



17 Novembre 2020

*Sébastien CROZIER, - Président – CFE-CGC – ORANGE
et Michel HERVE, Président – FINANCIERE HERVE*

Les syndicats sont-ils morts ? Place aux ONG Sociales ?

1 - Qu'est-ce qui fait sens pour la société d'aujourd'hui et de demain ?

Au risque d'énoncer une évidence, force est de rappeler que ce qui fait cohésion est plus difficile à appliquer dans les grandes villes, dans les mégapoles des « foules solitaires » par comparaison avec les petites villes où se déploient des formes spontanées de solidarité et un sentiment d'appartenance commune. Par ailleurs, le processus de mondialisation a un impact sur les identités collectives en diluant le lien social.

A cela s'ajoute la régression de l'effort éducatif qui contribue à faire cohésion. On a privilégié depuis 30 ans l'investissement sur les technologies au détriment de l'éducation... Alors que l'ère Jules Ferry fut marquée par le reflux des croyances, l'époque actuelle se caractérise par le retour de croyances diverses qui entretiennent la défiance vis-à-vis des acteurs et de l'information fournie par les médias habituels. Dans un monde globalisé, par manque de clefs de compréhension de ce monde, de plus en plus d'individus et groupes en profitent pour véhiculer des « fake news » et autres théories « complotistes ». De telles pratiques sont favorisées par les média

sociaux et Internet. Alors que l'école s'inscrivait traditionnellement dans le « binaire » (vrai ou faux), les nouveaux espaces d'expression font la part belle à l'ambivalence et au mensonge.

Dans ce contexte, l'école a un rôle crucial à jouer. Elle seule peut contribuer à un savoir être dans la diversité et la singularité et permettre de revenir à un monde de confiance.

Crise du Covid-19 et lien social

Le confinement lié à la crise sanitaire a fait de la distanciation sociale un principe de base. L'organisation de la vie quotidienne et du travail délite le lien social même si des outils donnent l'impression fugace et artificielle d'être tous reliés. Un être humain est d'abord un individu social. La suppression du lien physique ne va pas de soi. Elle isole et favorise le repli individualiste. Avec les outils technologiques, on assiste à une altération de la notion de « commun », base de notre vie en société. Des sociologues démontrent que s'il est un sens que l'on a négligé, c'est le toucher ! Loin d'être anecdotique, le « serrage de main » est un rituel qui participe de cette fraternité, élément constitutif de la vie en société. De même que l'impossibilité de se retrouver dans un lieu commun pour « faire fraternité » continue d'altérer l'indispensable lien social.

2 - Manager autrement, concrètement cela veut dire quoi ?

Pour redonner de la cohérence, le manager a un rôle clé. Il n'est pas seulement un « hiérarchique », il est une sorte d'« éducateur » à qui il appartient de favoriser et développer la singularité de chacun dans un cadre collectif. Recréer du « commun » est sa véritable mission. On le constate dans les entreprises, mais aussi dans le sport ou le monde artistique. Abandonner une partie de soi (personnalité, égo) pour construire un sens commun ne va pas de soi, le manager se révèle un « catalyseur » essentiel ou un « coach ». Rassembler pour trouver des solutions ensemble, telle

semble être une bonne définition de son rôle. Encore faut-il qu'il (ou elle) soit capable de se hisser à un « niveau N+1 » pour participer avec ses homologues à une stratégie commune.

Cette conception d'un management moderne correspond-t-elle à une certaine vision d'une société hiérarchisée où « *ceux d'en haut* » semblent faire la société ? A une époque où les citoyens manifestent un désir commun pour peser sur l'orientation et l'organisation de la société, cette conception est-elle remise en question ?

Manager autrement peut contribuer à un changement de paradigme. Le manager anime un collectif et pousse l'organisation à tirer profit de la richesse du collectif au bénéfice de tous. Le manager est l'animateur des forces vives d'une entreprise pour repenser un mode d'organisation qui ne soit pas forcément hiérarchique, mais « transverse ». Dans les grandes entreprises mondialisées, il s'agit d'inscrire cette volonté dans des processus décisionnels complexes avec des sièges disséminés à l'étranger. Le défi est alors de redonner du sens dans chaque maillon de la chaîne !

Enfin, la réussite d'un management moderne passe par l'adhésion des corps sociaux à des projets collectifs, mais aussi par une meilleure **harmonie** entre le projet des dirigeants et le corps social. Sans oublier les clients et les fournisseurs. Donner un sens, partager une vision contribuent à faire fructifier un capital immatériel qui se révèle décisif dans les périodes de changement. C'est un investissement pour préparer le futur. Il ne peut y avoir de performance économique sans performance sociale. Ce principe doit être au cœur des débats managériaux.

3 - A-t-on encore besoin de médiateurs sociaux ?

Rappelons que les organisations syndicales ont permis à une époque de fédérer des populations en activité pour tenter de trouver un équilibre dans les modalités de vie

quotidienne. Elles sont à l'origine de multiples conquêtes sociales pour une meilleure répartition travail/capital.

Aujourd'hui, les syndicats apparaissent « sclérosés ». Régis par des textes législatifs, leur fonctionnement semble lourd. Alors qu'aux yeux de l'opinion, leur vocation devrait être de se préoccuper des personnes en difficulté, ils donnent l'impression de privilégier les salariés déjà bien insérés professionnellement. Tout un pan de la société avec des statuts divers ne se reconnaît plus en eux. Jusqu'à une date récente, les TPE n'avaient pas de représentants syndicaux. Les auto entrepreneurs ne font pas appel à eux, les travailleurs de l'intérim non plus. Une certaine France Invisible de la précarité, hors système, les ignore. D'où la montée en puissance des « ONG sociales » qui, d'une certaine manière, font « le boulot à leur place », à l'image des *Restos du Cœur*. Dans une société civile qui s'organise, ces « ONG sociales » donnent une réponse concrète et rapide avec des individus engagés qui sortent du champ traditionnel de l'action sociale. Ces nouveaux acteurs sociaux « délégitiment » les acteurs installés.

Les syndicats ne devraient-ils pas tirer leur légitimité moins des textes et des prérogatives que d'une capacité de renouvellement et d'adaptation à la société ?

Des syndicats encore crédibles dans ce « nouveau monde » ?

Comme en attestent les taux de participation aux élections des représentants du personnel et la faible représentativité syndicale dans les entreprises, les salariés dévient de plus en plus aux syndicats leur rôle de « contre-pouvoir ». Les impressionnantes images médiatiques de piquets de grèves ou de manifestations gigantesques ne doivent pas faire illusion. Le pourcentage de syndicalisation est autour de 19% dans le secteur public et de 8% dans le secteur privé !

La crise de la représentation syndicale a des causes diverses, mais l'une d'entre elles est la « déconnexion » progressive face à une société en mutation. On peut se poser la question de savoir si les syndicats n'ont pas tendance à « fonctionner pour eux-

mêmes » et à tomber dans une sorte de « conservatisme » ? Du moins, sont-ils perçus ainsi. Un tel phénomène n'est d'ailleurs pas propre aux syndicats, il est observé dans toutes les grandes organisations. En cette période d'angoisse sociale, les salariés attendent des représentants du personnel moins de discours et plus d'engagements, d'actions et de propositions. Des enquêtes révèlent une attente pour un syndicat « service » en mesure de donner des pistes concrètes de solutions.

La notion de syndicat « contre-pouvoir » apparaît donc dépassée dans un monde complexe. Portée davantage par les syndicats « réformistes », une idée fait son chemin : la transformation sociale pour la cohésion suppose que les représentants syndicaux ne soient pas seulement en situation de « contre-pouvoir » mais de « **co-construction** » sur des projets lancés par des dirigeants et partagés par celles et ceux qui vivent la réalité du quotidien. Le système ne peut fonctionner que si les solutions sont partagées, comme nous l'a démontré, outre-Rhin, la « cogestion » entre patronat et syndicats.

L'avenir de la médiation

Lorsque le dialogue social est rompu, il faut une personne indépendante pour renouer le dialogue entre des individus qui ne s'écoutent plus. Des syndicats sont même demandeurs. La présence d'un tiers extérieur à l'entreprise, indépendant et impartial permet aux parties de s'écouter sans s'interrompre, de s'expliquer, de se comprendre mutuellement et ainsi de pouvoir « redialoguer » ensemble afin d'arriver à conclure un accord. La médiation, c'est un peu l'image que l'employeur renvoie à ses salariés avec la prise en compte de leurs besoins et intérêts

Comme le rappelait récemment un expert de la médiation « *En France nous sommes atteints de procédurite aigüe" les chefs d'entreprises issus des grandes écoles ne sont pas*

préparés à gérer les conflits humains, sans doute faudrait il les intégrer dans les programmes». Syndicalistes et cadres dirigeants devront être formés à être des « médiateurs ». Dans un monde de globalisation où les élites donnent le sentiment d'être éloignées du corps social, il en va de la cohésion des entreprises. Coopération ou affrontement ? Médiation ou blocage ? Des solutions sont à inventer, des expérimentations sociales sont à explorer. Les syndicats ont leur rôle à jouer s'ils ne veulent pas être remplacés par d'autres acteurs...

LE CEPS REMERCIE LES PARTENAIRES DES CLUBS COHESION SOCIALE & L'HOMME ESSENTIEL



AG2R LA MONDIALE



**DE GAULLE
FLEURANCE
& ASSOCIÉS**
SOCIÉTÉ D'AVOCATS



Partenaires

**SMART DATA
POWER**

Partenaire
Data Science
du CEPS