



**HAL**  
open science

## Les compétences des acteurs du dialogue social : un enjeu essentiel

Frédéric Géa

► **To cite this version:**

Frédéric Géa. Les compétences des acteurs du dialogue social : un enjeu essentiel. Personnel. La revue de l'ANDRH, 2020. hal-03029657

**HAL Id: hal-03029657**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03029657>**

Submitted on 28 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les compétences des acteurs du dialogue social : un enjeu essentiel

par Frédéric Géa

Professeur à la Faculté de droit de Nancy – Université de Lorraine

Directeur de la mention de master « Droit social »

Un modèle de dialogue social ne se proclame pas. Il n'advient que s'il trouve ses acteurs et que ceux-ci sont réellement en mesure de jouer leur rôle. Un peu comme au théâtre. Cette évidence ne doit jamais être perdue de vue. Les réformes intervenues ces dernières années, en particulier celle initiée par les ordonnances du 22 septembre 2017 (à ce sujet : F. Géa (dir.), *Retour sur les ordonnances Macron. Un nouveau droit du travail ?*, Dalloz, 2020), ont entendu promouvoir la négociation collective, notamment d'entreprise, et impulser une dynamique de dialogue social. Certes, les lignes se sont déplacées avec l'évolution des cadres normatifs. Une nouvelle idée du droit du travail émerge, qui mise sur les *capabilités* des acteurs du travail. Mais justement, cette philosophie implique que les changements ne peuvent qu'être tributaires de l'appropriation par les acteurs des libertés qui leur sont conférées et de l'usage qu'ils en font. C'est vrai pour le comité social et économique (CSE), dont l'institution visait à permettre une (re)mise à plat du système de représentation du personnel au sein des périmètres concernés, en permettant de configurer l'instance de manière négociée. *A fortiori* en va-t-il pour le nouvel ordonnancement des niveaux de négociation (entreprise, branche, etc.) ainsi que les dispositifs supposant la conclusion d'un accord collectif (à l'instar de la rupture conventionnelle collective, des accords de performance collective et de l'activité réduite pour le maintien en emploi, parmi tant d'autres exemples). Le dialogue social est-il de qualité ? Des équilibres ou des compromis sont-ils trouvés ? La négociation collective se révèle-t-elle heuristique ? Les normes négociées apparaissent-elles pertinentes et sécurisées ? Tout dépend des acteurs. Et de leurs compétences.

L'idée de *dialogue* (social) se révèle porteuse d'un défi si on lui restitue l'épaisseur conceptuelle qui est la sienne, en se souvenant que le suffixe *dia-* (et non pas *di-*) signifie « à travers ». C'est qu'à cette idée s'associe une conception du sens, dite dialogique, fondée sur la considération suivant laquelle le sens ne se constitue que *par* le dialogue, sous réserve que les conditions de celui-ci soient réunies. Or ces conditions (d'égalité, de réciprocité, etc.) se révèlent avant tout d'ordre culturel. Le dialogue social présuppose donc, chez les acteurs qui prétendent l'incarner ou le mettre en œuvre, une certaine attitude d'esprit. Situé dans une perspective pragmatique, ce dialogue requiert également des acteurs qu'ils soient dotés des compétences techniques leur permettant de mener une discussion, des échanges argumentés ou une négociation collective en maîtrisant tant les cadres juridiques correspondants que les sujets, souvent complexes, qui y sont abordés. Cette maîtrise est d'abord technique, juridique. Que l'on songe à des thèmes comme ceux relatifs à la durée du travail, à la rémunération, à la formation, à la santé au travail, à l'adaptation négociée des effectifs : comment envisager de les traiter (sérieusement) sans une connaissance suffisante des règles juridiques correspondantes et une conscience aigüe de la latitude dont les acteurs disposent ? Assurément, de tels processus se sauraient se réduire à une dimension juridique, mais la connaissance fine du droit apparaît indispensable, pour peu que l'on aspire à adopter des normes licites et aussi sécurisées que possible. Outre ces compétences

proprement juridiques, la pratique du dialogue social, si elle peut être fondée sur l'expérience, appelle une forme d'apprentissage des stratégies de négociation comme de l'exercice délicat de rédaction d'un accord – ce qui, là non plus, ne s'improvise pas. C'est, à nos yeux, la conjonction de ces différentes compétences (capacité à s'inscrire dans une perspective dialogique, maîtrise des cadres et règles juridiques, aptitude à pratiquer dans ses différentes séquences le dialogue social) qui conditionne la possibilité d'un dialogue social de qualité. Affirmons-le sans détour : le modèle de dialogue social que promeuvent les pouvoirs publics repose, à la manière d'une toupie, sur cette pointe que constituent les compétences des acteurs qui y prennent part.

Telle est, sans nul doute, la conviction que partagent les auteurs de différents rapports (ceux, en l'occurrence, de Jean-Denis Combrexelle, en septembre 2015, et de Jean-Dominique Simonpoli et Gilles Gateau, en février 2018) ou avis (comme celui du CESE, en juin 2016, présenté par Luc Bérille et Jean-François Pilliard) ayant souligné la nécessité de renforcer la formation des acteurs du dialogue social. C'est elle qui conduit le législateur à encourager les formations dites « communes » (art. L. 2212-1 et L. 2212-2 C. trav.), au sens où elles regroupent – et forment conjointement – des représentants des salariés (membres de CSE, représentants syndicaux...) et des employeurs (DRH, etc.), afin d'inscrire la *coopération* au cœur de la formation proposée. Nous pouvons en témoigner, à l'aune de l'expérience menée au sein du Master 2 Dialogue social créé il y a plus de trois ans à la Faculté de droit de Nancy (Université de Lorraine), une alchimie opère, en tout cas lorsqu'est préservée une part d'enseignement en présentiel (environ 200 heures s'ajoutant aux 150 heures en distanciel, s'agissant de ce diplôme). Ce cadre instaure des conditions, à notre avis, optimales en ce qu'elles inscrivent l'acquisition ou le renforcement des compétences dans l'optique que ces dernières ont vocation à servir, ceci, dans le respect des sensibilités, convictions et fonctions respectives des acteurs concernés. Donc en syntonie avec l'idée de (et la philosophie du) dialogue.

A partir du moment où notre droit du travail tend à se transmuier en droit des acteurs du travail, son devenir passe par leur capacité – *concrète, effective* – à assumer le rôle qui leur est confié à ce titre. L'enjeu est social, économique, mais aussi, à coup sûr, sociétal.