



Entreprise : comment réussir le dialogue social en France ?

Colloque, 17 avril 2018

Conclusion, par Gilles Finchelstein

La bêtise consiste à vouloir conclure. C'est une phrase de Flaubert dans sa correspondance à Louis Bouilhet en 1850, je n'exclus pas du tout de dire des bêtises, mais je vais me garder de conclure.

À défaut de conclusion, je voudrais d'abord commencer par une conviction. Je suis sûr que beaucoup d'entre vous la partagez ; il s'est passé quelque chose aujourd'hui. Je voudrais remercier tous ceux qui y ont participé : la Bourse du travail qui nous a accueillis, les militants, syndicaux, les citoyens qui ont été présents, les organisateurs évidemment et au premier rang desquels Jean Grosset, qui a eu l'idée de créer cet Observatoire du dialogue social, qui a eu l'idée de ce colloque et qui a fait de cet Observatoire un lieu précieux d'échanges et de réflexion, l'animateur, Jean-Paul Coulange et l'ensemble des intervenants des deux tables-rondes et évidemment Laurent Berger, Luc Bérille et Philippe Louis.

À défaut de conclusion donc, une contribution, en m'appuyant notamment sur les débats de cet après-midi et en revenant sur trois de leurs dimensions : la dimension pratique, la dimension idéologique et la dimension politique.

Je commence par la dimension pratique. Engels, qui n'est pas l'auteur que je cite le plus souvent, disait que la preuve du pudding, c'est qu'on le mange. Et bien la preuve du dialogue social, c'est qu'on le voit. Cet après-midi on l'a vu. On voit qu'il peut déboucher sur des accords positifs, concilier le progrès économique et le progrès social, réussir à s'adapter aux réalités et aux spécificités de la situation des entreprises. On l'a vu dans la première table-ronde : l'accord sur le travail du soir chez Sephora, l'accord sur le travail du dimanche chez Etam. On a vu qu'il débouchait aussi, ou qu'il permettait, des pratiques sociales innovantes – je pense aux rencontres du progrès dont ont parlé à la fois le Directeur général et le représentant syndical de la CAIB, ainsi qu'à beaucoup d'autres initiatives qui ont été évoquées.

Tout cela s'est fait avant les lois, avant que soient appliquées les lois travail et les ordonnances. Le dialogue social était donc déjà riche. Mais le dialogue social, c'est aussi de conduire un travail d'évaluation. L'évaluation des accords collectifs signés mais aussi

des dispositions sociales nouvelles, celles qui vont entrer en compte. Et nous avons vu les interrogations qui étaient très partagées, notamment sur les effets des fusions des institutions représentatives du personnel. Je crois que les uns et les autres devront essayer de faire ce travail-là.

Deuxième dimension, sur l'idéologie. Non pas l'idéologie comme une pensée close, systématique, systémique, dogmatique, mais au sens d'une représentation de la société autour d'un certain nombre de valeurs. Je crois, et c'était très frappant cet après-midi, que nous voyons ce qui nous rassemble, et ce qui nous rassemble largement : à la fois une vision de l'entreprise et une vision de la négociation.

L'entreprise d'abord comme espace de négociation, légitime et pertinent. C'est à la fois un débat dans la société et quelque chose qui nous rassemble – un peu de la même manière que beaucoup d'entre nous ici avaient porté la décentralisation politique quelques années et quelques décennies auparavant, avec l'idée de privilégier la proximité, d'être au plus près des réalités, des situations et – c'est très important – de faire confiance aux acteurs de terrain.

Évidemment, cette proximité, nous l'avons vu, n'est pas un totem. Cela pose des questions et insinue des limites. Il faut définir la bonne proximité entre l'entreprise et la branche ; il faut s'assurer que les acteurs aient les moyens de l'être et cela signifie poser la question de la présence syndicale dans les PME mais aussi préserver le cadre commun par la loi, par la négociation interprofessionnelle. Ce sont des questions qui se posent aujourd'hui encore plus qu'hier, car il faut pour cela l'appétence des différents acteurs, or il n'est pas évident que cette appétence soit très forte dans la période.

L'entreprise donc comme espace de négociation, mais au-delà comme lieu de transformation de la société dans un pays qui compte beaucoup sur la loi et trop peu sur l'entreprise. C'est un espace de socialisation d'innovation technologique et sociale ; c'est un outil de lutte contre le changement climatique très important.

Et dans ce cadre je crois que nous devons réfléchir – nous l'avons fait les uns et les autres – aux questions qui vont venir devant le Parlement dans peu de temps sur la propriété de l'entreprise : qu'est-ce qu'une entreprise ? Je crois que nous partageons l'idée que la définition donnée par le Code civil aujourd'hui – qui ne parle pas d'entreprise mais de société, qui ne voit dans ces sociétés qu'un seul acteur, les associés, et qu'un seul objectif qui est le partage des bénéfices – est désuète.

Débat symbolique, débat idéologique peut-être, mais de ce débat-là il faut tirer des conséquences sur le partage du pouvoir dans l'entreprise et sur la présence des salariés dans les conseils d'administration. Là encore, nous avons fait les uns et les autres des propositions. Elles sont plus ambitieuses que celles qui sont dans le projet de loi et il faudra continuer à les porter. Voilà pour l'entreprise.

Pour la négociation à présent, je crois que nous constatons tous que la négociation est moins naturelle dans notre pays qu'elle l'est ailleurs. D'un côté parce que le pouvoir y est souvent plus personnalisé et plus centralisé – c'est vrai du pouvoir dans l'entreprise comme du pouvoir en politique. D'un autre côté aussi parce que le surmoi révolutionnaire y est plus puissant qu'ailleurs, avec une exaltation du conflit et de la confrontation.

Or, au cœur de la négociation et au-delà même de la négociation, c'est une conception de la démocratie que nous portons autour de la négociation. Une conception qui revendique le réformisme – c'est ce que disait Laurent Berger aujourd'hui. Il s'agit de l'idée que pour faire progresser réellement la vie des salariés, il y a un pas réellement accompli et plus important qu'un kilomètre qui ne l'est que virtuellement. Une démocratie qui assume l'idée du compromis et donc qui sort de cette logique dont nous souffrons beaucoup, d'une logique binaire où il ne doit y avoir au terme de chaque discussion qu'un gagnant et un perdant. Une démocratie enfin, qui voit dans la négociation non pas du temps perdu, mais le gage d'une décision de meilleure qualité et d'une plus grande effectivité.

La pratique, l'idéologie : entre les deux, avec les deux, il y a la politique. Non pas la politique au sens électoral ou au sens tactique, mais dans ce qu'elle porte de rapport de force, parce que le réformisme n'est pas une naïveté, nous ne sommes pas au pays de Oui-oui. Or si nous regardons, je crois que nous devons le faire et nous le faisons, si l'on regarde la réalité en face, on mesure que le contexte est un contexte qui est particulièrement difficile. Nous sommes au sortir d'un quinquennat – je le dis devant Jean-Marc Ayrault – où la démocratie sociale a été théorisée et pratiquée sans doute davantage qu'elle ne l'avait jamais été dans notre pays, produisant des succès, montrant qu'il était possible de concilier efficacité et justice et portant même une mutation de la manière dont on concevait notre système de protection sociale autour de la personnalisation ou de l'individualisation du droit.

D'un autre côté, ce quinquennat a vu aussi la démocratie sociale peu à peu s'essouffler avant même 2016 – on en parlait à la fois avec Christophe Sirugue et Myriam el Khomri la semaine dernière dans un séminaire à la Fondation Jean-Jaurès où nous travaillons sur l'inventaire du quinquennat, sur ce thème-là de la démocratie sociale dans l'entreprise, la démocratie sociale a fini par s'échouer.

Il existe donc une interrogation sur la méthode même et son efficacité, qui est, je crois, plus forte qu'avant. Et puis surtout, nous sommes aujourd'hui dans un contexte où l'espace politique de la social-démocratie s'est, pour être poli, rétracté, où l'autorité et la verticalité ont pris le pas sur la négociation et le compromis et où, plus que jamais, nous sommes dans ce que j'avais appelé il y a quelques années la dictature de l'urgence.

À nous, qui sommes, à des titres divers, des représentants de la société civile organisée, la question nous est posée de savoir comment nous pouvons être à la hauteur de cette situation nouvelle. Cela pose la question de notre propre renouvellement – cela vient d'être évoqué – et, à raison, du renouvellement de nos idées, de nos pratiques et cela pose la question de notre force, donc de notre rassemblement. Il nous faut se poser cette question de façon collective.

Nous occupons un espace – je dis « nous », je ne suis pas du monde syndical, plutôt du monde intellectuel, mais c'est vrai aussi du monde associatif –, nous occupons un espace qui n'a pas un nom, qui n'a pas un leader, mais nous savons très bien lui donner une identité. Il a une histoire, il a des valeurs et il a, nous en sommes tous convaincus, une actualité. Je crois qu'il serait utile qu'au-delà même de cette réunion, l'on essaie de montrer sa force dans une initiative commune, à la fois syndicats, intellectuels et associations, puisque si la question est celle du rapport de force il faut être capable de le

montrer. Je pense donc bon que l'on essaie de réfléchir aux suites, de plus grande ampleur, que l'on pourrait donner à la réunion d'aujourd'hui.

Et puis cette question du rassemblement se pose aussi pour chacun de nous. Elle se pose dans le monde des idées qui est également divisé et dont je mesure la difficulté de le rassembler. Et puis elle se pose pour vous dans le monde syndical, peut-être plus encore car c'est vous qui êtes les plus puissants. Votre tribune dans *Libération* était un geste, un signe. Votre présence à cette tribune en est un autre. Vous avez aujourd'hui une responsabilité qui est je crois très importante, et une opportunité qui est extraordinaire.

Moi qui ne poursuis aucun intérêt, qui n'ai aucune arrière-pensée, je peux peut-être terminer par ce message pour vous trois, et au-delà, pour votre organisation : continuez, allez aussi loin qu'il vous paraît possible. Et quand vous en serez là allez plus loin encore, vers ce qui vous paraît impossible. Nous avons besoin de vous et nous comptons sur vous.