



ECOLE DE MANAGEMENT



Réunion de l'ANDRH Midi-Pyrénées

Lundi 29 septembre 2014

Toulouse Business School

LE DIALOGUE SOCIAL, FACTEUR DE PERFORMANCE

Intervenant :
Hubert LANDIER

Compte-rendu des étudiants du Master Management des Ressources Humaines :

Séverine Burais severine.burais@iae-toulouse.fr

Quentin Guislain quentin.guislain@iae-toulouse.fr

Caroline Letonturier caroline.letonturier@iae-toulouse.fr

Diane Vial diane.vial@iae-toulouse.fr

Préambule

Ouverture de la séance à 18h40.

Mot de la présidente : Ordre du jour

- Présentation des nouveaux adhérents ;
- Calendrier des prochaines réunions ;
- Revue de presse ;
- Hubert Landier : Dialogue social, source de performance d'entreprise. ?

Mme La Présidente présente les nouveaux adhérents à l'association et rappelle qu'ils sont tous parrainés par un adhérent plus ancien, dans le but de faciliter leur intégration au sein de l'ANDRH.

Les nouveaux adhérents se présentent.

Le calendrier des rencontres futures :

- 23 octobre : thématique portant sur la réforme de la formation professionnelle ;
- 20 novembre : réunion annuelle juridique avec Paul-Henri BERNARD ;
- 11 décembre : thématique portant sur le processus de démission interne, la démotivation, le désengagement.

Revue de Presse :

Mr LANDIER offre son nouvel ouvrage à tous les membres de l'ANDRH.

Mme La Présidente propose une lecture : « Platon Lagaffe ». Il s'agit d'une B.D. philosophique sur le monde du travail.

Conférence :

DIALOGUE SOCIAL : FACTEUR DE PERFORMANCE

Introduction : Définition du Dialogue social

La notion de dialogue social apparaît aujourd'hui comme un paradoxe compte tenu de l'actualité ; le cas d'Air France est un exemple typique de non dialogue, de par le fait d'interventions contradictoires et « inutiles » des représentants du gouvernement. L'actualité regorge de cas liés à l'incapacité de discuter de façon réaliste. Ce sont là des choses connues.

Un autre exemple moins connu s'est déroulé au sein du conseil économique social et environnemental. La section du travail était en charge du projet de rapport sur la thématique « dialogue social, facteur de progrès économique et social ». Une trentaine d'experts a été mandatée par la commission. Après discussions aboutissant dans un premier temps à un consensus oral ; le projet n'a finalement pas reçu un vote favorable et n'a donc pas été adopté en raison d'un taux d'abstention (CGT et MEDEF) plus élevé que le nombre de votes

favorables. Étonnement, Mr Jean Luc PLACET, membre du Comité Exécutif du MEDEF depuis 2007, Président de la Fédération SYNTEC depuis 2011 et rapporteur des débats, s'est également abstenu. Cet exemple démontre que ceux qui bloquent le dialogue social sont les « appareils », CGT, MEDEF... qui refusent d'admettre que d'autres s'immiscent dans le dialogue social.

Le dialogue social est donc obstrué par une vision très conservatrice et très éloignée du terrain.

Mr LANDIER a exposé en trois points en quoi le dialogue social peut être un facteur de performance de l'entreprise. Dans un premier temps, il explique ce qui finalement n'est pas du véritable dialogue social et pourquoi il faut pratiquer un bon dialogue social. Dans un second temps, Mr LANDIER aborde les deux visions du dialogue social et les obstacles qu'il rencontre. Enfin, Mr LANDIER propose des pistes de réflexion pour optimiser le dialogue social.

1^{ERE} PARTIE : CE QUE LE DIALOGUE SOCIAL NE DOIT PAS ETRE

Le dialogue social est un « mot valise ».

- Il ne doit pas être l'exercice du rapport de force ni un outil d'achat de la paix sociale dans l'entreprise. Certaines entreprises ont cédé à des revendications sur le motif que cela impacte faiblement sur le compte d'exploitation. Ainsi, Air France se retrouve aujourd'hui confrontée à la problématique de salariés surpayés. Le dialogue social ne doit donc pas acheter la paix sociale à court terme, car, sur le long terme les conséquences économiques peuvent être préjudiciables. Il existe même des situations où les salariés font la grève pour le paiement de leurs heures de grève, sous prétexte que cela a été fait précédemment, dans un but d'apaisement de la situation et de retour au calme.
- Il arrive que le dialogue social soit utilisé comme vecteur d'une bonne image de l'entreprise. Or, dans la réalité il n'est pas suivi d'une véritable volonté de management participatif. C'est un dialogue social que l'on peut qualifier de « cosmétique ».
- Les organisations syndicales et patronales au niveau national ont une conception particulière du dialogue social. Il leur permet de légitimer leur existence et leurs actions. Les entreprises se retrouvent dépossédées du dialogue social qui devrait se trouver en leur sein, et non pas au niveau national et déconnecté de la réalité du terrain.

Pourquoi pratiquer le dialogue social ?

L'Homme et l'organisation font la différence. Les entreprises qui maîtrisent le risque social feront la différence. Le dialogue social permet de maîtriser le risque social. Les managers doivent s'interroger sur la définition du risque social

Le **risque social** peut être illustré par :

- *La grève franche*, ou pire, car plus désastreux pour la rentabilité de l'entreprise, par un désintéressement du travail, amenant les salariés à n'être qu'à 70% de leur productivité.
- *Le désengagement* des salariés qui ne se sentent alors plus partie prenante de l'entreprise, ce qui aura un impact négatif sur leur motivation et leur implication.

Pourquoi et comment éviter le désengagement ?

La pratique du dialogue social est un moyen d'impliquer l'ensemble des salariés, sans lesquels la conduite du changement organisationnel n'est pas possible. Dans le contexte actuel de concurrence internationale, les organisations doivent faire preuve d'une capacité d'adaptation, traduite par une capacité de changement organisationnel rapide. Ceci leur permettra de faire la différence sur la scène internationale.

En conclusion, même si le « retour sur investissement » du dialogue social n'est pas directement économiquement mesurable, il est néanmoins important.

2^{EME} PARTIE : LES DEUX VISIONS DU DIALOGUE SOCIAL

Le dialogue social doit commencer dans l'entreprise. Elle est le cœur du dialogue social et ce n'est donc pas au niveau national, interprofessionnel ou de branche, que le dialogue doit se dérouler.

Il existe deux visions :

- *la vision jacobine* : le dialogue social se situe au niveau étatique, de branche et interprofessionnel et s'impose aux entreprises qui doivent appliquer les décisions prises. Il découle alors du sommet.
- *La vision girondine* : le dialogue social naît dans l'entreprise ; si aucune décision n'est prise à ce niveau, le principe de subsidiarité s'applique.

Le dialogue social se pratique de deux manières :

La manière formelle : elle consiste en la négociation entre l'employeur et les représentants du personnel tel que codifié par la loi (réunion des délégués du personnel, CHSCT ...).

La manière informelle : il s'agit de toutes les rencontres avec les salariés en dehors du cadre formel (réunions, échanges de bonnes pratiques). Dans les petites entreprises, le dialogue informel est probablement le plus répandu car il existe une proximité forte au sein des équipes. Néanmoins, même s'il prend la forme de simple discussion, ce dialogue doit tout de même être organisé par les managers et les responsables hiérarchiques.

Le dialogue social ne se limite pas seulement à la relation entre les représentants du personnel et les représentants employeurs. Il s'agit aussi de discussion entre le manager et son équipe, lors des pauses café, entre les salariés et les membres des RH, en dehors d'entretiens formalisés.

Ceci étant défini, le dialogue social n'est plus vécu comme une contrainte mais devient un outil important à la performance de l'entreprise. La qualité des relations devient alors une question managériale. C'est pourquoi les grandes écoles de gestion et même d'ingénieurs ont intérêt à intégrer dans leurs programmes la notion de dialogue social. Il est de plus en plus une question stratégique pour l'entreprise, et doit être examiné au plus haut niveau. Les vrais patrons sont ceux qui intègrent dans leur vision stratégique, la dimension humaine ; en opposition à une seconde catégorie axée sur une dimension financière.

Les obstacles au Dialogue Social :

- **L'Etat** veut imposer des thèmes de dialogue qui sont, certes importants, mais ne coïncidant pas toujours avec la réalité du terrain. Il y a une part d'« hypocrisie » dans le terme « partenaires sociaux ». Plus l'Etat s'imisce, moins il leur laisse de place dans les négociations. Mr LANDIER le définit comme un Etat « encombrant ».

L'Etat entretient l'élitisme, par le recours aux concours notamment. Elitisme qui remonte loin dans notre passé, bloquant le dialogue et accentuant la distance sociale. Cet élitisme fait qu'on ne se comprend plus et qu'on ne se parle plus d'un groupe à un autre. Il existe ainsi un poids des préjugés entre ces groupes qui vient renforcer la distance sociale entre les parties prenantes d'une entreprise.

- **La défense des rentes de situation** est un second obstacle au dialogue social. Il s'agit de la volonté du maintien des avantages acquis au risque de tuer l'entreprise, soit en toute conscience, soit par croyance d'une entreprise insubmersible (ex : pilotes chez Air France, cheminot à la SNCF, dockers, ouvriers du livre).
- Le troisième obstacle relevé par monsieur LANDIER est les **effets du « marxisme résiduel »** qui se maintiennent sous forme de réflexes. On parle du patron, de l'employeur, et non plus de l'entreprise à faire fructifier ensemble comme un bien commun. Cette vision est renforcée par la terminologie utilisée dans la législation.

3^{EME} PARTIE : LES PRECONISATIONS POUR UN DIALOGUE SOCIAL EFFICACE

Plusieurs réformes sont souhaitables. Certaines sont présentes dans la **note de cadrage** attendant aux négociations prévues entre le MEDEF et les confédérations syndicales sur **trois thèmes** :

1) Les seuils sociaux

Une entreprise de 49 salariés peut rejeter l'éventualité d'une augmentation d'effectif qui l'obligerait à mettre en place des mesures concernant la représentativité du personnel. Les seuils sociaux sont alors considérés comme un obstacle à la création des emplois. C'est dans ce contexte que le débat sur ce sujet sera abordé lors des futures négociations. Mr LANDIER doute que les seuils sociaux soient un obstacle. Il faudrait d'abord s'interroger sur la fonction, l'utilité des Représentants du Personnel élus/désignés. Ce n'est qu'une fois que l'on aura défini leur fonction que l'on pourra répondre à la question « A-t-on besoin d'eux dans les entreprises de 10, 20, 30, 40, ...salariés ? » De plus, le signal de cette négociation telle qu'elle est amenée envoie une image négative des RP. Elle signifie que les employeurs n'ont pas besoin de RP au sein des PME.

Fonctions des représentants du personnel (RP):

- *Fonction de recours* : personne indépendante de la hiérarchie qui permet au salarié de se confier et de lui donner un sentiment de sécurité ;
- *Fonction de consultation et d'information* : Le comité d'entreprise, notamment, doit être consulté sur les projets liés aux conditions de travail ce qui le rend partie prenante. Il facilite ainsi la transmission de l'information et l'adhésion de l'ensemble du personnel ;
- *Fonction de production de norme* : Les normes comprises, respectées et partagées, sont mieux appliquées que les normes imposées ;
- *Fonction contre les risques d'abus* : Indépendant du manager opérationnel, le représentant va œuvrer pour l'intérêt supérieur de l'entreprise en luttant contre les risques d'abus.

Une fois toutes ces fonctions déterminées, la question des seuils sociaux peut se poser.

2) Refondre la représentation du personnel

Discussion sur la possibilité de réunir en un seul corps les différentes instances représentatives du personnel.

3) Promouvoir une représentativité du personnel plus compétente et légitime

La question de la légitimité et de la reconnaissance des compétences acquises durant un mandat se pose (négociation, gestion des situations conflictuelles, maîtrise du droit du travail). Il est important d'ouvrir des perspectives d'évolutions professionnelles après un mandat. Dans ce cas la problématique de la validation des acquis et des expériences et de la mise en place d'un bilan de compétences en fin de mandat devient primordiale.

En complément de cette note de cadrage, monsieur LANDIER propose d'autres réflexions.

1) La pratique des ordres de délégation

On a imaginé cette méthode «à convenance» à une autre époque, lorsqu'il existait une certaine interchangeabilité entre les salariés. Le cadrage légal est devenu obsolète. Il est nécessaire pour les entreprises de concilier exercice du mandat et activité professionnelle. Il faut donc s'interroger sur une nouvelle pratique des heures de délégation. Certaines entreprises négocient à leur niveau une nouvelle pratique. Par exemple, une entreprise de gardiennage a signé un accord stipulant qu'il fallait prendre les heures de délégation par 4 heures consécutives et prévenir 1 semaine à l'avance (accord certes illégal, mais prouvant néanmoins la volonté des entreprises d'inventer des outils plus appropriés à leurs besoins). Le principe du salarié qui part à sa convenance en ne prévenant qu'au moment de partir, est aujourd'hui obsolète.

2) Le pluralisme syndical

Il aboutit à de la surenchère. Chaque instance défend ses propres intérêts. Une réflexion peut être engagée sur la mise en place d'une délégation unique (comme en Italie) dans un souci de cohérence tout en respectant le pluralisme initial.

Conclusion

Il faut ouvrir une **culture du dialogue**, que les gens puissent se comprendre sans les préjugés. C'est le rôle stratégique de la direction des Ressources Humaines.

4^{EME} PARTIE : DEBAT

En ce qui concerne le débat sur les seuils, nous pouvons comprendre la réflexion du MEDEF, notamment si on les compare avec les seuils en Allemagne. Votre idée de délégation unique est bien, y compris en terme de budget.

Effectivement, ce serait intéressant même pour le budget. Il faut réfléchir aux délégations à partir des fonctions (défini plus haut dans le compte rendu) : la fonction de recours, la fonction d'information et de consultation, la fonction de négociation de normes, et la fonction de prévention des abus. Cela demande à être débattu afin de se réorganiser pour exercer le dialogue social de la façon la plus économique et la plus efficace. La loi de 2008 a permis d'avancer sur ce point, mais il y a encore des améliorations à envisager.

Étant donné que le pouvoir est tenu par les organismes paritaires, comment peut-on organiser les changements ?

Il y a une différence visible entre ce qui est dit dans la presse et ce qui se passe sur le terrain. Au niveau des appareils, des choses sont en train de s'effondrer. Des baisses de compétences se font ressentir. Pourtant cela reste invisible dans les journaux. Dans les appareils syndicaux, les choses ne sont plus les mêmes qu'il y a 10

ou 20 ans, les syndiqués ne croient plus vraiment en leurs appareils. Les entreprises doivent prendre des initiatives pour créer des choses nouvelles, et ne pas attendre que le changement vienne du haut.

Une entreprise avait organisé un dialogue social au niveau de l'atelier. L'idée était « Il vaut mieux que le salarié vienne parler de ses problèmes auprès du contremaître plutôt qu'auprès du Délégué du Personnel »

J'ai connu une entreprise où le chef d'équipe ne faisait que transmettre les demandes à sa hiérarchie, et la réponse redescendait 6 semaines plus tard. Les salariés s'adressaient donc au Délégué du Personnel puisque le délai était de seulement 1 mois. Pour remédier à cette situation, la direction a favorisé financièrement les chefs d'équipes qui prenaient la responsabilité de ces demandes. La plupart était satisfait de pouvoir prendre cette responsabilité, mais une minorité ne l'appréciait pas, par habitude d'une décision venant d'en haut. Nous pouvons constater globalement que mieux ça se passe avec les chefs d'équipes, mieux ça se passe avec les Délégués du Personnel : ça développe la confiance. L'absence de réponse, au contraire, dessert la confiance, et c'est à ce moment qu'intervient le dialogue social. Lorsque le chef d'équipe n'est pas en capacité d'agir, c'est le délégué du personnel qui doit prendre le relais, mais il ne doit en aucun cas prendre sa place. Et j'ajouterais que les syndicats qui jouent la confiance gagnent davantage les élections.

Quel est le rôle des Directions des Ressources Humaines ? Aujourd'hui nous avons un rôle d'exemplarité et d'agilité pour pouvoir mener le dialogue social avec les Représentants du Personnel. La posture du DRH est fondamentale dans ce domaine.

Effectivement, le rôle des DRH est d'être le service support des opérationnels. Pour la hiérarchie, savoir qu'elle peut compter sur la DRH c'est bien. Les opérationnels ont tendance à dire que la DRH tempère, et agit systématiquement pour ne pas détruire sa relation avec les Représentants du Personnel. Or, les opérationnels ne sont pas toujours au courant des obligations légales, des évolutions et de la politique. C'est là que la DRH joue sa fonction de *back-up*. La DRH doit être l'interlocuteur commun des Représentants du Personnel et des opérationnels.

Que dire des grands groupes qui développent l'actionnariat salarié et aboutissent au paradoxe des partenaires sociaux qui sont actionnaires de l'entreprise.

A dose homéopathique ce n'est pas très dangereux. Il faut aller plus loin dans l'analyse : est-ce que l'entreprise doit créer une valeur monétaire, ou aussi une valeur sociale, pour toutes les parties prenantes ? Par exemple, l'actionnaire principal de Bosch est la fondation Bosch, dont le but est d'assurer la pérennité de l'entreprise, et cela semble être une solution d'avenir. L'actionnariat a le mérite d'ouvrir la perspective des gens.

Dans les PME, le syndicalisme n'est souvent pas assez actif et vindicatif, et parallèlement, le moral des salariés peut être détérioré par le contexte. Alors comment faire pour rétablir le dialogue social ?

Nous avons tout intérêt à ce que le syndicalisme redevienne représentatif, sans cela, il y a quelque chose de décourageant dans le dialogue social. Cependant on peut donner goût au dialogue social, y inciter, notamment en formant.

A chaque nouvelle élection nous pouvons nous même pousser un certain nombre de candidats que l'on forme, et dont on intègre le passage par la représentation du personnel dans leur parcours professionnel. Cela permet d'obtenir un syndicalisme fort. Il faudrait redonner envie, montrer quel est le rôle d'un Représentant du Personnel, il y a donc une partie « sensibilisation » à faire par les RH pour expliquer ce qu'est un représentant du personnel, et ainsi susciter l'envie.

Oui, mais avant même de penser à la génération suivante, il faudrait songer à éduquer les actuels Représentants du Personnel. Des explications simples peuvent améliorer le dialogue social. On peut apprendre

des choses des partenaires sociaux et leur en apprendre : il faut passer par le débat et l'échange, même si ce peut être douloureux.

Nous avons besoin d'impliquer les jeunes de la génération Y, par exemple en montrant qu'on a été syndiqué. Il y a aussi un problème de protection des Délégués du Personnel, dans mon entreprise l'un d'eux a été vu en train de voler du matériel, et il n'a pas été reconnu coupable.

Les syndicats font très mal leur publicité pour les jeunes, ils ne savent pas les attirer et leur donner envie. Par exemple un syndicat d'une entreprise présentait des listes où tous n'étaient pas membre du syndicat, cela leur a permis d'être majoritaires. Il faut que les syndicats prennent des initiatives qui intéressent les jeunes, ce qui n'est pas le cas la plupart du temps.

C'est donc à nous de le faire ?

Encore une fois : c'est bien un problème systémique, tout doit bouger en même temps. La fonction RH est déterminante pour l'avenir des entreprises, et elle se doit d'être éthique, on est aussi là pour faire passer des messages à la Direction Générale.