

# LE DIALOGUE SOCIAL

## DANS L'ENTREPRISE

### GUIDE DES BONNES PRATIQUES EN TUNISIE



## **KAS KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG**

Adresse : 14, rue de l'île d'Elba Les Berges du Lac II CP 1053

Tél : +216 70 018 080

Email : [Info.Tunis@kas.de](mailto:Info.Tunis@kas.de)

Site: [www.kas.de/Tunisie](http://www.kas.de/Tunisie)

# SOMMAIRE

## ■ PRÉAMBULE

- 2 | Une économie en perte de vitesse,  
à la recherche de facteurs de relance

## ■ DIALOGUE SOCIAL: LE CADRE JURIDIQUE

- 5 | Notion de dialogue social  
Objectifs du dialogue social  
Partenaires du dialogue social
- 6 | Concrétisation du dialogue social  
Rôles des représentants du personnel

## ■ DIALOGUE SOCIAL: LES BONNES PRATIQUES

- 10 | **Les bonnes pratiques du dialogue social en milieu de travail**
  - 11 Le Respect du droit du travail
  - 12 L'élaboration et La diffusion du bilan social
  - 13 La politique de communication
  - 14 La politique de formation
  - 15 La gestion participative
  - 16 La qualité de vie au travail
  - 17 Les valeurs partagées
  - 18 La vision
- 19 | **Les bonnes pratiques du dialogue social institutionnel**
  - 19 Former à la négociation
  - 20 | Utiliser des techniques de négociation appropriées  
Accroître la participation des salariés
  - 21 Renforcer la représentativité syndicale
  - 22 Elaborer des indicateurs propres à l'étude du dialogue social
- 23 | **Le dialogue social en temps de crise**
  - 24 | Au niveau de l'entreprise  
Au niveau institutionnel

## ■ CONCLUSION : PARTENAIRES ET NON ADVERSAIRES



# PRÉAMBULE

Ce Guide des bonnes pratiques du Dialogue social en milieu de travail a été réalisé à la demande et avec le concours de la Konrad Adenauer Stiftung de Tunis (KAS), dans le cadre du projet "Alliance pour la Croissance Economique et pour l'Emploi/ACE, Dialogue social", mandaté par le BMZ<sup>1</sup> et exécuté par la GIZ<sup>2</sup>. Il résume les résultats de deux enquêtes<sup>3</sup> effectuées au sein des entreprises tunisiennes pour analyser les conditions et les critères de réussite du dialogue social.

---

1 Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement).

2 Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.

3 « Dialogue social en milieu de travail : Etude des bonnes pratiques en Tunisie » in <https://www.kas.de/de/web/tunesien/home>, Mars 2020 et « Perception du dialogue social dans les entreprises en Tunisie », in [www.sigma.tn](http://www.sigma.tn), Décembre 2018.



## UNE ÉCONOMIE EN PERTE DE VITESSE, À LA RECHERCHE DE FACTEURS DE RELANCE

Au lendemain de la révolution du 14 janvier 2011, la Tunisie a réalisé des avancées notables en matière de transition démocratique et de respect des libertés fondamentales.

En revanche, la dernière décennie a été marquée par une très grande fragilité de l'économie puisque la consommation nationale, l'investissement national, l'investissement direct étranger et les exportations ne jouent plus correctement leurs rôles de moteurs de croissance et que nous constatons une régression des principaux indicateurs et agrégats macroéconomiques (PIB, exportations, taux de change, taux d'inflation, taux d'endettement, taux d'investissement, etc.).

Ainsi, la transition économique connaît plusieurs difficultés causées par la persistance de l'instabilité politique, l'insécurité et la montée du terrorisme, le développement des activités de contrebande et de l'économie informelle et ce, parallèlement à **des mouvements de contestations et de revendications sociales**.

En effet, depuis 2011, le nombre de grèves, le nombre d'institutions touchées et le nombre de journées de travail perdues ont sensiblement augmenté et ce, jusqu'en 2014, où on a observé une légère amélioration de la situation.

- Le nombre de grèves est passé de 255 grèves en 2010 à 567 en 2011 puis à 247 en 2017.
- Le nombre d'institutions touchées est passé de 170 en 2010 à 411 en 2012 puis à 171 en 2017 .
- Le nombre de journées de travail perdues est passé de 74.763 à 361.464 journées en 2014, puis à 144.564 journées en 2017 .

Il importe de souligner que les revendications liées aux augmentations salariales et aux améliorations des conditions de travail gagnent en importance : en 2017, leur poids se situait au niveau de 85,8% des grèves.

Dans ce contexte, caractérisé par un durcissement des relations professionnelles et un accroissement des conflits, il s'avère difficile de stimuler l'investissement, national et étranger, et d'assurer le bon fonctionnement de l'appareil productif. C'est pourquoi la quête d'une paix sociale, à travers un dialogue social apaisé et constructif, est au centre des préoccupations de tous les agents économiques.

La mise en place de bonnes pratiques du dialogue social devient ainsi une condition nécessaire pour renforcer la compétitivité des entreprises et permettre la relance de la croissance économique.

Sachant que certaines entreprises tunisiennes ont réussi à mettre en place des méthodes et des pratiques de prévention et de gestion des conflits efficaces et pertinentes, deux études ont été réalisées pour les identifier. La première enquête a été effectuée auprès de 477 entreprises par SIGMA Conseil, pour le compte du CJD <sup>5</sup> et de la KAS. L'autre, plus qualitative, a été réalisée par une équipe d'enseignants et d'étudiants de l'ESSECT <sup>6</sup> auprès de 8 entreprises tunisiennes, choisies de manière à comporter des entités où le dialogue social est performant et d'autres où, au contraire, il présente des difficultés. La synthèse des résultats de ces enquêtes sera présentée dans ce qui suit, après un bref rappel du cadre juridique du dialogue social.

---

<sup>5</sup> Centre des Jeunes Dirigeants / [www.cjd-tunisie.org](http://www.cjd-tunisie.org)

<sup>6</sup> Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis / [www.essect.rnu.tn](http://www.essect.rnu.tn)

A wooden gavel with a fluted head and a smooth handle, resting on an open book. The book's pages are visible, showing some text. The entire scene is set against a dark blue background with a lighter blue rectangular frame around the central elements.

# **DIALOGUE SOCIAL: LE CADRE JURIDIQUE**

## NOTION DE DIALOGUE SOCIAL

Tel que défini par l'Organisation Internationale du Travail, le dialogue social est entendu comme « tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun ».

Il s'agit donc d'un dialogue entre des patrons ou leurs représentants et des représentants de travailleurs dans le but de trouver des solutions pour améliorer les conditions de travail dans un secteur d'activité déterminé ou même à l'échelle d'une entreprise. Il peut avoir également pour objectif de trouver des solutions en périodes de crises conjoncturelles.

Dans certaines circonstances, l'Etat intervient comme partenaire lorsqu'il s'agit de tracer ou de faire respecter une politique économique et sociale donnée.

## OBJECTIFS DU DIALOGUE SOCIAL

Lorsqu'il est pratiqué à l'échelle nationale, le dialogue social peut avoir des objectifs stratégiques globaux tel qu'encourager la formulation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail, favoriser la paix et la stabilité sociale, stimuler l'économie.

A l'échelle d'un secteur d'activité déterminé voire à l'échelle de l'entreprise, le dialogue social s'oriente, par la négociation, vers l'amélioration des conditions de travail et par là assure une paix sociale durable.

## PARTENAIRES DU DIALOGUE SOCIAL

Il faut distinguer entre le dialogue social tripartite et celui bipartite qui se pratique au niveau d'un secteur d'activité ou d'une entreprise.

- Le dialogue social tripartite met en relation les représentants des travailleurs, ceux des employeurs et le gouvernement.
- Quant au dialogue bipartite, il se déroule entre les organisations syndicales les plus représentatives des travailleurs et des employeurs ou uniquement avec un seul employeur, concernant le dialogue social au sein de l'entreprise.

## CONCRÉTISATION DU DIALOGUE SOCIAL

Les discussions, concertations, négociations entre les partenaires sociaux sont effectuées pour aboutir à la conclusion de conventions collectives de travail qui feront évoluer les dispositions du Droit du travail en Tunisie.

Ainsi, dès 1973, l'UTICA et l'UGTT ont réussi à conclure **une convention collective cadre**, approuvée par l'arrêté du ministre des Affaires Sociales du 29 Mai 1973<sup>7</sup>, dans laquelle ils s'engagent à donner corps dans les différentes conventions particulières aux principes visés dans le préambule de cette convention telle l'amélioration du niveau de vie des travailleurs et leurs conditions de travail, notamment par l'institution d'encouragements à la productivité et d'accessoires de salaires, par la rationalisation et le développement de la formation professionnelle, par la fixation d'un commun accord d'une classification professionnelle tenant compte de la spécialisation effective des travailleurs...

A la suite de cette convention cadre, plusieurs **conventions sectorielles** ont été conclues selon ces principes et qui ne peuvent contenir des dispositions moins favorables que la convention cadre ou les dispositions du Code du travail. Il existe actuellement 54 secteurs soumis à une convention nationale de travail.

**A l'échelle d'une entreprise**, les représentants syndicaux des salariés peuvent conclure avec leur patron **une convention collective dite d'établissement**. Toutefois, selon l'article 44 du Code du travail, et « sauf dérogation prévue par arrêté du Ministre des Affaires Sociales, il ne peut être conclu de conventions collectives concernant un établissement ou un groupe d'établissements que lorsqu'une convention collective agréée est déjà applicable à l'établissement ou au groupe d'établissements considérés. Les conventions collectives d'établissements ne peuvent contenir des dispositions moins favorables pour les travailleurs que celles des conventions collectives agréées qui sont applicables aux établissements. Les conventions collectives d'établissement ont essentiellement pour but d'adapter aux différents établissements, les dispositions de la convention collective agréée dans le cadre desquelles elles s'inscrivent en raison de leurs conditions de travail particulières ».

## RÔLES DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Il existe deux types de représentation du personnel. Une représentation syndicale au gré des travailleurs et qui est en première ligne en matière de dialogue social et une représentation prévue par la loi, en fonction de la taille de l'entreprise.

Il est institué dans chaque entreprise régie par les dispositions du code du travail et employant au moins quarante travailleurs permanents (sauf dispositions favorables dans les conventions collectives), une structure consultative dénommée « Commission Consultative d'Entreprise » (Article 157 du Code du travail)<sup>8</sup>.

7 <http://www.alphatunisie-ac.com/files/7893005069.pdf>

8 <https://paie-tunisie.com/docs/relatedInfo/commision-66538.pdf>

La Commission Consultative d'Entreprise (CCE) est composée d'une façon paritaire de représentants de la direction de l'entreprise dont le chef d'entreprise et de représentants des travailleurs. Les représentants de la direction sont désignés par le chef d'entreprise. Les représentants des travailleurs sont élus par ces derniers. Le nombre des représentants de la direction de l'entreprise et celui des représentants du personnel sont fixés chacun comme suit :

**3 membres titulaires** et 3 membres suppléants dans les entreprises employant entre 40 et 150 travailleurs permanents,

**5 membres titulaires** et 5 membres suppléants dans les entreprises employant entre 151 et 500 travailleurs permanents,

**7 membres titulaires** et 7 membres suppléants dans les entreprises employant plus de 500 travailleurs permanents.

Le personnel de l'entreprise est réparti en **trois collèges électoraux** :

- le premier comprend les agents d'exécution,
- le deuxième les agents de maîtrise,
- le troisième les cadres.

Les sièges de représentation du personnel dans la commission sont répartis sur la base de la règle suivante :

$$\text{Le nombre de sièges réservés au collège} = \text{Le nombre global de sièges} \times \frac{\text{Le nombre des agents du collège}}{\text{Effectif total de l'entreprise}}$$

La Commission Consultative d'Entreprise est consultée sur les questions suivantes :

- L'organisation du travail dans l'entreprise en vue d'améliorer la production et la productivité;
- Les questions se rapportant aux œuvres sociales existantes dans l'entreprise au profit des travailleurs et de leurs familles;
- La promotion et le reclassement professionnel;
- L'apprentissage et la formation professionnelle;
- La discipline, et dans ce cas, la commission s'érige en conseil de discipline et applique la procédure fixée par les textes législatifs, réglementaires ou conventionnels, régissant l'entreprise.

Dans les entreprises employant un nombre de travailleurs permanents égal ou supérieur à vingt et inférieur à quarante, il est élu **un délégué du personnel** titulaire et un délégué suppléant. Les délégués du personnel prévus à l'article 163 (nouveau) du code du travail sont élus par un collège électoral unique groupant l'ensemble des travailleurs de l'entreprise. Le délégué du personnel exerce les mêmes attributions que celles confiées aux représentants du personnel dans la Commission Consultative d'Entreprise.

The background features a dark blue color scheme with several light blue speech bubbles of various shapes and sizes scattered across the top. In the center, a light blue rectangular frame encloses the text. Behind the frame, there are dark blue silhouettes of people sitting at a long table, suggesting a meeting or conference setting. The overall aesthetic is professional and modern.

**DIALOGUE SOCIAL:  
LES BONNES  
PRATIQUES**

Les bonnes pratiques présentées ci-dessous ont émergé de deux études, réalisées respectivement en décembre 2018 et décembre 2019, l'une quantitative auprès de 477 répondants constitués de salariés et dirigeants, et l'autre, qualitative au sein de 8 entreprises, où salariés, DRH, dirigeants et représentants du personnel se sont exprimés.

Il est clairement ressorti de ces deux enquêtes qu'il existe une relation entre les pratiques managériales et le climat du dialogue social au sein de l'entreprise.

Nous traiterons d'abord du climat social ou dialogue social en milieu de travail, avant d'aborder les leviers d'amélioration du dialogue social institutionnel et, plus précisément la capacité des organisations syndicales à assumer leur responsabilité dans la régulation économique et sociale.



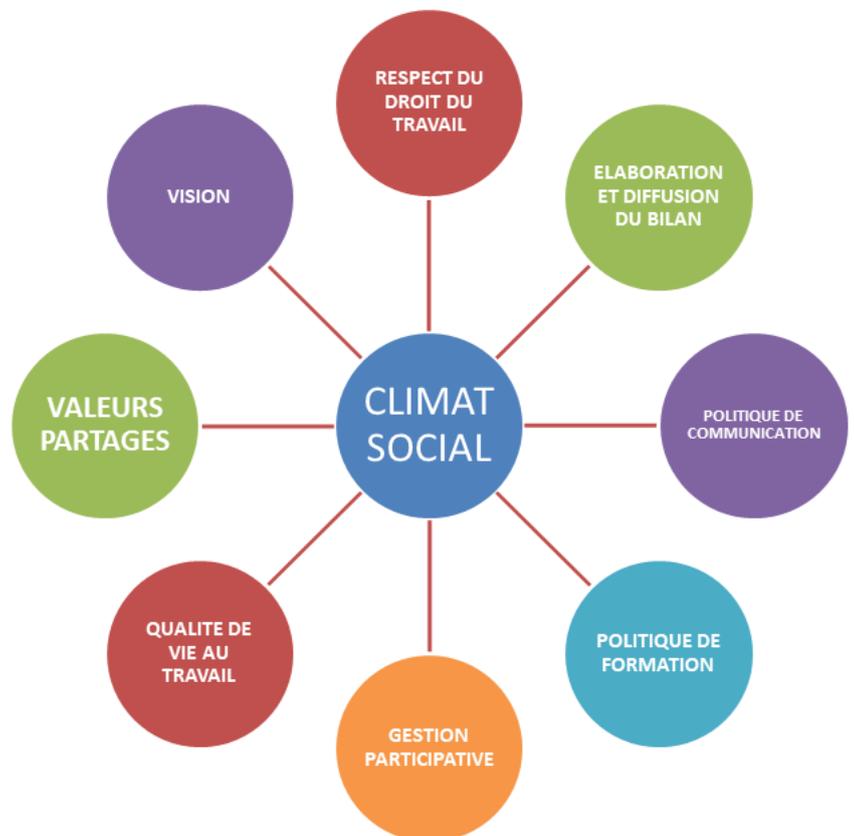


## LES BONNES PRATIQUES DU DIALOGUE SOCIAL EN MILIEU DE TRAVAIL

Une stratégie de valorisation du capital humain, à travers des politiques de prévention, de gestion et de résolution constructive des conflits, est susceptible d'apporter des bénéfices mutuels, en améliorant tout à la fois le climat social, l'engagement, la performance, la réputation et la marque employeur.

Un climat social apaisé repose sur trois dimensions: légale, managériale et éthique qui se déclinent en 8 bonnes pratiques :

- Respect des dispositions légales,
- Elaboration et diffusion d'un bilan social,
- Mise en place d'une politique de communication interne transparente,
- Mise en place d'une politique de formation efficace et pertinente,
- Implication des salariés dans la prise de décision,
- Souci de la qualité de vie au travail,
- Existence de valeurs partagées,
- Existence d'une véritable vision pour l'entreprise.



Les bonnes pratiques pour un climat social sain



## LE RESPECT DU DROIT DU TRAVAIL

Une entreprise qui ne respecte pas les dispositions légales, ne peut pas prétendre à un climat social sain car elle ne peut pas attendre de ses salariés la moindre confiance.

Les représentants du personnel et les délégués syndicaux doivent pouvoir trouver l'occasion de jouer convenablement leur rôle pour faciliter le dialogue social, et ce, en étant des vecteurs de communication entre la Direction et les Salariés, soit de manière ascendante (des salariés vers la direction) ou descendante (de la direction vers les salariés).

Or, le niveau de confiance des salariés dans leur direction est un facteur déterminant pour le climat social et l'ambiance de travail et, par là, devient un préalable incontournable à la mise en place d'un dialogue social efficace. Ces dispositions légales se rapportent au contrat de travail, aux conditions de travail, en passant par l'existence et la protection des représentants du personnel et des délégués syndicaux.

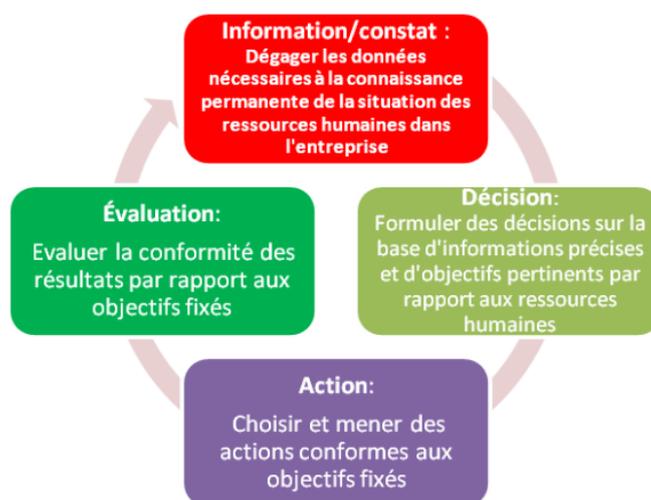
Mais, pour ce faire, ils ont besoin d'agir, dans le cadre de leurs prérogatives, en respectant les lois et en se sentant protégés par ces mêmes lois.



## L'ELABORATION ET LA DIFFUSION DU BILAN SOCIAL

Le bilan social est un document qui récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation sociale d'une entreprise et son évolution d'une année à l'autre, à travers un certain nombre d'indicateurs : effectifs par catégories, politiques en matière de rémunération, sécurité, formation, absentéisme, rotation du personnel, conflits... Le Bilan Social constitue, donc, un outil de gestion, de concertation et de dialogue.

La finalité du bilan social est, en effet, d'informer toutes les instances légales et représentatives telles que le Conseil d'Administration, les partenaires sociaux, le personnel...sur l'état des ressources humaines de l'entreprise au 31 décembre de chaque année.



Bilan social et pilotage des politiques de Gestion des Ressources Humaines

Et, sur la base de ce diagnostic, l'entreprise peut prendre des décisions plus pertinentes pour améliorer, entre autres, ses conditions de travail. Quant à la plus grande transparence induite par la communication du bilan social, elle ne peut que favoriser le développement d'un bon climat social.





## LA GESTION PARTICIPATIVE

Les pratiques managériales responsabilisantes correspondent à un partage du pouvoir et à une participation à la prise de décision. Donner la possibilité de s'exprimer aux personnes concernées par la décision amène les salariés à se sentir plus impliqués. Un travailleur consulté quant à sa tâche, produira un travail de qualité supérieure et atteindra un meilleur niveau de satisfaction au travail. La participation à la prise de décision, l'accès à l'information avant la prise de décision ou, pour le moins, l'explication des tenants et des aboutissants des décisions aux salariés, permettent à ces derniers de se sentir valorisés, responsables et par là motivés. Il ne peut en résulter qu'une amélioration du climat de travail et du dialogue social.

Nous distinguons quatre formes de participation :

- L'implication des salariés dans les décisions opérationnelles via l'organisation du travail,
- La représentation « institutionnalisée » des salariés via les comités sociaux et économiques et les négociations collectives,
- La participation « financière » (dont l'actionnariat salarié),
- La représentation des salariés dans les conseils d'administration (ou de surveillance), seule forme associée à une implication directe des salariés, en tant que tels, aux décisions stratégiques et à la gouvernance d'entreprise.

La participation des salariés à la vie et à la gouvernance de l'entreprise renforce leurs capacités et leurs droits ainsi que leur pouvoir d'agir individuel et collectif.

L'autonomie accordée aux salariés dans l'organisation du travail semble le dispositif le plus efficace. On différencie entre :

- L'autonomie "horizontale", caractérisée par le fait que "le travail à accomplir est défini par une fixation d'objectifs globaux et non par une description de tâches précises à exécuter". Elle permet d'associer activement les salariés à l'élaboration des décisions sur leur lieu de travail.
- L'autonomie "verticale", caractérisée par le fait que les salariés sont encouragés à régler d'abord eux-mêmes les problèmes, en cas d'incident mineur, dans la production ou la marche du service, au lieu d'en référer à la hiérarchie.



## LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

La qualité de vie au travail concerne le contenu du travail et les conditions dans lesquelles les salariés vivent leur travail (aménagement des horaires, avantages sociaux,...). Mais, au-delà de l'aspect santé au travail lié aux conditions ergonomiques, la qualité de vie vise également à améliorer le climat social et les relations humaines au sein des entreprises au bénéfice de leur performance et de leur compétitivité.

Agir sur la qualité de vie au travail revient, de ce fait, entre autres, à renforcer le sentiment d'équité et à satisfaire l'exigence d'une plus grande transparence dans la prise de décision, à renforcer le sentiment d'appartenance et à assurer la cohésion, à développer la capacité à s'exprimer et à agir (groupe de résolution de problèmes, débats sur le travail, concertation, dialogue social, soutien managérial, solidarité métier, travail en équipe, échanges sur les pratiques...).

La qualité de vie au travail participe, ainsi, à préserver la santé des collaborateurs au niveau mental et physique. Il importe de remarquer qu'outre les conditions matérielles, la qualité de vie au travail est la résultante des politiques de communication et de participation.



Les déterminants de la Qualité de vie au travail

## LA GESTION PARTICIPATIVE

Les valeurs donnent une dimension humaine au management. Lorsqu'elles sont partagées, elles deviennent des qualités précieuses et ont des effets vertueux sur les relations humaines, la motivation, l'engagement et la créativité. Elles sont généralement simples à appliquer et contribuent à construire la confiance.

En effet, écoute, dialogue, ouverture d'esprit, exemplarité, respect, tolérance, loyauté, courage, honnêteté, sincérité, reconnaissance, impartialité, constituent généralement les valeurs attendues. Ces valeurs deviennent des qualités lorsque le manager les applique dans son rôle au quotidien et, qu'il en fait un référentiel connu et reconnu par l'ensemble du personnel.

Ce système de valeurs partagées doit figurer de manière synthétique comme préambule de toutes les fiches de fonction ou de poste, afin de rappeler ce qui est essentiel, aux côtés de ce qui est attendu de chacun en matière de missions, de compétences et de capacités.

Le dirigeant participe à son énoncé et y adhère. Il s'oblige ainsi à une démarche d'exemplarité dans ses pratiques au risque, sinon, de se discréditer durablement.



## LA VISION

La personnalité du dirigeant influe sur la performance de l'entreprise et sur le dialogue social. En effet, fruit de l'histoire de vie de chacun, la personnalité se construit à partir d'un ensemble de certitudes, convictions, principes ou croyances.

Dans l'imagerie générale, le dirigeant doit porter une vision et être capable de la communiquer, s'il veut être accompagné dans son projet et/ou sa stratégie.

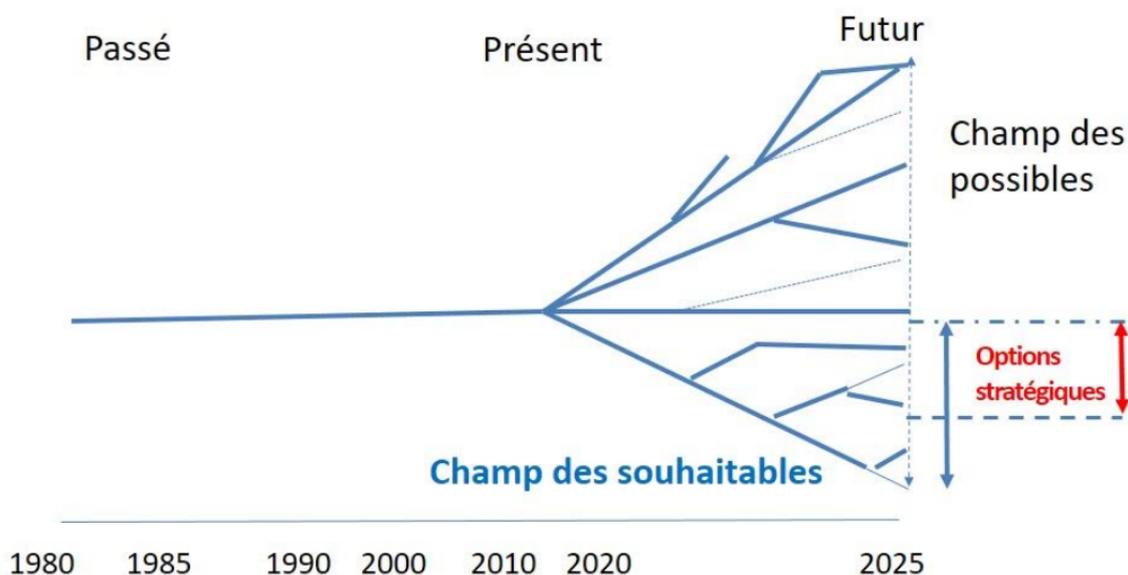
Il s'agit donc de donner du sens aux actions et décisions et, lorsque ce sens se diffuse et prend de l'ampleur, la vision se formalise. C'est d'ailleurs ce que réclame généralement les collaborateurs de toutes les entreprises : du sens à leurs actions.

Ils veulent savoir, en effet, pourquoi telle ou telle décision stratégique ou opérationnelle a été prise ou pourquoi la nouvelle organisation est mise en place.

Le monde d'aujourd'hui évolue tellement que la vision doit tenir compte de ces transformations politiques, économiques, écologiques, technologiques ou démographiques.

Une vision claire devient l'étincelle de sens qui va allumer le feu de l'engagement de tous et permettre de décider si, oui ou non, les collaborateurs ont envie d'apporter leur contribution à un projet ou au contraire le bloquer.

Si la vision n'est pas formalisée, ce flou contribuera très certainement à créer des zones de tension et les membres de l'entreprise ne pourront pas s'appuyer sur un sens solide, clair et partagé.



La détermination des choix stratégiques



## LES BONNES PRATIQUES DU DIALOGUE SOCIAL INSTITUTIONNEL

Le succès du dialogue social institutionnel dépend de la capacité des organisations syndicales (patronales et salariales) à assumer leur responsabilité respective dans la régulation économique et sociale. Or, nous savons que, parfois, la difficulté réside dans leur représentativité et /ou légitimité, ainsi que dans leur capacité de mobilisation. Le défi majeur pour tout syndicat est, donc, d'une part d'être porteur d'un projet alternatif crédible et, d'autre part de savoir le négocier.

C'est pour cela que parmi les revendications et les recommandations a émergé la formation des membres syndicaux, afin qu'ils aient les compétences nécessaires à la négociation. Il importe également de désigner celui qui a le plus de chance de la faire aboutir, que ce soit au niveau des CCE ou de la négociation des conventions collectives.

Pour bâtir cette confiance et réussir les négociations, un certain nombre de facteurs, qui seront développés successivement dans ce qui suit, semblent nécessaires.

### FORMER A LA NEGOCIATION

La préparation de la négociation par l'élaboration d'une ou de plusieurs stratégies de négociation, ainsi que par le choix le plus pertinent que possible des négociateurs, en conditionne, certainement, la réussite. Or, des négociateurs performants sont des négociateurs formés à la négociation.

Plus précisément, les représentants respectifs du personnel et de la direction dans les négociations collectives doivent être formés à la négociation pour arriver à maîtriser les stratégies et les techniques de négociation. Ils doivent parvenir à collecter et à synthétiser toutes les informations nécessaires à la négociation, qu'elles soient internes à l'entreprise ou relatives à son environnement. De même qu'ils doivent savoir écouter et argumenter... Autant de compétences qui peuvent s'acquérir par le biais de formations ciblées et de mises en situation progressives.

C'est ainsi qu'une grande majorité des personnes interrogées lors des deux enquêtes réalisées sur le dialogue social en Tunisie parlent de la nécessité de former les représentants du personnel et les représentants syndicaux.

## UTILISER DES TECHNIQUES DE NEGOCIATION APPROPRIEES

Réussir la négociation nécessite de mettre en place des techniques appropriées durant toutes les phases du processus de négociation, en commençant par la phase préparatoire, puis durant la négociation elle-même, pour arriver à la phase de la conclusion des négociations.

La phase de préparation nécessite une collecte des données pertinentes et suffisantes pour la négociation. Alors que la négociation nécessite que les parties en présence se fixent des objectifs, précisent les critères de réussite des accords à conclure et, élaborent des stratégies de négociation qui sont tributaires de la confiance qui règne entre eux et du contexte dans lequel se déroule la négociation.

De même que les émotions et les confrontations doivent être écartées de toutes les phases de la négociation pour permettre aux négociateurs d'arriver à la conclusion d'un accord réel, satisfaisant et qui sera respecté par les parties en présence.

## ACCROITRE LA PARTICIPATION DES SALARIES

Améliorer le dialogue social nécessite aussi une plus grande implication des salariés dans la vie de leur entreprise, et ce, à plusieurs niveaux. D'une part, au niveau des élections professionnelles, une plus grande participation des salariés procure à leurs représentants plus de légitimité dans les discussions et les décisions de la Commission Consultative d'Entreprise.

D'autre part, on parle, de plus en plus, de la participation des salariés aux conseils d'administration afin d'améliorer le dialogue social au sein de l'entreprise.

En Allemagne, cette participation en est arrivée au stade la co-gestion qui intègre totalement les salariés dans la prise de décision et les responsabilisent.

Ainsi, la participation des salariés constitue non seulement un facteur déterminant pour l'instauration d'un climat social sain, mais aussi un facteur clé de succès du dialogue social.



## ELABORER DES INDICATEURS PROPRES A L'ETUDE DU DIALOGUE SOCIAL

Améliorer le dialogue social nécessite, au préalable, d'en mesurer l'efficacité et les performances. Pour ce faire, on peut recourir à des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

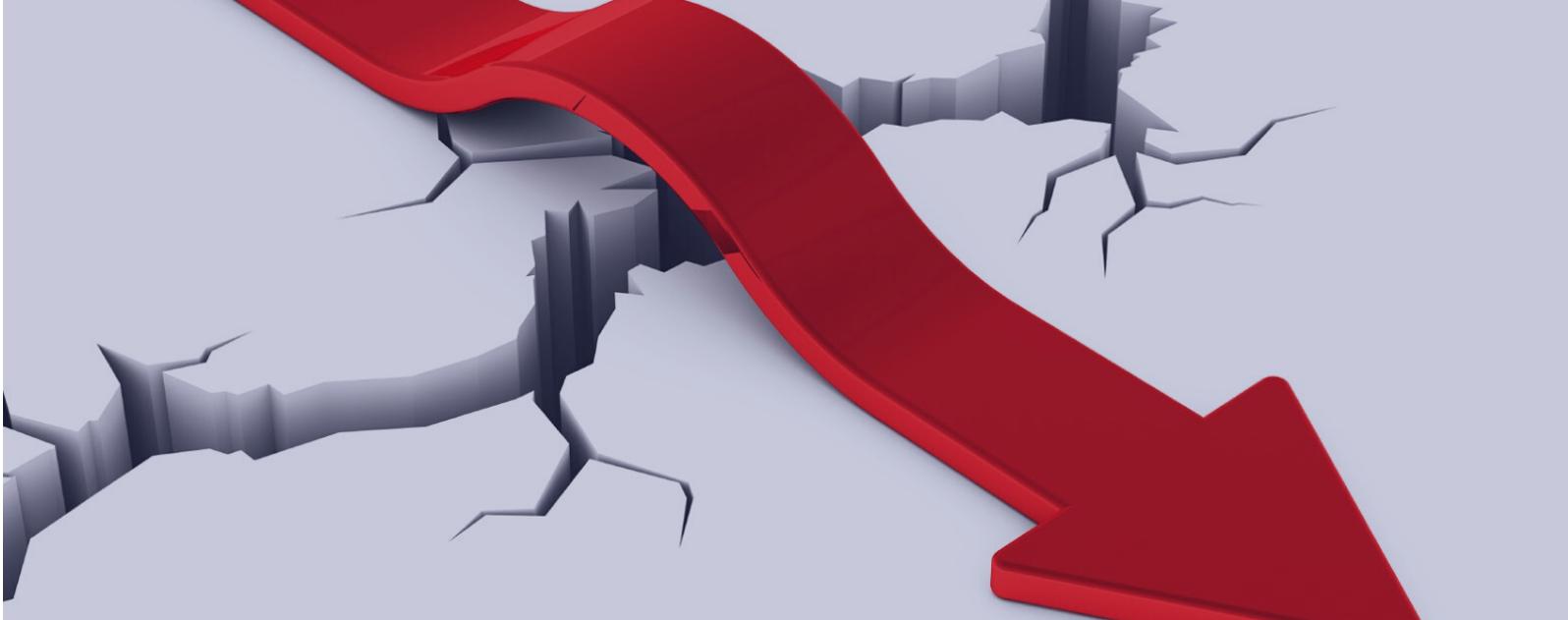
Ainsi, un des indicateurs les plus utilisés est le résultat des négociations et plus précisément, le nombre des accords conclus durant un mandat et le contenu de ces accords. D'ailleurs, le travail et les compétences des négociateurs sont, en général, évalués en fin de mandat, sur la base du résultat des négociations.

A cet indicateur, on ajoute, souvent, le taux de syndicalisation dans une entreprise ou une branche et le taux de participation des salariés aux élections professionnelles pour apprécier, quantitativement, le dialogue social.

D'un autre côté, les indicateurs du bilan social permettent d'apprécier le climat du dialogue social (absentéisme, les accidents de travail, le turn over, les grèves...).

Sans oublier les enquêtes de mesure du climat social qui permettent, entre autres, de comprendre les données du bilan social.

Le fait d'élaborer à des périodes précises ou ad hoc des études basées sur ces indicateurs du dialogue social ne peut qu'aider l'entreprise à mieux anticiper et prévoir les conflits qui peuvent à tout moment se développer en son sein.



## LE DIALOGUE SOCIAL EN TEMPS DE CRISE

Une crise, quel qu'en soit la nature ou l'origine, impacte considérablement le fonctionnement normal de l'activité des entreprises. Certaines réussiront à garder le cap et d'autres n'y arriveront malheureusement pas.

En fait, les problèmes, parfois inédits comme la pandémie du COVID-19, auxquels elles peuvent être confrontées, sont très variés. Il peut s'agir d'une crise générale, qui touche un secteur particulier ou qui est circonscrite dans une seule entreprise. Mais, dans tous les cas, c'est toujours une période de grande tension et d'incertitude, car il s'agit, tout à la fois, de préserver la survie de l'entreprise, de sauvegarder les emplois mais également de protéger les salariés en assurant leur suivi psychologique.

Dans un tel contexte, le dialogue social devient un outil précieux pour faire face collectivement aux conséquences sociales et économiques. Associées dans les cellules de crise, les organisations syndicales peuvent tenir des rôles importants et conditionner l'issue de la crise.

## AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

L'employeur devra assurer une communication régulière voire quotidienne avec ses collaborateurs et consulter les instances représentatives du personnel en vue de réfléchir rapidement à des solutions, mêmes provisoires, aux problèmes que peuvent rencontrer les salariés. L'employeur devra être capable de s'adapter pour maintenir le dialogue social en adoptant de nouvelles modalités en terme de fréquence des réunions et de supports (conférences téléphoniques, échanges de mails par exemple).

Les questions qui se posent sont généralement relatives au maintien des salaires ou au recours au chômage partiel. L'enjeu étant d'éviter les inégalités entre les salariés et de renforcer la cohésion sociale, les règles doivent être claires et transparentes pour ne pas ajouter l'injustice à l'angoisse de ne pas avoir de visibilité sur l'avenir. Face à une situation de crise, tous les collaborateurs ne réagissent pas de la même manière et la mise en place de cellules de soutien pour les salariés les plus fragiles est fortement recommandée.

## AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

Au niveau du dialogue tripartite, les syndicats doivent agir de façon coordonnée. Il est en effet, essentiel qu'une riposte générale protège tous les salariés, ainsi que les revenus et les emplois. En cas de crise touchant tous les secteurs, les syndicats doivent insister sur le caractère temporaire des dérogations au code du travail et se focaliser sur les secteurs essentiels à la continuité du pays.

Des investissements et des mesures pour soutenir tous les travailleurs, indépendamment de leur statut doivent être envisagés: assouplissement du temps de travail, réglementation sur le lieu de travail, y compris la durée maximale quotidienne et hebdomadaire du travail, congés payés dès le premier jour d'absence, gestion de la réduction des heures de travail si nécessaire, avec le soutien du gouvernement pour optimiser la sécurité de revenu, allègement des prêts et des loyers, accès gratuit aux soins de santé...

Les syndicats auront également à intervenir pour négocier les plans sociaux, les Plans de sauvegarde d'emploi pour limiter le nombre des licenciements, si ce n'est les éviter. Sinon, ils participeront à déterminer les critères d'ordre de licenciement qui peuvent être fixés par convention ou accord collectif.



## CONCLUSION : PARTENAIRES ET NON ADVERSAIRES

Toutes les pratiques que nous venons de présenter, ressortent comme étant les leviers d'amélioration à mettre en œuvre dans les entreprises tunisiennes qui cherchent à assainir leur climat social et à développer un dialogue social sain et efficace.

Si auparavant, la performance du dialogue social se résumait en la recherche de compromis et l'absence de conflit, aujourd'hui, la fonction du dialogue social réside dans sa capacité à faire évoluer le corps social vers plus de négociation et de coopération qui permettent à l'entreprise de faire face aux évolutions importantes qui l'attendent.

Ainsi, acteurs essentiels pour créer des conditions favorables au dialogue social, les partenaires sociaux doivent être associés à la stratégie Ressources Humaines et, être perçus comme de véritables relais. C'est pour cela qu'il faut encourager les parcours syndicaux et faire un travail pédagogique auprès de tous les acteurs, pour leur faire appréhender l'utilité du dialogue social et leur permettre d'être force de proposition.

Notons, enfin, qu'installer un climat social sain dans une entreprise ne dispense pas l'entreprise du dialogue social Institutionnel. Mais, un bon climat social pourrait réduire les sujets de conflits et de tension et, par là, simplifier les négociations.

