

Module 6 :

Relations sociales et dialogue social

Pr Mounia ORABI



16 Mai 2026

1

Relations sociales et dialogue social

1. Fondamentaux des relations sociales

- Définition et enjeux des relations sociales
- Évolution du dialogue social (cadre général)
- Acteurs des relations sociales
- Différents niveaux de dialogue social

2. Cadre et mécanismes du dialogue social

- Principes clés du dialogue social efficace
- Thématiques récurrentes du dialogue social
- Facteurs de réussite et causes d'échec

3. Etude de cas

2

Définition et enjeux des relations sociales

Les relations sociales désignent l'ensemble des interactions, échanges et rapports qui existent au sein d'une organisation entre : l'employeur / la direction, les salariés et leurs représentants. Elles englobent la communication sociale, la négociation collective, la gestion des revendications, la prévention et le traitement des conflits collectifs. Elles ne se limitent pas aux échanges superficiels entre collègues, elles englobent un large éventail d'interactions dynamiques.


Quelle différence faites-vous entre les relations sociales et la dialogue social ?

3

Définition et enjeux des relations sociales

Relations sociales vs dialogue social

- Relations sociales : notion large, qui inclut toutes les interactions sociales au travail (formelles et informelles).
- Dialogue social : dimension structurée et organisée des relations sociales (concertation, information, consultation, négociation).

 Les relations sociales constituent le socle du climat social de l'organisation.

4

Définition et enjeux des relations sociales

Enjeux des relations sociales

Pour l'organisation

- ✓ Maintenir un climat social stable et apaisé
- ✓ Assurer la continuité de l'activité
- ✓ Prévenir les conflits sociaux
- ✓ Accompagner les changements (organisationnels, stratégiques)

Pour les collaborateurs

- ✓ Faire entendre leurs attentes et préoccupations
- ✓ Défendre leurs intérêts collectifs
- ✓ Améliorer les conditions de travail
- ✓ Renforcer la reconnaissance et la confiance

5


Définition et enjeux des relations sociales

Enjeux des relations sociales

Pour la ligne managériale

- ✓ Renforcer la légitimité managériale
- ✓ Faciliter la prise de décision
- ✓ Développer l'engagement des équipes



 Un bon climat de relations sociales est un facteur de performance durable.

6

Évolution du dialogue social (cadre général)

Évolution du dialogue social (cadre général)

=> **Une évolution progressive**

D'après l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le dialogue social en entreprise « inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions présentant un intérêt commun relatives à la politique économique et sociale ».

Le dialogue social a évolué : d'un rapport de force (logique conflictuelle), vers une logique davantage orientée vers : la concertation, la coresponsabilité, la recherche de compromis.



7

Évolution du dialogue social (cadre général)

Évolution du dialogue social (cadre général)

=> **Une évolution progressive**

► **Résumé analytique**

Cette deuxième édition du *Rapport sur le dialogue social* de l'OIT met l'accent sur le dialogue social au plus haut niveau en sa qualité d'outil essentiel pour faire progresser le travail décent, œuvrer à une répartition équitable des revenus du travail, relever les défis des transitions numérique et écologique, et revitaliser un « contrat social mis à rude épreuve ».

Le dialogue social au plus haut niveau implique des processus réunissant des représentants des gouvernements, des organisations d'employeurs et associations professionnelles, et des organisations de travailleurs (les partenaires sociaux) aux niveaux national et sectoriel. De tels processus sont censés faciliter les négociations, les consultations et les échanges d'informations sur les questions relatives au travail et à la politique économique et sociale. Le dialogue social au plus haut niveau comprend des processus bipartites – auxquels seuls les partenaires sociaux participent, notamment pour conclure des conventions collectives – et tripartites, auxquels participent également des représentants des gouvernements.

Grâce à la présentation de bonnes pratiques et autres exemples nationaux venus du monde entier, ce rapport illustre de quelle manière le dialogue social au plus haut niveau peut servir de catalyseur puissant pour prendre en compte la complexité des situations abordées, identifier des solutions équilibrées et durables, lutter contre l'injustice économique et sociale, et promouvoir la démocratie dans le monde du travail – et dans la société en général.

► **Dans la lignée des objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies pour un avenir plus inclusif et durable, le dialogue social au plus haut niveau permet aux pays d'œuvrer simultanément en faveur du développement économique et du progrès social.**



8

Évolution du dialogue social (cadre général)

Évolution du dialogue social (cadre général)

=> Une évolution progressive

- ✓ L'évolution du dialogue social se base surtout sur l'histoire, étant donné qu'il faut connaître les succès ainsi que les échecs passés et les analyser pour pouvoir ensuite comprendre ce qui pousse les différents acteurs à rénover le dialogue social.
- ✓ Après la seconde guerre mondiale, le dialogue social se base essentiellement sur l'égalité entre les taux de croissance du salaire réel et de la productivité des salariés.
- ✓ Dans les années 80 et 90, des négociations de concession portant sur les salaires, les formes d'emploi, la protection sociale et la durée de travail furent diffusées pour préserver et créer des emplois, même sous les contraintes de compétitivité.
- ✓ En fin de compte, tous ces événements ont contribué à apporter des modifications concernant le dialogue social à partir des années 2000.

9

Évolution du dialogue social (cadre général)

▪ Facteurs ayant fait évoluer le dialogue social



Exigence accrue de transparence



Évolution des cadres juridiques



Complexification des organisations



Crises économiques et sociales



Développement des attentes sociales et sociétales



Mutation du monde du travail

10

Relations sociales et dialogue social

Évolution du dialogue social : du dialogue formel au dialogue continu

Autrefois centré sur des temps institutionnels ponctuels, le dialogue social tend aujourd'hui à devenir : plus régulier, plus anticipatif, plus intégré dans la gestion quotidienne.

👉 Le dialogue social ne se limite plus aux périodes de tension ou de négociation.



« Quels sont aujourd'hui, dans votre organisation, les principaux acteurs et espaces de dialogue social ? »

11

Acteurs des relations sociales

Évolution du dialogue social : du dialogue formel au dialogue continu

L'employeur/ La direction/
Le top management

Managers / responsables

Employés

Représentants du personnel
/ organisations syndicales

12

Acteurs des relations sociales

Évolution du dialogue social : du dialogue formel au dialogue continu

L'employeur/ La direction/ Le top management

Les dirigeants sont essentiels pour façonner et maintenir un environnement où les relations sociales prospèrent. Leur capacité à créer une culture d'entreprise positive, à communiquer efficacement, à gérer les relations syndicales est cruciale pour le succès et la santé des relations sociales au sein de leur organisation.

Managers / responsables

Les managers jouent un rôle clé dans la facilitation de la communication et de la collaboration au sein de l'entreprise. Les échanges quotidiens avec leurs équipes contribuent à un réseau de soutien mutuel, essentiel pour résoudre les problèmes et développer des idées innovantes.

Employés

Les employés ne sont pas de simples exécutants; ils sont des acteurs clés qui influencent de manière significative les relations sociales en entreprise. Leur participation active à la culture d'entreprise, à la communication, à la résolution de conflits, en tant qu'ambassadeurs et innovateurs, est essentielle pour le développement harmonieux de toute organisation.

Représentants du personnel / organisations syndicales

Les représentants syndicaux jouent un rôle déterminant dans les relations sociales en entreprise, en défendant les intérêts des employés souvent avec une approche résolue et déterminée.

13

Différents niveaux de dialogue social

Évolution du dialogue social : du dialogue formel au dialogue continu

Le dialogue social ne s'exerce pas à un seul endroit ni à un seul moment. Il se déploie à plusieurs niveaux, qui sont complémentaires et interdépendants. Comprendre ces niveaux permet d'agir au bon endroit, avec les bons acteurs et les bons outils.

➤ Le dialogue social informel regroupe tous les échanges non institutionnalisés qui ont lieu au quotidien dans l'organisation, sans cadre formel ni procédure spécifique et ce, à travers :

=>Les réunions d'équipe régulières : Elles permettent de partager les informations, d'aborder les difficultés rencontrées et de co-construire des solutions ;

⇒Les ateliers participatifs et groupes de travail : Ces formats encouragent l'intelligence collective et l'implication des collaborateurs dans les projets de l'organisation ;

⇒Les canaux numériques collaboratifs : Plateformes internes, forums ou outils digitaux facilitent l'expression des idées et le partage de feedback en continu ;

⇒Les enquêtes internes et dispositifs d'écoute : Baromètres sociaux, sondages et boîtes à idées permettent de recueillir l'opinion des collaborateurs de manière structurée.

14

Différents niveaux de dialogue social

Évolution du dialogue social : du dialogue formel au dialogue continu

- Le dialogue social formel s'exerce dans des cadres organisés, définis par des règles, des instances et des procédures précises. Il s'appuie sur : des réunions planifiées, des ordres du jour, des documents et des décisions formalisées. Il est souvent initié par les délégués du personnel ou la direction générale à travers la DRH.



15

Différents niveaux de dialogue social

Évolution du dialogue social : du dialogue formel au dialogue continu

- Le dialogue social individuel : Ce niveau concerne la relation directe entre un salarié et son responsable hiérarchique ou l'organisation.
- Le niveau interprofessionnel : Définir les grandes orientations au niveau interprofessionnel (national ou parfois sectoriel élargi), les partenaires sociaux — organisations syndicales et patronales — fixent les grandes orientations du dialogue social. Objectifs : Négocier des accords cadres (emploi, formation, conditions de travail, protection sociale...)



16

Principes clés du dialogue social efficace

Afin d'éviter les dialogues de sourds et d'orienter l'échange dans la bonne direction, vous pouvez explorer plusieurs pistes d'amélioration :

1. **Fixer un cadre** (horaires, durée, règles, parties prenantes, thème abordé...) afin d'éviter les divagations et de centrer le débat ;
2. Mettre en place des **moyens de communication** facilement exploitables par tous ;
3. Inviter **les acteurs** qui ont réellement un rôle à jouer dans la négociation ou la consultation, et sont intéressés par le sujet (délégués syndicaux, service des ressources humaines...);
4. Respecter **la légitimité** de chaque acteur ;
5. Exploiter les **thématiques** impactant la qualité de vie au travail ;
6. Communiquer de manière **transparente** auprès des salariés ;
7. Encourager le dialogue au quotidien dans la **culture d'entreprise** ;
8. **Formaliser** les décisions prises ;
9. Mettre en place les **actions validées** après l'échange ;
10. Organiser des **baromètres ou enquêtes annuelles** ;
11. Recourir à un **professionnel des relations sociales** en cas de conflit interne.

17

Thématiques récurrentes du dialogue social

Les thématiques récurrentes du dialogue social regroupent l'ensemble des sujets régulièrement abordés dans les échanges entre employeurs, représentants du personnel et organisations syndicales. Voici les principales :

- Emploi et conditions de travail
- Création et suppression de postes
- Gestion des effectifs (recrutement, licenciement, mobilité interne)
- Organisation du travail (horaires, télétravail, charge de travail) Qualité de vie au travail (QVT)
- Politique de rémunération globale (ajustement des salaires, inflation...)
- Avantages sociaux (protection sociale, bonus...)



18

Thématiques récurrentes du dialogue social

- Formation et développement des compétences
- Évolution de carrière et employabilité
- Santé, sécurité et conditions de travail
- Prévention des risques professionnels
- Amélioration des conditions matérielles (locaux, équipements)
- Égalité des genres
- Inclusion et non-discrimination
- Handicap et insertion professionnelle
- Réponse aux crises (ex : pandémie)



19

Facteurs de réussite et causes d'échec

Facteurs de réussite du dialogue social

1. Confiance mutuelle entre les parties
2. Communication transparente et Partage d'informations claires, complètes et honnêtes.
3. Volonté réelle de dialogue sincère des partenaires sociaux (direction et syndicats)
4. Cadre juridique et institutionnel adapté
5. Compétences en négociation
6. Climat social sain
7. Respect réciproque, reconnaissance des acteurs
8. Faible niveau de tensions sociales
9. Top management présent et réactif
10. Managers et représentants capables de fédérer et de gérer les situations sensibles.



20

Facteurs de réussite et causes d'échec

Facteurs de réussite du dialogue social

Pilier	Description	Impact
Confiance	Climat de transparence et de respect mutuel	Réduction des tensions sociales
Écoute active	Capacité à comprendre les besoins réels	Amélioration des conditions de travail
Méthodologie	Processus clairs de consultation et négociation	Efficacité des échanges
Outils adaptés	Plateformes collaboratives et indicateurs pertinents	Suivi des engagements



21

Facteurs de réussite et causes d'échec

« Quels sont d'après vous, les causes d'échec du dialogue social en entreprise ? »

22

Facteurs de réussite et causes d'échec

✗ Causes d'échec du dialogue social

1. Manque de confiance
2. Suspicion entre les parties.
3. Peur de manipulation ou de mauvaise foi.
4. Communication insuffisante ou biaisée
5. Rétention d'information ou manque de transparence.
6. Messages contradictoires.
7. Rapports de force déséquilibrés
8. Positions rigides ou idéologiques.
9. Refus d'adapter ses revendications
10. Représentation faible ou illégitime
11. Syndicats peu représentatifs ou mal organisés
12. Manque de légitimité des représentants
13. Cadre légal inadéquat ou non respecté
14. Absence de mécanismes de médiation
15. Contexte économique difficile
16. Escalade rapide vers des grèves ou blocages

23

Etude de cas



24

Etude de cas

- L'entreprise est **une multinationale américaine** présente dans toutes les régions du globe.
- Le site belge emploie **700 personnes**. Depuis 2007, la catégorie « ouvriers » a disparu. Tous les opérateurs de production ont le statut d'« employés » au même titre que les autres travailleurs.
- Cependant, on peut identifier 3 (voire 4) catégories de travailleurs : les opérateurs de production, les employés et les cadres (une distinction supplémentaire peut se faire au sein des cadres entre managers qui ont du personnel sous leur responsabilité (Niveau 4+) et les cadres intermédiaires (Niveaux 1 – 3)).
- Géographiquement, les opérateurs travaillent dans les unités de production réparties dans des bâtiments distincts.
- La majorité des cadres et des employés travaille dans **le bâtiment de recherche et développement**. Bien qu'une cafétéria soit mise à la disposition de l'ensemble du personnel, très peu d'opérateurs la fréquentent régulièrement. Il n'y a donc **aucun lieu** de rencontre informel entre les différentes catégories de personnel.

25

Etude de cas

- Fin avril 2011, les syndicats consultent les employés (opérateurs et employés) pour constituer leur cahier de **revendications**, établir les demandes et leur attribuer un ordre de priorités.
- En mai 2011, l'entreprise a connu une grève sans précédent qui a été le déclencheur d'un questionnement parmi les membres de la direction et du management, notamment quant à la manière dont le dialogue social est mené au sein de l'entreprise, au degré d'implication de chacune des catégories de travailleurs et surtout à la manière de communiquer sur ce sujet.

Dès lors, la question centrale qui reste sans réponse à ce jour est que s'est-il passé en mai 2011 ?

Pourquoi plus 80% des employés ont-ils décidé de « partir en grève » ?

26

Etude de cas

- Une assemblée générale des travailleurs (opérateurs et employés, les cadres sont exclus) est organisée le vendredi 20 mai 2011. Lors de cette AG des travailleurs, les syndicats présentent leurs revendications et la réponse de la direction.

Un vote est proposé. Le bulletin de vote donne le choix suivant :

Assemblée Générale du 19 mai 2011, Convention 2011-2012

Proposition de la direction :

- Je suis d'accord avec la proposition de la direction
- Je ne suis pas d'accord avec la proposition de la direction.
 - Je suis pour un arrêt immédiat
 - Je propose des actions après la journée porte ouverte du 21 mai

Contre proposition syndicale :

- Je considère la contre proposition comme suffisante
- Je considère la contre proposition comme insuffisante

Merci de bien vouloir marquer d'une croix les options qui ont votre préférence

27

Etude de cas

- Les résultats du vote donnent **80%** de voix en faveur de la grève immédiate. Le site de l'entreprise est bloqué pendant une semaine. Tout au long de la grève, la pierre d'achoppement est **le manque de communication entre employés**.
- La plupart des cadres continuent à travailler de la maison alors que la majorité des employés est coupée de tout contact avec l'entreprise. Les communications se passent via les médias sociaux, GSM, etc. Certains employés parviennent à se mobiliser pour aller à la rencontre des piquets et tenter de négocier une reprise du travail avec les grévistes.
- Tous ceux qui en ont la possibilité continuent à travailler de la maison où des endroits prévus en cas de crise par l'entreprise.
- Dans la nuit du 26 au 27 mai la direction envoie **un courrier papier à l'ensemble du personnel** pour l'informer de la tenue d'une assemblée générale qui a pour but de mandater les syndicats soit pour l'arrêt de la grève soit pour la poursuite du mouvement de revendications.
- L'AG se tient le vendredi 27 mai 2011. Une dernière tentative de pression sur la direction est opérée par les syndicats sans consultation préalable des travailleurs pourtant réunis pour demander que l'entreprise paye les jours de grève, l'entreprise refuse.
- **L'arrêt de la grève est voté à 70%.**

28

A retenir



1

La confiance entre les parties est essentielle pour favoriser des échanges ouverts et constructifs.



2

Former les représentants du personnel lors de la prise de cette fonction



3

Inciter les DRHS à concilier approche réglementaire et démarche constructive et innovante dans la négociation

29

What's Next ?

Module 7 : Politique de rémunération et performance RH

- Composantes de la rémunération
- Equité interne VS compétitivité externe
- Rémunération et performance

Samedi
23/05/2026

Module 8 : Leadership RH, conduite du changement et transformation digitale

- Leadership RH et communication stratégique
- Conduite du changement
- Transformation digitale RH

Dimanche
31/05/2026

30



MERCI DE VOTRE ATTENTION