

Coaching et Dialogue Social



**Un nouveau scénario pour
les acteurs ?**

Apports d'une étude exploratoire

Mémoire réalisé en vue de la **Certification Coach Consultant**

Karine Champenois

Sous la Direction de **David Duchamp**

Responsable du Département Stratégie

et Entrepreneuriat à ICN Business School

Attestation d'Authenticité

J'atteste que ce travail est personnel, cite en référence toutes les sources utilisées et ne comporte pas de plagiat.

Karine Champenois, le 13/05/2020



De l'introduction à la conclusion, ce document contient :

61 000 caractères

Espaces, blancs, zones de texte, notes de base de page et note de fin non compris

39 Pages

Formation Coach Consultant - Promotion 15 - Nancy 2019/2020

Formulaire de Consentement

Je soussigné(e) : CHAMPENOIS Karine

Formation suivie : Coach Consultant

Session suivie : 2019/2020 à ICN Business School Nancy

Auteur et signataire du mémoire ayant pour titre :

Coaching et Dialogue Social : un nouveau scénario pour les acteurs ?

Apports d'une étude exploratoire

dirigé par : David Duchamp, Directeur du mémoire

Autorise ICN Business School à diffuser mon mémoire sur le site ICN, sur Knowledge Hub et à disposer d'une version papier et pdf disponible à l'emprunt ceci sur une durée limitée fixée à 20 ans.

N'autorise pas ICN Business School à diffuser mon mémoire sur le site ICN, sur Knowledge Hub et à disposer d'une version papier et pdf disponible à l'emprunt ceci sur une durée limitée fixée à 20 ans.

Autre (précisez) :

Je note qu'en cas de diffusion de mémoire, ICN Business School se réserve le droit de retirer à tout moment mon mémoire sans avertissement préalable et prends note également que je pourrais à tout moment en demander le retrait en contactant ICN Business School.

Fait à Nancy, le 13/05/2020

Signature du candidat précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord


Résumé - Abstract

Si le dialogue social a trait à de vastes sujets, souvent complexes et très encadrés par la loi, sa première mission est d'accompagner des changements par la concertation. Devenu un axe incontournable de la stratégie managériale, aucune entreprise ne peut prétendre passer outre sous peine de voir ses performances amoindries par le manque d'implication et d'investissement de ses salariés.

Les dispositifs existants (médiation, dispositif ADS, etc.), ont tous pour objectif de tenter de résoudre a posteriori une situation de dialogue dégradé voire rompu, c'est-à-dire en aval des conflits générés par des relations sociales difficiles.

Nous nous interrogeons donc dans ce mémoire sur l'opportunité d'utiliser un dispositif de coaching en amont de ce statut conflictuel. Est-il possible d'écrire un nouveau scénario pour les acteurs du dialogue social grâce au coaching ?

Grâce à une enquête menée auprès de différentes parties prenantes, nous avons ainsi cherché à savoir si un coaching pouvait permettre d'améliorer la performance du dialogue social en entreprise, sous quelles conditions préalables et quels avantages et inconvénients cela pourrait générer. Ce mémoire n'a néanmoins pas pour vocation, à travers son enquête exploratoire, d'énoncer des conclusions définitives mais s'emploie à dégager de grandes tendances par rapport à la problématique considérée.

Although social dialogue deals with vast, often complex items that are strictly regulated by the law, its first mission is to support changes through consultation. As an essential part of management strategy, no company can claim to ignore it without taking the risk to reduce its performance due to a lack of involvement of the employees.

Existing systems (mediation, ADS process, etc.) aim to try to solve a degraded or broken dialogue situation downstream of the conflicts resulting of bad labour relations.

We question in this brief whether a coaching process may be implemented upstream of this conflictual status. Is it possible to write a new scenario for social dialogue speakers through coaching ?

Through a survey carried out among all the speakers, we therefore try to answer whether coaching could improve the performance of the social dialogue in the companies, including the prerequisites, advantages and disadvantages of this process. Nevertheless, the aim of this brief is not to set out definitive conclusions upon this scoping study, but rather to identify the main trends of the related issue.

Mots Clés - Key Words

Coaching - dialogue social - stratégie managériale - partenaires sociaux - ressources humaines
Coaching - social dialogue - management strategy - Representatives - Human Resources

Remerciements

Je souhaite adresser mes remerciements les plus chaleureux à :

Sybille Persson, passionnée autant que passionnante et Laurent Goldstein, dynamique et tellement inspirant, pour m'avoir accompagnée tout au long de cette magnifique aventure.

David Duchamp pour sa disponibilité et ses précieux conseils lors de la réalisation de ce mémoire malgré la situation sanitaire qui a bouleversé notre quotidien.

Tous les intervenants pour leur apport théorique et leur savoir-faire dispensés avec énormément d'enthousiasme et de professionnalisme.

Tous mes collègues de la promotion pour les nombreux et plaisants échanges, leur bonne humeur, et surtout leur soutien et encouragements, vraiment essentiels pour m'aider à surmonter la difficulté que représentait ce mémoire.

L'ensemble des personnes qui ont bien voulu me consacrer leur temps, leurs ressources et partager leur expérience, tant lors des entretiens qu'en répondant à l'enquête en ligne.

Enfin, un très grand merci à mon entourage, familial et amical, qui ont supporté mes doutes, quelquefois subi mon stress mais aussi partagé mes victoires, en particulier :

- mes enfants, Perrine et Lucas, qui m'ont donné beaucoup d'énergie pour ce projet,
- et surtout mon mari Sébastien sans qui cette aventure n'aurait pas été possible et qui a fait en sorte de me donner son temps, le plus beau des cadeaux.

Citations

« Mettre ensemble c'est provoquer l'apparition de capacités nouvelles, souvent imprévisibles »

« Il faut prendre conscience de l'apport d'autrui, d'autant plus riche que la différence avec soi-même est plus grande. »

Albert Jacquard (1925-2013)

Généticien membre du Comité Consultatif National d'Ethique et essayiste français

« Aucun d'entre nous en agissant seul ne peut atteindre le succès »

Discours d'investiture du 10 mai 1994 - Nelson Mandela (1918-2013)

Ancien Président de la République d'Afrique du Sud

« Le travail individuel permet de gagner un match mais c'est l'esprit d'équipe et l'intelligence collective qui permet de gagner la coupe du monde »

Aimé Jacquet (1941)

Ancien sélectionneur de l'équipe de France de football

« Le dialogue véritable consiste à s'appuyer sur l'idée de son interlocuteur, non à la démolir »

Edward Bulwer-Lytton (1803-1873)

Homme politique anglais, poète dramaturge et romancier

« Le tout est plus grand que la somme des parties »

Confucius (551 av. J.-C. – 479 av. J.-C.)

Philosophe chinois

Table des Matières

<i>Attestation d'Authenticité</i>	<i>I</i>
<i>Formulaire de Consentement</i>	<i>II</i>
<i>Résumé - Abstract</i>	<i>III</i>
<i>Mots Clés - Key Words</i>	<i>III</i>
<i>Remerciements</i>	<i>IV</i>
<i>Citations</i>	<i>V</i>
<i>Table des Matières</i>	<i>VI</i>
<i>Liste des Tableaux</i>	<i>VIII</i>
<i>Liste des Figures</i>	<i>VIII</i>
Introduction	1
Partie 1 : Contours et enjeux du dialogue social dans les entreprises	3
1. Définition et contexte législatif	3
2. Les acteurs du dialogue social	4
2.1. Le dirigeant et le responsable des ressources humaines.....	4
2.2. Les partenaires sociaux.....	4
2.3. Les salariés et l'encadrement	5
3. Enjeux stratégiques et managériaux d'un dialogue social de qualité	5
3.1. Impacts sur la régulation sociale.....	5
3.2. Contribution à la performance de l'entreprise.....	7
4. Apport du coaching dans la performance du dialogue social	8
4.1. Apprentissage collectif, ouverture d'esprit et changement de point de vue : analogies avec la formation conjointe à la négociation	8
4.2. Les 3 phases de l'intervention, la notion d'objet frontière, l'interaction par l'agir communicationnel : analogies avec le dispositif ADS	10
4.3. La similitude des dispositifs de coaching et de médiation	12
5. Un coaching d'équipe pour écrire le nouveau scénario ?	14
5.1. Les caractéristiques du dispositif	15
5.2. La notion d'équipe : limite du processus ?	16

Partie 2 : Enquête exploratoire relative à l'apport d'un coaching sur la performance du dialogue social.....	18
1. Pourquoi une enquête qualitative ?.....	18
2. Méthodologie et portrait des participants de l'enquête	18
2.1. 1 ^{ère} étape : la préparation.....	19
2.2. 2 ^{ème} étape : la réalisation	20
2.3. 3 ^{ème} étape : l'analyse des résultats	21
3. Présentation des résultats de l'enquête.....	23
3.1. Les conditions d'un dialogue social performant.....	23
3.2. Les causes de la dégradation du dialogue social	23
3.3. Pertinence du coaching dans l'apaisement du dialogue social.....	26
3.3.1. Type de coaching privilégié et conditions de mise en œuvre.....	26
3.3.2. Bénéfices attendus vis-à-vis du dialogue social	30
3.3.3. Limites du dispositif détectées.....	32
4. Analyse comparative et discussion sur les résultats	35
4.1. Sur la réponse à la problématique	35
4.2. Sur l'hypothèse de la mise en œuvre du coaching d'équipe.....	35
4.3. Sur la valeur ajoutée du coaching et les bénéfices recensés	36
4.4. Sur les conditions préalables à la mise en œuvre	37
4.5. Sur les limites/contraintes/inconvénients identifiés du processus.....	37
5. Les limites de l'enquête.....	38
Conclusion.....	39
Bibliographie.....	40
Annexe 1 : guide d'entretien initial.....	45
Annexe 2 : questionnaire d'enquête en ligne.....	51
Annexe 3 : tableaux des réponses par typologie d'acteur.....	56
Annexe 4 : encodage axial du verbatim des questions ouvertes.....	63
Annexe 5 : encodage axial du verbatim des réponses « autres » de la question 6.....	74

Liste des Tableaux

Tableau 1 : comparaison des dispositifs ADS et coaching	11
Tableau 2 : typologie des acteurs ayant répondu	22
Tableau 3 : connaissance antérieure d'une situation de tension du dialogue	22
Tableau 4 : plausibilité de la dimension équipe lors d'un coaching d'équipe	27
Tableau 5 : motifs de non constitution d'une équipe	28
Tableau 6 : comparaison coaching d'équipe et coaching collectif	36
Tableau 7 : comparaison des bénéficiés recensés entre littérature et enquête	36

Liste des Figures

Figure 1 : les étapes de la réalisation d'une étude qualitative.....	19
Figure 2 : effectif des entreprises des participants.....	21
Figure 3 : facteurs attendus de performance du dialogue social.....	23
Figure 4 : causes de dégradation du dialogue social.....	24
Figure 5 : comportements attendus en cas de tension.....	25
Figure 6 : utilisation antérieure d'un dispositif pour apaiser le dialogue social	26
Figure 7 : type de coaching privilégié	27
Figure 8 : objectifs du coaching	29
Figure 9 : qualités/attitudes/posture souhaitées pour le coach	30
Figure 10 : bénéficiés du coaching recensés	31
Figure 11 : limites du processus	32
Figure 12 : contraintes/inconvénients à la mise en œuvre	33
Figure 13 : motifs de refus du coaching.....	34

Introduction

Selon l'enquête « Relations Professionnelles et négociations d'entreprise » réalisée en 2017 par la DARES, environ 2/3 des établissements de 11 salariés ou plus sont couverts par une instance représentative du personnel (IRP) et plus de 1/3 par au moins un délégué syndical (Romans, 2018). Pourtant le rôle du dialogue social reste équivoque et son efficacité régulièrement remise en question. D'ailleurs, en France, il est souvent associé à des conflits majeurs et aux grèves qui paralysent le pays. De plus il est perçu comme une entrave aux évolutions par la majorité des dirigeants.

Si le dialogue social a trait à de vastes sujets, souvent complexes et très encadrés par la loi, sa première mission est d'accompagner des changements par la concertation. Son principal objectif au sein des entreprises est d'encourager la mise en place de consensus entre les différentes parties prenantes aux débats. Lorsque les acteurs sont dans l'impossibilité de dialoguer, toute l'organisation est en difficulté : la collaboration est ardue, voire impossible, les salariés ne s'engagent plus dans les projets, l'entreprise connaît une perte de rendement liée à l'absentéisme, aux grèves ou à la mauvaise communication des informations. Le dialogue social représente donc un véritable enjeu pour l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Néanmoins, d'après les recherches menées au cours de cette étude, il existe aussi peu de dispositifs visant à améliorer voire à apaiser le dialogue social que de littérature sur ce sujet. De plus il semble que ces procédés sont majoritairement mis en œuvre en aval de situations conflictuelles. Il n'existe également quasiment pas de littérature sur l'usage du coaching quel qu'il soit pour améliorer le dialogue social en entreprise.

Partant de ces postulats, j'ai cherché à savoir s'il serait opportun d'envisager un coaching avec l'ensemble des acteurs en amont de la situation conflictuelle et si cela permettrait non seulement d'éviter la rupture des relations professionnelles mais également d'apparaître comme un tremplin vers un dialogue social performant, créateur de valeur pour l'entreprise et pour les salariés.

Cette étude s'est voulue centrée sur les PME, dans lesquelles le dialogue social est la plupart du temps géré directement par le dirigeant ou par un service ressources humaines de petite taille et peu structuré. J'ai axé ma réflexion sur l'intervention d'un coach externe et non sur les effets d'un processus de coaching réalisé par exemple par un coach interne ou par un membre de la direction formé aux techniques de coaching.

La première partie de ce mémoire est consacrée à la définition du dialogue social et ses enjeux pour l'entreprise dans le cadre de la stratégie managériale. Elle étudie les points de

comparaison applicables entre le coaching et les outils utilisés en cas de dégradation des relations sociales et questionne enfin la valeur ajoutée du coaching pour améliorer la qualité du dialogue social.

Dans la seconde partie de ce mémoire, nous interrogeons l'existant à travers une enquête exploratoire réalisée auprès de divers acteurs du dialogue social.

Nous tenterons alors, en confrontant les écrits et les tendances issues de cette enquête exploratoire, de répondre à la problématique principale suivante :

Le coaching peut-il permettre d'améliorer le dialogue social au sein de l'entreprise ?

Nous pourrions ensuite envisager la position du coach en tant qu'acteur central du processus de traduction au sens de la cartographie proposée par Callon & Latour (1991).

Nous analyserons enfin dans quelles mesures les acteurs des ressources humaines sont dans l'obligation de faire évoluer leur posture et leurs missions pour s'adapter à ces nouvelles stratégies managériales.

Partie 1 : Contours et enjeux du dialogue social dans les entreprises

1. Définition et contexte législatif

Apparue vers la fin des années 80 dans l'espace européen, l'expression « dialogue social » désigne les premiers échanges entre les partenaires sociaux. Très fréquemment utilisée, cette expression ne présente pourtant pas de définition précise (Laulom et al., 2016). En effet, étymologiquement parlant, elle « ne désigne à priori ni une forme identifiée ni un niveau précis (information, consultation, concertation, négociation)» (Aurelli & Gautier, 2006, p. 5), ce qui permet à quiconque d'y inclure ce qu'il y entend, générant de nombreux quiproquos.

Issu du mot latin « dialogus » portant la notion d'entretien, de discussion dans son sens étymologique, le mot « dialogue » n'a été associé au terme « négociation » qu'à partir du moment où il a été utilisé dans le monde syndical et politique à compter du XX^{ème} siècle. Quant au mot « social », apparu au XIV^{ème} siècle il évoque les relations entre des personnes ayant des choses en commun ou un travail collectif à réaliser. C'est au XVII^{ème} siècle qu'il commence à induire l'existence de relations organisées (Bietry, 2007).

Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le dialogue social « englobe toutes les formes de négociation, de consultation et d'échange d'informations » (Conférence internationale du travail, 2013, p. 5). En France, il se résume généralement à la négociation collective et aux processus de concertation des partenaires sociaux.

Le dialogue social a beaucoup évolué en France ces 15 dernières années, se réformant à l'issue de 5 grandes étapes.

La loi du 04 mai 2004 autorise en premier lieu les entreprises à mener des négociations dérogeant aux accords conventionnels en vigueur (Mériaux, Kerbourc'H, & Seiler, 2008).

La loi du 31 janvier 2007 sur la modernisation du dialogue social impose dans un second temps une période de concertation avec les partenaires sociaux avant tout changement envisagé dans les domaines de l'emploi ou de la formation professionnelle (Loi n° 2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social, 2007). Elle est très rapidement complétée par la loi du 20 août 2008 qui transforme entièrement le modèle de représentativité syndicale.

Dans les 5 dernières années, le rythme des réformes s'accroît. La loi Rebsamen promulguée le 17 août 2015 affiche l'ambition d'améliorer l'efficacité et la qualité du dialogue

social au sein de l'entreprise. Elle est suivie par la loi Travail El Kohmri édictée le 08 août 2016 réformant la négociation collective et généralisant progressivement les accords majoritaires.

Enfin, les ordonnances Macron du 22 septembre 2017 et la loi de ratification des ordonnances du 29 mars 2018 viennent compléter ces dispositifs pour renforcer la négociation collective et réformer l'organisation du dialogue social et économique de l'entreprise, notamment par la création du Comité Social et Economique (CSE) en remplacement des Comités d'Entreprise, Délégués du Personnel et Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail existants (« L'évolution des relations sociales en entreprise de 2008 à 2018 », 2018).

2. Les acteurs du dialogue social

Selon Aurelli & Gautier (2006), la contribution collective de toutes les parties prenantes au dialogue social est un facteur clé qui favorisera les décisions consensuelles menant à la résolution des conflits d'intérêts. Mais qui sont les acteurs du dialogue social au sein de l'entreprise ?

2.1. Le dirigeant et le responsable des ressources humaines

Le dirigeant, responsable de la stratégie de l'entreprise et de la communication interne, mais aussi décisionnaire des moyens à mettre en œuvre pour le bon déroulement des échanges, est le principal promoteur du dialogue social (« Les acteurs du dialogue social en entreprise », s. d.).

Le responsable des ressources humaines est bien souvent chargé de faire le lien entre la direction et les salariés ou leurs représentants. Il est un atout majeur dans l'épanouissement du dialogue social par l'écoute qu'il apporte aux acteurs et la communication qu'il véhicule en interne (« Qui sont les acteurs du dialogue social en entreprise ? », 2019).

2.2. Les partenaires sociaux

Dans les entreprises d'au moins 11 salariés, le personnel est représenté par des salariés élus au sein du CSE. Cette instance peut être consultée sur un thème précis, participer à une négociation, avoir recours à des experts, tout cela étant extrêmement encadré par la loi et le code du travail (« Représentation du personnel dans l'entreprise », 2019).

Parallèlement, les délégués syndicaux mandatés par les organisations syndicales représentatives ont pour mission d'être l'interface des salariés auprès de la direction en

formulant toute proposition, revendication ou réclamation au dirigeant. Ils sont les seuls habilités pour mener les négociations concernant les conventions et accords d'entreprise avec la direction (« Représentation du personnel dans l'entreprise », 2019).

2.3. Les salariés et l'encadrement

Les salariés sont au cœur du dialogue social puisque non seulement ce sont eux qui transmettent des informations aux partenaires sociaux, mais ce sont surtout leurs conditions de travail et de sécurité qui font l'objet du dialogue social.

L'encadrement peut également être un maillon important dans le flux de communication entre la direction et les salariés, montante ou descendante, par leur contact quotidien avec les équipes (« Les acteurs du dialogue social en entreprise », s. d.)

Nous ne nous attarderons pas sur ces acteurs dans notre étude car ils ne participent directement ni aux négociations ni aux concertations objets de notre enquête.

3. Enjeux stratégiques et managériaux d'un dialogue social de qualité

Selon Duval Hamel (2005, p. 4), à l'issue de l'enquête menée auprès de 40 dirigeants européens pour cerner leur implication dans les relations sociales, « près de 95% des interrogés se disent être réellement « engagés » dans la gestion des relations sociales ». De plus, il est primordial pour eux que ces relations soient empreintes de contact, de communication et d'échanges.

Au vu de cette implication et d'un tel intérêt, nous pouvons nous demander en quoi décider sans prendre appui sur les relations collectives pourrait être contre-productif et au-delà de la recherche de consensus, quels sont les enjeux stratégiques et managériaux d'un dialogue social de qualité au sein d'une entreprise ?

3.1. Impacts sur la régulation sociale

Reynaud (1979) partait de l'hypothèse qu'une régulation conjointe composée de règles mutuellement admises se construit au sein des organisations en tenant compte de la diversité d'intérêts et de l'opposition de points de vue des différents acteurs du dialogue social qui trouvent un point de convergence sur la base d'un compromis établi au travers du processus de négociation. Il rappelait quelques années plus tard qu'une règle « définit et justifie des attentes mutuelles. Elle repose sur un échange, un ajustement mutuel, une coopération. Au sens large du mot, elle procède d'une négociation » (1991, p. 122).

Tout en rappelant que la négociation permet de régler un différend de façon explicite en octroyant le droit à chacun de faire valoir son propre intérêt tout en respectant l'intérêt de l'autre, Lichtenberger (2013, p. 8) affirme que la négociation est considérée comme « moment particulier du fonctionnement d'ensembles sociaux complexes et non comme simple activité de correction de ses dysfonctionnements » et le conflit en découlant est ainsi perçu comme « dimension naturelle du fonctionnement d'une société et non comme la conséquence d'une anomalie ».

Un dialogue social correctement mené doit consentir via la négociation la résolution de problématiques économiques et sociales majeures, en vue de stabiliser l'assise sociale et susciter le développement économique de l'entreprise en s'appuyant sur une approche participative (Aurelli & Gautier, 2006).

Négocier ne génère pas ou n'arrête pas le conflit mais permet la continuité de l'activité au sein d'un ensemble d'intérêts contraires. Selon Lichtenberger (2013, p. 8), « en préservant la prise en compte des intérêts de chacun et l'équité du contrat de travail, elle règle les conflits plutôt qu'elle ne les dissout ».

Il faut néanmoins pour ce faire que les relations sociales entre les différents acteurs soient équilibrées, c'est-à-dire que la régulation sociale au sein de l'entreprise impliquant toutes ces parties fonctionne correctement.

En effet, si les relations entre les acteurs sont tendues, l'entreprise s'engage vers des négociations ardues pouvant générer un désengagement effectif et nuisible des salariés voire engendrer une rupture pure et simple du dialogue social. Ce dernier fait donc de la négociation un élément d'équilibre des pouvoirs (Landier, 2015).

Il repose ainsi sur l'idée qu'un échange de point de vue fertile permet de solutionner des difficultés économiques et sociales importantes, d'encourager une bonne gestion d'entreprise, de contribuer à la paix sociale et de stimuler l'économie.

Il s'intègre dans un système de régulation sociale en réduisant le risque d'instauration d'un organe de décision unique ayant tous les pouvoirs (« À quoi sert le dialogue social ? », 2019).

Mais, comme expliqué par Bietry (2007, p. 19), le principe même du dialogue social serait remis en question sans l'existence de la notion indispensable qu'est l'idéologie commune, signifiant que chaque partie prenante au dialogue social doit accepter la place et le rôle de l'autre dans la négociation.

Pour Giraud (2013, p. 52), les négociations doivent être menées en laissant la possibilité à chaque partie de tenir son rôle, précisant que « le compromis, ça se fabrique. Il faut toujours se préparer à des possibilités de concessions pour obtenir des contreparties ».

Detchessahar (2019, paragr. 7) souligne quant à lui :

C'est dans la qualité du dialogue - qui constitue la substance de la régulation conjointe - que chaque acteur éprouve la coresponsabilité du travail, que s'élaborent des possibilités d'actions praticables propres à susciter l'engagement des personnes ou des équipes qui est au fondement de la responsabilité.

Le dialogue social apparaît donc comme un enjeu majeur dans la régulation conjointe qui s'opère au sein de chaque organisation par la confrontation des points de vue et l'établissement permanent de compromis. Sans dialogue ou en présence d'un dialogue de piètre qualité, il semble que la performance des entreprises soit sensiblement réduite.

3.2. Contribution à la performance de l'entreprise

L'objectif premier du dialogue social est d'être un « facteur d'efficacité économique et de progrès social grâce aux compromis qu'il permet de réaliser entre les intérêts parfois divergents des acteurs du monde du travail » (« Qualité du dialogue social : les enjeux | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) », 2018) même si Giraud (2013, p. 33) affirme de son côté que « le ralliement apparent des organisations d'employeurs aux vertus du « dialogue social » peut dissimuler le maintien de stratégies patronales visant à contourner et contenir l'action syndicale ».

Antoine & Koehl (2009, p. 300) voient le dialogue social comme « un facteur clé de succès » en matière de stratégie d'entreprise, en particulier dans le but de flexibiliser l'activité, d'améliorer la qualité et limiter les risques inhérents aux possibles restructurations.

La performance dans une entreprise serait induite par les mécanismes de régulation mis en œuvre pour assurer l'harmonie ébranlée par la diversité des intérêts de chacune des parties. Pour les dirigeants, ces mécanismes de régulation se révèlent via les partenaires sociaux qui par leur rôle de médiation et de négociation favorisent le rendement, la réduction du taux de démission, l'investissement et la croissance (Bietry, 2007).

Sur la base du risque inhérent à une mauvaise qualité du dialogue social, et qui se traduit soit en l'apparition de troubles sociaux soit, de façon plus discrète mais bien plus onéreuse, par la tendance au désengagement des salariés, Landier (2015, p. 114) indique que le dialogue social se justifie par la nécessité qu'a l'entreprise d'essayer de répondre aux attentes des salariés, en vue de minimiser le risque social et accroître leur engagement. Dans cette optique, il est selon lui « permis de considérer le dialogue social comme le fondement d'une performance globale et durable. »

4. Apport du coaching dans la performance du dialogue social

Nous avons vu que la qualité du dialogue social était un facteur clé dans la stratégie managériale et plus généralement dans la prospérité de l'entreprise. Nous avons donc cherché à savoir comment le coaching pourrait permettre d'améliorer la qualité du dialogue social en entreprise en amont d'une situation conflictuelle généralement synonyme de perte de performance et de pertes financières pour l'entreprise.

En effet, selon Lichtenberger (2013), il faut intégrer le fait qu'il existe toujours au sein d'une négociation une asymétrie des positions entre les divers acteurs et qu'elle ne peut donc être restreinte à un face-à-face entre les parties prenantes. En plus de l'importance de la situation commune dans le scénario qui se joue, Lichtenberger (2013, p. 9) affirme qu'« il est nécessaire à l'équité que la négociation comporte un garant extérieur, tant sur l'objectivation des enjeux, sur la sincérité de la procédure que sur la fiabilité des engagements pris », et ajoute qu'« un compromis ne se construit jamais à deux, il y faut du tiers ».

La revue de littérature ne nous a pas permis d'identifier si le coaching est un dispositif mis en œuvre pour améliorer la qualité du dialogue social et arriver à un compromis.

Nous avons seulement recensé 3 types de dispositifs existants permettant d'agir sur la qualité du dialogue social :

- la formation collective à la négociation ;
- le dispositif d'aide au dialogue social ADS ;
- la médiation.

Nous avons analysé les points de convergence potentiels entre le processus de coaching et ces divers dispositifs.

4.1. Apprentissage collectif, ouverture d'esprit et changement de point de vue : analogies avec la formation conjointe à la négociation

Giraud (2013, p. 51) constate qu'une négociation ne peut être performante que si les parties prenantes font preuve d'une ouverture d'esprit suffisante. Il affirme ainsi « si j'ai une attitude fermée de bulldozer, je produis de la fermeture et du conflit. Si j'ai une attitude d'ouverture, je produis de l'ouverture ». Il précise également les attributs nécessaires à la direction qui selon lui doit être « un interlocuteur « à l'écoute », ouvert aux propositions syndicales, respectueux de leur légitimité ».

Mise en place à la fin des années 80 aux Etats Unis sous la forme de joint labor-management training et largement utilisée dans les administrations publiques au Canada, la formation commune entre les dirigeants et les délégués syndicaux aux techniques de négociation est

encore très peu répandue en France (Thuderoz, 2018). Plusieurs enjeux transverses au processus du coaching sont recensés dans sa mise en œuvre.

Le premier, en lien avec l'égalité face à la maîtrise technique de la négociation, permet aux divers acteurs grâce aux notions enseignées, aux postures et aux procédures recommandées, de « converger plus rapidement vers des scénarios efficaces, via des démarches processuelles partagées » (Thuderoz, 2018, p. 18).

Bien qu'antinomique selon Whitmore (2018, p. 13) qui considère que « le coaching a tout d'un voyage et rien d'un apprentissage ou d'un enseignement », il est admis que le coaching « vise l'apprentissage de nouveaux comportements, pour aider les personnes accompagnées dans l'exercice de leur travail » (Vernazobres, Plane, & Amar, 2013, p. 14) et qu'il « imprègne de plus en plus les autres formes d'intervention » qui « visent toujours à faire passer auprès d'une personne ou de son équipe un certain nombre de connaissances et de compétences » (Buratti & Lenhardt, 2018, p. 6).

Le coaching permet de renforcer la cohérence et la cohésion d'un groupe par l'apprentissage de la clarification des responsabilités, décisions et actions individuelles en vue de l'élaboration d'objectifs communs, contribuant ainsi à la création d'une stratégie partagée fédératrice des énergies (Bournois, Chavel, & Filleron, 2011).

Nous sommes donc bien en présence d'un apprentissage collectif, à travers le processus du coaching, afin de renforcer la cohésion et converger plus rapidement vers une stratégie partagée.

Cela rejoint sensiblement un autre objectif de la formation collective à la négociation car, via des simulations de négociations basées sur la pédagogie du *problem based learning* « se créent alors des manières communes de traiter un problème, des façons communes de raisonner et d'inventer des scénarios de résolution » (Thuderoz, 2018, p. 19).

Ce n'est pas sans rappeler le but du coaching d'équipe défini par Cardon (2014, p. 14) comme étant celui « d'accompagner une équipe dans la découverte, la définition et l'optimisation de ses processus et modes opératoires collectifs » mais également des bases sur lesquelles repose un coaching d'équipe, en l'occurrence « des méthodes d'analyse et de diagnostic collectives afin de développer un processus de décision et de mise en œuvre performants ». Là encore, nous trouvons de grandes similitudes entre la formation conjointe à la négociation et le coaching.

Comme nous venons de le voir à travers les simulations de négociation, la formation conjointe permet une confrontation d'idées et les acteurs peuvent alors s'ouvrir aux opinions et conceptions des autres, changer de point de vue et ainsi répondre aux derniers objectifs de ce dispositif qui selon Thuderoz (2018, p. 20) sont d'une part de « découvrir autrui, dans sa singularité » et d'autre part de « savoir prendre la place d'autrui » pour « reconnaître

l'autre dans sa différence et, ainsi, s'enrichir de cette différence pour, si l'on reprend le vocabulaire usuel en théorie de la négociation, créer de la valeur ».

Ce dernier objectif est d'ailleurs éprouvé lors d'un renversement des rôles où chaque acteur prend la place d'un autre. Cet exercice est le reflet exact du décentrage, outil couramment utilisé en coaching qui « permet de changer de perspective afin de mieux percevoir une situation » (Giffard, 2003, p. 55).

En situation conflictuelle, la finalité de cet outil lors d'un coaching est « de se mettre dans la peau de quelqu'un d'autre pour faciliter la prise de conscience, permettre de mieux se comprendre et comprendre les autres » et également « de percevoir la réalité autrement et de changer ses modes d'action » (Giffard, 2003, p. 55).

La comparaison avec le coaching peut alors paraître évidente si l'on en croit Buratti & Lenhardt (2018, p. 6) qui décrivent le coaching comme un processus « ouvrant le champ des possibles grâce à la transformation de leur vision et de leur représentation du réel » et qui stipulent que « le travail de coaching amène la personne à reconsidérer son point de vue sur elle-même, les autres et sa situation » (2018, p. 10).

Apprentissage collectif, ouverture d'esprit et changement de point de vue sont donc les 3 analogies que nous avons recensées entre la formation conjointe à la négociation et le coaching, et qui concourent vraisemblablement à améliorer la qualité du dialogue social.

4.2. Les 3 phases de l'intervention, la notion d'objet frontière, l'interaction par l'agir communicationnel : analogies avec le dispositif ADS

Sous la responsabilité du réseau A.N.A.C.T. (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) - A.R.A.C.T. (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) et le Ministère du travail, il existe déjà depuis 1996 un dispositif d'accompagnement des entreprises, nommé Aide au Dialogue Social (ADS), agissant dans la perspective d'améliorer la qualité et l'efficacité des relations professionnelles. Ce dispositif est mené par des intervenants externes choisis par le Ministère du Travail et imposés aux entreprises en demande. Ces facilitateurs sont chargés d'accompagner les acteurs du dialogue social pour soutenir leurs aptitudes à dialoguer de manière constructive et paisible afin de restaurer un climat de confiance hors situation de crise avérée (Le Flanchec, Rojot, & Fourboul, 2006).

Ce dispositif se déroule en 3 phases (Antoine & Koëhl, 2009) qui peuvent être comparées aux phases du processus du coaching (Vernazobres et al., 2013) (cf. **Tableau 1**).

D'après l'analyse que l'on peut en faire, le dispositif ADS est très similaire au dispositif du coaching. En revanche, les facilitateurs du dispositif ADS ne sont pas choisis par les parties prenantes au dialogue social car imposés par les instances du Gouvernement, alors que c'est une caractéristique première d'un coach qui est choisi par le client, comme expliqué par

Cannio et Launer (2010, p. 23) qui stipulent que pour qu'un coaching se déroule bien, « la « chimie » doit fonctionner entre le client et le coach, il faut un « fit ». Le client doit se sentir en confiance avec son coach ».

Tableau 1 : comparaison des dispositifs ADS et coaching

	Les étapes du dispositif ADS (Antoine & Koëhl, 2009)	Les étapes du processus de coaching (Vernazobres et al., 2013)
1 ^{ère} phase	<u>Les préliminaires :</u> Les facilitateurs rencontrent les diverses parties prenantes au dialogue social pour tenter de formuler un objectif commun à travers un contrat d'intervention	<u>L'analyse de la demande et le contrat :</u> Analyse par le coach de la demande du prescripteur et du coaché (ou du collectif) et recherche des points de convergence pour permettre la définition des objectifs du coaching et l'implémentation du contrat de prestation
2 ^{ème} phase	<u>Les séances sous forme de séminaire :</u> Destinées à co-construire des solutions visant à passer de la situation actuelle à la situation souhaitée et atteindre l'objectif conjoint défini au préalable	<u>Les séances de coaching :</u> Permettent de faire émerger des solutions dans le but d'obtenir un changement perceptible de comportement chez le coaché ou le collectif et l'atteinte des objectifs préalablement définis.
3 ^{ème} phase	<u>La clôture :</u> Période de suivi du plan d'action qui vient clôturer la démarche	<u>La séance de bilan :</u> Dernière séance d'évaluation reprenant le plan d'actions et permettant d'envisager les développements potentiels futurs restant à implémenter.

Les analogies ne concernent pas uniquement le déroulement du processus. En effet, le cœur du dispositif ADS repose sur l'utilisation d'objets frontières dans sa mise en œuvre via le contrat initial, les diagnostics et le plan d'actions établis (Antoine & Koëhl, 2009).

L'objet frontière comporte des significations que chaque interlocuteur adapte à son propre milieu mais qui sont pourtant admises et reconnues par les autres, permettant ainsi de maintenir une cohérence entre les divers environnements en interaction et aux acteurs en présence d'utiliser leurs différences pour parvenir à coopérer (Trompette & Vinck, 2009).

Dans le cadre du dispositif ADS, les objets frontières communs sont établis grâce à une étroite collaboration et amènent ainsi les parties à améliorer « l'intercompréhension », et « développer des stratégies d'action adaptées » (Antoine & Koëhl, 2009, p. 302).

Ces mêmes objets frontières sont utilisés lors du processus de coaching puisque l'établissement d'un contrat, d'un diagnostic et la création d'un plan d'actions font partie du processus décrit ci-avant.

Le facilitateur favorise à travers eux la communication entre les divers acteurs pour que chacun se comprenne et aboutisse à un consensus en améliorant l'agir communicationnel défini par Habermas (1987a; cité par Duchamp & Koehl, 2008, p. 191) comme « l'interaction d'au moins deux sujets capables de parler et d'agir qui engagent une relation interpersonnelle recherchant une entente sur une situation d'action afin de coordonner de façon consensuelle leur plan d'action et par la même, leur action ».

Ce processus d'agir communicationnel, présent tant dans le dispositif ADS que dans celui du coaching, améliorerait donc bien la performance du dialogue social en agissant sur l'interaction de l'ensemble des acteurs à travers l'utilisation d'objets frontières en vue d'une coopération consensuelle.

Les analogies recensées entre le dispositif ADS et le coaching, en l'occurrence les phases d'intervention lors de la mise en œuvre du processus, les objets frontières utilisés et le processus d'agir communicationnel en découlant, semblent participer activement à rendre le dialogue social plus performant.

4.3. La similitude des dispositifs de coaching et de médiation

Bien qu'il commence à se développer dans la gestion des conflits du travail, le dispositif de médiation est encore très peu utilisé en France alors qu'il est pratique courante aux Etats-Unis ou au Canada. Cela provient essentiellement de la particularité du système juridique français et de celui des relations professionnelles mais aussi de la culture française (Le Flanchec et al., 2006).

Selon Stimec (2004 cité par Stimec, 2006, p. 2), la médiation est un « processus de négociation, facilité par un tiers n'exerçant pas de pouvoir de décision, ayant pour finalité de permettre aux parties concernées de réaliser un projet, résoudre une situation conflictuelle ou de rétablir/établir une relation », étant entendu que la négociation est considérée ici comme « un dialogue centré sur un problème à résoudre et visant un accord mutuellement acceptable » ou encore plus simplement « toute situation où l'on cherche une entente prise dans son double sens : recherche d'accord et de compréhension réciproque » (Stimec, 2005 cité par Stimec, 2006, p. 3).

Pour Touzard (2006), le médiateur a pour vocation d'aider les parties à trouver leurs propres solutions. A l'identique du coach, c'est un facilitateur impartial qui ne peut pas imposer de décision. Son pouvoir se résume à la légitimité acquise du fait :

- de son acceptation par tous les acteurs ;
- de ses compétences professionnelles en négociation et médiation obtenues par une formation spécifique ;
- de sa position de référent grâce à la confiance et la sympathie qu'il peut générer ;

- de ses connaissances du conflit acquises au cours des réunions de préparation avec les divers acteurs.

Cela rejoint pour l'essentiel la posture du coach qui est suivant Rappin (2005, p. 29) « non directive » puisque le coach « n'interfère pas dans les contenus, il offre son recul sur la situation ».

La pratique de la médiation est très proche de celle du coaching car, d'après Touzard (2006, p. 27), elle est essentiellement basée sur le questionnement et, par l'utilisation de la reformulation, le médiateur va arriver à « amener chacune des parties à clarifier ce qui a été dit, à préciser les objectifs, les motivations, les priorités s'il y en a ».

Une différenciation basée sur la méthodologie apparaît dans les années 70 et conduit à scinder le médiateur selon deux typologies bien distinctes que sont les « accordeurs (deal-makers) » (Stimec, 2006, p. 5), qui agissent sur le fond en vue d'établir un accord et qui interviennent personnellement en apportant conseil, suggestion, constatation...et les « orchestrateurs (orchestrators) » (Stimec, 2006, p. 5) qui agissent plutôt sur la forme en organisant la communication par la reformulation et la mise en place de règles du jeu. Son objectif est de favoriser les conditions du dialogue, sans obligatoirement rechercher l'accord en finalité. Ce second type peut être apparenté à la Maïeutique de Socrate par le prototype de l'accoucheur, miroir de celui de l'orchestrateur (Stimec, 2006) et le coach se rapproche plus particulièrement de cette dernière typologie d'orchestrateur dans le processus qu'il met en application.

Aux Etats Unis, négociation et médiation sont très couramment mêlées pour arriver à un processus de négociation médiée, destiné à résoudre en peu de temps la majorité des conflits. L'avantage de ce dispositif est triple selon Hall (2006) :

- minimiser les coûts d'un conflit en argent, en temps managérial et en réputation ;
- conserver en interne le contrôle du conflit en évitant de faire intervenir un arbitre ou un juge externe, voies plus coûteuses et moins prévisibles en terme d'issue ;
- le conflit devient un élément positif, aidant à l'accommodement de points de vue divers, la négociation médiée supposant en effet que le conflit n'est pas une faiblesse mais qu'il peut au contraire consolider l'organisation et les relations sociales, rejoignant de fait les considérations de Follett (1924 citée par Hall, 2006, p. 43) qui entendait le rôle du tiers comme « une aide aux parties prenantes à garder leurs précieuses différences ».

Ce mode d'intégration des différences pour en faire des complémentarités, des forces permettant d'atteindre un objectif commun, se retrouve également dans le processus du coaching, et en particulier du coaching d'équipe qui amène les membres à utiliser « leurs différences, en complémentarité, et à regrouper leurs énergies pour aller dans la même direction » (Bournois et al., 2011, p. 155).

De la même façon, il est impératif pour un coach de faire preuve d'esprit d'ouverture et d'initiative, en aidant à la réflexion stratégique en élargissant les débats (Cardon, 2014; Lefrançois, 2009). Cette posture doit être adoptée pour permettre une négociation performante, en évitant le conflit comme décrit par Giraud (2013, p. 51) qui propose lors de la négociation de « déstabiliser positivement les interlocuteurs syndicaux pour les amener à modifier leur propre mode de raisonnement, pour sortir du rapport de force et entrer dans des rapports de coopération ».

En sus de ces divers points de comparaison relevés entre la médiation et le coaching, Duvernay (2006) s'est focalisée sur les relations que le coach entretient à l'intérieur de la triangulation individu – groupe – organisation et qui, selon elle, peuvent être assimilées à des pratiques de médiation qu'elle rapproche de pratiques de traduction, sur la base du concept défini par Callon et Latour (1991), qui incitent à poser des engagements effectifs quant aux actes définis dans le plan d'actions.

Grâce à cette pratique de traduction, le coaché va pouvoir collaborer et co-construire une vision commune en traduisant non seulement ses propres intérêts mais également ceux de ses futurs alliés, conditions nécessaires au succès de la démarche entreprise et à l'atteinte de l'objectif visé et du changement souhaité.

Coach comme médiateur, tous deux considérés comme facilitateurs, réalisent un travail d'interprétation et de traduction favorisant pour chaque acteur la compréhension du discours des autres. Ainsi, d'après Carlo (2004, p. 93), le facilitateur « dégage le sens latent des paroles des acteurs » afin de « servir de base à l'élaboration d'autres discours ». L'objectif du facilitateur est qu'il « aide la communication entre les parties ».

Cette pratique de traduction présente un réel intérêt pour l'amélioration de la qualité du dialogue social, étant donné que le langage et les symboles y tiennent une place essentielle.

5. Un coaching d'équipe pour écrire le nouveau scénario ?

Comme vu ci-avant, le coaching peut présenter une grande valeur ajoutée pour améliorer la qualité du dialogue social grâce aux analogies qu'il cumule avec les divers dispositifs existants :

- apprentissage collectif limitant l'impact de l'asymétrie des positions ;
- ouverture d'esprit et changement de point de vue permettant à chacun de reconsidérer son point de vue sur lui-même, les autres et sa situation en ayant les mêmes acquis ;
- utilisation d'objets frontières favorisant la cohérence entre les divers environnements et la transformation des différences en complémentarité pour les utiliser comme une force ;

- processus d’agir communicationnel favorisant l’interaction de l’ensemble des parties prenantes en vue d’une coopération visant un compromis et développement de l’intelligence collective pour atteindre cet objectif commun ;
- processus de traduction favorisant la communication entre les acteurs et l’intercompréhension en vue d’établir un nouveau discours vers une vision commune.

Afin de déterminer s’il existe des limites potentielles à l’utilisation du coaching pour améliorer le dialogue social, nous avons décidé d’axer notre réflexion sur la mise en œuvre d’un coaching d’équipe, catalyseur permettant de faire émerger la potentialité de disciplines interdépendantes telles que remise en question des schémas mentaux, pensée systémique, apprentissage en équipe et construction d’une vision commune (Bournois et al., 2011).

5.1. Les caractéristiques du dispositif

Loin de le considérer comme la somme de plusieurs coachings individuels réalisés au sein d’un même groupe, Cardon (2014, p. 13) décrit le coaching d’équipe comme l’accompagnement « du développement de la performance collective d’une équipe, de façon suivie et mesurée, afin que le résultat opérationnel de l’ensemble dépasse largement le potentiel de la somme de ses membres ». Salomé, Bournois & Chavel (2013) y ajoutent un objectif d’accélération de la maturation du groupe, dans une recherche constante d’augmentation de la performance et de l’intelligence collective au sein de l’équipe. Enfin tous s’accordent à dire que le processus doit renforcer la dynamique de l’équipe et cibler le développement de son autonomie.

Réalisé sur une période longue, le coaching d’équipe est centré sur l’amélioration des relations au sein de l’équipe, dans une logique d’optimisation du fonctionnement et des performances collectives en visant la responsabilisation et l’autonomie de ses membres, et en transformant leur altérité en complémentarité. Grâce à sa maîtrise de la psychologie des personnes et des approches systémiques, le coach accompagne l’équipe vers un changement durable et pérenne (Cardon, 2014; Bournois et al., 2011; Bayad & Persson, 2005; Vernazobres et al., 2013).

Afin d’assurer la réalisation d’un coaching d’équipe dans de bonnes conditions, certaines précautions doivent cependant être respectées au préalable. Le coach doit posséder, au-delà des aptitudes nécessaires au coaching individuel, des connaissances avérées concernant la théorie et la pratique des approches systémiques ainsi que la dynamique de groupes (Lefrançois, 2009; Cardon, 2014; Bayad & Persson, 2005). En faisant preuve d’esprit d’ouverture et d’initiative, il aide à la réflexion stratégique en ouvrant les débats et doit donc posséder un sens aigu de la communication et de l’art du feedback (Cardon, 2014; Lefrançois, 2009).

Le coaching d'équipe permettra la maturation de ce groupe en l'accompagnant au travers de cinq stades de développement basiques que sont la formation, le chaos, la normation, le fonctionnement et la séparation (Lefrançois, 2009) permettant selon Vernazobres, Plane, & Amar (2013) d'aller de la cohérence vers l'intelligence collective en passant par la cohésion. Pendant cette maturation, 2 grandes transformations s'opèreront : sur la base initiale d'une collection d'individus au mode de pensée mécanique, centrée sur les compétences et au sein de laquelle une personne s'identifie uniquement à elle-même, nous verrons se profiler un groupe d'individus ayant un mode de pensée systémique, orientée vers l'écoute réciproque et au sein duquel chaque personne s'identifie au groupe pour arriver finalement à une équipe performante favorisant un mode de pensée holistique, intégrant la vision en chaque individu et au sein de laquelle chaque personne s'identifie à l'organisation, à son écologie et au partenariat (Martin, Lenhardt, Jarrosson, & Poirieux, 2017).

5.2. La notion d'équipe : limite du processus ?

Comme constaté précédemment, ce processus intègre la notion d'équipe qu'il est primordial de préciser pour comprendre le contexte du coaching d'équipe et son succès potentiel.

Alors que le coaching individuel a commencé progressivement à apparaître dans les entreprises à partir de 1985 (Lefrançois, 2009), la dimension d'équipe n'est quant à elle apparue qu'en 2001 dans la définition officielle du coaching à l'initiative de la Société Française de Coaching (Bayad & Persson, 2005). Cette notion fondamentale conditionne la mise en œuvre du coaching d'équipe et son approche.

Lefrançois (2009, p. 213) affirme « qu'un groupe d'individus travaillant ensemble sur un projet ne constituent pas nécessairement une équipe » mais il s'accorde, comme la plupart des auteurs relatant du coaching d'équipe, pour décrire la recherche d'une vision, d'un objectif, d'un but commun comme condition sine qua non à la constitution d'une équipe et à sa différenciation d'un groupe (Devillard, 2005; Lefrançois, 2009; Salomé et al., 2013; Brulhart, Favoreu, & Loufrani-Fedida, 2019).

Perçue comme une « entité globale » et « cohérente » par Cardon (2014, p. 23), l'équipe est constituée de sous-ensembles autonomes intégrés au sein d'une entité vivante interactive où chacun joue un rôle afin d'assurer la réalisation d'une mission commune préalablement définie via la mise en œuvre d'une « intelligence collective, d'un sens commun et d'un inconscient collectif » (Salomé et al., 2013, p. 125).

Devillard (2005, p. 3) ajoute qu'un groupe ne saurait être considéré comme une équipe s'il ne contient pas « un chef (pilote, manager, responsable) et qu'il ne met pas en œuvre « des pratiques qui visent la concertation d'action ».

Lefrançois (2009, p. 213) précise quant à lui l'importance au sein de l'équipe d'une « communication claire, ouverte et sincère » permettant la « libre expression » et met en avant l'utilité de « la reconnaissance de la valeur du conflit » et des désaccords qui doivent être considérés comme des « éléments constructifs, d'ouverture et de confiance ». Cette idée est également reprise par Brulhart, Favoreu & Loufrani-Fedida (2019) qui soulignent la nécessité d'un langage professionnel partagé permettant à l'équipe de travailler en situation unifiée.

Au cours de cette première partie nous avons fait état, après en avoir défini le contexte, des enjeux stratégiques et managériaux d'un dialogue social de qualité sur la performance d'une entreprise. Nous avons également démontré que le coaching, à travers son processus, la posture du coach et les moyens mis en œuvre, était un dispositif susceptible de rendre le dialogue social plus performant.

Nous avons enfin considéré le scénario d'un coaching d'équipe avec l'ensemble des acteurs mais avons soulevé une condition limitative du processus. En effet, est-il concevable pour l'ensemble des acteurs du dialogue social d'arriver au cours de ce coaching à former une équipe basée sur :

- le respect de la mixité des membres tant sur le plan idéologique que sur le plan organisationnel ;
- l'envie de travailler ensemble pour parvenir à ne former qu'une seule et même entité ;
- l'accord sur la vision commune/l'objectif commun à atteindre.

Sans cette dimension d'équipe, le coaching collectif se transforme en coaching individuel réalisé en groupe dont les objectifs seraient d'utiliser la puissance de la mise en commun et de l'échange des bonnes pratiques et des réussites de chacun des participants en favorisant la transposition à sa propre activité d'idées muries en commun, en explorant à travers d'autres regards des champs d'applications nouveaux mais sans avoir pour ambition d'atteindre un objectif commun ou d'embrasser une vision commune et d'optimiser la performance collective, ce qui pourrait potentiellement remettre en question les bénéfices qui en découleraient pour l'amélioration de la performance du dialogue social.

C'est pourquoi dans la partie suivante, nous avons tenté de savoir à travers une enquête exploratoire, si un coaching pouvait permettre d'améliorer la qualité du dialogue social au sein de l'entreprise, quel type serait le plus pertinent et enfin quelles seraient les limites impactant fortement sa mise en œuvre ou sa valeur ajoutée sur la performance du dialogue social.

Partie 2 : Enquête exploratoire relative à l'apport d'un coaching sur la performance du dialogue social

1. Pourquoi une enquête qualitative ?

The goal of qualitative research is the development of concepts which help us to understand social phenomena in natural (rather than experimental) settings, giving due emphasis to the meanings, experiences, and views of all the participants. (Pope & Mays, 1995 cités par Kohn & Christiaens, 2014, p. 69)

Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants

L'objectif n'est pas d'obtenir une grande quantité de données, mais d'obtenir des données de fond. Cette méthode de recherche interprétative permet d'explorer une situation et de mieux comprendre les freins et les motivations liées à une problématique ainsi que les attentes. (« Marketing fondamental - 1. Les études qualitatives », s. d.)

Notre enquête exploratoire a pour objectif de déterminer dans quelles mesures les acteurs du dialogue social accepteraient la mise en œuvre d'un coaching, quel type de coaching est le plus pertinent selon eux, quelle valeur ajoutée cela apporte et quelles limites ce dispositif pourrait présenter, pour tenter au final de répondre à notre problématique de savoir si le coaching peut améliorer la performance du dialogue social.

2. Méthodologie et portrait des participants de l'enquête

3 grandes étapes sont nécessaires pour mener une étude qualitative exploratoire (« Marketing fondamental - 1. Les études qualitatives », s. d.) (cf. **Figure 1**)

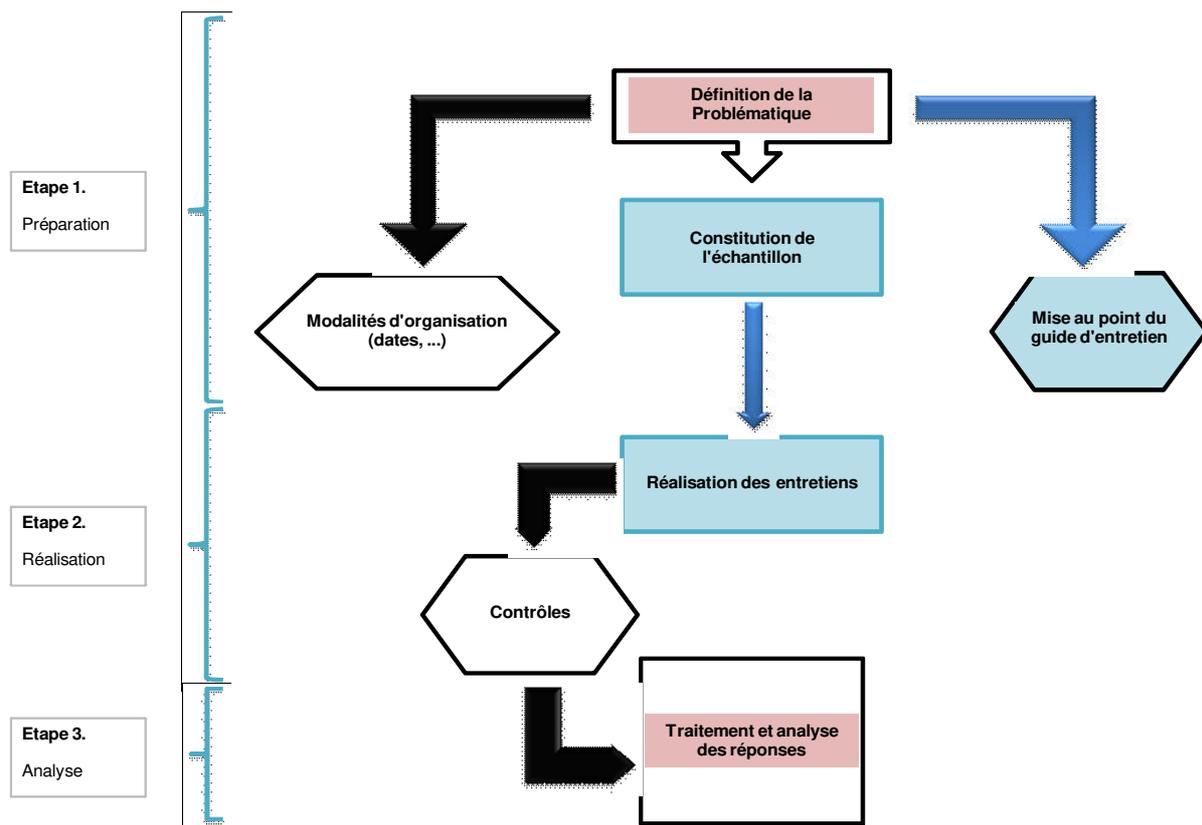


Figure 1 : les étapes de la réalisation d'une étude qualitative

2.1. 1^{ère} étape : la préparation

Nous avons initialement décidé de procéder à une enquête exploratoire qualitative sur le terrain en menant des entretiens semi-dirigés auprès des diverses parties prenantes du dialogue social (dirigeants, RH, partenaires sociaux).

Cela nous aurait permis de recueillir les opinions sur le vif de chacun et pouvoir approfondir les réponses ouvertes par un questionnement supplémentaire si nécessaire.

Nous souhaitions nous concentrer plus particulièrement sur des PME généralement moins structurées que les grandes entreprises et au sein desquelles les dirigeants et les ressources humaines, sont en première ligne pour gérer le dialogue social.

Malheureusement, en raison du contexte social tendu du fait de la réforme des retraites menée par le Gouvernement au cours du premier trimestre 2020, les partenaires sociaux ainsi que les dirigeants, ont été très occupés et ont soit refusé d'emblée car cela n'entrait pas dans leurs préoccupations du moment, soit annulé soit reporté à de multiples reprises les rendez-vous qui étaient prévus.

Entre-temps, la situation de crise sanitaire de mi-mars nous a obligés à modifier notre stratégie d'enquête en transformant les entretiens présentsiels en enquête qualitative en ligne.

Nous avons donc élaboré un questionnaire basé sur le guide d'entretien utilisé précédemment et avons surtout profité de l'expérience des 2 interviews réalisées pour ne retenir que les questions pertinentes pour l'analyse dans ce nouveau formulaire.

Bien qu'il comporte à priori un grand nombre de questions puisqu'il a été créé sur la base de 32 questions, la durée de réponse est d'environ 5 minutes, certains chapitres étant exclus en fonction des réponses données.

Le formulaire contient des questions fermées, à choix simple, à choix multiples et des questions ouvertes permettant des réponses libres. Il est identique pour tous les acteurs. Les réponses sont anonymes.

L'objectif est, en fonction de chaque type d'acteur de :

- recueillir les caractéristiques principales attendues d'un bon dialogue social, quelles sont leurs attentes en cas de dégradation et les causes majeures ;
- savoir s'ils sont favorables ou ont déjà pu participer à la mise en œuvre d'un coaching dans le cadre du dialogue social, si oui :
 - de quel type et sous quelles conditions préalables ;
 - quels bénéfices cela apporte dans l'amélioration de la performance du dialogue social ;
 - quelles sont ou seraient les qualités essentielles du coach dans ce cadre là ;
- connaître quelles contraintes ou limites ils perçoivent à ce genre de dispositif.

2.2. 2^{ème} étape : la réalisation

Après élaboration de notre guide d'entretien initial¹, de multiples approches ont été réalisées du 08 janvier au 09 mars 2020 :

- via les réseaux sociaux (Linkedin, Facebook) et notre réseau personnel ;
- en direct par mail ou SMS notamment pour les organisations syndicales et des entreprises locales ciblées ;
- en faisant appel aux antennes locales de plusieurs associations dont l'ANDRH (Association Nationale des DRH) et le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) ;
- en allant directement dans les locaux des diverses unions départementales des organisations syndicales des Vosges à Epinal (CFDT, CGT, CFE-CGC, CGT-FO) pour présenter la formation et l'objet de notre demande.

Nous avons obtenu 2 rendez-vous au cours desquels :

- nous avons réalisé le 04 février l'interview du Président de l'union départementale des Vosges CFE-CGC, représentant du personnel d'une entreprise de plus de 10000

¹ Annexe 1 : guide d'entretien initial

salariés. Ce premier entretien d'une durée de 2h nous a permis de vérifier la pertinence de notre grille d'entretien qui a été validée par l'interviewé ;

- nous avons réalisé le 05 février une interview groupée à leur demande de 4 représentants du personnel appartenant à la même entreprise d'un effectif compris entre 50 et 250 salariés. Cette interview a duré 2 heures.

Le questionnaire d'enquête en ligne² joint en annexe a été ouvert du 22 mars au 21 avril 2020. Le lien a été diffusé via les réseaux sociaux LinkedIn et Facebook, et envoyé à plusieurs de nos connaissances, dont certains l'ont également fait suivre à travers leur réseau personnel.

Les résultats des 5 entretiens ont été intégrés aux résultats de cette enquête en ligne et ne font donc pas l'objet d'une analyse particulière mais sont comptabilisés dans nos statistiques globales comme 2 réponses différentes (1 pour l'entretien individuel et 1 pour l'entretien groupé pour ne pas apporter un poids trop important dans les statistiques à ce dernier alors que les 4 réponses étaient collégiales et identiques).

2.3. 3^{ème} étape : l'analyse des résultats

Nous avons reçu 9 réponses à notre questionnaire auxquelles nous ajoutons les 2 réponses précédentes, ce qui nous fait un total de 11 réponses à analyser³.

La première constatation est que les réponses reçues proviennent majoritairement de PME comme nous l'avions ciblé : 45,5% des répondants appartiennent à des entreprises ayant des effectifs compris entre 50 et 250 salariés et 91% à des entreprises ayant un effectif < 1000 salariés (cf. **Figure 2**).

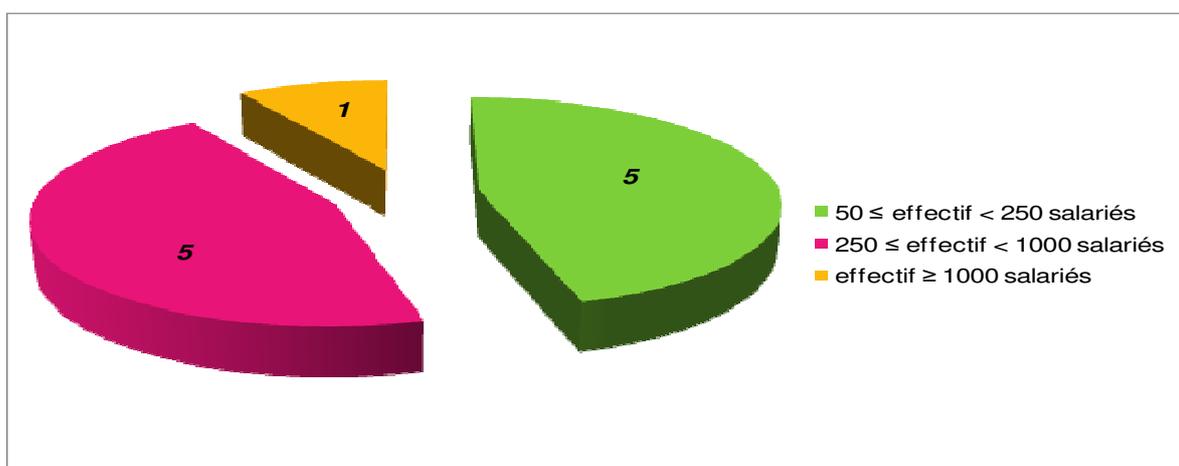


Figure 2 : effectif des entreprises des participants

² Annexe 2 : questionnaire d'enquête en ligne

³ Annexe 3 : tableaux des réponses par typologie d'acteur

La seconde constatation est que nous avons reçu des réponses de l'ensemble des acteurs du dialogue social ciblés : 46% de partenaires sociaux et 27% à égalité de dirigeants et de DRH/RRH (cf. **Tableau 2**).

Tableau 2 : typologie des acteurs ayant répondu

Typologie d'acteur	réponses
Partenaires sociaux	5
Dirigeant	3
RH	3
Total général	11

Nous pouvons d'autre part relever que 91% des participants ont déclaré prendre part au processus des négociations et aux concertations avec le CSE, ce qui permet de légitimer l'implication dans la performance du dialogue social et les tendances émises grâce aux réponses.

Enfin, les résultats montrent que les participants ont majoritairement déjà vécu une tension voire une rupture au niveau du dialogue social (9 participants sur 11 soit 82%), ce qui permet de légitimer les causes de dégradation identifiées et les tendances résultant des attentes quant aux axes d'amélioration de la performance du dialogue social (cf. **Tableau 3**).

Tableau 3 : connaissance antérieure d'une situation de tension du dialogue

Type d'acteur	Non	Oui	Total général
Partenaires sociaux		5	5
Dirigeant		3	3
RH	2	1	3
Total général	2	9	11

Les résultats des questions fermées, à choix simple ou multiples ont fait l'objet d'une analyse statistique quantitative dans le but d'établir les hypothèses décrites ci-après.

Le verbatim des réponses aux questions ouvertes a fait l'objet d'une analyse qualitative basée sur un encodage axial des fragments de texte ⁴ à partir duquel nous avons extrait des catégories générales en vue d'établir les tendances présentées ci-après.

⁴ Annexe 4 : encodage axial du verbatim des questions ouvertes

3. Présentation des résultats de l'enquête

3.1. Les conditions d'un dialogue social performant

Nous avons étudié au cours de cette enquête quelles caractéristiques étaient attendues par les parties prenantes pour estimer que le dialogue social était de bonne qualité.

Ainsi sur la base de 3 choix maximum dans une liste préétablie, respect (73% des répondants), ouverture d'esprit (73%), et compromis (64%) sont les 3 valeurs qui arrivent largement devant écoute et transparence à égalité (36% chacune) (cf. **Figure 3**).

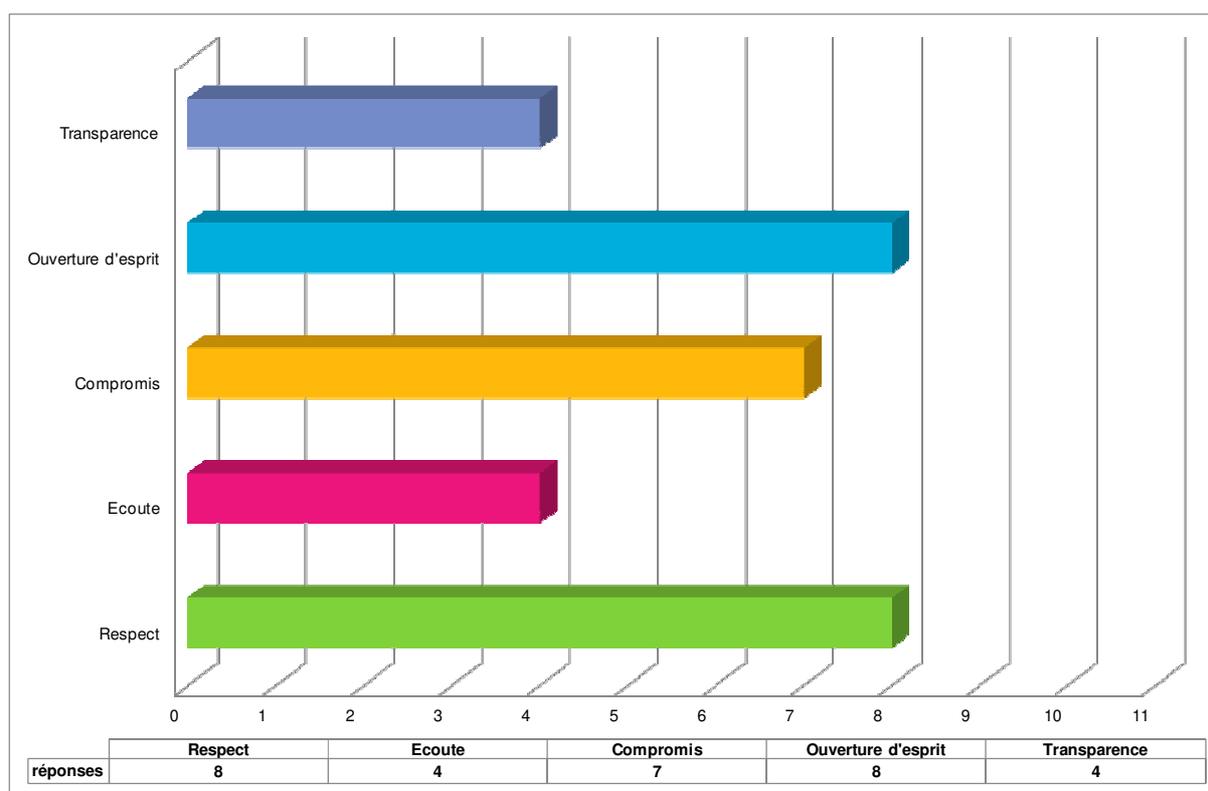


Figure 3 : facteurs attendus de performance du dialogue social

3.2. Les causes de la dégradation du dialogue social

Forts de cette constatation, nous avons cherché à découvrir quels facteurs pouvaient conduire à une dégradation du dialogue social, à travers un choix de 4 critères maximum dans une liste préétablie, reprenant pour grande partie les caractéristiques attendues ci-dessus et énoncés comme suit :

- Manque d'ouverture d'esprit : l'autre partie reste figée sur ses positions
- Manque d'écoute : on n'écoute pas mes arguments, le scénario est déjà écrit
- Manque d'idéologie commune : on ne me laisse pas de place dans l'échange
- Manque de respect : on ne me respecte pas en tant qu'acteur
- Problème de communication : on ne se comprend pas, on ne parle pas le même langage
- Manque d'objectif commun : on n'a pas la même vision de l'objectif global à atteindre
- Autre...

Nous avons réparti le verbatim de l'item « autres » en 3 caractéristiques ⁵ : manque de respect, manque d'ouverture d'esprit et manque de confiance.

Les réponses ont été plus partagées puisque le manque d'ouverture d'esprit (73% des 11 répondants) devance largement le manque d'objectif commun (55%) suivi par le manque de respect (36%) et le manque d'écoute avec 27%. Les problèmes de communication ne représentent que 18%, le manque d'idéologie commune et le manque de confiance sont loin derrière avec 9% des répondants (cf. **Figure 4**).

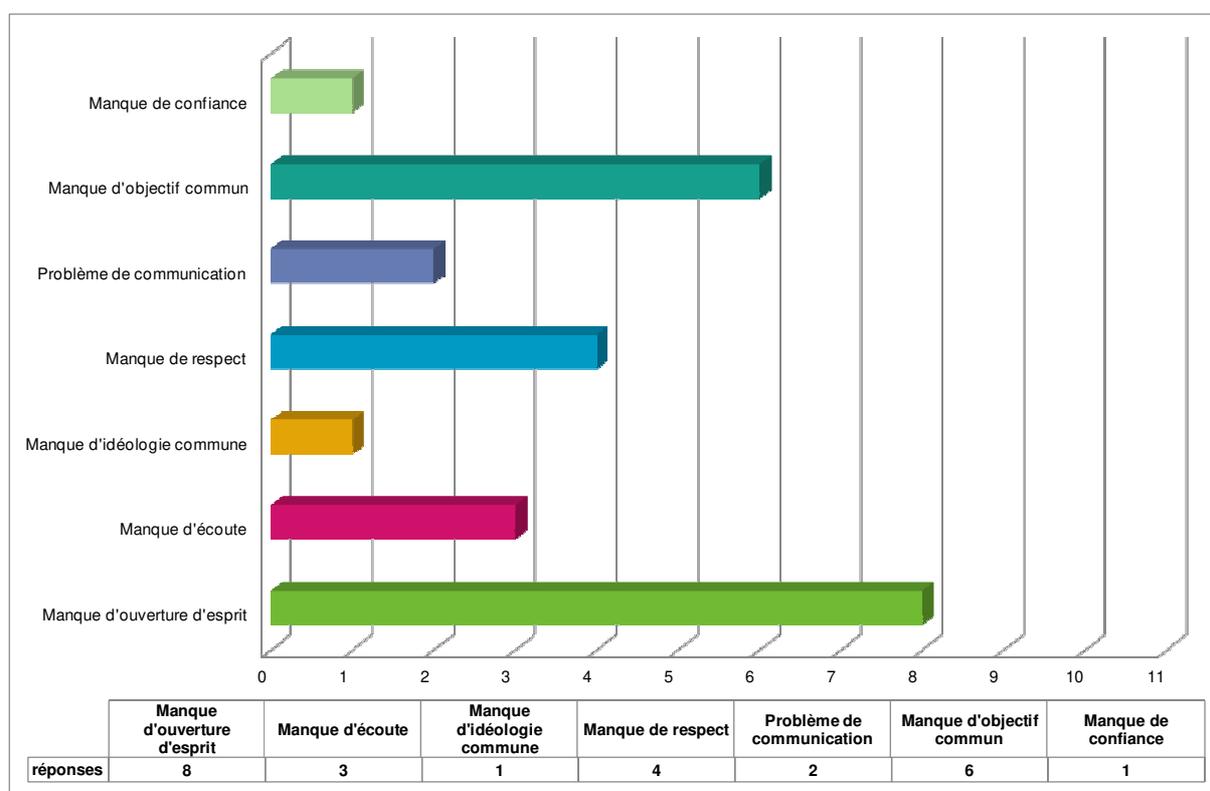


Figure 4 : causes de dégradation du dialogue social

⁵ Annexe 5 : encodage axial du verbatim des réponses « autres » de la question 6

Nous avons alors essayé de savoir quelles actions étaient attendues par les divers acteurs en cas de tension. 2 grandes tendances se sont dégagées (cf. **Figure 5**) :

- la recherche d'un compromis ou d'une solution gagnant/gagnant (67% des 9 répondants) : bien que le dialogue soit tendu, chaque partie s'accorde sur la nécessité de parvenir à un accord qui comblerait tout le monde, sous-entendu avec suffisamment d'ouverture d'esprit pour entendre les arguments proposés par les autres parties et en tenir compte dans sa propre approche de la négociation ;
- la nécessité de favoriser le dialogue et la compréhension entre toutes les parties (56% des répondants) : les parties doivent parvenir à se comprendre, c'est-à-dire parler le même langage pour favoriser la compréhension des attentes, souhaits, contraintes de chacun des acteurs et rétablir les bases d'un dialogue constructif ;
- la confiance et la recherche d'un objectif commun sont les 2 autres actions attendues mais elle n'ont fait l'objet que d'une seule réponse sur 9 pour chacune et ne sont donc pas représentatives pour l'ensemble des acteurs.

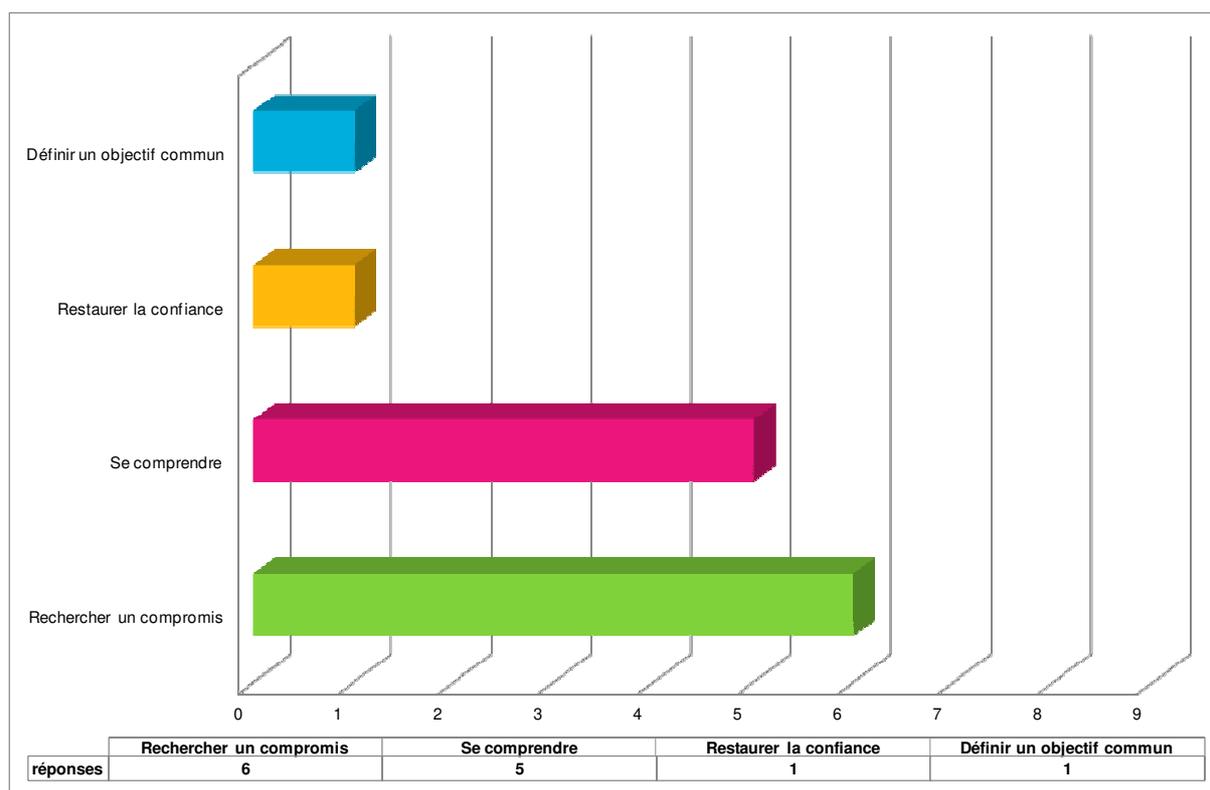


Figure 5 : comportements attendus en cas de tension

Il est important de noter que pour 78% des participants qui ont déjà connu une tension dans le dialogue social, l'entreprise n'a jamais fait appel, à leur connaissance, à un quelconque dispositif pour apaiser le dialogue social (cf. **Figure 6**)

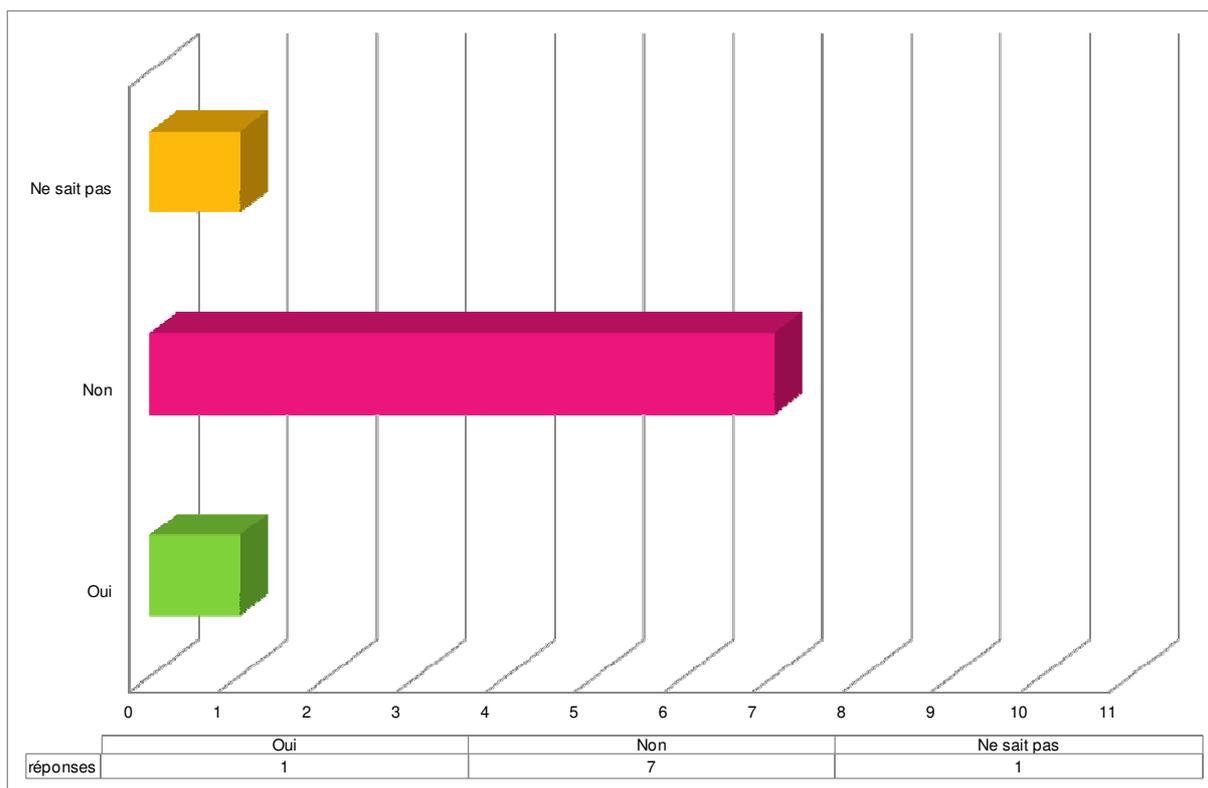


Figure 6 : utilisation antérieure d'un dispositif pour apaiser le dialogue social

3.3. Pertinence du coaching dans l'apaisement du dialogue social

Suite à ces observations, nous nous sommes employés à déterminer les bénéfices qu'un coaching pourrait apporter dans le processus du dialogue social et les attentes recensées par les diverses parties pour sa mise en œuvre.

3.3.1. Type de coaching privilégié et conditions de mise en œuvre

Nous avons ciblé 4 types de coachings potentiellement applicables :

1. Individuel du dirigeant uniquement
2. Individuel des représentants du personnel uniquement
3. D'équipe
4. Collectif

Les résultats de l'enquête montrent qu'aucun des acteurs ne privilégie un coaching individuel : la proposition 1 ne représente qu'un choix émanant d'un dirigeant et la proposition 2 n'a recueilli aucun vote, soit en global 9% des réponses sur les 2 propositions. Le choix s'est porté majoritairement sur un coaching collectif (55% des répondants) devant le coaching d'équipe (36% des répondants) (cf. **Figure 7**).

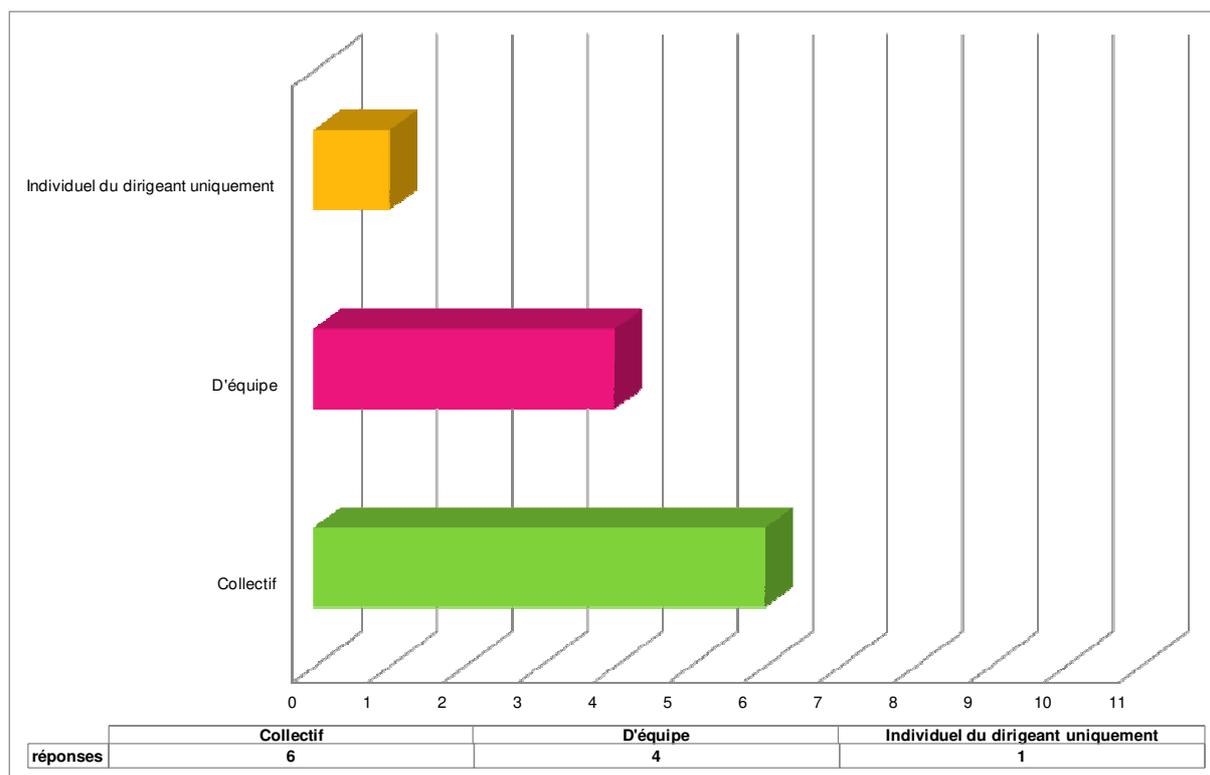


Figure 7 : type de coaching privilégié

La dimension d'équipe ne semble pas être une cause majeure de refus du coaching d'équipe : seulement 50% des 6 participants ayant choisi le coaching collectif ont indiqué qu'il n'était pas possible de créer une équipe englobant direction, RH et partenaires sociaux. Au total, 7 participants sur 11 ont estimé que la dimension d'équipe était plausible pour la mise en œuvre d'un coaching d'équipe.

A noter : les 3 dirigeants estiment que cette dimension n'est ni plausible ni atteignable (cf. **Tableau 4**).

Tableau 4 : plausibilité de la dimension équipe lors d'un coaching d'équipe

Type d'acteur	Non	Oui	Total général
Partenaires sociaux	1	4	5
Dirigeant	3		3
RH		3	3
Total général	4	7	11

Pour les 4 participants qui ont répondu par la négative à la question ci-dessus, les 2 principales entraves basées sur une liste préétablie sont l'objectif commun et l'unicité (cf. **Tableau 5**) :

Tableau 5 : motifs de non constitution d'une équipe

Motifs	Partenaires sociaux	Dirigeant	Total général
Impossible de définir une finalité ou un objectif commun global : l'équipe ne peut exister car elle ne poursuit pas un objectif commun (notion de focus)	1	1	2
Pas de respect de la diversité : l'identité personnelle de chaque individualité qui la compose n'est pas préservée, Impossible de définir une finalité ou un objectif commun global : l'équipe ne peut exister car elle ne poursuit pas un objectif commun (notion de focus)	1		1
Pas d'unicité : l'entité constituée d'éléments ne peut pas s'harmoniser pour ne former qu'un		2	2

La mise en œuvre du dispositif, quel qu'il soit, doit être démarrée pour 100% des participants en amont d'un processus de négociation.

3 grandes tendances se sont dégagées sur l'objectif que devrait avoir ce coaching pour permettre l'apaisement du dialogue social (cf. **Figure 8**) dont une majoritairement :

- favoriser l'intercompréhension et la communication en parlant le même langage (55% des 11 participants ont mentionné ce point dans les objectifs).

Et 2 autres plébiscitées de façon équivalente :

- déterminer un objectif/une vision commune en vue d'arriver à obtenir un compromis (36%) ;
- permettre l'ouverture d'esprit et favoriser le changement de point de vue de tous les acteurs (36%).

3 autres objectifs ont été cités mais leur représentativité est bien moindre :

- 18% des répondants pour un objectif de cadrage des attitudes et d'amélioration de l'écoute et du respect ;
- 18% des répondants pour un objectif de définition de règles du jeu communes ;
- 9% des répondants pour un objectif de restauration de la confiance.

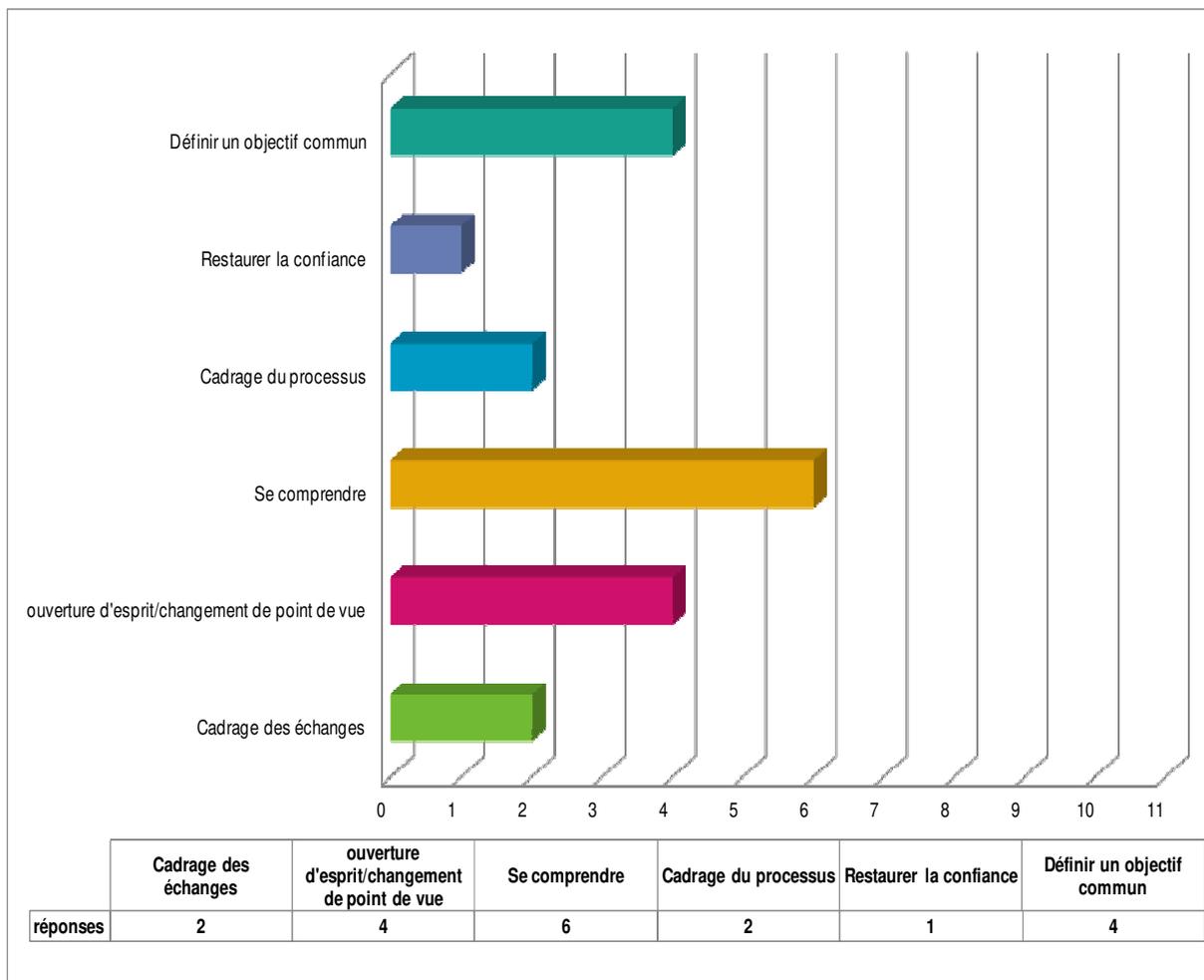


Figure 8 : objectifs du coaching

Mais les attentes des divers acteurs ne concernent pas uniquement le processus en lui-même. Elles couvrent aussi la posture que le coach doit prendre lors de la mise en œuvre du dispositif. Aussi nous avons cherché à savoir quelles qualités, attitude, posture du coach sont requises par les acteurs, sur la base d'un choix maximum de 3 critères dans une liste préétablie de 7 caractéristiques.

Nous constatons que les acteurs du dialogue social privilégient 3 qualités dont en premier lieu la neutralité (pour 73% des répondants), l'écoute (pour 64%) et la connaissance de l'organisation (pour 55%). La confidentialité suit avec 36% des répondants (cf. **Figure 9**).

Les autres qualités (intégrité, ne pas porter de jugement) sont moins importantes avec seulement 18% des répondants pour chaque.

Les mentions « autres » ne sont pas significatives pour l'analyse.

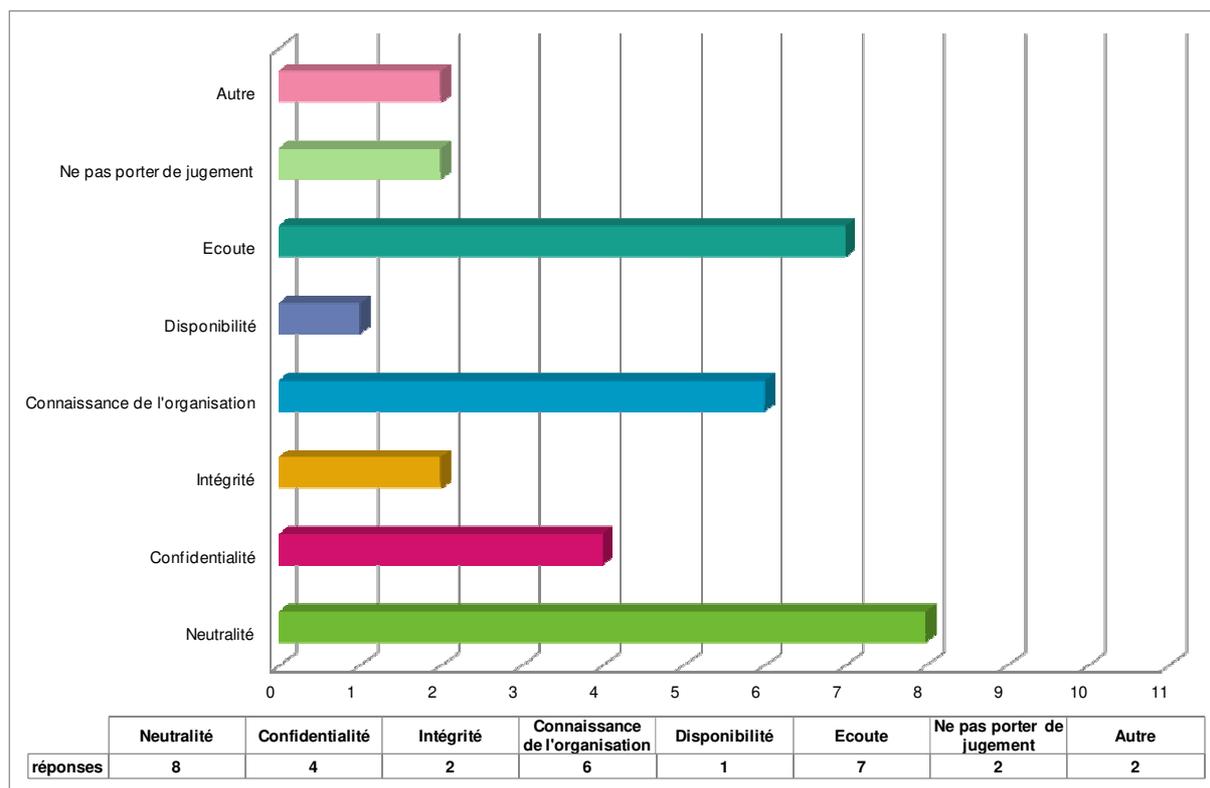


Figure 9 : qualités/attitudes/posture souhaitées pour le coach

3.3.2. Bénéfices attendus vis-à-vis du dialogue social

La partie la plus importante de notre enquête en lien avec la problématique de ce mémoire est de savoir si le coaching est susceptible, selon les acteurs, d'apporter des bénéfices dans la qualité du dialogue social permettant ainsi d'en améliorer les performances et si oui, lesquels.

Nous avons ainsi posé une question ouverte laissant libre cours à chaque acteur d'évaluer quel bénéfice le coaching pourrait apporter dans le processus de dialogue social.

4 types de bénéfices ont pu être recensés (cf. **Figure 10**) :

- mettre en œuvre un dialogue plus constructif, se comprendre et arriver à parler le même langage (73% des répondants) ;
- favoriser l'ouverture au compromis, l'ouverture d'esprit et le changement de point de vue qui permettra d'éviter le blocage et de co-construire (64% des répondants) ;
- l'impact de la présence d'un tiers externe et neutre dans le processus (36% des répondants) qui permettra de donner un cadre aux échanges et aux intervenants, de bien définir le processus, de favoriser les prises de conscience et la rationalité dans les discussions ;
- permettre d'adopter des attitudes positives dans les échanges (36% des répondants) et favoriser ainsi l'écoute, l'honnêteté et le respect entre toutes les parties.

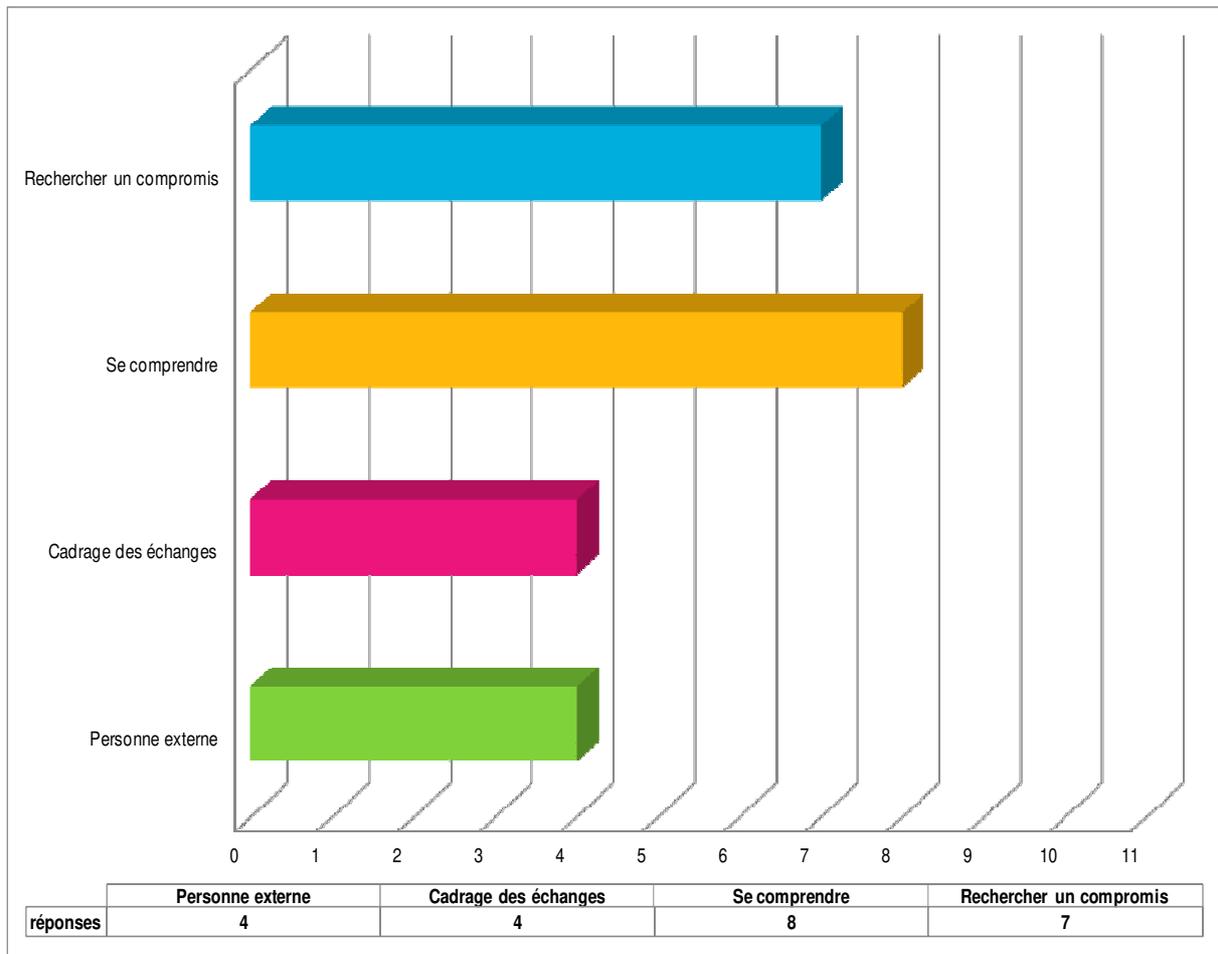


Figure 10 : bénéfices du coaching recensés

Aux questions fermées portant sur la mise en œuvre d'un coaching dans le cadre du dialogue social :

27. Selon vous, le coaching permettrait-il d'améliorer la compréhension entre les divers acteurs et de favoriser un langage commun ?

- 1. Oui
- 2. Non

100% des participants ont répondu par l'affirmative à cette question.

28. Selon vous, le coaching permettrait-il d'apaiser le dialogue social ? *

- 1. Oui
- 2. Non

100% des participants ont répondu par l'affirmative à cette question.

3.3.3. Limites du dispositif détectées

Nous avons examiné si les acteurs soumettaient le bénéfice apporté par le coaching à des conditions préalables de mise en œuvre (cf. **Figure 11**).

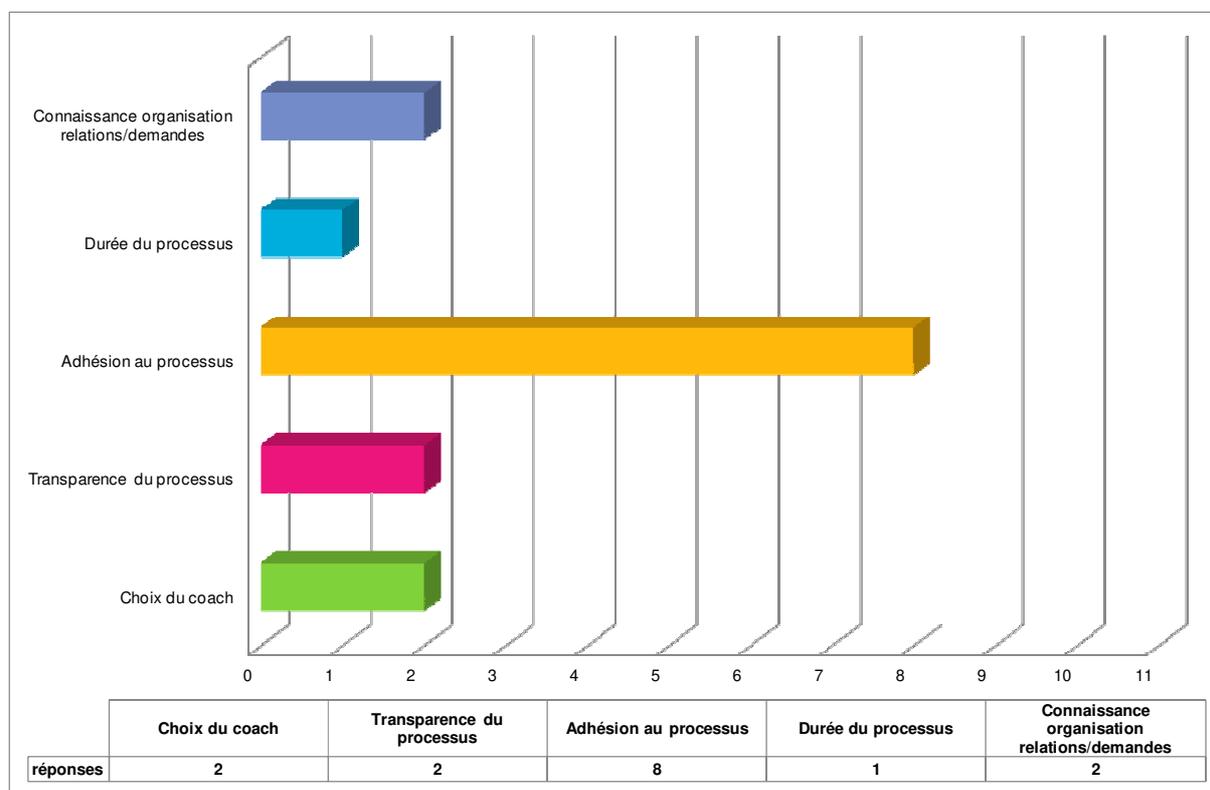


Figure 11 : limites du processus

Une limite se dessine immédiatement : tout le monde doit accepter le processus du coaching, y adhérer et jouer le jeu en étant convaincu du bénéfice que cela apportera au dialogue social (73% des répondants l'ont indiqué dans leur réponse).

Les autres limites détectées sont de moindre importance :

- le choix du coach qui doit se faire avec l'ensemble des acteurs pour qu'il n'y ait pas de sentiment de manipulation (18% des répondants) ;
- le processus et le but du coaching doivent être clairement expliqués en amont par souci de transparence (18% des répondants) ;
- connaissance préalable de l'organisation, des interdépendances et des demandes de chacun (18% des répondants) ;
- une durée suffisante pour déconnecter des négociations et construire l'équipe (9% des répondants) ;

Enfin, bien que 82% des répondants pourraient faire appel à un coach professionnel dans le cadre d'une mission en lien ou pas avec le contexte du dialogue social, il existe des

contraintes ou des inconvénients majeurs à la mise en place de ce dispositif et des motifs potentiels de refus d'intervention du coach (cf. **Figure 12**).

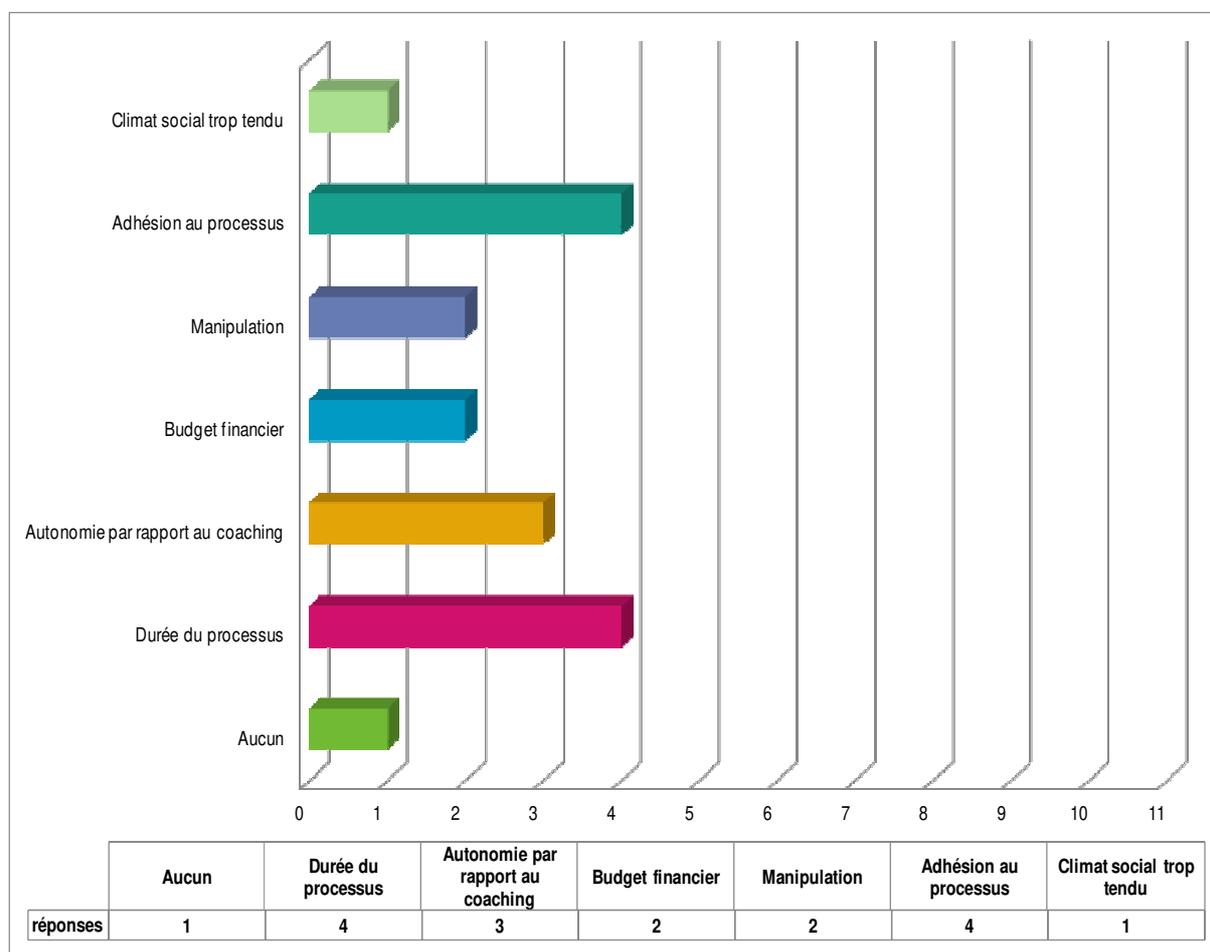


Figure 12 : contraintes/inconvénients à la mise en œuvre

Un seul participant ne voit ni inconvénient ni motif de refus d'intervention et un seul participant voit une difficulté rédhibitoire en cas de climat social trop tendu.

Concernant le processus en lui-même :

- contrainte majeure sur la durée du dispositif qui risque de ne pas être compatible avec les délais impartis pour mener à bien des négociations ou des concertations (pour 36% des répondants) ;
- inconvénient concernant le budget financier de cette démarche qui est estimée comme coûteuse (18% des répondants).

Concernant l'objectif du coaching :

- risque que tout le monde n'adhère pas à la démarche et n'y trouve pas d'intérêt collectif (36% des répondants) ;
- risque de dépendance/de perte d'autonomie et la mise en œuvre d'un coaching deviendrait alors un point de passage obligé pour réussir à dialoguer, au risque de décrédibiliser les services supports (27% des répondants) ;
- risque de manipulation par l'une des parties, probablement celle qui finance le processus, à travers le coach et son influence potentielle sur les décisions des acteurs (18% des répondants).

Ces contraintes ou inconvénients se retrouvent également pour partie dans la liste des motifs de refus d'intervention d'un coach (cf. **Figure 13**) :

- manque d'intérêt collectif dans la démarche (27% des répondants) ;
- risque de manipulation, d'instrumentalisation à travers le processus du coaching (18%) ;
- budget financier (18%) ;
- durée du processus (9%) ;
- dépendance au processus (9%).

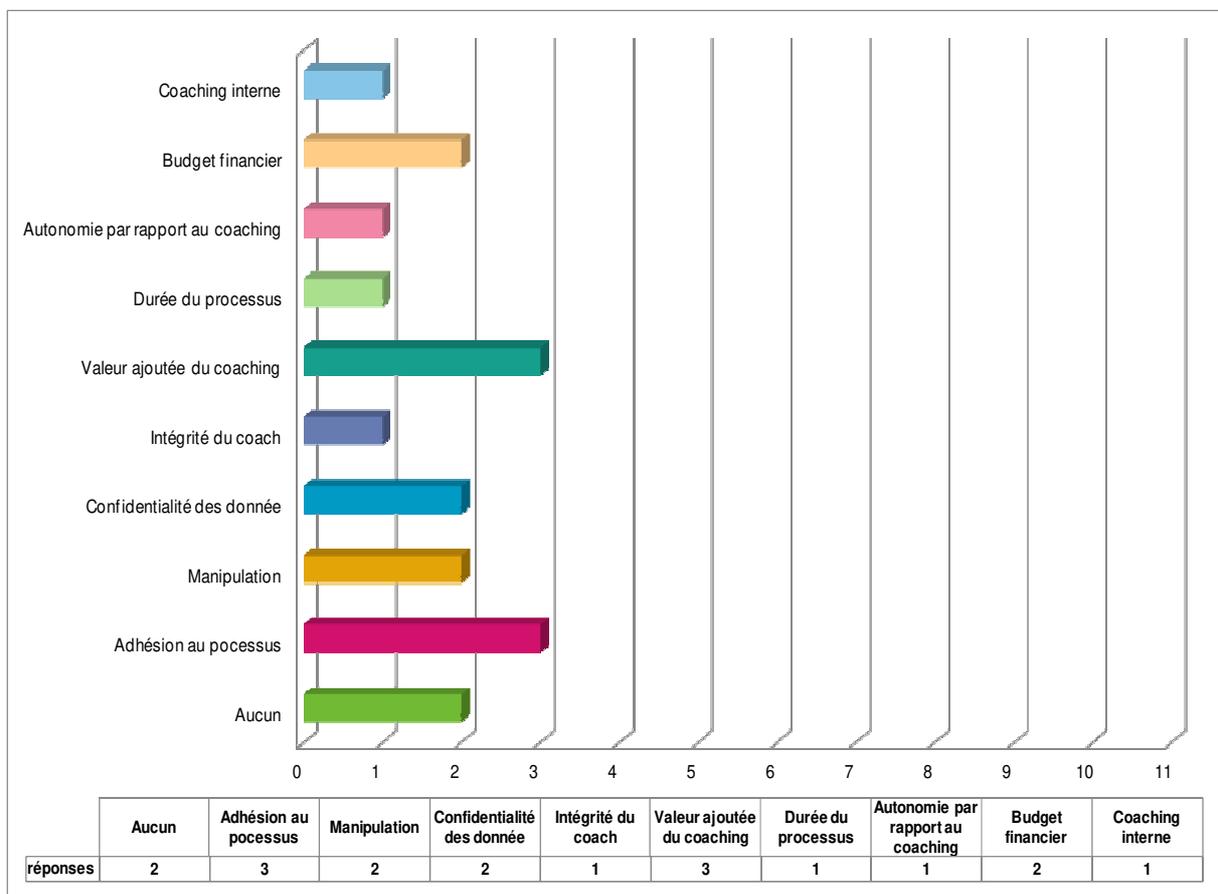


Figure 13 : motifs de refus du coaching

- 27% des répondants ont mis dans la balance le fait que le coaching puisse avoir une réelle valeur ajoutée sur le dispositif, tout du moins supérieure à ce qui existe et peut être fait déjà en interne ;
- 18% des répondants ont également mis en avant l'accès à des données confidentielles qui n'ont pas vocation à être partagées avec un tiers externe à l'entreprise ;
- 1 participant a clairement ciblé l'importance de l'intégrité du coach sous peine de devoir refuser son intervention ;
- 1 participant sur 11 opposerait un veto à l'intervention d'un coaching interne à l'entreprise ;
- 2 participants n'ont aucun motif de refus à l'intervention d'un coach dans le cadre du dialogue social.

4. Analyse comparative et discussion sur les résultats

4.1. Sur la réponse à la problématique

Comme vu dans la partie 1, la littérature n'est pas très abondante sur le sujet mais nous avons néanmoins réussi à démontrer que le coaching, réunissant de nombreux points communs avec les dispositifs existants à l'heure actuelle, est un processus susceptible d'améliorer la performance du dialogue social et de développer l'intelligence collective du groupe concerné.

Les résultats de notre enquête exploratoire vont dans ce sens puisque la grande majorité des participants a confirmé le fait qu'un coaching pouvait permettre d'apaiser le dialogue social en étant très favorable à sa mise en œuvre.

Cette enquête nous a permis d'un côté de cibler des critères favorisant un dialogue social performant et qui n'apparaissaient pas dans la littérature tel que le respect (bien qu'une notion de communication claire et sincère au sein de l'équipe ait été abordée), et a également confirmé d'un autre côté l'étude littéraire en indiquant un risque de dégradation si les parties n'arrivent pas à définir un objectif commun.

4.2. Sur l'hypothèse de la mise en œuvre du coaching d'équipe

Les résultats de notre enquête ne confirment pas l'intérêt des acteurs pour le coaching d'équipe comme nous l'avons envisagé en partie 1 mais plutôt une tendance pour le coaching collectif (cf. **Tableau 6**).

Tableau 6 : comparaison coaching d'équipe et coaching collectif

Coaching d'équipe	Coaching collectif
Amène l'équipe à se connecter et à coopérer autour d'un objectif commun, qui est mis en œuvre, réalisé et conservé dans la durée.	Coaching individuel de chaque acteur pratiqué devant le groupe et servant de carrefour d'échanges et de réflexion.
L'objectif est d'augmenter la performance collective, de mettre à profit le champ d'expériences personnelles au service d'objectifs communs et de favoriser la relation interpersonnelle menant au succès.	Son objectif est d'augmenter la performance individuelle et le développement de nouvelles compétences de chaque coaché grâce au partage des diverses expériences, à l'impulsion de comportements nouveaux immédiatement opérationnels, en favorisant la transposition à sa propre activité d'idées mûries en commun et en explorant, à travers d'autres regards, des champs d'application nouveaux.

Pourtant, contrairement à ce qui était avancé dans la 1^{ère} partie, la dimension d'équipe ne semble pas être un facteur réhibitoire à la mise en œuvre du coaching d'équipe.

Paradoxalement au choix du processus mentionné ci-dessus, la majorité des acteurs pensent qu'il est tout à fait vraisemblable, possible et plausible de créer une équipe entre direction, RH et partenaires sociaux.

4.3. Sur la valeur ajoutée du coaching et les bénéfices recensés

Les résultats de notre enquête corroborent en grande partie les bénéfices recensés dans la littérature et on peut ainsi mettre en face-à-face 3 grands bénéfices (cf. **Tableau 7**) dont celui du processus de traduction qui est également majoritairement attendu en tant qu'objectif du coaching.

Tableau 7 : comparaison des bénéfices recensés entre littérature et enquête

Bénéfices recensés dans la littérature	Bénéfices recensés suite aux résultats de l'enquête
Ouverture d'esprit et changement de point de vue permettant à chacun de reconsidérer son point de vue sur lui-même, les autres et sa situation en ayant les mêmes acquis.	Ouverture au compromis - Co-construction
Processus d'agir communicationnel favorisant l'interaction de l'ensemble des parties prenantes en vue d'une coopération visant un compromis et développement de l'intelligence collective pour atteindre cet objectif commun.	Attitudes positives dans les échanges
Processus de traduction favorisant la communication entre les acteurs et l'intercompréhension en vue d'établir un nouveau discours vers une vision commune.	Dialogue plus productif - meilleure intercompréhension
Utilisation d'objets frontières favorisant la cohérence entre les divers environnements et la transformation des différences en complémentarité pour les utiliser comme une force	RAS
Apprentissage collectif limitant l'impact de l'asymétrie des positions.	RAS

En revanche, les notions d'objets frontières et d'apprentissage collectif présentes dans la littérature n'ont pas été identifiées par les répondants.

4.4. Sur les conditions préalables à la mise en œuvre

Une des conditions préalables de la littérature concernait le coach et la nécessité qu'il possède des connaissances avérées en approches systémiques et en dynamique de groupe, qu'il fasse preuve d'esprit d'ouverture et d'initiative, d'aide à la réflexion stratégique en élargissant les débats et d'un sens aigu de la communication et de l'art du feedback.

Ces qualités n'ont pas été primées lors de l'enquête puisque c'est la neutralité et l'écoute qui ont prévalu, la connaissance de l'organisation n'arrivant qu'en 3^{ème}.

Concernant le processus, et contrairement aux dispositifs existants recensés dans la littérature et qui interviennent majoritairement en aval des conflits, les résultats de l'enquête ont montré un intérêt unanime pour un démarrage du coaching en amont dans l'objectif d'éviter la situation conflictuelle.

Aucune autre condition préalable n'avait été recensée dans la littérature alors que l'enquête a mis en avant l'impérativité pour l'ensemble des acteurs d'accepter au préalable le dispositif pour jouer le jeu correctement et permettre les bénéfices en découlant.

4.5. Sur les limites/contraintes/inconvénients identifiés du processus

La seule limite identifiée dans la revue de littérature était la dimension d'équipe dans la mise en œuvre d'un hypothétique coaching d'équipe.

Les résultats d'enquête ont été beaucoup plus prolifiques sur les contraintes d'un coaching et ont non seulement confirmé la stricte nécessité que l'ensemble des acteurs valident la mise en œuvre du dispositif comme déterminé ci-dessus mais ont également ciblé la durée des interventions de coaching face aux impératifs légaux des procédures liées au dialogue social, mettant ainsi en doute les bénéfices apportés par le processus de coaching sur un court terme.

De plus, les répondants de l'enquête ont souligné le risque, selon eux, de dépendre sur le long terme du processus de coaching, décrédibilisant d'une part les services supports internes à l'entreprise et provoquant d'autre part une rupture dans les échanges en dehors de ce processus.

Enfin, les résultats de l'enquête ont mis en évidence des motifs de refus du coaching dans le cadre du dialogue social qui n'avaient pas été mentionnés dans la revue de littérature tels que :

- l'accès à des données confidentielles et qui ne devraient donc pas être accessibles à un tiers externe à l'entreprise ;
- la notion d'instrumentalisation et de manipulation par l'une des parties à travers le coaching, sous-entendu par la partie décisionnaire de la mise en œuvre et finançant le dispositif.

5. Les limites de l'enquête

L'enquête ayant reçu des réponses de l'ensemble des parties prenantes au dialogue social de façon relativement homogène et ayant couvert pour 91% des participants des entreprises ayant un effectif < 1000 salariés, nous pouvons dire que les résultats présentés sont représentatifs de ce que nous souhaitons cibler dans notre enquête :

- des PME comportant des structures internes simples dans lesquelles les dirigeants et les RH sont en ligne directe avec les partenaires sociaux donc plus à même de répondre à nos interrogations ;
- obtenir une vision distincte de chaque type d'acteur intervenant dans la mise en œuvre du dialogue social pour bien tenir compte dans nos analyses des opinions et convictions de toutes les parties prenantes.

Néanmoins, nous devons souligner que cette étude exploratoire qualitative reste limitée dans son échantillonnage (seulement 11 réponses) et dans ses postulats de base et ne peut donc permettre de tirer des conclusions absolues, mais uniquement de dégager des tendances.

D'autre part, les résultats ont été analysés dans leur globalité car la littérature peu fournie ne nous a pas permis de mener notre réflexion en fonction de la typologie des acteurs. Mais il serait peut-être judicieux de nuancer de façon plus approfondie les résultats de cette enquête afin de pouvoir adapter une future offre de coaching en ayant à l'esprit chaque attente différenciée.

Enfin, nous avons choisi de limiter notre enquête aux acteurs du dialogue social et de ne pas intégrer la dimension du tiers intervenant, en l'occurrence le coach, dans notre analyse. Cela pourrait être intéressant de mener un complément d'enquête auprès de coachs, en particulier pour définir quel serait le processus le plus pertinent à mettre en œuvre dans le cadre de l'amélioration de la performance du dialogue social incluant les objectifs potentiels, les bénéfices qui pourraient en découler ainsi que les contraintes et limites que ces professionnels du coaching pourraient détecter.

Conclusion

L'enquête exploratoire menée dans ce mémoire a globalement corroboré la revue de littérature dans son ensemble et a confirmé la pertinence de la mise en œuvre d'un coaching pour améliorer la performance du dialogue social et accompagner l'écriture d'un nouveau scénario pour les acteurs, en particulier en améliorant l'intercompréhension et la traduction entre les parties prenantes pour parler un même langage et se comprendre.

Cette étude nous a également permis de mettre en évidence plusieurs contraintes et limites au processus qu'il serait nécessaire de prendre en compte et de discuter avec l'ensemble des acteurs avant de faire toute offre de coaching relatif au domaine du dialogue social.

Le type de dispositif à mettre en œuvre reste à définir pour répondre aux objectifs qui seront assignés car coaching collectif comme coaching d'équipe sont potentiellement réalisables bien qu'ils aient tous deux des finalités complètement différentes.

Dans cette optique, et dans le but d'étoffer la connaissance des dispositifs les plus pertinents à mettre en œuvre, de leur valeur ajoutée et de leurs restrictions, il pourrait être judicieux de mener une enquête complémentaire auprès de coachs professionnels sur la même problématique.

Notre analyse a été menée sur la base d'un coaching réalisé par un prestataire externe à l'organisation. Or, cette étude a mis en exergue l'obligation pour la direction au sens large d'intégrer dans sa stratégie managériale la qualité du dialogue social pour ne pas dégrader le niveau de performance de l'entreprise.

Aussi, il serait intéressant d'analyser la problématique en prenant comme hypothèse un processus de coaching interne mené de façon la plus plausible par le DRH en place assumant de fait une posture de coach.

Etant amené à devenir un « architecte de la mise en place du knowing management ; une conception délibérative de la conduite du changement, le changement étant devenu l'état permanent » (Duchamp & Kœhl, 2008, p. 200), il serait pertinent d'étudier le nouveau rôle à endosser dans un futur proche par les DRH dans cette configuration et définir quelles qualités le DRH coach devra mettre en œuvre pour réussir à maîtriser ce cœur de métier complexe décrit dans la nouvelle version du modèle de Dave Ulrich comme un « paradox navigator », identifiant et gérant les attentes et paradoxes des diverses parties prenantes et les tensions qui peuvent en découler (Diard, 2018).

Bibliographie

- À quoi sert le dialogue social ? (2019, mai 7). Consulté 30 janvier 2020, à l'adresse Syndicat CFTC, La vie à défendre website: <https://www.cftc.fr/actualites/a-quoi-sert-le-dialogue-social-2>
- Antoine, A., & Koëhl, J. (2009). Les concepts réflexifs d'artefacts et d'objets frontières. *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XV(37), 295-306.
- Aurelli, P., & Gautier, J. (2006). *Consolider le dialogue social*. Consulté à l'adresse Conseil Economique et Social website: <https://www.lecese.fr/travaux-publies/consolider-le-dialogue-social>
- Bayad, M., & Persson, S. (2005). Le coaching au service de la transformation managériale. *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XI(25), 63-91.
- Bietry, F. (2007). *Les partenaires sociaux : Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social?* Colombelles: Éditions EMS.
- Bournois, F., Chavel, T., & Filleron, A. (2011). *Le grand livre du coaching*. Paris: Eyrolles.
- Brulhart, F., Favoreu, C., & Loufrani-Fedida, S. (2019). L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : Analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching. *Management international*, 23(4), 149-164.
- Buratti, L., & Lenhardt, V. (2018). *Découvrir le coaching* (Interéditions). Paris.
- Callon, M., & Latour, B. (1991). *La science telle qu'elle se fait : Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. Paris: La Découverte.
- Cannio, S., Launer, V., & Delivré, F. (2010). *Cas de coaching commentés*. Paris: Eyrolles : Éd. d'Organisation.
- Cardon, A. (2014). *Coaching d'équipe*. Paris: Eyrolles.
- Carlo, L. de. (2004). Dispositifs de médiation et facilitation en négociations complexes : Un regard en termes de dynamiques de groupes. *Negociations*, no 2(2), 91-109.

- Conférence internationale du travail (Éd.). (2013). *Dialogue social : Discussion récurrente en vertu de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable : sixième question à l'ordre du jour*. Genève: Bureau international du travail.
- Detchessahar, M. (2019). L'énigme de la responsabilité dans les organisations : L'enjeu du dialogue. *Sociologie du travail*, 61(Vol. 61-n° 2). <https://doi.org/10.4000/sdt.17693>
- Devillard, O. (2005). *La dynamique des équipes*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Diard, C. (2018, avril 3). Entre team-building et plans sociaux, le blues du DRH. Consulté 28 avril 2020, à l'adresse The Conversation website: <http://theconversation.com/entre-team-building-et-plans-sociaux-le-blues-du-drh-93865>
- Duchamp, D., & Kœhl, J. (2008). L'éthique de la discussion au service de la performance organisationnelle : Pour l'avènement de la compétence délibérative dans le profil managérial. *Revue internationale de psychosociologie*, XIV(34), 189-206. <https://doi.org/10.3917/rips.034.0189>
- Duval-Hamel, J. (2005). L'implication Des Dirigeants Dans Les Relations Sociales : Essai De Typologie. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (56), 2-18.
- Duvernay, D. (2006). Le coaching : Des pratiques de médiation pour une « communication de changement engageante ». *Communication et organisation*, (28), 100-117. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3344>
- Follett, M. P. (1924). *Creative Experience* (Longmans Green). New York: Reissued by Peter Smith, New York, 1951.
- Giffard, M. (2003). *Coaché!* Paris: Éd. d'Organisation.
- Giraud, B. (2013). Derrière la vitrine du « dialogue social » : Les techniques managériales de domestication des conflits du travail. *Agone*, n° 50(1), 33-63.
- Habermas, J. (1987a). *Théorie de l'agir communicationnel tome 1* (J.-M. Ferry, Trad.). Paris: Fayard.
- Hall, L. (2006). La négociation médiée et le conflit quotidien. *Negotiations*, no 6(2), 41-49.

- Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : Apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique, Tome LIII(4)*, 67-82.
- Landier, H. (2015). Le dialogue social, facteur de performance de l'entreprise. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise, n° 16(2)*, 114-120.
- Laulom, S., Nicod, C., Mias, A., Guillaume, C., Denis, J.-M., & Bouffartigue, P. (2016). La promotion du « dialogue social » dans l'entreprise. Loi Rebsamen et rapport Combrexelle. Entretien avec Sylvaine Laulom et Cécile Nicod. *La nouvelle revue du travail, (8)*. <https://doi.org/10.4000/nrt.2623>
- Le Flanchec, A., Rojot, J., & Fourboul, C. (2006). Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation. *Relations industrielles / Industrial Relations, 61(2)*, 271-295. <https://doi.org/10.7202/014171ar>
- Lefrançois, D. (2009). *La bible du coaching aujourd'hui : Tout sur le coaching et son évolution*. Paris: Maxima-L. Du Mesnil.
- Les acteurs du dialogue social en entreprise. (s. d.). Consulté 9 mars 2020, à l'adresse <https://www.droit-travail-france.fr/acteurs-dialogue-social-entreprise.php>
- L'évolution des relations sociales en entreprise de 2008 à 2018. (2018, novembre 25). Consulté 9 mars 2020, à l'adresse Formation dialogue social website: <https://www.formation-dialogue-social.com/7239/levolution-des-relations-sociales-en-entreprise-de-2008-a-2018>
- Lichtenberger, Y. (2013). Négociation sociale et construction d'acteurs complexes. Éloge du conflit et du compromis. *Negotiations, n° 20(2)*, 5-18.
- Loi n° 2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social.* , Pub. L. No. 2007-130 (2007).
- Marketing fondamental—1. Les études qualitatives. (s. d.). Consulté 6 mai 2020, à l'adresse http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/83e876d5-3c45-45cb-a888-2af03045ca8e/co/lecon1-8_18.html

- Martin, B., Lenhardt, V., Jarrosson, B., & Poirieux, G.-N. (2017). *Oser la confiance : Propos sur l'engagement des dirigeants*. Paris: Eyrolles.
- Mériaux, O., Kerbourc'H, J.-Y., & Seiler, C. (2008). *Évaluation de la loi du 4 mai 2004 sur la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises*. Consulté à l'adresse <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00657556>
- Pope, C., & Mays, N. (1995). Qualitative Research : Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research. *BMJ*, 311(6996), 42-45. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.6996.42>
- Qualité du dialogue social : Les enjeux | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). (2018). Consulté 29 janvier 2020, à l'adresse <https://www.anact.fr/qualite-du-dialogue-social-les-enjeux>
- Qui sont les acteurs du dialogue social en entreprise ? (2019, août 2). Consulté 9 mars 2020, à l'adresse Syndicat CFTC, La vie à défendre website: <https://www.cftc.fr/actualites/acteurs-dialogue-social-entreprise>
- Rappin, B. (2005). *Le réenchantement du coaching*. Paris: L'Original.
- Représentation du personnel dans l'entreprise. (2019). Consulté 28 janvier 2020, à l'adresse Service-public.fr website: <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/N518>
- Reynaud, J.-D. (1979). Conflit et régulation sociale : Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe. *Revue Française de Sociologie*, 20(2), 367. <https://doi.org/10.2307/3321090>
- Reynaud, J.-D. (1991). La régulation sociale. *International Review of Community Development / Revue internationale d'action communautaire*, (25), 121 à 126. <https://doi.org/10.7202/1033916ar>
- Romans, F. (2018). *Les relations professionnelles en 2017 : Un panorama contrasté du dialogue social dans les établissements ? - Ministère du Travail*. Consulté à l'adresse Dares website: <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares->

resultats/article/les-relations-professionnelles-en-2017-un-panorama-contraste-du-dialogue-social

- Salomé, J., Bournois, F., & Chavel, T. (2013). *Le livre d'or du coaching : Nouvelles pratiques et perspectives*. Paris: Eyrolles.
- Stimec, A. (2004). *La médiation en entreprise : Faciliter le dialogue, gérer les conflits, favoriser la coopération*. Paris: Dunod.
- Stimec, A. (2005). *La négociation*. Paris: Dunod.
- Stimec, A. (2006). De la négociation à la médiation : Jalons conceptuels et historiques. *AGIR Médiation et négociation*, (24).
- Thuderoz, C. (2018). Enjeux sociaux et pratiques des formations conjointes à la négociation collective. *Annales des Mines - Gerer et comprendre*, N° 134(4), 14-23.
- Touzard, H. (2006). De la négociation à la médiation. *Negotiations*, no 6(2), 21-28.
- Trompette, P., & Vinck, D. (2009). Retour sur la notion d'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, Vol. 3, n° 1(1), 5-27.
- Vernazobres, P., Plane, J.-M., & Amar, P. (2013). *La valeur ajoutée du coaching : Pour un développement managérial et organisationnel*. Bruxelles, Belgique: De Boeck.
- Whitmore, J. (2018). *Le guide du coaching au service de la performance : Principes et pratiques du coaching et du leadership*. Paris: Maxima.

Annexe 1 : guide d'entretien initial

1^{ère} partie

Descriptif des missions en lien avec le dialogue social

1) Effectif de l'entreprise :

2) En quoi consiste votre mission de représentation du personnel au sein de l'entreprise ?

Membre du CSE

RSS

Délégué syndical

Autre :

3) A quel type de négociation prenez vous part au sein de l'entreprise ?

Concertations CSE

Négociations/NAO

4) Quel est votre rôle dans le déroulement des négociations en général ?

Négocie

Signe les protocoles

Participe aux réunions

Autre :

5) Quelle approche préparatoire avez-vous concernant ces négociations ?

6) Quelles sont vos attentes concernant le dialogue social et les échanges avec les parties prenantes ?

7) Le dialogue social s'est-il déjà fortement tendu voire rompu ou lors des négociations ?

OUI

NON

Si oui, pour quelles raisons ?

8) Comment avez-vous réagi face à cette tension/rupture ?

9) Quelles étaient vos attentes vis-à-vis des autres parties prenantes à ce moment là ?

10) L'entreprise a-t-elle déjà fait appel/participé à un dispositif pour apaiser le dialogue social ?

OUI

NON

De quel type ?

Médiation

Dispositif ADS

Coaching

Autre :

Formation conjointe à la négociation collective

11) Qu'est-ce que cela vous a apporté ?

2^{ème} partie

Lien avec le coaching et impact sur le dialogue social

12) Connaissez-vous le coaching professionnel avant notre entretien?

OUI

NON

13) Avez-vous déjà eu affaire à un coach professionnel dans le cadre des relations sociales au sein de l'entreprise ?

OUI

NON

SI NON passez à la question 23)

14) Quel type de coaching cela était-il ?

Individuel

Equipe

Collectif

Intervenant interne

Intervenant externe

15) A quel moment du processus des négociations ce coaching a t-il démarré ?

16) Cela a-t-il été présenté comme une intervention de médiation ?

OUI

NON

Si non, dans quel but a-t-il été utilisé ?

- 17) **Quelles ont été vos conditions préalables à la mise en place ?**
- 18) **Qu'attendiez-vous du coach en lui-même ?**
- 19) **Quels ont été les apports du coaching dans l'évolution des négociations ? Quelles avancées majeures le coaching a-t-il permis selon vous ?**
- 20) **Pour quelles raisons ?**
- 21) **Avez-vous ressenti un apaisement dans le dialogue social suite à ce coaching ?**
- Pour quelles raisons selon vous ?
- Si non, quel sentiment cela a-t-il généré ?
- 22) **D'après vous, le coach a-t-il permis de favoriser la traduction du langage entre Direction et syndicat (Coach traducteur, objet frontière).**

Passer à la 3^{ème} partie

Vous ne connaissez pas le coaching professionnel et n'avez jamais eu affaire à ce genre de processus.

- 23) Selon vous quel type de coaching pourrait être le plus pertinent dans le cadre d'une négociation collective, du dialogue social ?**
- 24) Pensez-vous que selon les 3 critères qui définissent une équipe (unicité-diversité-finalité ou objectif commun), on peut créer une équipe englobant Direction, RH et syndicats ?**
- 25) Selon vous, quel bénéfice ce coaching pourrait-il apporter dans un processus de négociation ?**
- 26) A quel moment pensez vous que cette intervention pourrait être la plus favorable/pertinente ?**
- 27) En quoi pourrait-il faire avancer les négociations ?**
- 28) Quel impact pourrait-il avoir sur l'apaisement du dialogue social ? Pourrait-il permettre l'apaisement du dialogue social ?**
- 29) Sous quelles conditions préalables**
- 30) Qu'attendriez-vous du coach en lui-même ?**
- 31) D'après vous, le coach pourrait il permettre de favoriser la traduction du langage entre Direction et syndicat (Coach traducteur, objet frontière)**

3^{ème} partie

Inconvénients – contraintes – Motifs de refus d'un coaching

32) Quelles seraient les contraintes ou inconvénients majeurs selon vous à l'utilisation de ce type d'accompagnement ?

Dans le cadre du dialogue social ?

En règle générale ?

33) Pour quel motif refuseriez-vous l'intervention d'un coach en entreprise

Dans le processus de négociation ?

En général ?

34) Pourriez-vous faire appel vous-même à un coach professionnel dans le cadre d'une autre mission ?

Liée à votre mandat ? Pour quels motifs ?

Non liée à votre mandat ? Pour quels motifs ?

Annexe 2 : questionnaire d'enquête en ligne

Le coaching peut-il améliorer la performance du dialogue social au sein d'une entreprise ?

Actuellement en formation à ICN Business School pour devenir Coach Consultant et afin d'obtenir ma certification, je dois réaliser un mémoire et j'ai choisi de m'intéresser à la problématique suivante :
En quoi un coaching mené en amont d'une négociation permettrait d'améliorer le dialogue social et éviter les conflits. Je m'intéresse plus particulièrement aux PME qui sont moins structurées que les Grandes Entreprises.

Vous êtes un acteur du dialogue social au sein d'une PME (Dirigeant, Directeur-Responsable Ressources Humaines, Délégué Syndical, membre du Comité Social et Économique, Représentant de Section Syndical...), vous pouvez m'aider pour mon mémoire en répondant à ce questionnaire anonyme.

Cela me permettra d'avoir une perspective globale des opinions et convictions de toutes les parties prenantes.

N'hésitez pas à partager avec vos contacts. Merci d'avance pour votre aide.

Karine Champenois

***Obligatoire**

[Passer à la question 1](#) [Passer à la question 7](#)

Informations générales sur le dialogue social

1. 1. Quel est l'effectif de votre entreprise ? *

Sélectionner la tranche d'effectif adéquate

Une seule réponse possible.

- effectif < 50 salariés
- 50 ≤ effectif < 250 salariés
- 250 ≤ effectif < 1000 salariés
- effectif ≥ 1000 salariés

2. 2. Quel acteur du dialogue social êtes vous dans votre entreprise ? *

Maximum 2 réponses les plus représentatives

Plusieurs réponses possibles.

- Dirigeant-Responsable d'un établissement/d'une entité/d'un centre de profit
- DRH/RRH
- Membre du CSE
- Délégué Syndical

Autre : _____

3. 3. A quel type de négociation prenez vous part au sein de l'entreprise ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Concertations avec le CSE
- Négociations / NAO

4. 4. Qu'attendez vous en priorité du dialogue social et des autres parties ? *

3 réponses au maximum

Plusieurs réponses possibles.

- Respect
- Ecoute
- Compromis
- Ouverture d'esprit
- Transparence

Autre : _____

5. 5. Le dialogue social s'est-il déjà fortement tendu voire rompu lors de négociations ou de concertations ? *

Une seule réponse possible.

- Oui *Passer à la question 6*
- Non, passage à la question 19 *Passer à la question 19*

Le dialogue s'est déjà tendu ou rompu...

6. 6. Pour quelles raisons majeures ? *

4 réponses au maximum

Plusieurs réponses possibles.

- Manque d'ouverture d'esprit : l'autre partie reste figée sur ses positions
- Manque d'écoute : on n'écoute pas mes arguments, le scénario est déjà écrit
- Manque d'idéologie commune : on ne me laisse pas de place dans l'échange
- Manque de respect : on ne me respecte pas en tant qu'acteur
- Problème de communication : on ne se comprend pas, on ne parle pas le même langage
- Manque d'objectif commun : on n'a pas la même vision de l'objectif global à atteindre

Autre : _____

7. 7. Quelle action attendiez-vous des autres parties à ce moment là ? *

Décrivez vos attentes ci-dessous

8. 8. L'entreprise a-t-elle déjà fait appel à un dispositif pour apaiser le dialogue social au moment des négociations ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non, passage à la question 19 *Passer à la question 19*
- Ne sait pas, passage à la question 19 *Passer à la question 19*

L'entreprise a déjà fait appel à un dispositif

9. 9. De quel type le plus récemment ? *

Une seule réponse possible.

- Médiation, passage à la question 19 *Passer à la question 19*
- Aide au Dialogue Social ADS, passage à la question 19 *Passer à la question 19*
- Formation collective à la négociation, passage à la question 19 *Passer à la question 19*
- Coaching *Passer à la question 11*

10. 10. Qu'est-ce que cela vous a apporté ? *

Décrivez en quelques lignes le bénéfice de ce dispositif

11. 11. Quel type de coaching était-ce ? *

Une seule réponse possible.

- Individuel
 D'équipe
 Collectif

12. 12. Quel type d'intervention était-ce ? *

Une seule réponse possible.

- Intervenant interne à l'entreprise
 Intervenant externe à l'entreprise

13. 13. A quel moment du processus ce coaching a-t-il démarré ? *

Une seule réponse possible.

- avant le démarrage des négociations
 Pendant le processus des négociations mais avant le conflit
 Quand il y a eu conflit

14. 14. Quel était son ou ses objectifs principaux ? *

15. 15. Quelles ont été les conditions préalables à sa mise en place ? *

16. 16. Qu'attendiez vous du coach en lui-même (qualités, attitude, posture) ? *

3 réponses maximum

Plusieurs réponses possibles.

- Neutralité
 Confidentialité
 Intégrité
 Connaissance de l'organisation
 Disponibilité
 Ecoute
 Ne pas porter de jugement

Autre : _____

17. 17. Quel effet ce coaching a-t-il eu sur le dialogue social ? *

Plusieurs réponses possibles.

- apaisement dans le dialogue social
 aucun effet ressenti

Autre : _____

18. 18. Selon vous, le coaching a-t-il permis d'améliorer la compréhension entre les divers acteurs et de favoriser un langage commun ? *

Puis passage à la question 29 quelle que soit la réponse

Une seule réponse possible.

- Oui, passage à la question 29
 Non, passage à la question 29

Le dialogue social ne s'est jamais rompu, ou l'entreprise n'a jamais utilisé de dispositif ou ce n'était pas un coaching

19. 19. Selon vous, quel type de coaching pourrait être le plus pertinent pour apaiser le dialogue social ? *

Une seule réponse possible.

- Individuel du dirigeant uniquement
- Individuel des représentants du personnel uniquement
- D'équipe
- Collectif

20. 20. Pensez vous l'on pourrait créer une équipe englobant Direction, RH et Délégués Syndicaux dans l'hypothèse d'un coaching d'équipe? *

Une seule réponse possible.

- Oui, passage à la question 22 *Passer à la question 22*
- Non

Passer à la question 21

Pas d'équipe possible

21. 21. Pour quels motifs ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Pas d'unicité : l'entité constituée d'éléments ne peut pas s'harmoniser pour ne former qu'un
- Pas de respect de la diversité : l'identité personnelle de chaque individualité qui la compose n'est pas préservée
- Impossible de définir une finalité ou un objectif commun global : l'équipe ne peut exister car elle ne poursuit pas un objectif commun (notion de focus)

Sur le processus en lui-même

22. 22. A quel moment du processus souhaiteriez vous voir ce coaching démarrer ? *

Une seule réponse possible.

- avant le démarrage des négociations
- Pendant le processus des négociations mais avant le conflit
- Quand il y a déjà eu conflit

23. 23. Quel serait son ou ses objectifs principaux ? *

24. 24. Selon vous, quel bénéfice ce coaching pourrait-il apporter dans un processus de négociation ? *

Décrivez en quelques lignes le bénéfice de ce dispositif

25. 25. Quelles seraient pour vous les conditions préalables à sa mise en place ? *

26. 26. Qu'attendriez vous du coach en lui-même (qualités, attitude, posture) ? *

3 réponses au maximum

Plusieurs réponses possibles.

- Neutralité
- Confidentialité
- Intégrité
- Connaissance de l'organisation
- Disponibilité
- Ecoute
- Ne pas porter de jugement

Autre : _____

27. 27. Selon vous, le coaching permettrait-il d'améliorer la compréhension entre les divers acteurs et de favoriser un langage commun ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

28. 28. Selon vous, le coaching permettrait-il d'apaiser le dialogue social ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

Inconvénients - contraintes - motifs de refus d'un coaching

29. 29. Quelles sont les contraintes ou les inconvénients majeurs selon vous à l'utilisation de ce type d'accompagnement ? *

30. 30. D'une façon générale, hors contexte du dialogue social, pour quel motif refuseriez vous l'intervention d'un coach en entreprise ? *

31. 31. Pourriez vous faire appel vous même à un coach professionnel dans le cadre d'une mission liée à votre fonction ou à vos mandats ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

32. 32. Pourriez vous faire appel vous même à un coach professionnel dans le cadre d'une mission qui n'est pas liée à votre fonction ou à vos mandats ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

Annexe 3 : tableaux des réponses par typologie d'acteur

1. Quel est l'effectif de votre entreprise ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
250 ≤ effectif < 1000 salariés	2	2	1	5
50 ≤ effectif < 250 salariés	2	1	2	5
effectif ≥ 1000 salariés	1			1
Total général	5	3	3	11

2. Quel acteur du dialogue social êtes vous dans votre	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Délégué Syndical	1			1
Dirigeant		3		3
DRH/RRH			3	3
Membre du CSE	1			1
Membre du CSE, Délégué Syndical	3			3
Total général	5	3	3	11

3. A quel type de négociation prenez vous part au sein de l'entreprise ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Concertations avec le CSE		1	2	3
Concertations avec le CSE, Négociations / NAO	5	2	1	8
Total général	5	3	3	11

4. Qu'attendez vous en priorité du dialogue social et des autres parties ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Respect	4	2	2	8
Ecoute	3		1	4
Compromis	4	2	1	7
Ouverture d'esprit	2	3	3	8
Transparence	2	1	1	4

5. Le dialogue social s'est-il déjà fortement tendu voire rompu lors de négociations ou de concertations ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Non, passage à la question 19			2	2
Oui	5	3	1	9
Total général	5	3	3	11

6. Pour quelles raisons majeures	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Manque d'ouverture d'esprit	4	3	1	8
Manque d'écoute	2	1		3
Manque d'idéologie commune		1		1
Manque de respect	3	1		4
Problème de communication	2			2
Manque d'objectif commun	4	1	1	6
Manque de confiance	1			1

7. Quelle action attendiez-vous des autres parties à ce moment là ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Compromis	4	2		6
Compréhension/dialogue	2	2	1	5
Confiance		1		1
Objectif commun		1		1

8. L'entreprise a-t-elle déjà fait appel à un dispositif pour apaiser le dialogue	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Ne sait pas, passage à la question 19		1		1
Non, passage à la question 19	4	2	1	7
Oui	1			1
Total général	5	3	1	9

9. De quel type le plus récemment ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Médiation, passage à la question 19	1			1
Total général	1			1

19. Selon vous, quel type de coaching pourrait être le plus pertinent pour apaiser le dialogue social ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Collectif	4	1	1	6
D'équipe	1	1	2	4
Individuel du dirigeant uniquement		1		1
Total général	5	3	3	11

20. Pensez vous l'on pourrait créer une équipe englobant Direction, RH et Délégués Syndicaux dans l'hypothèse d'un coaching d'équipe ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Non	1	3		4
Oui, passage à la question 22	4		3	7
Total général	5	3	3	11

21. Pour quels motifs ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Pas de finalité ou d'objectif commun global		1		1
Pas de respect de la diversité	1			1
Pas d'unicité		2		2
Total général	1	3		4

22. A quel moment du processus souhaiteriez vous voir ce coaching démarrer ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
avant le démarrage des négociations	5	3	3	11
Total général	5	3	3	11

23. Quel serait son ou ses objectifs principaux ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Cadrage échanges	2			2
Ouverture d'esprit/changement de point de vue	3		1	4
Compréhension/dialogue	2	3	1	6
Cadrage du processus		1	1	2
Restaurer la confiance	1			1
Objectif commun	2	2		4

24. Selon vous, quel bénéfice ce coaching pourrait-il apporter dans un processus de négociation ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Impacts personne externe	1		1	4
Cadrage des échanges	2		2	4
Compréhension/dialogue	4	2	2	8
Compromis	3	2	2	7

25. Quelles seraient pour vous les conditions préalables à sa mise en place ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Choix du coach	2			2
Transparence sur le processus	1		1	2
Adhésion au processus	3	2	3	8
Durée du processus	1			1
Connaissance de l'organisation, des relations et des demandes de chacun	1	1		2

26. Qu'attendriez vous du coach en lui-même (qualités, attitude, posture) ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Neutralité	4	1	3	8
Confidentialité		3	1	4
Intégrité	1	1		2
Connaissance de l'organisation	2	2	2	6
Diponibilité	1			1
Ecoute	5	1	1	7
Ne pas porter de jugement	1	1		2
Autre	1		1	2

27. Selon vous, le coaching permettrait-il d'améliorer la compréhension entre les divers acteurs et de favoriser un langage commun ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Oui	5	3	3	11
Total général	5	3	3	11

28. Selon vous, le coaching permettrait-il d'apaiser le dialogue social ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Oui	5	3	3	11
Total général	5	3	3	11

29. Quelles sont les contraintes ou les inconvénients majeurs selon vous à l'utilisation de ce type d'accompagnement ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Aucune	1			1
Délai-durée-disponibilité	2	1	1	4
Autonomie		2	1	3
Budget/coût	1	1		2
Influence du coach / manipulation	2			2
Adhésion au processus	1	1	2	4
Climat social trop tendu			1	1

30. D'une façon générale, hors contexte du dialogue social, pour quel motif refuseriez vous l'intervention d'un coach en entreprise ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Pas de refus	2			2
Adhésion au processus		2	1	3
Instrumentalisation et manipulation		1	1	2
Confidentialité des données	1	1		2
Intégrité du coach	1			1
valeur ajoutée du coaching		1	2	3
Durée du processus		1		1
Autonomie		1		1
Budget/coût	1	1		2
Coaching interne	1			1

31. Pourriez vous faire appel vous même à un coach professionnel dans le cadre d'une mission liée à votre fonction ou à vos mandats ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Non	1		1	2
Oui	4	3	2	9
Total général	5	3	3	11

32. Pourriez vous faire appel vous même à un coach professionnel dans le cadre d'une mission qui n'est pas liée à votre fonction ou à vos mandats ?	Partenaires sociaux	Dirigeant	RH	Total général
Non	1		1	2
Oui	4	3	2	9
Total général	5	3	3	11

Annexe 4 : encodage axial du verbatim des questions ouvertes

Participants	Type	7. Quelle action attendiez-vous des autres parties à ce moment là ?	Rechercher un compromis (éviter le blocage, coconstruire)	Traduction (dialogue plus productif, se comprendre, avoir le même langage)	Restaurer la confiance	Définir un objectif commun
1	Partenaires sociaux	Qu'on arrive à trouver une solution et que l'on passe à autre chose	X			
2	RH	Du réalisme		X		
3	Dirigeant	Comprendre les attentes de l'autre et être capable d'en tenir compte Concevoir la négociation sociale comme autre chose qu'un bras de fer Respect de la parole donnée	X	X	X	
4	Dirigeant	compréhension de la situation de l'entreprise et l'environnement économique environnant		X		
5	Partenaires sociaux	Que l'ensemble des acteurs tentent de comprendre les arguments des autres parties		X		
6	RH					
7	Dirigeant	Des contres propositions constructives en lien avec un objectif commun de pérennité de l'entreprise et de ses emplois	X			X
8	Partenaires sociaux	Que la Direction fasse un pas dans notre sens. Revenir à un compromis plus avantageux sans rompre les négociations sachant que les RH étaient plus réceptives pour essayer de faire le lien	X			
9	Partenaires sociaux	Prendre des risques financiers pour les salariés afin que l'image de marque de l'entreprise redevienne meilleure	X			
10	Partenaires sociaux	un dialogue et un compromis	X	X		
11	RH					

Participants	Type	23. Quel serait son ou ses objectifs principaux ?	Cadrage des échanges (relations, attitudes, écoute, respect)	Ouverture d'esprit et changement de point de vue	Traduction (dialogue plus productif, se comprendre, avoir le même langage)
1	Partenaires sociaux	Recentrer tout le monde - avoir les attitudes qui conviennent - mener un dialogue respectueux - changer de point de vue.	X	X	
2	RH	Ouverture d'esprit		X	
3	Dirigeant	Faire émerger des règles du jeu communes et acceptées par tous pour un dialogue social apaisé et tenant compte du principe de réalité			X
4	Dirigeant	préparer méthodiquement l'argumentaire lié au proposition de la direction, et les réponses aux réactions/argumentaires probables des IRP			X
5	Partenaires sociaux	Créer un climat de confiance propice à la négociation			
6	RH	Permettre aux parties prenantes de créer un environnement de négociation constructif et propice à un compromis satisfaisant.			
7	Dirigeant	Se mettre d'accord sur des objectifs communs et avoir une meilleure compréhension des enjeux			X
8	Partenaires sociaux	Se comprendre - Avoir le même langage - S'écouter - Honnêteté - Respect - Avoir une vision commune qui pourrait être prospérité de l'entreprise, maintien des emplois et bien-être au travail - se remettre en question - changer de point de vue - parler le même langage - arriver plus facilement à un compromis gagnant-gagnant acceptable par tout le monde	X	X	X
9	Partenaires sociaux	comment avoir un bon dialogue social tout en sachant qu'il n'y a pas ou peu de possibilités d'obtenir gain de cause/moyen financier		X	X
10	Partenaires sociaux	un compromis			
11	RH	Optimiser le dialogue social			X

Participants	Type	23. Quel serait son ou ses objectifs principaux ?	Cadrage du processus (définir les règles du jeu communes)	Restaurer la confiance	Objectif commun
1	Partenaires sociaux	Recentrer tout le monde - avoir les attitudes qui conviennent - mener un dialogue respectueux - changer de point de vue.			
2	RH	Ouverture d'esprit			
3	Dirigeant	Faire émerger des règles du jeu communes et acceptées par tous pour un dialogue social apaisé et tenant compte du principe de réalité	X		X
4	Dirigeant	préparer méthodiquement l'argumentaire lié au proposition de la direction, et les réponses aux réactions/argumentaires probables des IRP			
5	Partenaires sociaux	Créer un climat de confiance propice à la négociation		X	
6	RH	Permettre aux parties prenantes de créer un environnement de négociation constructif et propice à un compromis satisfaisant.	X		
7	Dirigeant	Se mettre d'accord sur des objectifs communs et avoir une meilleure compréhension des enjeux			X
8	Partenaires sociaux	Se comprendre - Avoir le même langage - S'écouter - Honnêteté - Respect - Avoir une vision commune qui pourrait être prospérité de l'entreprise, maintien des emplois et bien-être au travail - se remettre en question - changer de point de vue - parler le même langage - arriver plus facilement à un compromis gagnant-gagnant acceptable par tout le monde			X
9	Partenaires sociaux	comment avoir un bon dialogue social tout en sachant qu'il n'y a pas ou peu de possibilités d'obtenir gain de cause/moyen financier			
10	Partenaires sociaux	un compromis			X
11	RH	Optimiser le dialogue social			

Participants	Type	24. Selon vous, quel bénéfice ce coaching pourrait-il apporter dans un processus de négociation ?	Personne externe (cadrage, définition processus et règles communes)	Cadrage des échanges (relations, attitudes, écoute, respect)	Traduction (dialogue plus productif, se comprendre, avoir le même langage)	Rechercher un compromis (éviter le blocage, coconstruire)
1	Partenaires sociaux	Les acteurs écouteront forcément plus facilement une personne externe à l'entreprise. Avoir les bonnes attitudes pour négocier - respect - mettre les formes - écouter les autres - qu'il y ait vraiment un dialogue - ouverture au compromis - éviter le blocage - dialogue plus constructif	X	X	X	X
2	RH	Prise de conscience			X	
3	Dirigeant	La présence d'un tiers non impliqué personnellement permettrait plus de rationalité	X		X	
4	Dirigeant	meilleure préparation, plus de fluidité			X	X
5	Partenaires sociaux	Eviter que le dialogue se rompe progressivement au cours des négociations				X
6	RH	Permettre à chaque partie d'être conscient de l'objectif final du processus de négociation. D'adopter une attitude propice à la négociation. D'éviter de se perdre dans des conflits sans relation avec la négociation en cours. De coconstruire.	X	X	X	X
7	Dirigeant	Bien définir en amont dans le cadre de la définition d'un objectif commun les limites que l'entreprise ne peut pas franchir si elle veut durer / maintenir et/ou développer ses emplois	X			X
8	Partenaires sociaux	Cela ne règle pas tous les problèmes mais le dialogue sera plus productif sur le moyen long terme - on évitera les non-dits et les rancunes - Se comprendre - Avoir le même langage - S'écouter - Homéité - Respect		X	X	
9	Partenaires sociaux	Améliorer le dialogue entre les différentes parties et/ou organisations syndicales car chaque partie a ses opinions/dées/objections/antécédents. Eviter que les dirigeants / représentant syndicaux soient bloqués afin de pouvoir continuer à communiquer sans avoir recours à la menace, procédure juridique....			X	X
10	Partenaires sociaux	que la partie adverse se rendent compte qu'il n'y a pas de dialogue			X	
11	RH	Eviter les conflits en favorisant l'écoute de l'autre		X		X

Participants	Type	25. Quelles seraient les conditions préalables à sa mise en place ?	Choix du coach	Transparence sur le processus	Adhésion au processus
1	Partenaires sociaux	Que les Organisations Syndicales participent au choix du coach sinon elles auront l'impression de se faire rouler dans la farine. Par souci de transparence, bien expliquer avant de démarrer quoi que ce soit le but du coaching et le processus.	X	X	
2	RH	Que chaque partie joue le jeu			X
3	Dirigeant	Les différentes parties au dialogue social doivent être convaincues de son utilité			X
4	Dirigeant	connaissance des historiques (par ex NAO) et des relations avec direction et DRH précédent			
5	Partenaires sociaux	Qu'il y ait une volonté de tout les acteurs à adhérer au projet de coaching			X
6	RH	Un certain degré de confiance des IRP envers la Direction (qui sera initiatrice du processus et en charge de son financement ; peur du partie pris du coach et d'une tentative de manipulation de la Direction). Compréhension par élus de l'intérêt du coaching pour eux. Respect et transparence de la Direction.		X	X
7	Dirigeant	Absence de dogmatisme syndical			X
8	Partenaires sociaux	Vraiment en amont des négociations, à la limite être déconnecté des négociations. Il faut que ça soit lié à l'ensemble du mandat avec une durée de 4 ans pour construire l'équipe - tout le monde doit jouer le jeu - cela doit être accepté par tout le monde - tout le monde doit y trouver un intérêt - que les OS puisse aussi choisir le coach	X		X
9	Partenaires sociaux	Connaître l'historique de la société, la réalité terrain, le point de vue de toutes les parties (dirigeants, organisations syndicales, salariés)			
10	Partenaires sociaux	une écoute et une prise de conscience			X
11	RH	Pas de préjugés sur le coaching			X

Participants	Type	25. Quelles seraient préalables à sa mise en place ?	Durée du processus	Connaissance de l'organisation, des interdépendances et des demandes de chacun
1	Partenaires sociaux	Que les Organisations Syndicales participent au choix du coach sinon elles auront l'impression de se faire rouler dans la farine. Par souci de transparence, bien expliquer avant de démarrer quoi que ce soit le but du coaching et le processus.		
2	RH	Que chaque partie joue le jeu		
3	Dirigeant	Les différentes parties au dialogue social doivent être convaincues de son utilité		
4	Dirigeant	connaissance des historiques (par ex NAO) et des relations avec direction et DRH précédent		X
5	Partenaires sociaux	Qu'il y ait une volonté de tout les acteurs à adhérer au projet de coaching		
6	RH	Un certain degré de confiance des IRP envers la Direction (qui sera initiatrice du processus et en charge de son financement : peur du partie pris du coach et d'une tentative de manipulation de la Direction). Compréhension par élus de l'intérêt du coaching pour eux. Respect et transparence de la Direction.		
7	Dirigeant	Absence de dogmatisme syndical		
8	Partenaires sociaux	Vraiment en amont des négociations, à la limite être déconnecté des négociations. Il faut que ça soit lié à l'ensemble du mandat avec une durée de 4 ans pour construire l'équipe - tout le monde doit jouer le jeu - cela doit être accepté par tout le monde - tout le monde doit y trouver un intérêt - que les OS puisse aussi choisir le coach	X	
9	Partenaires sociaux	Connaître l'historique de la société, la réalité terrain, le point de vue de toutes les parties (dirigeants, organisations syndicales, salariés)		X
10	Partenaires sociaux	une écoute et une prise de conscience		
11	RH	Pas de préjugés sur le coaching		

Participants	Type	29. Quelles sont les contraintes ou les inconvénients majeurs selon vous à l'utilisation de ce type d'accompagnement ?	Aucun	Durée du processus	Autonomie par rapport au coaching	Budget financier
1	Partenaires sociaux	Pas d'inconvénient car cela nous aidera forcément à avancer.	X			
2	RH	Délai d'Application		X		
3	Dirigeant	Il ne doit pas être perçu comme un médiateur, un intermédiaire ou un point de passage obligé pour que les gens se parlent car dans ce cas, au lieu de fluidifier le dialogue social, il risquerait d'amener les partenaires à ne plus se parler qu'à travers lui, cela pourrait même au final entraîner une posture de surenchère dans les revendications			X	
4	Dirigeant	temps, risque de décrédibiliser les services support en place (par ex RH dans le cas des NAO et CSE), peut être le budget		X	X	X
5	Partenaires sociaux	Avoir la sensation que certains acteurs pourraient être influencés par le coach.				
6	RH	Il faut que les élus soient favorables à la démarche. Il ne faut pas que le coaching devienne le terrain d'une négociation ni un espace pour épancher ses reproches et distribuer des blâmes. Donc un climat social trop tendu ou conflictuel rend difficile l'efficacité d'un coaching.			X	
7	Dirigeant	Le dogmatisme syndical				
8	Partenaires sociaux	Le temps car c'est un processus long et le fait que tout le monde doit l'accepter - que l'entretien de bouclage ait bien lieu - que ce soit bien accepté par tout le monde.		X		
9	Partenaires sociaux	Les dirigeants, le coût financier				X
10	Partenaires sociaux	le temps et la disponibilité		X		
11	RH	Manque de motivation et d'implication des personnes à coacher				

Participants	Type	29. Quelles sont les contraintes ou les inconvénients majeurs selon vous à l'utilisation de ce type d'accompagnement ?	Instrumentalisation manipulation	Adhésion au processus	Climat social trop tendu
1	Partenaires sociaux	Pas d'inconvénient car cela nous aidera forcément à avancer.			
2	RH	Délai d'Application			
3	Dirigeant	Il ne doit pas être perçu comme un médiateur, un intermédiaire ou un point de passage obligé pour que les gens se parlent car dans ce cas, au lieu de fluidifier le dialogue social, il risquerait d'amener les partenaires à ne plus se parler qu'à travers lui, cela pourrait même au final entraîner une posture de surenchère dans les revendications			
4	Dirigeant	temps, risque de décrédibiliser les services support en place (par ex RH dans le cas des NAO et CSE), peut être le budget			
5	Partenaires sociaux	Avoir la sensation que certains acteurs pourraient être influencés par le coach.	X		
6	RH	Il faut que les élus soient favorables à la démarche. Il ne faut pas que le coaching devienne le terrain d'une négociation ni un espace pour épancher ses reproches et distribuer des blâmes. Donc un climat social trop tendu ou conflictuel rend difficile l'efficacité d'un coaching.		X	X
7	Dirigeant	Le dogmatisme syndical		X	
8	Partenaires sociaux	Le temps car c'est un processus long et le fait que tout le monde doit l'accepter - que l'entretien de bouclage ait bien lieu - que ce soit bien accepté par tout le monde.		X	
9	Partenaires sociaux	Les dirigeants, le coût financier	X		
10	Partenaires sociaux	le temps et la disponibilité			
11	RH	Manque de motivation et d'implication des personnes à coacher		X	

Participants	Type	30. D'une façon générale, hors contexte du dialogue social, pour quel motif refuseriez vous l'intervention d'un coach en entreprise ?	Aucun	Adhésion au processus	Instrumentalisation manipulation	Confidentialité des données
1	Partenaires sociaux	Pas de motif de refus si on veut progresser.	X			
2	RH	Si l'idée vient de la direction la proposition ne sera pas acceptée facilement		X		
3	Dirigeant	Un certain nombre de sujets relèvent de l'interne ou du management et n'ont pas vocation à être partagés avec des tiers étrangers à l'entreprise, même soumis à l'obligation de confidentialité. D'autre part, il faut être sûr que la valeur ajoutée apportée par le coach est réelle, et en tout cas supérieure à ce qui pourrait être fait en interne				X
4	Dirigeant	temps, risque de décredibiliser les services support en place, peut être le budget. La volonté du dirigeant mais aussi l'objectif du recours à un consultant externe doivent, à mon avis, être bien expliqués au préalable (cf expérience anvis avec consultant en logistique en 2016 si je me souviens).		X	X	
5	Partenaires sociaux	Lors de réunions concernant la défense de salariés, ces entretiens doivent rester confidentiels et propre à l'entreprise.				X
6	RH	De manière général, je m'opposerais à un coaching trop "intéressé" (que ce soit en raison de l'affiliation d'un coach ou du but recherché par le coaching) ou instrumentalisé. Le coaching doit rester un espace de développement personnel ou collectif qui permet une progression des individus. C'est la progression de l'individu qui le rend plus performant, l'intérêt de l'entreprise dans la démarche est donc indirect.			X	
7	Dirigeant	Si il n'y a pas d'adhésion des équipes sur le besoin d'être accompagnées		X		
8	Partenaires sociaux	Si le coach n'est pas intègre - Pas de coaching interne - il faut que ce soit un prestataire externe pour avoir une vision neuve				
9	Partenaires sociaux	Aucun refus	X			
10	Partenaires sociaux	aucune ou peut-être le tarif de la prestation				
11	RH	Crainte d'y consacrer beaucoup d'énergie pour un faible résultat				

Participants	Type	30. D'une façon générale, hors contexte du dialogue social, pour quel motif refuseriez vous l'intervention d'un coach en entreprise ?	Intégrité du coach	Valeur ajoutée du coaching	Durée du processus
1	Partenaires sociaux	Pas de motif de refus si on veut progresser.			
2	RH	Si l'idée vient de la direction la proposition ne sera pas acceptée facilement			
3	Dirigeant	Un certain nombre de sujets relèvent de l'interne ou du management et n'ont pas vocation à être partagés avec des tiers étrangers à l'entreprise, même soumis à l'obligation de confidentialité. D'autre part, il faut être sûr que la valeur ajoutée apportée par le coach est réelle, et en tout cas supérieure à ce qui pourrait être fait en interne		X	
4	Dirigeant	temps, risque de décrédibiliser les services support en place, peut être le budget. La volonté du dirigeant mais aussi l'objectif du recours à un consultant externe doivent, à mon avis, être bien expliqués au préalable (cf expérience envisagée avec consultant en logistique en 2016 si je me souviens).			X
5	Partenaires sociaux	Lors de réunions concernant la défense de salariés, ces entretiens doivent rester confidentiels et propre à l'entreprise.			
6	RH	De manière générale, je m'opposerais à un coaching trop "intéressé" (que ce soit en raison de l'affiliation d'un coach ou du but recherché par le coaching) ou instrumentalisé. Le coaching doit rester un espace de développement personnel ou collectif qui permet une progression des individus. C'est la progression de l'individu qui le rend plus performant, l'intérêt de l'entreprise dans la démarche est donc indirect.		X	
7	Dirigeant	Si il n'y a pas d'adhésion des équipes sur le besoin d'être accompagnées			
8	Partenaires sociaux	Si le coach n'est pas intègre - Pas de coaching interne - il faut que ce soit un prestataire externe pour avoir une vision neuve	X		
9	Partenaires sociaux	Aucun refus			
10	Partenaires sociaux	aucune ou peut-être le tarif de la prestation			
11	RH	Crainte d'y consacrer beaucoup d'énergie pour un faible résultat		X	

Participants	Type	30. D'une façon générale, hors contexte du dialogue social, pour quel motif refuseriez vous l'intervention d'un coach en entreprise ?	Autonomie par rapport au coaching	Budget financier	Coaching interne
1	Partenaires sociaux	Pas de motif de refus si on veut progresser.			
2	RH	Si l'idée vient de la direction la proposition ne sera pas acceptée facilement			
3	Dirigeant	Un certain nombre de sujets relèvent de l'interne ou du management et n'ont pas vocation à être partagés avec des tiers étrangers à l'entreprise, même soumis à l'obligation de confidentialité. D'autre part, il faut être sûr que la valeur ajoutée apportée par le coach est réelle, et en tout cas supérieure à ce qui pourrait être fait en interne			
4	Dirigeant	temps, risque de décrédibiliser les services support en place, peut être le budget. La volonté du dirigeant mais aussi l'objectif du recours à un consultant externe doivent, à mon avis, être bien expliqués au préalable (cf expérience anvis avec consultant en logistique en 2016 si je me souviens).	X	X	
5	Partenaires sociaux	Lors de réunions concernant la défense de salariés, ces entretiens doivent rester confidentiels et propre à l'entreprise.			
6	RH	De manière générale, je m'opposerais à un coaching trop "intéressé" (que ce soit en raison de l'affiliation d'un coach ou du but recherché par le coaching) ou instrumentalisé. Le coaching doit rester un espace de développement personnel ou collectif qui permet une progression des individus. C'est la progression de l'individu qui le rend plus performant, l'intérêt de l'entreprise dans la démarche est donc indirect.			
7	Dirigeant	Si il n'y a pas d'adhésion des équipes sur le besoin d'être accompagnées			
8	Partenaires sociaux	Si le coach n'est pas intègre - Pas de coaching interne - il faut que ce soit un prestataire externe pour avoir une vision neuve			X
9	Partenaires sociaux	Aucun refus			
10	Partenaires sociaux	aucune ou peut-être le tarif de la prestation		X	
11	RH	Crainte d'y consacrer beaucoup d'énergie pour un faible résultat			

Annexe 5 : encodage axial du verbatim des réponses « autres » de la question 6

Participants	Type	6. Pour quelles raisons majeures ? Item "autres"	Manque d'ouverture d'esprit	Manque de respect	Manque de confiance
1	Partenaires sociaux				
2	RH				
3	Dirigeant				
4	Dirigeant				
5	Partenaires sociaux	Certains acteurs ne représentent pas le personnel mais eux-mêmes		X	
6	RH				
7	Dirigeant	Dogmatisme syndical	X		
8	Partenaires sociaux	Négociations parallèles menées sans recadrage de la Direction, Manque de confiance car la parole n'a pas été respectée par rapport aux engagements pris, Manque de confiance problème d'éthique parole pas respectée			X
9	Partenaires sociaux				
10	Partenaires sociaux				
11	RH				