

QUELS LEVIERS POUR UN DIALOGUE SOCIAL AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ?

ANTICIPER POUR MIEUX PROTÉGER

Le dialogue social est d'une actualité brûlante en France en 2016. En particulier, la loi Travail, tant discutée, prévoit que les accords d'entreprise puissent remplacer les dispositions d'un accord de branche, et ainsi de faire de l'entreprise le lieu privilégié du Dialogue Social.

AUTEURS



SÉBASTIEN VERNEDE
sebastien.verne de@wavestone.fr

SYLVAIN FRANCHINI
sylvain.franchini@wavestone.fr

Cette étude a pour objet de recueillir le point de vue, l'analyse et les recommandations des Directeurs des Ressources Humaines et Directeurs des Relations Sociales, praticiens quotidiens du dialogue social.

En effet, si le dialogue social couvre des sujets vastes, souvent complexes et très encadrés juridiquement, 90% des Directeurs des Ressources Humaines interrogés le considèrent comme un levier au service de la stratégie de l'entreprise.

La première fonction du dialogue social, d'après les DRH, est d'accompagner ces transformations par la concertation. Dans des contextes économiques toujours plus incertains, de quelle marge de manœuvre l'entreprise dispose-t-elle pour négocier les sujets prioritaires pour son activité ? Quels sont aujourd'hui les leviers d'un dialogue social performant, créateur de valeur pour l'entreprise et pour les salariés ?

LE DIALOGUE SOCIAL, OBLIGATION JURIDIQUE OU GISEMENT DE VALEUR POUR L'ENTREPRISE ?

Les mots des DRH pour définir le dialogue social

Concertation | Pédagogie | Explication | Cohésion | Echanges directs et indirects | Recherche du meilleur compromis social | Ecoute mutuelle | Dialogue | Art managérial | Outils de pouvoir | Relation tripartite | Levier pour préparer Préparer l'avenir | Jeu d'acteur | Confiance

LE DIALOGUE SOCIAL CONCERNE TOUTE L'ENTREPRISE

Le dialogue social est souvent réduit à la consultation et la négociation entre les Ressources Humaines et les Instances Représentatives du Personnel (IRP) laissant à penser qu'il est l'apanage de « professionnels ». Or, les managers de proximité, les salariés, les partenaires sociaux comme les membres du CODIR ont un rôle à jouer pour favoriser le succès du dialogue social.

Un dialogue social performant et au service de la stratégie de l'entreprise ne peut être obtenu que si chacun des acteurs joue son rôle. C'est pourquoi le souhait des DRH est aujourd'hui d'animer le dialogue social et de lui donner un sens pour que chaque acteur, à tout niveau de l'organisation, se l'approprie.

Quels sont selon vous les rôles et missions des différents acteurs du dialogue social ?

Partager la stratégie d'entreprise



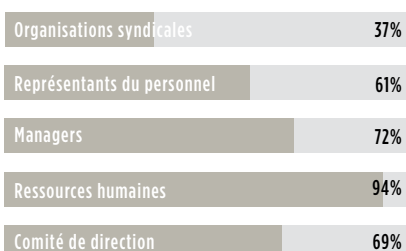
Accompagner les transformations par la concertation



Permettre aux salariés d'exprimer leurs attentes



Favoriser un bon climat social



LES MANAGERS DE PROXIMITE, PIERRE ANGULAIRE DU DIALOGUE SOCIAL

Le rôle des managers a été unanimement identifié comme un point de progrès du succès du dialogue social. Parmi les DRH interrogés, 95% attendent des managers qu'ils apportent des réponses aux salariés. Force est de constater qu'ils s'impliquent insuffisamment car ils ont le sentiment de ne pas être habilités à le faire, et craignent de commettre des impairs au regard de la

loi, notamment du délit d'entrave. Dans certaines entreprises, les salariés obtiennent plus d'information de la part des organisations syndicales que de leurs managers. L'enjeu est donc de « dédramatiser » le dialogue social car « ce n'est pas qu'un sujet juridique, c'est aussi un sujet de management ». L'ensemble de la ligne managériale doit être intégrée dans le dialogue social, du directeur aux managers de proximité. Le manager est un acteur clef pour fluidifier le dialogue social et par cette décentralisation, il peut faire remonter les signaux faibles.



RECOMMANDATIONS

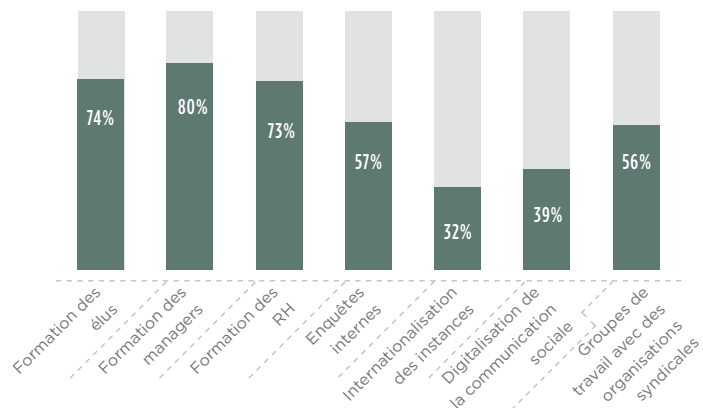
Au sein de Wavestone nous préconisons de **faire de l'entreprise le cœur du dialogue social, au-delà du respect stricto sensu du cadre législatif.**

Si les DRH considèrent globalement que le dialogue social fonctionne, ils sont aussi nombreux à dénoncer le caractère extrêmement encadré des textes de loi.

« Reléguer le dialogue social à un affrontement juridique, c'est perdre l'opportunité de donner du sens collectivement, et un cap à atteindre. »

La feuille de route du dialogue social est en partie imposée par le législateur (comme récemment sur le sujet de la pénibilité), c'est pourquoi les entreprises manquent aujourd'hui de marge de manœuvre pour

Quelles actions ont été mises en place au sein des entreprises interrogées



aborder les problématiques les concernant directement. Or, « **il faudrait revenir aux fondamentaux dans la négociation : la rémunération, le temps de travail, les contrats dans les grandes lignes. Et laisser ensuite aux entreprises, aux partenaires sociaux et aux collaborateurs le soin de mettre sur la table les sujets qui leur paraissent importants** ». Comment ? En créant des groupes de travail sur les périmètres pertinents, en sortant les partenaires sociaux de leurs attributions habituelles, en les intégrant par exemple à des expérimentations très opérationnelles, quitte à construire des pilotes, des dispositifs test ven relations sociales avant de les généraliser.

Remettre les sujets opérationnels au cœur du dialogue en ramenant salariés et managers dans le dialogue :

/ **Former les salariés au dialogue social**

- Sensibiliser les salariés sur les sujets du dialogue social, pour qu'ils soient force de proposition sans déposséder les IRP de leurs attributions.

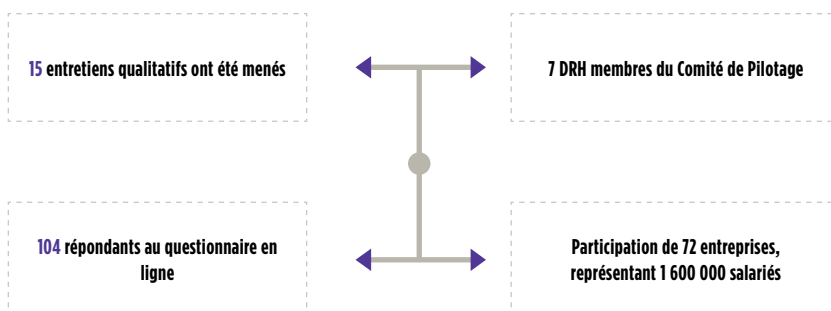
/ **Réinvestir le manager dans son rôle**

- Redonner du souffle à un dialogue endormi par les textes et les habitudes doit passer par la formation des managers afin de les réinvestir d'autorité pour les responsabiliser et les mettre en capacité de décider et d'agir.

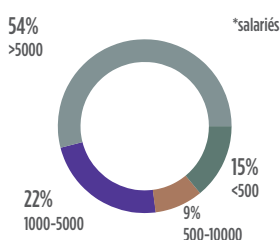
/ **Encourager les parcours syndicaux et opérationnels**

- Valoriser le rôle des IRP,
- Limiter les mandats à plein temps et accompagner le retour opérationnel des anciens élus.

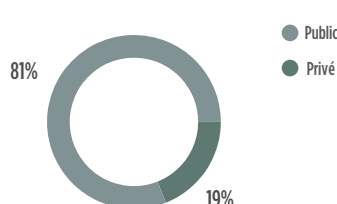
Méthodologie employée et panel des entreprises répondantes



Taille des entreprises



Secteurs d'activités





CONCLUSION

Pour être un levier au service de l'entreprise, le dialogue social doit se focaliser sur des sujets concrets au plus près des enjeux économiques et d'organisation du travail; et associer le plus largement tous les acteurs de l'entreprise (managers et salariés en particulier) aux échanges.

A l'inverse, les DRH pointent le risque d'être handicapées « par la justification constante des projets à mettre en place ». Ainsi, les principaux facteurs d'échecs sont, selon les DRH, les stratégies nationales des organisations syndicales en confrontation avec les enjeux réels des entreprises, le manque d'implication des acteurs et la législation qui impose les sujets à négocier.



Le Cercle Humania propose aux DRH des grandes organisations privées et publiques d'être leur carrefour d'échanges et de réflexions. L'objectif est de vous aider à réfléchir à de vraies problématiques, à prendre de la distance avec les événements et à anticiper sur les mutations de l'environnement avec une ouverture sur l'Europe et sur le monde. Pour en savoir plus sur le Cercle Humania, consulter le site : www.cercle-humania.fr



L'APEC apporte aux entreprises, aux cadres et aux jeunes diplômés toute son expertise pour mieux appréhender le marché de l'emploi et agir de manière efficace. Elle propose aux entreprises des services pour recruter et favoriser la mobilité interne, et accompagne les cadres tout au long de leur vie professionnelle. Elle suit et analyse le marché de l'emploi cadre pour anticiper ses évolutions. Aujourd'hui 45 000 entreprises et 690 000 cadres utilisent les services de l'APEC. Pour en savoir plus sur l'APEC, consulter le site : www.apec.fr

WAVESTONE

www.wavestone-advisors.com

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods). Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe.

La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique.