



La tour du pouvoir

La gestion constructive du
conflit à travers le dialogue
social dans les entreprises.

Patricia Elgoibar
Martin Euwema
Ana Belén García
Lourdes Munduate
Erica Pender

Introduction

Kommentar [AB1]: Ajouter le logo de la CE dans la 1ère page (version finale).

Immergé dans la forte crise économique et financière de ces dernières décennies, les relations Sociales (RS) sont plus profondément contestées que jamais. Les états de la Commission Européenne (CE) partagent des valeurs fondamentales, malgré leur grand nombre de différences.

L'interdépendance, positive et essentielle, entre employeur et employés, est l'une des valeurs en lesquelles croit profondément l'Union Européenne (UE). Le dialogue entre les deux parties, processus nécessaire et facteur clé, devra donc être constructif. Dans l'intérêt commun, les employés devront être mis en capacité et impliqués dans le dialogue. C'est une condition impérative pour créer une société saine, promouvoir des secteurs industriels vitaux, innovants et conserver des conditions de travail convenables et adéquates.

La symbolique de 'La tour du pouvoir' représente le travail commun, la solidarité, l'interdépendance des employeurs et des employés pour mettre en place des organisations humaines et viables, en s'appuyant sur des valeurs communes. Ce résultat et notamment atteint grâce l'implication formelle et informelle des acteurs dans les prises de décisions organisationnelles et ceci à tous les niveaux.

Les réalités quotidiennes, au sein des organisations actuelles, sont différentes de cette image de coopération. Les employés ressentent qu'ils sont peu pris au sérieux en tant qu'associés quand il s'agit de décisions stratégiques et les syndicats font grève contre l'érosion perçue des droits des travailleurs. Les réductions d'effectifs et les délocalisations continuent dans beaucoup de secteurs industriels de l'UE. Les employeurs sont perçus comme vénaux, sans aucune crédibilité lorsqu'il s'agit de la défense du droit des travailleurs. En face, les employés ressentent que les syndicats sont de moins en moins représentatifs de la majorité ouvrière. Pour aller plus loin, ils pensent que les représentants syndicaux sont guidés par leurs idéologies dépassées et aveuglé par ces dernières. Ils sont alors incapables de comprendre et d'affronter les réalités et pressions actuelles.

Heureusement, les choses ne se limitent pas à cette image et observations pessimistes. Dans beaucoup d'entreprises il y a un dialogue installé, fort et régulier entre employeurs et employés. Les Comités d'entreprises participent activement au processus de prise de décision, et les syndicats soutiennent le changement institutionnel.

Dans l'Union Européenne mais aussi à l'échelle mondiale, on observe un grand débat autour des conditions pour un dialogue social créatif dans les entreprises. Les relations sociales parmi les employeurs, les syndicats et les employés en Europe sont en train de changer rapidement. Ce dernier devient de plus en plus important avec l'actuelle transition des négociations nationales et sectorielles, vers des négociations plus organisationnelles.

De nouveaux conflits organisationnels, dans lesquels les représentants du personnel jouent un rôle central, apparaissent. Ainsi, ils sont maintenant confrontés à de nouveaux défis dans la structuration des RS Européennes.

Une action récente de l'UE a permis de conclure sur l'importance de la clarification des attentes mutuelles entre les employeurs et les RP, pour établir un dialogue constructif.¹

Ce rapport veut souligner ces bonnes pratiques. En faisant cela, nous souhaitons donner son importance à la coopération constructive qui est en train de prendre lieu. On voudrait aussi motiver les employeurs et les RP, au niveau national, sectoriel mais surtout organisationnel, à investir dans les innovations sociales et le dialogue social constructif.

Ce rapport se divise en 4 sections:

La première section décrit le contexte du dialogue social en Europe.

La deuxième section offre un cadre pour l'étude et la promotion du dialogue sociale.

La troisième section présente les résultats clés d'une étude faite dans 11 pays de l'UE.

La quatrième section présente action possibles des recommandations pratiques pour les entreprises qui promeuvent le dialogue social.

1. Dialogue Social en Europe : dynamiques changeantes.



Forum de liaison - 15 ans de dialogue social sectoriel dans l'UE.

Dans la CE, la représentation officielle des travailleurs dans les organisations, depuis très longtemps été valeur et pratique. Un élément important dans ce système de représentation est le dialogue social. Le dialogue social se définit comme 'toutes sortes de négociations, consultations ou simples échanges d'information, entre ou parmi les représentants du gouvernement, employeurs et travailleurs, pour des questions d'intérêt commun concernant la politique socio-économique' (ILO, 2005).

Les résultats de l'étude seront dépliés dans une publication en source ouverte 'Promoting Social Dialogue in European Organizations: Human Resources Management and Constructive Conflict Management' (2014). Éditeur Springer.

Le but principal du dialogue social est de promouvoir le consensus et l'implication démocratique parmi les intéressés dans le monde du travail.

Le dialogue social est institutionnalisé dans tous les états membres de la CE. Cependant, il y a beaucoup de différences liées aux législations nationales, au développement historique et place des relations sociales dans les cultures sociétales. La position et le fonctionnement du dialogue social dans les organisations est lié de près au contexte, plus vaste, des relations industrielles au niveau nationale et sectoriel. Par conséquent, le rôle joué par les syndicats et les représentants du personnel est largement différencié entre les différents pays (Pulignano, Martínez-Lucio, et Whitall, 2012).

Premièrement, les syndicats sont engagés dans la conception de la législation de diverses manières. Dans les pays Nordiques, état et syndicats sont étroitement liés au travers de systèmes nationaux. En Espagne et au Portugal, il y a des accords au niveau sectoriel mais aussi un dialogue avec l'État, même s'il n'est pas continu. En Europe de l'Est, les syndicats et l'État sont faiblement liés. Au Royaume Unis, la relations entre état et travailleurs ne sont pas institutionnalisée (Pulignano et al., 2012).

Ensuite, les relations entre les syndicats et les employeurs varient largement en Europe. En Allemagne et au Danemark, il existe un lien fort entre les grandes sociétés et les syndicats. Cela est en parti du la législation mise en place, puis à une conscience des intérêts partagés, comme une économie forte et compétitive. Ce type relations sont absentes au Royaume Unis. Dans la plupart des pays du Sud de l'Europe (comme l'Espagne, le Portugal et l'Italie), il y a généralement peu de confiance entre les syndicats et les employeurs (Elgoibar, 2013). Les marchés de l'Est de l'Europe ont des priorités plus importantes que le dialogue social, ce qui freine le développement des relations industrielles de grande confiance dans les pays de l'Est de l'Europe (Teichman and Lohmus, 2014).

La présence de structures de représentation des employés est une caractéristique distinctive des relations industrielles en Europe. Les Comités d'entreprises sont des corps de représentation du personnel élus de façon. Ils sont assemblés dans le cadre de la loi ou d'accords collectifs, avec la tâche de promouvoir la coopération entre les entreprises pour le bénéfice de l'entreprise même et du personnel, en créant et en maintenant des conditions d'emploi bonnes et stables, augmentant ainsi le bien-être et la sécurité des employés et leur compréhension de la gestion, financement et compétitivité de l'entreprise (Martinez-Lucio & Weston, 2007).



Travailleurs de Coca-cola manifestent contre la fermeture d'une usine à Fuenlabrada (Espagne), 2014.

La représentation du personnel varie au sein de l'Europe. Parmi les 27 états de l'UE et la Norvège, il y a 4 états (l'Autriche, l'Allemagne, le Luxembourg et les Pays Bas) dans lesquels la représentation principale se fait au travers du comité d'entreprise sans statut légal pour les organisations syndicales sur le lieu de travail. Dans 8 pays (Chypre, Danemark, Finlande, Italie, Lituanie, Malte, Roumanie, et Suède) la représentation est essentiellement faite au travers de syndicats. Dans 11 autres pays (la Belgique, République tchèque, la France, la Grèce, la Hongrie, la Norvège, la Pologne, le Portugal, le Slovaquie, Slovénie, et l'Espagne), c'est un mélange des deux, quoique les organisations syndicales (TUs) sont dominantes.

Dans 5 pays plus éloignés (la Bulgarie, l'Estonie, l'Irlande, Lettonie et Royaume Uni) les organisations syndicales sont la seule voie bien que la législation offre actuellement des options supplémentaires (Pulignano et al, 2012). Par conséquent, un scénario hétérogène continue à travers l'Europe. Avoir une approche interculturelle devient essentielle pour expliquer le contexte Européen du Dialogue social.

On peut reconnaître trois tendances influençant le dialogue social au niveau organisationnel :

- a. *La décentralisation.* Il y a une claire tendance envers les accords de restructuration, qui laissent de plus en plus d'espace à la négociation et prise de décision au sein de l'entreprise. Quoique certains pays et secteurs se distinguent plus que d'autres, cette tendance est entamée depuis quelques temps déjà (OECD, 2006; Visser, 2010). La flexibilité des accords au niveau national et sectoriel défie le dialogue social dans les organisations. Là où il y a 20 ans les accords se négociaient entre les employeurs et les organisations syndicales, aujourd'hui des négociations sur des questions comme les conditions de travail, la sécurité sociale, les heures de travail et même le salaire, ont lieu au niveau organisationnel. (Carley & Marginson, 2010; Molina & Miguelez,

2013). Cela met au défi les deux parties, employeurs et employées, pour trouver de nouvelles façons de négocier en coopération.

- b. *Elargissement au niveau Européen.* Les organisations internationales en Europe affrontent de plus en plus de lois au niveau européen. Les nouvelles dynamiques entre la représentation Européenne et les comité d'entreprises au niveau national représentent un défis pour toutes les parties impliquées (Da Costa, Pulignano, Rehfeldt, & Telljohann, 2012).
- c. *Désinstitutionalisation et représentation.* Peut-être que le défis le plus sérieux dans le dialogue social collectif se trouve aux niveaux les plus bas de l'organisation et de la représentation des employés. Dans la plupart des pays de la CE, le taux d'adhésion aux syndicats est bas et en baisse. Aussi au niveau organisationnel, les syndicats et les employeurs partagent le besoin d'attirer des employés á la fois compétents et motivés pour faire partie du comité d'entreprise (Visser, 2010).

Doekle Terpstra, président du conseil d'Inholland depuis 2010, un grand institut d'enseignement supérieur aux Pays Bas, a du restructurer profondément cet institut, y compris au travers de réductions d'effectifs. Il a dû constamment négocier avec les organisations syndicales et le comité d'entreprise. Il a déclaré que même si les négociations avec le comité était plus simples et s'était bien passées, celles avec les organisations syndicales étaient plus difficiles. Ces dernières étaient plus impliquées dans la protection des droits des travailleurs les plus anciens (leurs membres), en comparaison avec les intérêts des collègues les plus jeunes et l'école. Il en conclut que cette structure de négociation avec les délégués externes des organisations syndicales était obsolète (source: De Volkskrant, 31 Janvier, 2014).

Terpstra est le premier (1999-2005) président de la CNV, la deuxième plus grande organisation syndicale aux Pays Bas.



La grève de conducteurs à Deutsche Bahn (Allemagne), en 2007.

2. Une structure pour l'étude et la promotion du dialogue social dans les organisations.

Le but général du projet 'Nouvelles relations sociales Européennes' est d'améliorer la qualité du dialogue social comme outil d'innovation. D'abord en donnant plus de pouvoir aux RP Européens, puis en explorant les expériences et attentes des employeurs Européens envers les structures, rôles, attitudes et compétences des RP.

Une première étude, a été conduite entre 2010 et 2012, cofinancée par la Commission Européenne 'Employment, Social Affairs and Equal Opportunities DG' (Numéro de référence du projet: VS/2010/0376), le Ministère espagnol des Sciences (Numéro de référence du projet: PSI 2008/00503 et PSI 2011/29256) et les organisations partenaires.

Ce projet se concentrait sur la question de la mise en capacité les représentants du personnel. Cette étude inclut des données quantitatives de plus de 2,300 RP et des données qualitatives de 80 entretiens avec les RP de 8 pays Européens: la Belgique, le Danemark, l'Estonie, l'Allemagne, les Pays Bas, le Portugal, l'Espagne et le Royaume Uni (Munduate, Euwema, & Elgoibar, 2012)².

² Les résultats de cette première étude et la proposition de bonnes pratiques (good practices proposals) lié à ceux-ci ont été signalés précédemment dans la publication: Munduate, L., Euwema, M., & Elgoibar, P. (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill. Dans ce rapport on se concentre sur les résultats et pratiques associées à la deuxième étude.

Une deuxième étude a été conduite entre 2012 et 2014, cofinancée aussi par la Commission Européenne ‘Employment, Social Affairs and Equal Opportunities DG’ (Numéro de référence su projet : VS/2012/0416) et les organisations partenaires. Cette étude explore les expériences et attentes des employeurs par rapport au dialogue social et les RP. Parmi les points clés on retrouve les attentes des employeurs par rapport au rôles, attitudes et compétences des RP pour agir en tant que partenaires dans l’innovation sociale. Cet étude inclus des données quantitatives de plus de 600 directeurs de Ressources Humaines (HR) et des données qualitatives de 110 entretiens avec des directeurs de RH dans trois secteurs : bancaire, éducation supérieure, et production. Cet étude a été menée dans 11 pays membres de l’UE : la Belgique, le Danemark, l’Estonie, la France, l’Allemagne, l’Italie, le Pays Bas, la Pologne, le Portugal, l’Espagne, et le Royaume Uni.



Symposium ‘Qui veut-on à la table? Nouvelles formes de dialogue social en Europe’ (Bruxelles, Belgique), Novembre 2014.

On a développé un modèle pour structurer l’étude et nous concentrer sur les facteurs clé qui contribuent au dialogue sociale dans les organisations Européennes. Le modèle est représenté dans la Figure 1.

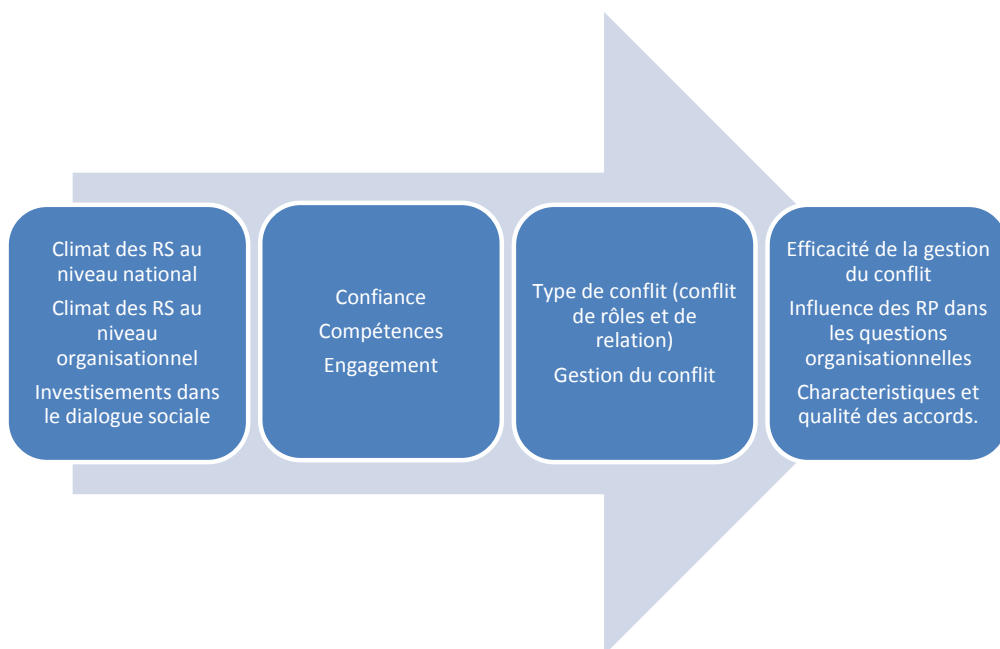


Figure 1. Modèle NEIRE pour les Relations Sociales dans les Organisations.

Le modèle commence avec le climat des RS dans les différents pays membres de l'UE. Les climats de RS peuvent être décrits au travers de différentes dimensions. Un modèle basique fréquemment cité est celui du 'conflit' contre 'coopération' dans les relations sociales. (Deutsch 1973; Deutsch, Coleman and Markus, 2006). Un aspect central de cette idéologie est que les structures coopératives promeuvent une culture et des comportements coopératifs et vice versa. En d'autres mots, un contexte coopératif motive une gestion du conflit coopérative et un contexte compétitif motive des comportements antagonistes. Quand les parties ont une tendance coopérative face au conflit, elles discutent de leur différences dans le but de les clarifier ainsi que d'essayer de trouver une solution qui soit satisfaisante pour les deux – que les deux soient gagnants- (Carnevale & Pruitt, 1992). Alors que dans la compétition, il y a d'habitude un gagnant et un perdant (Carnevale & Pruitt, 1992).

Dans le Tableau 1, on présente les caractéristiques principales de chaque orientation.

Le niveau national (qui inclut les différences sectorielles) influence le climat au niveau organisationnel. Une perspective historique et socio-culturelle aide à comprendre pourquoi chaque pays a structuré le dialogue social et investit dedans, puis comment les partenaires sociaux sont liés les uns aux autres dans ces structures. La façon de laquelle les acteurs sociaux perçoivent le climat des RS est liée aux relations de confiance entre les parties (Fulmer & Gelfand, 2012), les compétences des RP et de la direction (Wright, Dunford & Snell, 2001), et l'engagement des RP et de la direction (Mowday & Streers, 1979). La

confiance, les compétences et l'engagement se reflètent dans des types de conflit qui apparaît aussi dans la façon dans laquelle ces conflits sont gérés (Jehn, 1995; Hempel, Zhang & Tjosvold, 2009). Finalement, l'efficacité dans la gestion du conflit, l'influence des RP dans les questions organisationnelles, et la qualité des accords sont considérées comme les conséquences principales du dialogue social.

<i>Cooperative climate for IR</i>	<i>Competitive climate for IR</i>
Communication effective.	La communication se dégrade au fur et à mesure que les parties cherchent prendre d'avantage en trompant l'autre (ex : de fausses promesses, de la désinformation.. etc.).
Bienveillance, entraide et l'affaiblissement des obstructions	La confrontation et manqué d'entraide mènent à des attitudes mutuellement négatives et à la méfiance face aux intentions de l'autre.
Sentiment d'accord avec les idées des autres et un sens de similarités basiques dans les croyances et les valeurs, ainsi qu'une confiance dans ses idées propres et dans l'importance que d'autres membres s'attachent à ces idées.	L'expérience répétée de désaccords et de refus critique des idées réduit la confiance en l'autre.
Reconnaître et respecter l'autre en étant sensible et réactif face à ses besoins.	Les parties cherchent à mettre en valeur leur propre pouvoir et à réduire celui de l'autre.
Use de bonne volonté pour mettre en valeur le pouvoir de l'autre (ex : connaissances, compétences, et ressources).	L'orientation compétitive stimule la vision qui est que la solution d'un conflit ne peut être qu'imposée que par un des deux côtés sur l'autre.
Définir les intérêts conflictuels comme un problème commun à résoudre au travers d'un effort collaboratif.	

Tableau 1. Climat coopératif et conflictuel pour les relations sociales dans les organisations.

Adapté de Deutsch, Coleman, & Markus (2006, p. 27-28).

3. Les résultats principaux.

Les principaux résultats descriptifs des questionnaires en ligne sont présentés dans la Figure 2. On élabore les facteurs clé de notre modèle: l'influence dans le processus de prise de décision, les compétences perçues, le type et fréquence de conflit (le conflit de tâche et de relation), la gestion du conflit et la qualité des accords, puis on explique la diversité rencontrée parmi les pays Européens lors de cette étude.

En générale, les directeurs Européens perçoivent l'influence des RP sur le processus de prise de décisions dans les organisations comme modérément bas. Ils considèrent aussi que les RP sont peu qualifiés pour jouer ce rôle correctement. Par contre, ils ont en général une perception plus positive en ce qui concerne la bienveillance et l'intégrité des RP. L'engagement des RP envers l'organisation est généralement perçu comme importante et les directeurs font preuve d'une bonne volonté pour valoriser le rôle des RP. Finalement, les directeurs perçoivent de grandes différences parmi les RP de leur organisations; nous devons donc pour cela être attentifs face à la généralisation des résultats.

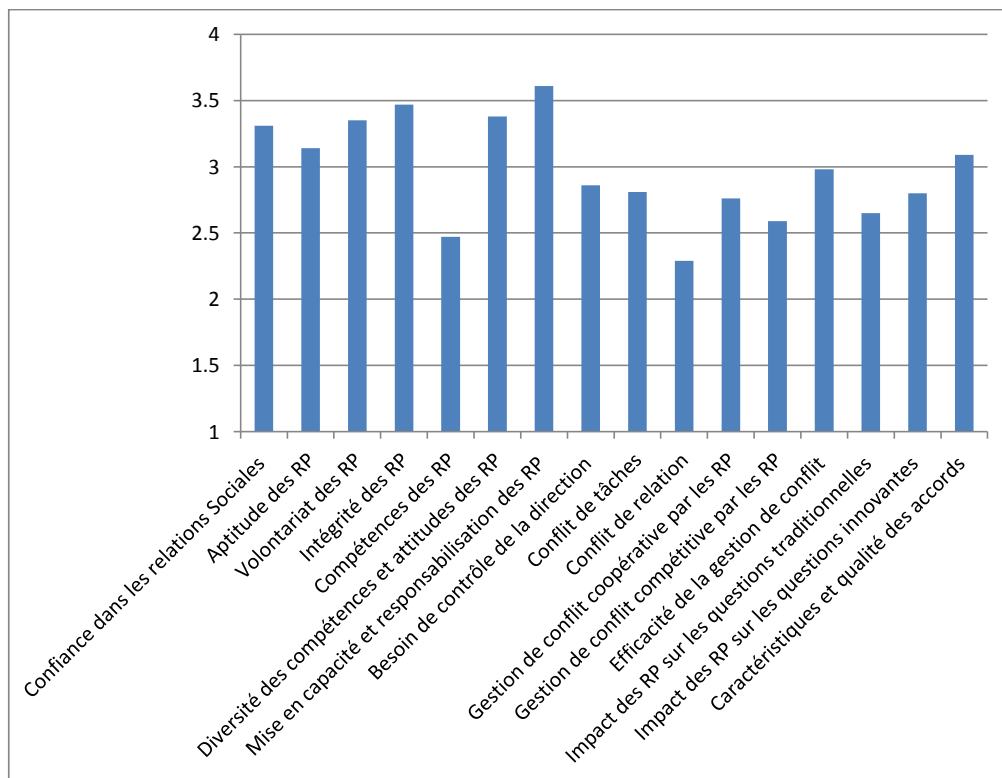


Figure 2. Moyennes Européennes des variables incluses dans l'étude (N=609).

• **Fréquence des conflits entre direction et RP**

Il semble y avoir des différences considérables dans la fréquence perçue des conflits entre direction et RP (Figure 4). On différencie les conflits relationnels et les conflits de tâche, les premiers étant des conflits sur les valeurs ou styles personnels, pendant que les conflits de tâche font référence aux désaccords sur la distribution des ressources, les protocoles et les politiques (De Dreu & Weingart, 2003). Comme on voit, tous les pays ont un score en dessous de 3 pour les conflits de relation, de même pour la plupart de pays concernant le conflit de tâche. La France se situe, pour les deux types de conflits, au-dessus de la moyenne Européenne. Les directeurs en Estonie perçoivent des relations ‘paisibles’ avec les RP si l’on se concentre sur les conflits de relation. En Belgique, le niveau de conflit de relation est aussi bas, tandis que le niveau de conflit de tâche est l’un des plus hauts. Traditionnellement, la recherche conclut que le conflit de relation peut porter atteinte au climat organisationnel et à la performance. Cependant, le conflit de tâche peut être productif, dépendamment du contexte coopératif (De Wit, Greer, and Jehn, 2012).

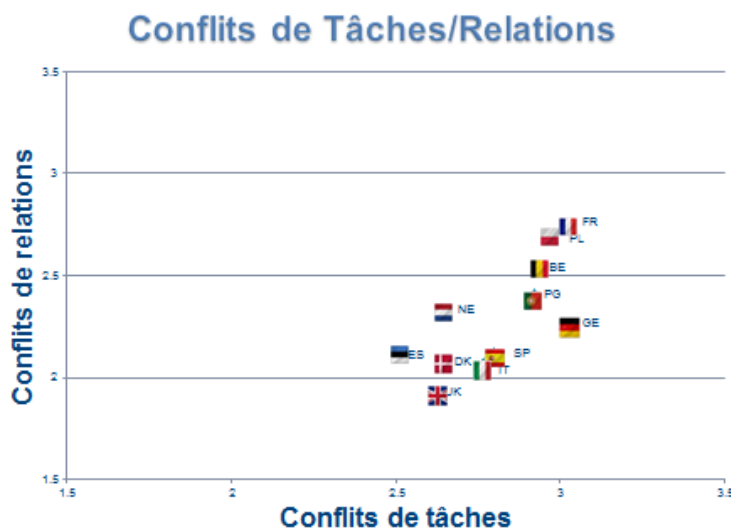


Figure 4. Les conflits de tâche et de relation dans 11 pays Européens (les échelles Lickert originales vont de 1 à 5 – voir figure 1-).

• Gestion du conflit par les RP perçue par les directeurs

La figure 5 présente la gestion du conflit coopérative et compétitive par les RP. Comme déjà mentionné au-dessus, les RP tendent à combiner les comportements coopératifs et compétitifs. Cette combinaison peut inclure une approche plus coopérative ou plus compétitive (Van de Vliert, Euwema, and Huismans, 1995). Dans la figure 5, on apprécie les différences dans la gestion du conflit des RP perçue parmi les différents pays. Par exemple, au Danemark, en Allemagne et en Estonie, les RP montrent un type de comportement plus coopératif, tandis qu'en Belgique, au Royaume Uni et en Espagne, les RP tendent vers un type de comportement plus compétitif.

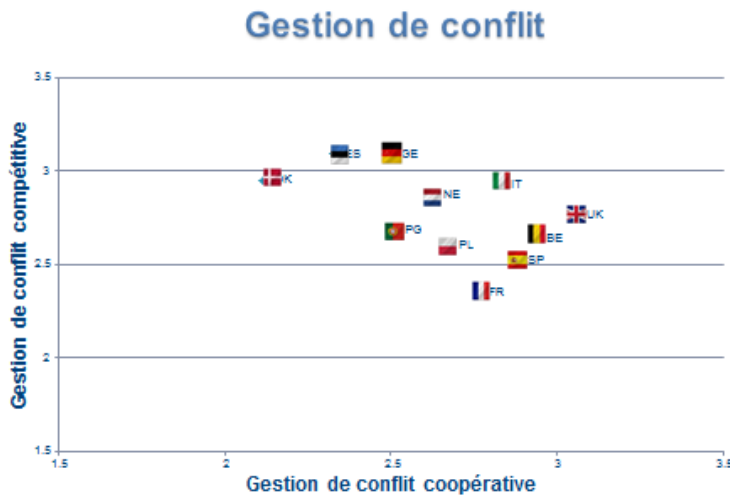


Figure 5. Gestion du conflit coopérative et antagoniste dans 11 pays Européens (les échelles Lickert originales vont de 1 à 5 – voir figure 1-).

Les résultats montrent que le climat des relations sociales est fortement lié au comportement coopératif. Cependant, le climat des RS n'est pas lié au comportement compétitif. Deux interviewés illustrent l'effet qu'a le climat des RS a sur la gestion du conflit:

'Dans le modèle traditionnel des relations sociales il n'il y a pas de confiance entre les deux parties... pas d'éthique ou de transparence... et c'est ce qui est en crise dans la direction des organisations' (Directeur des RH, Espagne).

'On se fait confiance les uns aux autres. C'est la condition pour une coopération proche. J'ai 100% confiance sur le fait qu'ils travaillent bien, qu'ils sont dignes de confiance, et qu'on

peut avoir des conversations confidentielles pendant lesquelles on pense ensemble à voix haute. C'est aussi parce que j'ai expérimenté leur modernité, ressentant qu'ils ne nous voient pas comme leur adversaire, mais comme quelqu'un qui travaille d'une perspective différente et qui a d'autres devoirs qu'eux. La mission principale est la même: on a besoin d'avoir un bon lieu de travail, qui soit sain, qui ait un bon fonctionnement, et nous travaillons tous pour que nos clients fassent l'expérience d'une bonne banque' (Directeur des RH, Allemagne).

- **Influence dans le processus de prise de décisions**

Maintenant, dirigeons notre attention vers l'influence des RP dans le processus de prise de décisions au sein des organisations. On différencie les questions traditionnelles et celles innovantes. Les questions traditionnelles étant les sujets classiques de négociation collective comme sont: les heures de travail, le salaire, les systèmes de récompense et les objectifs de performance. Les questions innovantes étant les questions concernant: l'équilibre vie-travail, l'égalité, les questions de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) et les questions environnementales. Les résultats montrent des scores relativement bas (inférieures à 3) pour les deux types d'influence à travers l'Europe. Néanmoins, lorsqu'on examine les scores dans chaque pays, on voit des différences significatives (Figure 3).

Ce qui attire notre attention au premier coup d'œil est la position de l'Allemagne dans le coin supérieur droit (Figure 3), indiquant que les directeurs en Allemagne perçoivent les RP comme ayant une influence relativement forte sur les deux types de questions (traditionnelles et innovantes). D'un autre côté, le Portugal a un score très bas dans les deux (coin inférieur gauche), ce qui indique que les RP sont perçus par les directeurs au Portugal comme ayant une influence très basse dans les processus de prises de décisions pour les questions traditionnelles et innovantes. D'autres pays, comme les Pays Bas et le Danemark ont un score relativement plus haut dans l'influence perçue des RP pour les questions innovantes par rapport aux traditionnelles. Suivant le modèle NEIRE (Figure 1) on explore comment l'influence dans le processus de prise de décisions est relié à d'autres facteurs comme les compétences perçues et la gestion du conflit par les RP.

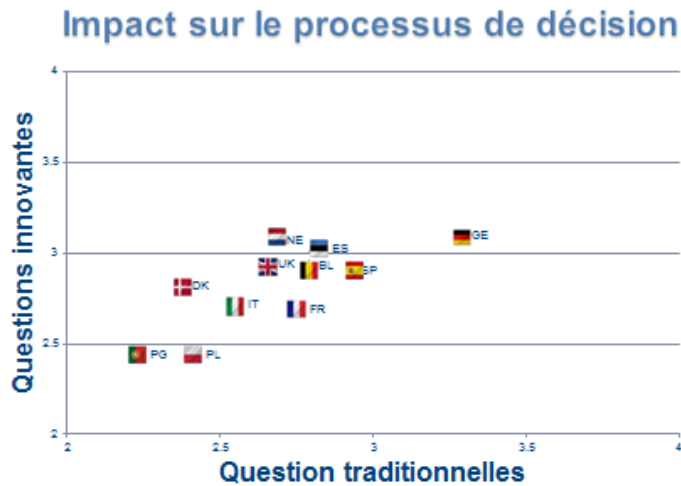


Figure 3. L'influence des RP sur les questions innovantes et traditionnelles dans 11 pays (l'échelle originale est de 1 à 5, voir Figure 1).

Plus bas, on explique comment les différents facteurs du modèle NEIRE sont liés à l'influence des RP dans le processus de prise de décision:

Les compétences. Les directeurs qui perçoivent les RP comme compétents, considèrent que les RP ont une haute influence dans le processus de prise de décision pour les questions traditionnelles ainsi que pour les innovantes.

La gestion du conflit. Les RP avec un comportement de gestion de conflit plus compétitif semblent avoir plus d'influence sur les questions traditionnelles; les RP avec des comportements plus coopératifs ont plus d'influence sur les questions innovantes.

L'intégrité et la bienveillance. Ceux-là sont perçus comme relativement hauts dans la moyenne Européenne (figure 3). Cependant et étonnamment, ils ne sont pas liés à l'influence des RP dans le processus de prise de décision. Ainsi, même si les directeurs en Europe semblent croire que les RP ont des principes clairs et sont bien intentionnés, ça ne semble pas les aider à obtenir plus d'influence dans les processus de prise de décision. Une citation d'un employeur Espagnol illustre ce résultat:

'La seule chose que je puisse dire sur eux [RP,] est que ce sont des gens biens'.

- **Qualité des accords**

On examine la qualité des accords perçue par les directeurs (Figure 6). Sans les différences extrêmes entre pays, il semble qu'en fin de journée, les accords ne sont ni excellents ni mauvais, puisque la plupart des pays ont un score autour de 3. Evidement avec ce niveau de qualité, il y a encore beaucoup de place pour l'amélioration dans toute l'Europe.

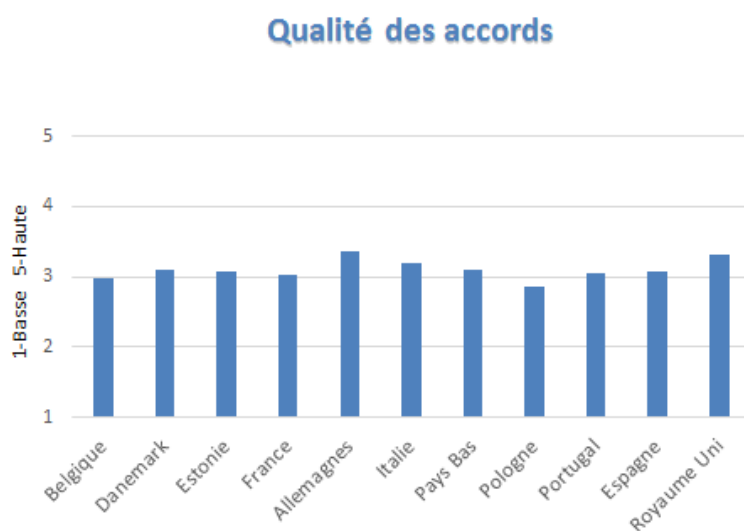


Figure 6. Qualité des accords perçue dans 11 pays Européens.

Les résultats permettent de conclure que les relations sociales de confiance sont liées de près à la qualité des accords. Dans des contextes caractérisés par la confiance entre les RP et la direction, on obtient de meilleurs accords. Un autre facteur qui donne lieu à des accords plus qualifiés est le modèle coopératif des RP en opposition au modèle des comportements compétitifs. Ces derniers étaient négativement reliés. De plus, le niveau de compétence des RP est aussi lié à la qualité des accords. Finalement, l'efficacité de la gestion de conflit et l'approche constructive des deux parties en vers la résolution du conflit, sont liés aux résultats concernant la qualité des accords.

4. Propositions de bonnes pratiques

Le climat des RS diffère entre pays, secteurs, et organisations. Ceci dit, lorsqu'on écoute les directeurs des RH et les employeurs en Europe, on trouve aussi des similarités. On synthétise ici leur volonté, soucis, et quelques propositions pour améliorer le dialogue sociale. Ces bonnes pratiques peuvent servir d'inspiration. Les directeurs de RH et les RP peuvent voir de quelles façons ces pratiques pourraient être appliquées dans leurs organisations.

Quelqu'un pourrait dire: 'ça ne fonctionnerai pas dans notre pays, notre secteur, ou notre organisation'. Si c'est votre cas, souvenez-vous s'il vous plaît qu'entre pays et secteurs aussi, les différences des pratiques organisationnelles sont considérables, quand il s'agit de climat de confiance et de coopération dans les RS. Pour cette raison, on voudrait rappeler les employeurs qu'ils sont en grande partie responsables de la qualité du dialogue social et des RP dans leurs organisations.

- **Promotion d'un dialogue sociale innovant**

Suivant le modèle NEIRE on commence par examiner les résultats : une gestion effective des conflits, une influence des RP sur les processus de prise de décision dans les organisations, et des accords collectifs innovants et de grande qualité. Pour aller plus loin, les employeurs Européens préfèrent se retrouver avec des homologues puissants autour de la table de négociation. Ils veulent atteindre des accords de grande qualité qui soient à la hauteur des transformations du lieu de travail et de l'économie. Les employeurs accordent de l'importance à une structure formelle du dialogue social pour atteindre ces accords, et ce aussi dans les organisations. Dans les prochains points on examine les éléments du modèle concernant la réussite de la mise en pourvoir des RP, de l'atteinte à des accords de grande qualité, et une intensification minime des conflit.



'On a vraiment été capables d'atteindre un accord d'intégration qui a même été perçu comme très innovant dans le contexte de notre pays. Cela a été possible grâce au climat constructif et à nos efforts conjoints de coopération. Au travers de ce processus, on a été capables d'éviter les conflits personnels' (Directeur des RH, Belgique).

- **Des structures simples et flexibles pour le dialogue social.**

D'après les pratiques observées au travers de l'Europe, on voit une grande variété au niveau de la structure. La plupart des grandes organisations et organisations nationales sont bien structurées, et même des fois sur-structurées. Les directeurs des RH expriment leur désir de se retrouver avec des structures de représentation du personnel moins imposantes et plus compréhensibles. Ceci, néanmoins ne s'applique pas aux entreprises plus petites, intégrés dans des sociétés locales ou familiales. Dans ces cas-là, la représentation formelle, est souvent absente. D'habitude c'est la direction qui s'en charge. Dans le cas du Royaume Unis, les grandes organisations dépendent fortement des voies informelles de représentation, qui ont clairement leurs limites.

Généralement, les directeurs de RH en Europe accordent de l'importance au dialogue sociale sous la forme de négociations structurée et d'activités de résolution de conflits, intégrées dans les structures légales. Quand il s'agit de modèles complets, les directeurs de RH préfèrent moins de monde à la table, pour représenter les différents groupes d'employés et les différents syndicats. En deuxième lieu, il y a une tendance à avoir des liens plus forts avec les RP qui travaillent aussi dans l'entreprise, en comparaison avec les délégués syndicaux qui sont employés par les syndicats externes. En lien étroit avec cela, on observe dans les petites entreprises où le dialogue informel fonctionne bien, qu'une structuration des RP peut être considérée comme moins nécessaire:

'Il serait mieux de simplifier la structure. Par exemple, si on est 49 on a pas besoin d'avoir cette structure mais sin on est 51 on a besoin de 10 membres dans le comité d'entreprise!' (Directeur des RH, France).

Bonne pratique: Une structure de représentation flexible dans l'organisation est un modèle attirant pour la plupart de directeurs de RH. Les relations efficaces se construisent plus au niveau informel qu'au niveau formel.

- **Des syndicats moins idéologiques et plus innovants**

Les employeurs de la plupart des pays expriment leur reconnaissance du rôle des RP. Néanmoins, il y a le sentiment parmi les employeurs que les syndicats devraient être plus adaptatifs face aux développements économiques, aussi au niveau organisationnel. Les syndicats pourraient améliorer le climat de RS et leur influence sur la prise de décision dans les organisations, mais aussi et aussi au niveau national et sectoriel, en devenant moins conservateurs aux yeux des employeurs. On attend des RP qu'ils luttent pour les intérêts des employés; néanmoins, ça ne doit pas forcément entrer en conflit avec les intérêts de l'entreprise. Effectivement, ceci justement la perception de la plus part d'employeurs, qui

voudraient que les syndicats prennent aussi cette perspective et qu'en conséquence, ils sensibilisent les RP dans cette direction.

En Europe, les RP en Allemagne sont perçus comme ayant relativement une forte influence. Un directeur en l'Allemagne illustre ceci par ce qui suit:

'Traditionnellement les relations sociales peuvent être qualifiées de constructives- il y'a un désir de travailler ensemble-, et je pense que 99% de mes collègues et 99% des employés me soutiendraient dans cette déclaration'.

Bonne pratique: aborder le conflit de façon constructive et innovante.

- **Investir dans le dialogue social**

De nombreux employeurs sont conscients de l'importance d'une représentation structurée, et investissent substantiellement pour y parvenir. En payant les heures à temps partiel et à temps complets des représentants, ainsi qu'en ayant du personnel et des locaux pour le département de ressources humaines engagés dans le dialogue social et les négociations de restructuration. La plupart voient cela comme de l'argent bien dépensé, même si quelques-uns ressentent que ces structures formelles pourraient être plus efficaces. L'investissement dans le dialogue social de différentes façons est bénéfique, particulièrement quand cela s'imbrique dans une relation coopérative.

'Le rôle des RP est important dans notre organisation; on a besoin d'eux pour atteindre des accords avec nos employés et on leur fait confiance pour qu'ils s'y engagent avec les meilleures intentions pour réussir' (Directeur des RH, secteur éducation).

'Le dialogue social doit se concentrer sur le 'groupe le plus faible' en terme d'explications et c'est pour cela, qu'un modèle didactique est nécessaire. Ce ne sont pas, les employés qui ont besoin de ces explications –par exemple, s'il s'agit d'un problème technique dans notre production, les employés et les directeurs ont besoin que les choses leur soient clarifiées. C'est pour cela que ça dépend largement du thème que l'on discute' (Directeur de RH, secteur industriel).

Bonne pratique: Promouvoir le dialogue social et impliquer les différents groupes de travailleurs en fonction du sujet à discuter dans l'agenda de négociation.

- **Investir dans les relations informelles**

On retrouve dans chaque pays des différences parmi les organisations et les secteurs. Même si le secteur financier a affronté des changements dramatiques, le climat des RS est relativement coopératif, en comparaison à l'industrie. L'éducation supérieure est, de façon générale, aussi plus coopérative en comparaison au secteur industriel. Comment promouvoir un climat de relations sociales coopératif dans les organisations? Le facteur clé au quel font allusion de nombreux directeurs de RH, est le développement de bonne relations informelles et concentrées sur les tâches.

En Belgique, en Allemagne, au Danemark, et aux Pays Bas, la direction utilise largement la communication informelle avant de commencer officiellement à négocier de façon à essayer de contourner les lourdes structures et trouver à l'avance des possibles solutions.

'Il y des fortes chances que les RP se montrent plus compréhensifs envers certains sujets dans les réunions informelles, par rapport aux les réunions formelles –Durant lesquelles il serait très difficile d'aborder certains sujets -'

'Notre relation informelle est certainement meilleure que la formelle. C'est pour cela, que j'essaie activement de m'impliquer dans ces relations informelles avec les RP, puisque je suis convaincus qu'à long terme cela améliorera notre relation formelle'.



Les leaders du G8 regardant le football

Bonne pratique: investir dans les relations informelles.

- **Construire la confiance.**

La confiance est reconnue comme la clé de la relation entre direction et RP. Par contre, la confiance manque souvent et les directeurs tendent habituellement à croire que les RP ne leur font pas confiance. La confiance augmente principalement petit à petit et est associée aux longs mandats des RP. Généralement, les employeurs manifestent le besoin de faire preuve de transparence et de promouvoir la communication ouverte, avec de la sensibilité envers les employés. Les directeurs insistent sur le besoin de formation pour mieux communiquer avec les RP sur les différents sujets complexes liés aux dynamiques organisationnelles et ainsi améliorer la confiance entre les parties. Quelques entreprises signalent qu'elles prennent en charge une activité d'équipe une fois par an, à la fois pour la direction et les RP, de façon à améliorer la relation et établir une confiance.

'dans le but de garder de bonnes relations sociales et de confiance, on – la direction et les RP ensemble- font un voyage une fois par an (par exemple, aller visiter une de nos usines basée à l'étranger. Pour nous, il est important de considérer les RP non seulement dans leur rôle, mais aussi comme des êtres humains avec leur propre passé et expérience' (Directeur de RH, Belgique).

'En général, les relations direction-RP sont très coopératives. On respecte les opinions des uns et des autres et on partage l'information en toute franchise' (Directeur de RH, Danemark).



Bonne pratique: partager l'information avec franchise, et impliquer les RP dans les processus de prise de décision.

- **Développer les compétences des RP**

Il y a une opinion générale parmi les employeurs concernant le besoin de professionnaliser le rôle des RP et leur formation à des compétences techniques. L'orientation idéologique qui façonne le profil des RP dans beaucoup de pays Européens, comme l'Espagne, est caractérisée par une lutte de classes et une confrontation avec la direction. Á cet égard, les employeurs remarquent qu'il est important de rendre le rôle des RP plus attirant pour des gens compétents, en incluant aussi les jeunes et ceux qui ont une attitude plus ouverte.

La formation des RP est souvent vue comme une responsabilité des syndicats. Cependant, cela est parfois utilisé comme une excuse par des entreprises pour ne pas investir dans la formation. On a vu de bonnes pratiques où les employeurs travaillent main dans la main et en coordination avec les syndicats de façon à ce que l'indépendance de leurs rôles soit respectée. De plus, ils investissent aussi dans la formation fournies et facilitée par les comités d'entreprises.



Bonne pratique: augmenter et améliorer la formation des RP, spécialement dans les domaines comme la gestion commerciale et l'économie, ainsi que la formation pour améliorer leurs aptitudes de communication et de négociation. Au-delà d'améliorer niveau leurs compétences, cette formation spécifique pourrait aboutir aussi à une attitude plus ouverte lors des négociations. Les déclarations suivantes des différents directeurs des RH de différents pays, en sont représentatives:

'Dans notre entreprise, on investit dans la formation de nos RP, car on croit dans l'obtention d'accords de plus grande qualité et plus innovants si on négocie avec des RP compétents. »

'L'entreprise devrait fournir la formation requise aux RP dès leur éléction'.

'La formation dans les sujets comme la gestion commerciale, l'économie et les aptitudes de négociation peuvent donner aux RP plus d'outils avec les quels travailler et les rendre plus flexibles'.

- **Rendre le rôle des RP plus attrayant**

Des nombreux directeurs de RH expriment leurs soucis sur le sujet du recrutement de RP suffisamment compétents et motivés. Les employeurs cherchent des façons pour motiver les jeunes employés à s'enroler comme RP. Ils mentionnent des options intéressantes telles que:

- Récompenser le rôle de RP, en l'intégrant dans la gestion de carrière ('vous ne pouvez pas devenir directeur à moins d'avoir exercé comme RP').
- Promouvoir une rémunération adéquate, spécialement dans les grandes entreprises.
- Ne pas nécessairement limiter les salaires au niveau de l'entrée (celui qu'ils avaient lorsqu'ils ont commencé à exercer comme RP).
- Impliquer les RP pour des périodes plus courtes ou des tâches spécifiques sur des projets, plutôt que des engagements trop longs (des années).

'Le problème est que le comité d'entreprise n'a pas de successeurs ni des leaders avec un haut potentiel pour remplacer les actuels RP'.

- **Contribuer à la volonté de changement**

En termes d'attitudes, la direction de RH désire, particulièrement, se retrouver avec un degré d'ouverture d'esprit face au changement plus élevé. Un certain nombre de directeurs de RH décris ces attitudes même comme rigides. Cela est perçu comme un problème, cela est spécialement dus au fait que la plupart des entreprises étudiées se situent dans des contextes hautement dynamiques avec des changements fréquents (par exemple: en termes de compétition).

Du point de vue de la direction des RH, le besoin continue de s'adapter au contexte externe en changeant constant peut difficilement être en ligne avec les actuelles attitudes des RP. Cependant, la direction ne veut généralement pas prendre cette responsabilité (par exemple : en offrant une formation).

De plus, la direction peut contribuer à l'ouverture au changement en impliquant de plus tôt les RP dans les premières phases du processus, en les informant correctement, et en les responsabilisant

Un directeur des RH d'une université synthétisait ces idées:

'Formation et enseignement pour les RP est fourni par l'université. On prend aussi le temps de clarifier les dossiers difficiles dans le but de les mettre en capacité à prendre

des décisions. Cependant c'est une question difficile. Cela demande un climat de confiance, sinon c'est perçu comme de la manipulation'.

Bonne pratique: fournir formation et enseignement de qualité.

- **Gestion constructive du conflit**

La promotion d'une gestion des conflits constructive est considérée comme un besoin pour un certain nombre de directeurs de RH. Les employeurs peuvent contribuer à cela ; par exemple, plusieurs des entreprises étudiées utilisent des groupes de travail qui sont constitués d'employeurs et de RP qui doivent surmonter des conflits potentiels avant les négociations. De plus, les membres des groupes de travail sont pratiquement sélectionnés selon leur expertise, ce qui veut dire que tout le monde autour de table devrait avoir de bonnes connaissances sur le sujet. Cela faciliterait sans doute les discussions et probablement donnerait lieu à de meilleurs résultats. Les résultats montrent qu'ajouter les employés les plus experts aux groupes de travail est une bonne pratique pour réussir un dialogue social plus constructif et innovant. Un directeur de RH signalait que:

'Les RP devraient avoir la fonction d'un co-directeur, qui, avec la direction, devrait s'occuper de trouver la meilleure solution pour l'entreprise, dont les membres du comité d'entreprise ont besoin d'être compétents, capables de comprendre comment fonctionne financièrement la société. Ils ont besoin de posséder toutes les compétences requises pour un co-directeur dans le but d'être au même niveau que la haute direction'.

Plusieurs directeurs des RH font référence explicitement aux 'jours nationaux d'actions collectives, qui sont considérés comme un poids, puisque les effectifs y participent normalement, même s'il n'y a pas nécessairement de lien avec l'entreprise. Les directeurs de RH voudraient voir des solutions plus créatives et innovantes cet égard. Selon la direction des RH, il y a des façons d'éviter de participer à ces 'jours nationaux d'actions collectives' et il est important de trouver des solutions pour le faire. Un directeur de RH exposait:

'La participation à ces jours nationaux d'actions collectives implique des coûts élevés pour nous, même si la grève n'est forcément pas liée de façon considérable à l'entreprise. Ça devrait être évitable et on a déjà démontré deux fois que ça peut se faire. Néanmoins, ça nous a fait faire des concessions dans les négociations et ça n'est pas très sain'.

Une bonne pratique est de former les RP ainsi que les directeurs de RH dans à la négociation de principes de façon à ce que les deux parties se concentrent sur l'exploration des intérêts au lieu de rester ancrés sur ses positions. Les jours de proteste ne bénéficient ni aux directeurs

(l'entreprise perd) ni aux employés (les employés perdent). En conséquence, le travail main dans la main pour atteindre des solutions créatives qui satisferaient les deux parties est une alternative plus intéressante. Pour cela, la confiance et les compétences sont essentielles autour de la table des négociations. D'un côté, la confiance facilite le partage de l'information; et de l'autre, les compétences font que les RP peuvent comprendre la tâche et les décisions à prendre.



Pour conclure, ce rapport développe les perceptions des directeurs de RH sur le rôle des RP. On a vu qu'il y avait des perceptions très différentes en ce qui concerne le climat des RS parmi les pays, secteurs et organisations lors de l'étude. Ce climat influence le niveau de compétences des RP perçu, la confiance entre les deux parties et l'engagement (perçus) dans les organisations. Il a été démontré que tous ces facteurs influencent la façon dont les RP gèrent le conflit ainsi que le type de conflit qu'ils doivent affronter (de relation vs de tâche), résultant dans des accords soit de pire ou de meilleure qualité et influençant les RP.

Les propositions de bonnes pratiques aux directeurs de RH sont listées dans le but d'améliorer les pratiques de dialogue social, menant à des participations des RP plus efficaces dans les processus de prise de décisions dans les organisations, ainsi qu'à l'aboutissement à des accords de meilleure qualité. La qualité et l'innovation dans les accords dans le lieu de travail deviennent vitales sous la pression en croissance de la globalisation et la crise financière en cours. La promotion de la mise en capacité mutuelle entre les employeurs et les RP pour construire une 'Tour du pouvoir', dans laquelle les décisions qui sont prises satisfont les deux parties, est essentielle pour affronter les défis actuels. En conséquence, l'amélioration de la qualité du dialogue social est perçue comme la façon la plus saine et juste pour prendre des décisions d'une façon démocratique dans le contexte organisationnel.

Équipe de coordination:

Prof. Martin C. Euwema (KU Leuven, Belgique).
Prof. Lourdes Munduate (Université de Séville, Espagne).
Dr. Patricia Elgoibar (IESEG School of Management, France).
Ana Belén García, MSc (KU Leuven, Belgique, et Université de Séville, Espagne).
Erica Pender, MSc (KU Leuven, Belgique, et Université de Séville, Espagne).

Reconnaissance:

Nous remercions la Commission Européenne ('Employment DG'), pour le soutien financier ainsi que les partenaires du projet de recherche NEIRE dans chaque pays qui ont participé à la collecte de données et pour leur précieuse contribution au projet:

Belgique: Prof. Valeria Pulignano et Nadja Doerflinger, MSc (KU Leuven).
Danemark: Dr. Hans Jurgen Limborg et Soren Viemose (TeamArbejdsliv).
Estonie: Prof. Mare Teichman et Merle Lohmus (Technical University of Tallin).
France: Prof. Aurélien Colson et Dr. Francesco Marchi (ESSEC Business School).
Allemagne: Dr. Michael Whittall (Technical University of Munich).
Italie: Dr. Giovanni Passarelli (University of Calabria).
Pays Bas: Prof. Aukje Nauta (University of Amsterdam).
Pologne: Prof. Barbara Kozusznik et Dr. Jaroslaw Polak (University of Silesia, Katowize).
Portugal: Prof. Ana M. Passos (ISCTE Lisboa).
Espagne: Prof. Lourdes Munduate et Francisco J. Medina (University of Seville).
Royaume Uni: Prof. Miguel Martínez-Lucio and Dr. Arjan Keizer (Manchester Business School).

References:

- Carley, M. & Marginson, P. (2010). Negotiating the crisis: Social partners responses. In European Commission (Ed.), *Industrial Relations in Europe 2010*. Brussels: European Commission.
- Carnevale, P.J. & Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582
- Da Costa, I., Pulignano, V., Rehfeldt, U., & Telljohann, V. (2012). Transnational negotiations and the Europeanization of industrial relations: Potential and obstacles. *European Journal of Industrial Relations*, 18 (2), 123-137.
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In: Deutsch, M., Coleman, P. T. & Marcus, E.(Eds.) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (pp. 23–42). San Francisco: Jossey-Bass.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A., (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390.
- Elgoibar, P. (2013). *Worker representatives' conflict behavior in Europe. With a focus on Spain*, University of Leuven and University of Seville. PhD dissertation.
- European Commission (2011). *Consulting European social partners: Understanding how it works*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- European Commission (2012). *Industrial Relationships in Europe Report 2012*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Fulmer, C.A. & Gelfand, M.J. (2011). At what level (and in whom) we trust? Trust across multiple organizational level. *Journal of Management*, 38 (4), 1167 – 1230.
- Hempel, P., Zhang, Z., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 41-65.
- International Labor Organization, ILO (2005). *Social dialogue: Finding a common voice*. Social Dialogue Sector. Geneva: International Labor Office.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

- Martínez-Lucio, M. & Weston, S. (2007). Preparing the ground for a Social Europe? European works councils and European Regulatory Identity. In M. Whittall, H. Knudsen, & F. Huijgen (Eds.), *Towards a European Labor Identity*, London: Routledge, 2007.
- Molina, O. & Miguelez, F. (2013). From negotiation to imposition: Social Dialogue in austerity times in Spain. *International Labor Office (ILO)*, working paper, 51.
- Mowday, R.T. & Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224 – 227.
- Munduate, L., Euwema, M., Elgoibar, P. (Eds.) (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pulignano, V., Martínez-Lucio, M., & Whittall, M. (2012). Systems of representation in Europe: Variety around a social model. In L. Munduate, M.C. Euwema & P. Elgoibar (Eds.) *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations* (pp.1-6). Madrid: McGraw-Hill.
- Van de Vliert, E., Euwema, M.C., & Huismans, S.E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80 (2), 271-281.
- Visser, J. (2010). *The institutional characteristics of trade unions, wage settings, state intervention and social pacts*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labor Studies.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., & Snell, S. A. (2001). Human Resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.