du travail. Cependant, il n'est pas simple de s'afficher comme syndicaliste, et c'est regrettable !

Christophe NOEL

Dans mon intervention liminaire, j'ai condensé l'ensemble des constats des DRH. Ils ne sont pas représentatifs de la situation dans nos collectivités, mais de certains phénomènes que nous voyons émerger. Notre objectif est de comprendre ce constat afin de proposer des solutions cet après-midi.

La syndicalisation des cadres est liée au nouveau management public. Certains jeunes cadres éprouvent une vraie méfiance vis-à-vis des relations sociales. Ils sont plus à l'aise dans la relation bilatérale avec l'agent. Ainsi, certains refusent de recevoir un agent dès lors qu'il est accompagné par un représentant du personnel. Le problème de la syndicalisation des cadres découle peut-être de leur vision du jeu social, tel qu'il est aujourd'hui.

L'existence de relations sociales est considérée comme naturelle dans le management, mais ce n'est pas le cas. Les RH ont parfois tendance à monopoliser le dialogue social. Il faut avoir conscience que chacun doit être dans son rôle et doit connaître le rôle qui est le sien.

Thierry GIAPPICONI

Je conçois mon rôle de responsable syndical comme celui de la défense des intérêts de l'ensemble des agents de la collectivité, y compris des cadres. Les organisations syndicales doivent aussi faire comprendre aux cadres qu'elles ne leur sont pas hostiles. C'est aussi pourquoi FO n'est pas favorable à la création de sections réservées aux cadres. Les sections doivent regrouper toutes les catégories de personnel et, si certains intérêts divergent, il faut procéder à des arbitrages dans un esprit de justice sociale.

Les cadres doivent toutefois être conscients que le style de management qu'ils adoptent peut générer plus ou moins de conflit, ce qui soulève la question de leur formation au management. Nous avons du travail dans ce domaine. Plusieurs catégories de cadres A+ ne sont pas formés au management. Depuis la suppression de la formation post-concours des cadres A, aucun d'entre eux ne reçoit de formations qui leur permettrait de mieux associer et respecter leurs collaborateurs, ce qui peut, en effet, leur jouer des tours.

Ajoutons que, cadres ou non, les personnels territoriaux ont à cœur la défense du service public. il en résulte que dans le secteur public, les partenaires sociaux ne s'inscrivent pas dans la même

logique d'opposition d'intérêt que dans le secteur privé, ce qui appelle à la plus grande transparence sur les raisons des décisions.

Valérie BRUNEL
Merci à tous, vous avez abordé de nombreux sujets, que nous pourrons soulever à nouveau cet après-midi, lors de la deuxième table ronde.

Mise en perspective : les tensions actuelles dans les relations sociales

Jean-Marie PERNOT
Chercheur en science politique à l'IRES, auteur de « Syndicats, lendemain de crise ? »

L'évolution de la conflictualité sociale a été fréquemment évoquée lors des débats qui viennent de se tenir. Il faut prendre garde à la définition de cette notion. La conflictualité diminue si on la mesure à l'aune du nombre de jours de grève. Cependant, cette acception du terme ne tient pas compte des formes périphériques de la grève (débrayages, manifestations…), qui sont plutôt en croissance. En un siècle, la violence a reculé. Dans certains cas toutefois, des menaces apparaissent lors de conflits sociaux, en raison de la présence des médias et pour convoquer les pouvoirs publics. Ainsi, des représentants du personnel ont pu menacer de déverser des produits chimiques dans un fleuve ou de faire sauter leur usine. La conflictualité en France est toujours fortement orientée vers l'intervention de l'Etat.

Il faut aussi préciser la définition de la notion de dialogue social, qui est un mot valise. Ce terme, qui est assez générique et peu précis, vient de Bruxelles. Jacques Delors l'a inventé en 1985 pour attirer les employeurs autour de la même table que la confédération européenne des syndicats. Il existe diverses formes de dialogue social : les échanges qui ont lieu dans les couloirs, l'information, la consultation et la concertation sont des modalités très différentes du dialogue social. Il est important de décomposer et de distinguer les différents moments du dialogue social afin d'éviter les conflits de forme. Certains RH consacrent un temps important au dialogue social, mais ils peuvent donner l'impression contraire s'ils n'en distinguent pas les différents moments. On peut croire avoir négocié alors qu'on a simplement consulté, etc.

Il existe un conflit de temporalité, un décalage temporel. Tous les acteurs du dialogue social ont besoin de temps, mais pas au même moment. Comme les syndicats le soulignent, la reconnaissance d'un problème par l'administration requiert un temps important, tout comme la définition des dispositions à adopter. Ensuite, le projet élaboré par l'administration est soumis aux syndicats, qui commencent à s'impatienter, d'autant plus que leurs questions ont parfois reçu des réponses dilatoires. Une fois qu'elle a présenté son projet, l'administration attend impatiemment leur réponse, mais les syndicats ont à leur tour besoin de temps pour s'approprier le sujet, le comprendre et pour consulter leur base afin de construire une réponse collective. Pour l'administration, l'affaire devient un dossier tandis que c'est un processus social pour les syndicalistes. Un temps long est nécessaire pour que les syndicats puissent défendre un point de vue représentatif. La démocratie requiert du temps. Le conflit des temporalités n'est pas seulement une question de savoir-vivre (avec la transmission des documents dans les délais impartis) mais concerne les temps nécessaires aux différentes parties pour construire des positions valables dans l'échange.

J'en viens à présent aux marges de manœuvre. Au sein même de l'élite administrative, la construction d'un ajustement interne à la bureaucratie demande un temps et des efforts importants. Il est difficile de construire un point de vue commun sur un projet de réforme, car des systèmes de valeur et divers intérêts (enjeux de pouvoir, cercles d'influence, rapports de force…) entrent en jeu. Le management sous-estime parfois sa propre résistance au changement, s'il est prompt à évoquer celle des agents. La procédure d'ajustement peut être assez longue. Elle aboutit à un équilibre que le négociateur confronte ensuite à la position des organisations syndicales. Il a pour objectif de faire en sorte que cet équilibre soit le moins possible remis en cause, afin de préserver le consensus trouvé au sein de la bureaucratie. Il s'agit d'une difficulté. Chaque partie doit mettre son propre camp en ordre. Au moment de la négociation, les

constructions en amont sont aussi en discussion. Les représentants du personnel ont parfois l'impression que les CTP ne sont que des chambres d'enregistrement, l'espace de la négociation étant limité d'avance pour les raisons que je viens d'évoquer. Ils sont alors réduits à utiliser les réunions comme des tribunes pour différencier leur position par rapport à celle des autres. Cette logique tribunicienne se réduit quand la possibilité de négocier est réelle.

Je souhaite aussi évoquer la question des identités professionnelles. Lors des grandes fusions, les changements introduits par les réformateurs dans le réel de travail sont souvent mal évalués. Le projet de réorganisation est élaboré sans prise en compte de la nécessaire transition entre l'ancienne et la nouvelle organisation et sans évaluation des outils nécessaires pour travailler correctement dans la nouvelle structure. La reconfiguration du travail est laissée aux bons soins des agents. Les managers doivent manager le processus, et sont parfois pris dans des tensions – ils font alors appel au niveau supérieur, n'étant pas décisionnaires. Quand l'organisation se grippe, la résistance au changement des agents est évoquée – elle existe, car il s'agit d'une caractéristique anthropologique. Elle existe aussi aux autres niveaux et c'est normal puisqu'elle comporte une bonne part de rationalité.

Les réformes au sein des administrations publiques impliquent des changements dans les identités professionnelles. Dans le même temps, l'administration introduit l'individualisation, la performance individuelle, au moment où ce qui est demandé, c'est un énorme travail de reconstruction des doctrines collectives de travail. Le travail réel se construit collectivement, dans l'échange, dans l'élaboration de nouveaux processus considérés comme légitimes par le groupe. Tout cela est en général ignoré des réformateurs. A mon avis, une grande partie de la souffrance au travail provient de cette dissonance entre l'insistance sur l'individualisation alors que les personnels sont interpellés dans des manières de travailler qui sont éminemment collectives.

Les syndicats ont assez peu de prise sur ces sujets. Ils ne se sont ré-emparés des questions du travail que récemment et ils ont des difficultés à le faire car les agents ne les attendent pas trop sur ce terrain. Dans votre secteur, les syndicats ont été crédibles lorsqu'ils ont pu représenter et défendre les identités professionnelles, c'est-à-dire des identités constituées dans l'acte de travail, par des communautés de travail. Les identités professionnelles ont été en grande partie destructurées, notamment en raison du recours à la sous-traitance, ce qui pose problème aux organisations syndicales.

La fierté technique ressentie par les agents créait un pont entre le personnel et la hiérarchie, constituait une valeur partagée. A présent, les missions et le sens du travail sont questionnés, dans le secteur public. Les missions évoluent davantage vers l'assistance, pour un public qui entretient désormais avec sa commune plutôt un rapport de guichet qu'un rapport de citoyenneté, dans le contexte de la crise sociale actuelle. Ces facteurs généraux expliquent sans doute mieux les crises internes (rapport de violence…) que les autres. Il ne faut pas oublier que la crise sociale véhicule un état d'anomie, questionne le sens du travail.

Enfin, j'aborderai les mythes, les mythes syndicaux d'abord : les syndicats ont souvent tendance à refuser d'interroger leur capacité de représenter. Ils peuvent revendiquer une représentativité à partir des élections professionnelles, même si l'abstention est en hausse. Les organisations syndicales nient les difficultés croissantes qu'elles ont à organiser la représentation. Le travail représentatif est extraordinairement difficile. Dans le contexte de l'effondrement des identités professionnelles, les syndicats ont de plus en plus de difficultés à construire leur représentation, d'autant plus que les salariés expriment des attentes de plus en plus individuelles. Or les syndicats sont porteurs d'aspirations collectives. Ils ne doivent plus seulement répondre aux attentes des salariés mais aussi les créer. Les mythes managériaux ne sont pas moindres que les mythes syndicaux et ne font pas moins de dégâts. Le *new public* management passe totalement à côté de l'efficacité réelle. Les modes managériales se succèdent. Elles sont tout aussi destructrices qu'un syndicalisme maîtrisant mal sa fonction représentative.

De la salle
S'agissant de la légitimité des organisations syndicales, des chiffres permettent-ils d'évaluer la représentativité syndicale ou au moins le taux de cotisants pour chacune d'entre elles, dans une collectivité locale de 2 000 à 2 500 personnes ? La légitimité des syndicats est un présupposé.

Quelles alternatives existe-t-il à la démocratie représentative ? L'inefficacité du dialogue social donne envie de recourir au référendum quand des dossiers sont bloqués pendant deux ou trois ans. Des collectivités ont-elles osé y avoir recours ?

Monique BOUTRAND
La CFDT peut communiquer précisément son taux de cotisants. Elle dispose de ces chiffres, même si je ne les ai pas avec moi présentement, mais je pourrai vous les transmettre ultérieurement. Les montants des cotisations sont d'ailleurs publiés au *Journal officiel*. Cependant, la légitimité ne se borne pas au nombre d'adhérents, elle résulte aussi des élections professionnelles.

Quant au référendum, il s'agit d'un choix politique. Si des décideurs veulent prendre ce risque, ils doivent en assumer les conséquences.

Michel SELITZKI
La question de la représentativité m'agace énormément. Le nombre de cotisants syndicaux est 5 à 6 fois plus élevé que le nombre de cotisants politiques. Or il ne vient pas à l'idée d'un DGA de remettre en cause la représentativité de son élu politique !

Thierry GIAPPICONI
Il existe trois formes de représentation syndicale : les cotisants, les votants et les personnes qui suivent le syndicat en cas de conflit. On aurait bien tort de réduire la représentation syndicale à la première, car la réalité est têtue.

Témoignages :
vers des relations sociales apaisées et constructives

Muriel SINANIDES
DRH de l'INRIA

Je ne travaille plus en collectivité territoriale depuis une quinzaine d'années. J'ai avec plaisir accepté de venir faire part de mon expérience en tant que DRH de l'INRIA, qui est un établissement public dépendant de la Fonction publique d'Etat. Il comporte près de deux tiers de personnels de recherche, de post-doctorants et d'ingénieurs, ainsi qu'un tiers de personnels de support, d'accompagnement de la recherche. La gestion des ressources humaines y est dans le fond très proche de celle qui est mise en œuvre dans les collectivités locales. Nous sommes actuellement sur une voie d'apprentissage en matière de dialogue social. Nous n'avons pas encore abouti à un dialogue pérenne et structuré.

Je vous ferai part d'une expérience un peu malheureuse. Peu après ma prise de fonction, mon PDG m'avait demandé de finaliser la refonte du dispositif de primes destiné aux personnels non scientifiques, dossier ouvert depuis longtemps. Nous avons engagé un travail très laborieux avec les représentants du personnel sur le sujet, pendant un an et demi. Le sujet du système de primes était porteur de divergences de fond, par nature. S'il était possible de trouver des points de convergence sur certains éléments, les positions historiques des différentes parties-prenantes divergeaient. Je venais de prendre mes fonctions si bien que ma légitimité était réduite. De surcroît, les acteurs des négociations étaient multiples, avec des rôles à géographie variable (cadres, représentants syndicaux, direction de l'institut). La délégation qui m'avait été donnée n'était pas assez claire. Aucune négociation n'a eu lieu à proprement parler. Le rôle des acteurs dans ce chantier et la typologie exacte du dialogue social (concertation, consultation ou négociation) manquaient de clarté. En conséquence, la situation s'est durcie. La confiance était rompue entre les représentants du personnel et la direction de l'institut. Ceux-ci avaient même une réaction de rejet.

Pour remédier à cette situation, j'ai commencé par faire preuve d'écoute, afin de comprendre comment chaque partie en présence avait perçu la séquence (direction de l'institut, cadres et organisations syndicales). J'ai constaté que les représentants syndicaux avaient une certaine expérience et étaient capables de proposer les conditions préalables permettant d'éviter l'échec du dialogue social. Ils ont déclaré que les modalités du dialogue social devaient être définies au préalable. Ils ont ajouté que certains sujets ne devaient pas être traités dans le cadre du dialogue social. Ils ont souhaité savoir quel mandat je détenais de mon PDG. Ils ont enfin demandé que leur place soit rendue aux instances.

Les cadres éprouvaient des difficultés à comprendre qu'ils avaient un rôle à jouer dans le dialogue social. Ils estimaient que la résolution des problèmes sociaux relevait de la DRH. J'ai mesuré à quel point ils se sentaient éloignés des problématiques RH et ne percevaient pas l'intérêt des phases de concertation et de dialogue avec les représentants du personnel de proximité. J'en ai déduit qu'il fallait les sensibiliser et les former.

La direction générale de l'institut était inégalement convaincue de l'intérêt de nouer un dialogue social vivant et de qualité, reposant sur certains fondamentaux. Elle éprouvait de la défiance, soulevant la question de la représentativité des organisations syndicales. Je lui ai rappelé que les représentants syndicaux détenaient des mandats électifs. Le PDG de l'INRIA étant très mal à

l'aise avec le dialogue social, j'ai préconisé que l'un des autres membres de la direction de l'institut soit en première ligne avec les représentants du personnel.

L'échec de la refonte du système de prime a été l'objet de critiques. J'ai rappelé que l'on a les représentants du personnel que l'on mérite. Il a fallu reconstruire un dialogue social, afin de trouver le bon niveau de dialogue au sein de l'INRIA, en renouant avec certains fondamentaux. Il était tout d'abord nécessaire de partager plus ou moins implicitement certaines valeurs (confiance, responsabilité et respect). Il fallait aussi reconnaître le rôle et la légitimité des acteurs. Il convenait également de définir la typologie des formes de dialogue social au préalable, d'indiquer si l'on engageait une concertation ou une négociation. Il était important de respecter le fonctionnement des instances, y compris les délais de remise de l'information. Enfin, il fallait accepter que les échelles de temps des acteurs soient différentes. Parfois, les représentants du personnel nous reprochent notre manque de réactivité en cas de crise de nature humaine, mais ils doivent comprendre que la situation n'est pas facile pour nous non plus – et vice-versa

Une fois ces fondamentaux définis, il était possible d'expérimenter de nouvelles formes de dialogue social, en partageant les aspects techniques d'un projet de transformation d'une ligne métier, en acceptant une plus grande transparence dans les dispositifs RH, en positionnant mieux les cadres dans la fonction RH partagée et en progressant ensemble sur ces nouvelles thématiques. La fonction RH doit adopter un langage plus accessible qu'elle ne le fait aujourd'hui – elle a parfois tendance à s'enfermer dans un jargon technocratique. Elle procède parfois à de la rétention d'information sous le sceau de la confidentialité, alors que le partage d'information peut faire avancer le dialogue social.

Jean-Marc SAINT-GABRIEL
Chef du service relations sociales à la ville de Suresnes

La ville de Suresnes compte un peu plus de 1 100 agents parmi ses effectifs. La pratique du dialogue social y est une préoccupation, depuis plusieurs années. J'ai été recruté pour mettre en place un service des relations sociales au sein de la direction des ressources humaines. L'objectif de ce service était de donner aux partenaires sociaux les moyens d'avancer ensemble sur des dossiers impactants pour la collectivité. Nous souhaitions mettre en place les conditions d'un dialogue social différent. Nous avons estimé nécessaire de formaliser les conditions de ce dialogue.

Nous avons décidé de nous inspirer de l'expérience menée par Axa en 2009, en mettant en place une charte de reconnaissance du parcours syndical. Cette charte démontrait à l'ensemble des agents que le dialogue social était une véritable préoccupation, une véritable envie, et allait prendre plus de poids au sein de la collectivité. Nous souhaitions faire vivre le dialogue social différemment qu'au travers des réunions d'instance ou des réunions bilatérales institutionnalisées entre le DG/l'élu et un représentant du personnel.

Tous ensemble, nous avons rédigé la charte du dialogue social. Nous nous sommes ensuite demandés comment la faire vivre. Notre principal objectif était de faire évoluer le regard porté sur le dialogue social au sein de la collectivité : il s'agit d'un travail de longue haleine, qui suppose de valoriser les partenaires sociaux. Notre volonté était d'aider les représentants du personnel à développer de nouvelles compétences, à l'aide de la ville de Suresnes ou d'organismes de formation extérieurs. Nous devions donner un nouvel éclairage sur l'action syndicale et montrer que la parole syndicale comptait au sein de la collectivité – c'était novateur.

Nous avons décidé de redéfinir la place des cadres dans le dialogue social. Nous les avons formés au dialogue social, afin qu'ils soient conscients que les projets ne peuvent être efficaces

que s'ils donnent lieu à une adhésion ou, tout au moins, ont été l'objet d'une concertation. Nous avons systématisé le recours à la concertation, sans nous imposer de limites temporelles – les dossiers sont désormais traités en six mois au lieu de deux si nécessaire.

A Suresnes, nous disposons d'un triptyque très efficace en matière de dialogue social. Il est composé de l'élue en ressources humaines, qui est très impliquée, du service des relations sociales, qui joue un rôle de médiateur et de facilitateur, et de l'ensemble des cadres de la collectivité.

Valérie BRUNEL
Suresnes est la seule ville à avoir mis en place cette charte.

Jean-Marc SAINT-GABRIEL
Tout à fait, le Conseil général a approuvé le principe de cette charte de reconnaissance du parcours syndical il y a un an, mais ne l'a pas encore mise en œuvre à ce jour, à ma connaissance.

Valérie BRUNEL
La parole est à présent à la salle.

De la salle
Quelles modalités de reconnaissance avez-vous instaurées dans le cadre de la charte ?

Jean-Marc SAINT-GABRIEL
A Suresnes, la commission consultative paritaire interne tiendra compte de la participation des représentants du personnel à certains dispositifs ou à certaines formations. Nous avons développé des partenariats avec l'IEP de Sciences-Po et avec l'OIT. Sciences-Po a conçu un parcours certifiant dans le domaine social et économique, que nous avons proposé aux représentants du personnel qui souhaitaient le suivre. 12 l'ont suivi l'année dernière, dont 10 ont été certifiés (deux avec les félicitations du jury). La participation à cette formation sera prise en compte au moment de l'évaluation de la manière de servir de l'agent.

De la salle
L'élue de Suresnes est très impliquée dans le dialogue social, il s'agit d'un cas atypique. La qualité de l'investissement des élus est indispensable au bon déroulement du dialogue social. Or les élus donnent de plus en plus l'impression de se débarrasser de leur mission de gestion du personnel. Il n'est pas forcément évident de dialoguer avec les représentants du personnel, quand on souhaite défendre ses orientations politiques pour être ensuite réélu. De fait, les élus sont rarement présents en CTP. Il est regrettable qu'ils ne s'investissent pas plus, déléguant leurs fonctions à l'administration territoriale, qui n'a pas les compétences requises pour prendre les bonnes décisions. Le dialogue social repose sur une relation triangulaire : en l'absence de l'élu, il ne peut pas progresser.

Valérie CHATEL
Certains sujets ne peuvent pas être abordés dans le cadre du dialogue social, je suis d'accord avec ce constat. Cependant, cette situation vous paraît-elle normale ?

Muriel SINANIDES
Certains sujets ne peuvent pas être abordés à un moment donné. Il est parfois préférable d'attendre de les traiter, le temps de procéder à une sensibilisation préalable, afin d'éviter un affrontement stérile. Dans l'absolu, il ne faut toutefois exclure aucun sujet du champ du dialogue social.

Jean-Marc SAINT-GABRIEL
Il ne faut effectivement exclure aucun sujet, mais certains nécessitent des pré-requis. Aucun sujet n'est tabou ; nous accueillons chacun des dossiers proposés, sans pour autant y répondre positivement.

De la salle
Comment imaginez-vous le devenir de votre dispositif de concertation, suite à la rénovation du dialogue social ? Les compétences du CTP seront élargies.

Jean-Marc SAINT-GABRIEL
Notre dispositif intervient en décalage par rapport à nos instances paritaires, qui fonctionnent normalement, sans être des chambres d'enregistrement. La concertation entre partenaires sociaux porte sur des sujets très différents de ceux évoqués en CTP ou CAP. Ainsi, un chantier a été ouvert sur la prévention des conduites addictives il y a une dizaine de mois avec les représentants du personnel. Nous avons aussi travaillé sur le bien-être au travail. Je ne pense pas que la rénovation du dialogue social impactera notre dispositif de concertation.

Propositions de pistes de progrès

Valérie BRUNEL
Quelles sont vos propositions pour améliorer le dialogue social, en particulier concernant le champ de la négociation ?

Michel SELITZKI
Dans le contexte de l'atomisation du travail, il faut redonner un sens collectif au travail, se repositionner par rapport au périmètre du service public. Il convient de placer l'accent sur le contenu du travail plutôt que sur les dispositifs individuels. Le dispositif paritaire demeure l'élément essentiel de la négociation et de la concertation. Rien n'empêchera d'ailleurs les conseils municipaux de maintenir les conseils paritaires, en dépit de l'évolution de la loi. Tout dossier doit être soumis en premier lieu à l'instance paritaire, qui déterminera le cadre de la négociation. L'aboutissement ou non des négociations sur un accord importe peu : l'important est que chaque partie ait exprimé ses revendications.

Aujourd'hui, nous avons évoqué la réactivité des différentes parties prenantes du dialogue social. Depuis plusieurs années, à Niort, les organisations syndicales demandaient l'ouverture d'une réflexion sur la santé au travail. Cette demande était comprise au départ uniquement sous le prisme du harcèlement. La CGT a dû faire comprendre à ses adhérents qu'il fallait distinguer les problèmes de harcèlement, qui sont rares, et les dysfonctionnements organisationnels, qui génèrent de la souffrance au travail.

Le DGA refusant de se saisir de la question de la souffrance au travail, la CGT a dû diffuser un questionnaire sur le sujet. La CFDT Cadres a procédé de même, sans concertation préalable. Suite à ces démarches, la DG s'est engagée à confier une étude à un cabinet extérieur. Les représentants du personnel ont demandé que le CHS pilote cette étude, qui avait été définie comme une usine à gaz. Cependant, le comité de pilotage qui avait été constitué n'a pas été supprimé. Ces deux instances se parasitent les unes les autres.

Il est important que le dialogue social passe par les organes paritaires et soit transparent.

Christophe NOEL
Nous avons des outils, que nous devons utiliser pleinement, ce qui ne nous empêche pas d'en inventer d'autres. Les DRH doivent valoriser la place de l'élu, pour montrer qu'il est partie prenante de l'ensemble des procédures. Il faut aussi avoir une vision prospective des sujets à aborder dans le cadre des différentes relations sociales, afin de prendre davantage de recul. Il est également nécessaire de valoriser davantage les encadrants dans les relations sociales. Les ressources humaines doivent en outre être saisies en amont des problèmes avant qu'ils ne se transforment en conflits sociaux.

Il faut redonner leur juste place aux ressources humaines, qui ne doivent pas se substituer aux élus ou aux managers, mais doivent assurer une médiation. Ainsi, nous avons obtenu que les projets ne soient plus présentés par la DRH seule en CTP, mais avec le support du manager ou du directeur concerné.

Enfin, il faut pouvoir construire les solutions tous ensemble avec les organisations syndicales mais aussi avec les agents, sans remettre en cause les instances paritaires. Le dialogue social doit englober les agents.

Jean-Louis GADEA

La loi de juillet 2010 permet maintenant d'ouvrir des négociations avec les organisations syndicales. Elle permet d'évacuer la négociation, en concluant un accord, avant le passage des dossiers en CTP. Cette disposition est utile, surtout pour les dossiers complexes.

Par ailleurs, le rôle des encadrants est prépondérant. Ainsi, les réunions d'atelier permettent de régler directement toutes les problématiques.

Jean-Philippe BERTOUT

Nous devons composer avec les règles qui s'imposent à nous. Nous devons donner du corps et du sens aux instances paritaires. Il nous faut mettre fin aux problèmes de vocabulaire qui se posent parfois. Ainsi, nous ne pouvons pas présenter un dossier sur le stress au travail, sans nous être préalablement accordés sur le sens de cette notion. Or cela, nous ne pouvons pas le faire en CTP mais à d'autres moments, dans un autre cadre. Nous pouvons probablement faire des progrès sur la forme.

S'agissant de la formation, elle n'est pas la solution à tous les maux. Je puis l'affirmer, étant directeur de la formation. Se former, c'est aussi changer de forme, c'est-à-dire aller vers un ailleurs insécurisant – c'est ensemble que nous devons prendre le risque du changement.

Thierry GIAPPICONI

Un cadre doit être préparé à gérer une équipe, ce qui suppose de reconnaître le rôle des organisations syndicales, d'avoir l'intelligence de les écouter et de prendre soin de dialoguer avec elles. Un tel comportement permet d'éviter les nombreux conflits suscités par l'incompréhension.

Au sein de la Fonction publique territoriale, les cadres ont l'avantage du cadre du service public, car rendre un service public est déjà en soi un outil de motivation. Plus les agents seront associés à des projets faisant sens pour eux, plus ils seront motivés. Le management joue un rôle essentiel. Il doit mettre en avant le bien fondé des décisions garantir la transparence des conditions de leur exécution.

Le management hiérarchique et technocratique doit faire place au management de l'intelligence collective. Ainsi, les organisations syndicales pourront se concentrer sur les problèmes qui relèvent plus spécifiquement du dialogue, voire du conflit avec l'autorité territoriale : rémunérations, conditions matérielles de travail, formation et évolutions de carrière, etc.

Valérie CHATEL

Nous devons mettre fin aux logiques d'affrontement, opposant les RH aux organisations syndicales, les agents à leurs cadres, voire les agents entre eux, en nouant un dialogue à quatre voix (élus, organisations syndicales, DRH et cadres). Il nous faut définir un cadre de référence, les fondamentaux du dialogue social. Nous devons aussi procéder à un apprentissage collectif, car nous ne parlons pas la même langue et car les cadres méconnaissent parfois leurs obligations sociales. Ainsi, nous avons organisé des formations communes, qui ont favorisé les rencontres. De même, nous convions désormais les cadres aux réunions de négociation.

Monique BOUTRAND
Quand nous avons évoqué la légitimité ce matin, nous avons soulevé la question de la représentativité. Cependant, en dépit de leur mandat électif, les syndicalistes sont l'objet d'une discrimination. Cette discrimination syndicale ne se réduit pas au fil du temps. Il est possible de rédiger des chartes pleines de bonnes intentions, mais elles doivent être appliquées par le management et le management de proximité, sinon elles restent lettres mortes. Le syndicaliste n'est pas qu'un empêcheur de tourner en rond, il peut aussi apporter son expertise et sa connaissance du terrain et faire avancer les dossiers. La reconnaissance du parcours des militants syndicaux est fondamentale, à mes yeux.

Valérie BRUNEL
Le facteur temps est essentiel dans le dialogue social. Vous semble-t-il possible de décider de prendre le temps de co-construire une décision, en ne respectant pas le calendrier initialement fixé ?

Valérie CHATEL
Bien sûr, et cela me semble essentiel. Nous devons travailler sur la non-discrimination des représentants du personnel. Il nous faut aussi inclure la dimension temporelle dans l'agenda du dialogue social, afin de pouvoir prendre le temps de co-construire les décisions.

Par ailleurs, les divisions syndicales sont contreproductives. Elles bloquent parfois le dialogue social. Il serait souhaitable d'y mettre fin.

Thierry GIAPPICONI
La fin des divisions syndicales est une illusion. Les différents syndicats n'ont pas la même culture et ce n'est pas sans raisons : certains mettent l'accent sur la cogestion, d'autres privilégient l'indépendance. FO est très réservée face aux intersyndicales permanentes, qui paralysent l'action sous prétexte d'absence d'unanimité.

Jean-Louis GADEA
Il faut clarifier les rôles de chacun dans le dialogue social. Chaque interlocuteur doit avoir une fonction et un mandat précis. Les agents attendent des réponses à leurs questions, or souvent les représentants du personnel sont confrontés à des interlocuteurs qui ne sont pas à même de leur apporter des réponses. Seule l'autorité territoriale est habilitée à répondre aux questions importantes. Il est essentiel que les représentants du personnel soient confrontés aux décisionnaires en dernier ressort, ce qui permet d'éviter les conflits sociaux.

Michel SELITZKI
Nous n'avons pas évoqué les finalités du service public. Le service public n'est jamais mieux assumé que par les agents du service public. Or l'externalisation tend le dialogue social. Les organisations syndicales s'efforcent de préserver le statut et le périmètre du service public. Nous n'avons pas soulevé ce sujet aujourd'hui, ce qui est regrettable. Il ne faut pas laisser des pans du service public au privé ou même les abandonner totalement. La transformation de l'usager en client n'est pas souhaitable. La privatisation dégraderait les services apportés.

Valérie BRUNEL
Y a-t-il débat sur ce sujet ou les RH et les organisations syndicales pourraient-elles trouver des terrains d'entente, à condition d'en avoir le temps ?

Christophe NOEL
Je ne répondrai pas à cette difficile question. Je rappellerai simplement que les DRH ne sont pas toujours décideurs. Ils sont souvent le relai d'un équilibre interne, trouvé avant les négociations. Leur position est difficile, ils peuvent parfois être taxés de surdité. Le temps précédant les négociations est utilisé pour trouver un équilibre.

Michel SELITZKI
Le temps est vécu différemment par les DRH et les représentants du personnel.

De la salle
Nous avons tendance à considérer que les conflits sont dramatiques. Les solutions proposées visent toutes à résoudre les conflits générés par les organisations, qui résultent de divergences d'appréciation. Dans le cadre du dialogue social, le DRH doit répondre qu'il n'y a pas de problème, mais seulement des solutions.

Par ailleurs, la formation constitue un enjeu déterminant. Le dialogue social est un art à part entière, faisant appel à la représentation et à la théâtralité. Cependant, où se former ? Comment apprendre à bien dialoguer, de manière constructive ?

Le problème du pouvoir d'achat est souvent évoqué en dialogue social. Or l'instauration d'un jour de carence va tendre le dialogue, tout comme la conséquence de la réforme des retraites sur la GPEC (reclassement des personnels). La maîtrise des coûts et son impact sur les services sera aussi source de conflits.

De la salle
Le service public à coût raisonné génère un management et une activité de moins en moins soutenables pour les agents. Comment mobiliser les agents autour du service public, en leur faisant vivre des situations intenables ?

Valérie BRUNEL
La tentation est grande d'évoquer le contenu du dialogue social, quand on débat de cette question. Cependant, nous avons demandé aux participants de n'évoquer que les modalités du dialogue social.

De la salle
Depuis tout à l'heure, les cadres et les DRH sont présentés comme les ennemis des responsables syndicaux. Nous ne sommes pas vos ennemis. Il faut délaisser les postures pour se focaliser sur l'intérêt des agents. Nous sommes attachés au service public et nous travaillons au quotidien pour les agents, leur bien-être et leur carrière.

Thierry GIAPPICONI
Je ne crois pas avoir déclaré le contraire. Je suis d'ailleurs moi-même cadre. Je pense que la majorité des cadres cherchent à défendre les intérêts des agents. Cependant, certains auraient avantage à développer le dialogue informel avec les organisations syndicales en amont d'éventuels conflits.

Michel SELITZKI
Quand je souhaite défendre le service public, je ne m'adresse pas au DRH ou aux cadres mais au maire. C'est effectivement l'exécutif, le maire, qui détermine la définition du service public.

Jean-Philippe BERTOUT
Certaines représentations de la formation sont parfois un peu classiques – placer une personne parmi dix autres dans une salle devant un sachant ne résout pas tous les problèmes. Nous devons multiplier les situations et moments apprenants, comme la journée d'aujourd'hui.

De la salle
Une enquête réalisée auprès de plusieurs collectivités a montré que la qualité du dialogue social dépend de la légitimité des interlocuteurs en présence. Comment est-il possible d'expliciter le rôle que l'institution confie à son directeur local, à son DRH, pour conduire le dialogue social ?

Michel SELITZKI
Cela pose la question du mandat. Mes revendications syndicales s'adressent au maire, même si elles transitent par le dispositif mis en place au sein de ma collectivité.

Valérie CHATEL
Le dialogue social ne s'élabore pas seulement entre le maire et les organisations syndicales. Il est construit de manière complexe, et comprend un droit au conflit. Les DRH sont engagés dans le jeu social, et y jouent un rôle réellement constructif. S'ils n'avaient pas ce rôle, ils n'existeraient pas. Le processus de prise de décision fonctionne par étapes, par constructions successives. Certains essayent de délégitimer les DRH, en affirmant qu'ils ne sont pas des décideurs. S'ils ne sont pas décisionnaires, les DRH amènent toutefois à la connaissance.

Monique BOUTRAND
C'est le maire qui vote les budgets et qui définit les grandes lignes stratégiques. Cependant, le fonctionnement d'une collectivité territoriale nécessite un directeur, une administration et des services, avec des missions et des délégations précises. Le dialogue social s'inscrit dans ce contexte. Pour qu'il réussisse, les délégations doivent être précisément définies. Le DRH a des responsabilités limitées, qu'il ne faut toutefois pas court-circuiter.

Thierry GIAPPICONI
Le DRH est-il le chef du personnel ? Les représentations diffèrent sans doute d'une personnalité à l'autre. Mais dans tous les cas l'appellation est source de confusion et il convient de rappeler le droit : le décideur est l'élu de la collectivité locale, toutes les autres décisions sont prises par

délégation. Les DRH ont pour missions l'aide à la décision et la mise en œuvre des décisions prises. Ils peuvent parfois conduire les négociations, mais par délégation. In fine, la décision sera prise par l'élu de la collectivité.

En tant que cadre, je ne prends jamais d'engagement si je n'ai pas reçu délégation pour le faire. Il devrait en être logiquement de même pour les DRH. Je ne vois pas comment ce qui n'est considéré par aucun cadre comme dégradant, pourrait l'être pour les DRH.

Jean-Philippe BERTOUT
Il faut parler du processus décisionnel, plutôt que de la posture juridique. On se rend compte que le champ du véritable dialogue social est en dehors des instances réglementaires classiques.

Jean-Louis GADEA
Des décisions sont prises par les politiques, par exemple concernant l'optimisation d'un service. Pour les organisations syndicales, l'espace de négociation recouvre leurs attentes et leurs questionnements. Or l'élu délègue son pouvoir en plusieurs strates, auprès du chef de service puis de la DRH. Les négociations prennent un temps infini, car la DRH n'a pas le même pouvoir que le maire. Le maire, l'autorité décisionnelle, joue un rôle fondamental.

De la salle
Des processus de coproduction sont à l'œuvre, dans le dialogue social. Il est impossible de ne pas reconnaître la participation du DRH. Il ne faut pas confondre une responsabilité juridique et politique avec la réalité de cette co-construction. Sans reconnaissance mutuelle des différentes parties-prenantes, le dialogue social est impossible.

De la salle
Au sein de ma collectivité, le dialogue social dont je suis en charge me paraît frustrant. Sur certains sujets généraux, il est effectivement impossible d'avancer car il faut du temps et car nous n'avons pas la légitimité de l'élu. La présence du maire est souhaitée par tous, mais elle est rare. En conséquence, nous traitons surtout de situations individuelles et pas de sujets généraux, comme la souffrance au travail, au sein des instances paritaires.

Thierry GIAPPICONI
Le malentendu perdure. Les syndicalistes ont une démarche pragmatique. Quand un problème se pose, ils tentent de le résoudre au plus simple avec le premier interlocuteur concerné. En cas d'échec, ils font appel à un autre interlocuteur.

Les sujets de fond supposent d'emblée l'implication des élus et dans tous les cas la responsabilité de la décision leur revient in fine, et c'est bien ainsi. Il s'agit d'une réalité juridique qui s'inscrit dans l'application du pacte républicain.

Valérie BRUNEL
Jean-Marc Saint-Gabriel, vous avez réussi à construire un dialogue social à trois qui fonctionne.

Jean-Marc SAINT-GABRIEL
Pour instaurer un dialogue, il faut disposer d'interlocuteurs disposés à dialoguer, qu'il s'agisse de représentants du personnel ou de personnes mandatées pour cela. Ces acteurs font progresser les discussions avant qu'elles n'arrivent au niveau de l'élu. En tant que DRH, je ne suis pas en quête de légitimité mais je souhaite dialoguer. Pour que le dialogue social s'établisse, l'existence d'une volonté d'écouter et de parler est nécessaire.

De la salle
Le présent débat est franco-français. Je suis à la fois DRH et syndicaliste. Le dialogue social présuppose la capacité de passer à la négociation. Les représentants syndicaux doivent avoir des choses à dire, préparer les dossiers pour être capables de négocier au lieu de revendiquer purement et simplement.

De la salle
Je ne partage pas tout à fait votre point de vue. Vous généralisez sans doute un cas personnel. Je sais d'expérience que les représentants syndicaux préparent souvent leurs dossiers très soigneusement.

Dans le contexte de la relation triangulaire qui sous-tend le dialogue social, il est normal que les négociations et les discussions se nouent entre les représentants syndicaux et ceux de la direction, afin de préparer le passage en instance paritaire ou la signature d'un protocole.

Malheureusement, les élus délaissent leurs mandats dans les instances paritaires au profit de l'administration territoriale. Or celle-ci n'a pas le temps de lire les dossiers traités en CTP et ce n'est pas sa mission. Les élus ne jouent pas leur rôle : le débat est faussé par leur absence au stade ultime.

Michel SELITZKI
Le dialogue social est un espace de revendication. On n'exprime pas des revendications pour le plaisir.

Valérie BRUNEL
Pour conclure cette table ronde, je vous demanderai ce que votre participation vous a apporté, et, le cas échéant, ce qu'elle changera dans vos pratiques demain.

Jean-Louis GADEA
J'ai trouvé l'expérience très enrichissante. En tant que syndicaliste, il est effectivement intéressant de découvrir le vécu des DRH. J'ai bien entendu les difficultés auxquelles ils sont confrontés – j'en étais déjà conscient avant. J'en ferai part aux collègues de mon organisation syndicale afin qu'ils comprennent mieux les problématiques des DRH.

J'ai aussi été heureux que les DRH entendent ce que les organisations syndicales avaient à dire, en espérant que des modifications importantes en découleront dans le dialogue social.

Jean-Philippe BERTOUT
Nous avons réalisé un travail important, afin de préparer cette table ronde. Aujourd'hui, nous avons été capables de nouer un dialogue original entre syndicalistes et RH. Le vocabulaire que nous utilisons est peut-être plus partagé qu'avant mais, sommes-nous prêts à abandonner les uns et les autres nos mauvaises habitudes ?

Monique BOUTRAND
Dans la situation de crise, la question de la dette publique pose celle des services publics. Demain, le dialogue social sera l'élément essentiel de réponse à cette question.

Valérie CHATEL
Je suis satisfaite du travail que nous avons réalisé ensemble. Nous avons réussi à créer un lieu de dialogue, en dehors des instances habituelles, nous permettant de dépasser les postures habituelles.

Les questions d'identité soulevées à la fin du débat n'étaient pas du tout majeures lors de nos réunions préparatoires.

Michel SELITZKI
L'exercice auquel nous nous sommes livrés aujourd'hui et durant les réunions préparatoires est celui que nous appelons de nos vœux, nous, organisation syndicale, dans le cadre du dialogue social. Nous sommes capables de dépasser les postures de nos confédérations afin de faire vivre le dialogue social, par exemple concernant le travail le dimanche.

Christophe NOEL
Cette journée et le travail préparatoire que nous avons réalisé nous ont permis de lire plus clairement les postures des uns et des autres, dans un contexte dépassionné. Je perçois aussi mieux les moments du dialogue social.

Thierry GIAPPICONI
J'aurais aimé que les échanges avec la salle soient plus nombreux, car les expériences confiées par les personnes qui se sont exprimées étaient intéressantes.

Quant au reste évitons les discours lénifiants. Je crains que les années qui viennent ne soient pas celle du dialogue social mais du conflit social. La remise en cause du service public et des acquis sociaux des salariés laisse de moins en moins de marge à la négociation.

Pour négocier, il faut du grain à moudre comme le disait André Bergeron. Comme il n'y a plus de grain à moudre et que l'on envisage même de retirer certains des grains déjà attribués, je doute que le dialogue social puisse bien se dérouler. Chacun devra prendre ses responsabilités, les syndicalistes en tant que syndicalistes et les élus en tant qu'élus.

Valérie BRUNEL
Merci. Les débats d'aujourd'hui donnent des raisons d'être très optimistes. Les conditions du dialogue social sont identiques à celles de tout autre dialogue – il faut être d'accord sur les acteurs pertinents, sur les objectifs et sur les modalités.

Clôture de la journée

Dominique LAGRANGE
Directeur de la formation de l'INET

Cette journée a permis de re-balayer le concept de dialogue social. En Suède, la notion de confiance est mise en avant – elle n'a pas été évoquée aujourd'hui, ce qui est étonnant.

Une étude réalisée auprès des cadres en formation au sein des écoles de service public montre une montée en puissance des valeurs économiques et une fragilisation des valeurs républicaines. Ces valeurs économiques sont aussi mises en avant par les usagers. Il faudra peut-être débattre des valeurs du service public, lors d'un prochain mercredi de l'INET.

Je vous invite à consulter les catalogues des délégations régionales ou les sites du CNFPT, de l'INSEP et de l'INET pour découvrir notre offre de formation.

Je vous remercie de votre participation et vous donne rendez-vous pour un nouveau mercredi de l'INET.

Document rédigé par la société Ubiqus – Tél. 01.44.14.15.16 – http://www.ubiqus.fr – infofrance@ubiqus.com

Découvrez les dates et les prochains thèmes :
www.inet.cnfpt.fr

Une journée,
à Paris,
une fois par mois,
un thème de l'actualité territoriale...