

Comprendre les conséquences RH des évolutions du dialogue social

En quoi la crise modifie-t-elle les relations sociales en entreprise ? Les attentes des salariés et de leurs représentants sont-elles modifiées par le contexte économique ? Comment élargir et renouveler le dialogue social pour associer les organisations syndicales aux décisions de la direction ?

La réforme de la représentativité syndicale : quelles conséquences ?

Les nouvelles règles introduites par la loi du 20 août 2008⁽¹⁾ obligent les uns et les autres à sortir des jeux de rôle et semblent remettre l'entreprise au cœur des négociations.

« Le contrat est désormais appelé à devenir la forme d'élaboration du droit et c'est une bonne chose », souligne d'emblée Alain Olive, secrétaire général de l'Unsa. Alors que se posait la question de la légitimité des acteurs, l'élection était la seule réponse tenable. Le secrétaire général de l'Unsa voit se dessiner un mouvement de fond : l'entreprise redevenant le cœur de la négociation et de la légitimité syndicale, l'idéologie passe au second plan. Paradoxalement, la loi donne à la section syndicale un pouvoir qu'elle n'a jamais eu, estime-t-il, voyant poindre une « *recomposition du paysage syndical avec le risque d'alliances baroques au sein des entreprises* ».

Les 10 % ou la « recomposition du paysage »

La question pour les syndicats est de savoir quel lien établir avec les salariés pendant les négociations, insiste Pierre-Jean Rozet, membre de la commission exécutive confédérale de la CGT et président de la délégation

CGT au Conseil économique et social : « *Il faut des allers-retours très réguliers : les salariés doivent pouvoir peser sur le résultat de la négociation.* » Première société cotée à avoir procédé à des élections sous le nouveau régime, Eutelsat en illustre les effets. Avec une population composée à 85 % de cadres, l'entreprise n'a désormais qu'un syndicat susceptible de signer un accord : la CFE-CGC a obtenu 70 % des suffrages, remporté la totalité des sièges du CE et neuf des quatorze sièges de DP (la CGT garde un délégué syndical avec 10,2 % des suffrages). « *Le résultat est un peu curieux*, admet Izy Béhar,

DRH d'Eutelsat, et par ailleurs vice-président délégué de l'ANDRH. *J'avais été habitué à un jeu social proche de la "commedia dell'arte". Désormais, il faut aller directement au cœur des choses : si un accord n'est pas signé en réunion, il n'y a pas d'accord !* » Étant seul à pouvoir conclure, le délégué CGC est lui-même embarrassé par ce résultat, qui fait peser sur lui une très grande pression.

Quid des délégués non reconduits ?

À France Télécom, les élections du 22 janvier 2009, qui expriment un renforcement des grands syndicats, se sont déroulées avec les anciennes règles⁽²⁾. Mais lorsque s'appliquera la nouvelle désignation des délégués syndicaux, explique Laurent Zylberberg, directeur des relations sociales groupe, « *tous les syndicats y perdront : aucun ne dépasse les 10 % dans toutes les filiales de l'entreprise* ». Ce qui pose la question de la réinsertion des délégués (10 000 mandats représentatifs à France Télécom) :

« Les salariés doivent pouvoir peser sur le résultat de la négociation. »



Thierry Smaghe, DRH groupe de Spie, Laurent Zylberberg, directeur des relations sociales groupe, France Télécom Orange Group, Izy Béhar, DRH d'Eutelsat, et vice-président délégué de l'ANDRH, et Alain Olive, secrétaire général de l'Unsa

« Ce n'est pas parce qu'un salarié aura développé une expertise comme président de la commission économique d'un CE qu'il aura nécessairement l'envie d'occuper un poste dans une direction financière ! »

Selon Thierry Smaghe (Spie), le problème est que « le salarié qui gagne en compétences dans l'exercice de son mandat, en perd dans sa pratique professionnelle. Cette expérience ne comporte pas la pratique du management nécessaire pour reprendre un poste avec un niveau de responsabilité tenant compte de son expérience syndicale ».

« L'évolution de la carrière des responsables syndicaux est un vrai problème en France, reconnaît Pierre-Jean Rozet (CGT). L'expérience syndicale doit devenir un atout, et non plus une croix, dans un parcours professionnel ! » Alain Olive (Unsa) estime que les entreprises ont tout intérêt à promouvoir en leur sein un nouveau syndicalisme, formé et reconnu en terme de carrière : « Alors que beaucoup de responsables syndicaux viennent encore du secteur public, les entreprises ont intérêt à avoir des salariés issus du secteur privé dans les organisations syndicales. » ■

Antoine Brault

(1) Tenue d'élections professionnelles où tous les syndicats sont présents au premier tour, 10%.

(2) Le protocole électoral précédant l'entrée en vigueur à la loi du 20 août 2008.

Qui inviter aux négociations ?

Avec « un comité central d'entreprise dans chacune des huit grandes filiales, et des dates d'élections différentes, le tour complet des élections dans le groupe ne sera pas bouclé avant 2012. Je ne sais pas qui je dois convoquer pour négocier... » La question, posée par Thierry Smaghe, DRH groupe de Spie, illustre bien les difficultés d'application des nouvelles règles.

« Lorsque des négociations s'ouvrent dans l'entreprise, elles peuvent durer un an, période pendant laquelle, il peut se dérouler des élections », renchérit encore Laurent Zylberberg, DRH groupe de France Télécom Orange Group.

Pour Pierre-Jean Rozet (CGT), « le principe est d'arrêter la représentativité à une date donnée valable jusqu'à ce qu'une nouvelle boucle complète des élections dans l'entreprise ait eu lieu ». Alain Olive, secrétaire général de l'Unsa, concède volontiers que la loi du 20 août 2008, bonne sur le fond, ne répond pas à toutes les questions et que « les DRH vont essayer les plâtres pendant quelques années ».



Jean-Luc Delenne, directeur des relations sociales et institutionnelles groupe de Carrefour, Christian Lurson, DRH de Sodexo France, Gérard Taponat, directeur des affaires sociales de Manpower, Nicolas Lagrange, journaliste à BFM, Daniel Cholley, ancien directeur des relations sociales et conseiller social d'un grand groupe, François Nogué, DRH de la SNCF

Carrefour • Sodexo • SNCF • Manpower

Le dialogue social, l'outil d'accompagnement du changement en temps de crise ?

En quoi la crise change-t-elle les relations sociales en entreprise ? Les attentes des salariés et de leurs représentants sont-elles modifiées par le contexte économique ?

« Le dialogue social est un métier plein d'avenir, au moins pour les trois prochaines années », affirme Jean-Luc Delenne, directeur des relations sociales et institutionnelles groupe de Carrefour. Car c'est « un moyen d'accompagner la structure face aux changements de son environnement et à la crise. L'enjeu est la capacité de l'entreprise à s'adapter tout en maintenant un cadre de sérénité sociale. Il faut donc beaucoup se parler, et entretenir une relation de proximité avec les organisations syndicales ».

Intensifier la communication

Pour assurer une communication régulière et intensive avec les représentants du personnel, Manpower a ainsi décidé d'accélérer le rythme des réunions du CCE (comité central d'entreprise) pendant la crise. Ainsi, les élus sont réunis chaque mois plutôt que chaque trimestre. Cela permet à l'employeur de « faire le point régulièrement sur la situation économique, pour ne pas se retrouver à prendre des décisions qui ne seraient pas comprises », explique Gérard Taponat, directeur des affaires sociales du groupe de travail temporaire. La période de crise est une occasion extraordinaire de rediscuter des enjeux économiques et sociaux de l'entreprise. C'est une opportunité pour rebâtir les relations sociales. » La direction de Manpower a ainsi proposé aux organisations syndicales un « calendrier de problématiques économiques et sociales » à débattre.

« La crise est une vraie opportunité pour le dialogue social... qui est lui-même l'une des conditions de sortie de crise, renchérit Christian Lurson, DRH de Sodexo France. Le dialogue doit être permanent. Ainsi, chez Sodexo, nous avons toujours au moins quatre négociations en cours, et une réunion par semaine avec les organisations syndicales. »

Inventer de nouveaux lieux de dialogue

Tous insistent cependant sur la nécessité de nouveaux espaces : « On sépare beaucoup le dialogue social contraint (les négociations obligatoires) et les procédures d'information-consultation », indique Jean-Luc Delenne. François Nogué, DRH de la SNCF, constate, lui, un « épuisement du dialogue social institutionnel : le code du travail place les relations sociales dans un système relativement frustrant, y compris pour les partenaires sociaux. » Ainsi, les DRH sont habitués à essayer un vote négatif du comité d'entreprise et à passer outre...

À la SNCF, l'Institut des métiers créé par l'accord GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) permet de « discuter en amont, à froid, de sujets très structurants pour l'évolution de l'entreprise », explique François Nogué. Sont également initiées des « concertations spécifiques de projet », pour échanger avant la consultation : « Cela permet de déblayer le terrain et de prendre en considération certaines remarques utiles, poursuit-il. Sans ce type d'instance, on entre dans un

cerle vicieux, en se mettant en posture de passer vite, en force. On craint les remarques et les contradictions et l'on ne laisse pas assez de marges d'adaptation. On se rend compte, deux ans après, qu'on aurait dû écouter les remarques des organisations syndicales ! »

De la même façon, à l'occasion d'un accord GPEC, Manpower a « créé des lieux de dialogue social fréquent et intense, indique Gérard Taponat. Nous avons décidé de présenter les projets le plus tôt possible. Apporter plus d'informations aux organisations syndicales leur donne aussi une légitimité ». Même souci d'information chez Sodexo, avec un comité de coordination paritaire rassemblant « les principaux leaders des organisations syndicales. Ce n'est pas une instance de négociation, mais d'information sur divers sujets. Ce comité est très apprécié par les organisations syndicales, car c'est une opportunité de discuter hors "gros livre rouge" [code du travail] ». ■

Lucie Prusak

« La crise est une vraie opportunité pour le dialogue social... qui est lui-même l'une des conditions de sortie de crise ! »

■ Brittany Ferries

Procédure d'alerte pour prévenir les grèves

Brittany Ferries a mis en place, de façon concertée, un mécanisme d'avis de tempête sociale, qui permet de résoudre les conflits avant le recours à la grève.

« Quand je suis arrivé, il y a trois ans, raconte Raphaël Doutrebente, DRH et en charge de la communication interne Brittany Ferries, les relations sociales étaient dans un état préoccupant avec une dizaine d'accords signés mais pas réellement appliqués, des messages de la direction pas compris – ou mal diffusés par un management généralement court-circuité par la direction et des syndicats. »

Sensibiliser le management au dialogue social

Une des premières actions du DRH a été de mettre en place une formation pour le management basée sur la cohésion d'équipe. Un second module a porté sur les relations sociales pour faire comprendre « ce que sont les syndicats et l'intérêt pour ces managers de devenir les

responsables des relations sociales de leurs équipes ».

Tous les accords sociaux ont été refondus, dont un sur le dialogue social, signé en octobre 2007, qui comporte un mécanisme « d'avis de tempête sociale », inspiré de l'alerte sociale mise en place à la RATP. Sur dix « avis de tempête », seul un a débouché sur un mouvement de grève. « La grève est désormais reconnue par les syndicats comme un échec du dialogue social », précise Raphaël Doutrebente, qui relève une vraie prise de conscience de l'impact d'une grève sur l'activité de la compagnie. ■



Raphaël Doutrebente, DRH de Brittany Ferries

A. B.

Le Medef hors sujet ?

La proposition de Laurence Parisot, présidente du Medef, d'assouplir les procédures de licenciement économique ne fait pas l'unanimité chez les DRH. Réactions.

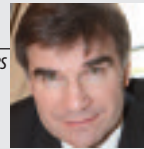
► François Nogué (SNCF)

« La situation de l'emploi est dramatique. Notre problématique est l'éthique de l'entreprise, la crédibilisation des démarches de réorganisation quand on les présente au personnel, pas l'accélération du calendrier des procédures de licenciement ! (...) La responsabilité des RH est de vérifier que le levier social est le bon pour assurer l'adaptation nécessaire. » Par exemple, avant de procéder à une restructuration, il faut peut-être envisager une révision des pratiques commerciales ou un véritable projet industriel.



► Jean-Luc Delenne (Carrefour)

« Les délais des licenciements économiques n'ont jamais posé de problème. Si l'on veut éviter que les organisations syndicales n'utilisent tous les outils dont elles disposent pour ralentir la procédure, il faut créer des lieux de dialogue social en amont. C'est une marque de respect pour le personnel et ses représentants de trouver des lieux dans lesquels l'entreprise peut donner du sens à ses projets, les faire partager. (...) On est trop strict sur le respect des procédures légales, mais on ne prend pas le temps d'expliquer le contexte, la conjoncture. Il faut savoir semer tout au long de l'année pour récolter les conditions favorables au dialogue, y compris au moment où l'on doit mettre en œuvre une restructuration. (...) Si une entreprise se met d'accord avec les organisations syndicales sur les process à appliquer en cas de restructuration, qu'on la laisse déroger à certains éléments réglementaires ! »



► Gérard Taponat (Manpower)

« Le délai administratif, technique, de mise en œuvre d'un plan social n'est pas une question. La question posée par la crise est humaine, technique et sociale. Il faut que l'entreprise ait un projet politique au sens noble du terme », qui implique la prise en compte de problématiques externes, comme le logement ou l'accès au crédit de ses salariés en cas de licenciement. « Si le monde de l'entreprise ne se soucie pas de ces problématiques, le monde politique s'en emparera et lui reprochera de s'immiscer dans des questions qui ne le concernent pas... »



Daniel Cholley ancien directeur des relations sociales et conseiller social d'un grand groupe



« Les partenaires sociaux commencent à sortir du dialogue conflictuel. » Mais la crise suscite un « malaise social » grandissant, qui s'exprime notamment par des conflits collectifs. « Des formes inédites de revendication apparaissent, qui peuvent prendre l'aspect de révoltes, en l'absence de canalisation syndicale au sens classique. » D'où la nécessité, selon lui, d'actionner tous les leviers du dialogue social : le dialogue « syndical et institutionnel », mais aussi « managérial » et la « communication sociale » interne. Autant de moyens de restaurer la légitimité des employeurs, mise à mal par les polémiques sur la rémunération des dirigeants. La mise en œuvre de la loi du 20 août 2008 sur la représentativité des syndicats devrait conduire à « une concentration syndicale ». Certes, « tout le monde souhaite des interlocuteurs moins nombreux mais plus puissants ». Mais « les accords d'entreprise seront plus difficiles à obtenir », du moins dans un premier temps. Et le déclin des syndicats pourrait bien se poursuivre malgré la réforme. Au total, la crise pourrait aussi bien se révéler un « accélérateur de changement » qu'un obstacle au dialogue social néfaste pour les entreprises.