

Quels leviers pour un dialogue social au service de la stratégie de l'entreprise ?

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.

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 ?

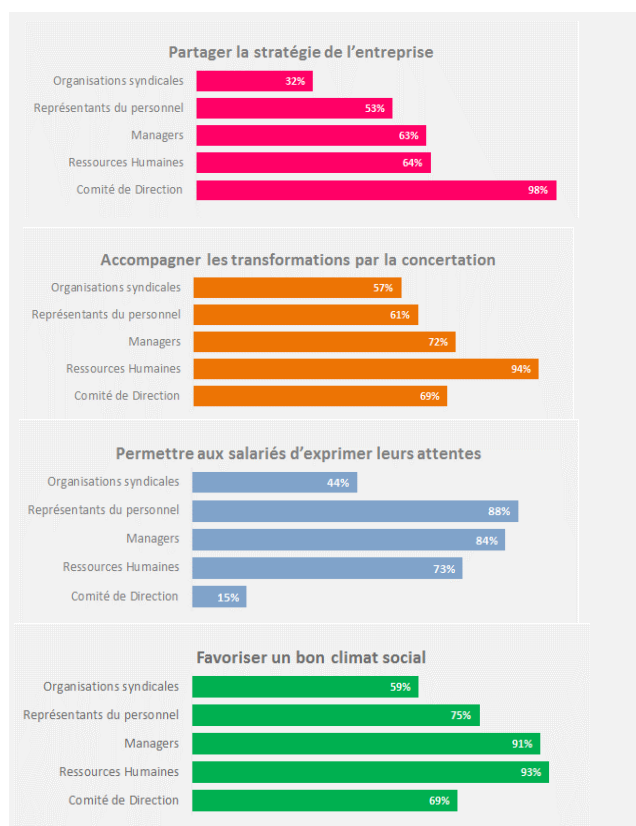
Les mots des DRH pour définir le dialogue social

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 l'avenir Jeu
d'acteur Confiance Transparence

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.

Rôles attribués par les DRH aux acteurs du dialogue social



Un dialogue social performant, 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.

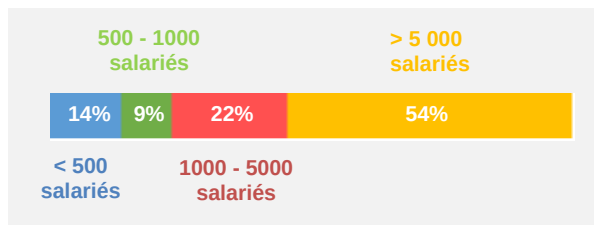
LES MANAGERS DE PROXIMITE, PIERRE ANGULAIRE DU DIALOGUE SOCIAL

Le rôle des managers a été unanimement identifié comme un point de progrès du succès du dialogue social. 95 % des DRH interrogés 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 pour 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.

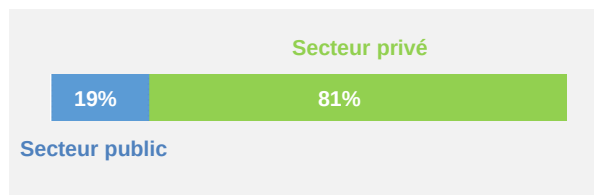
Méthodologie

- › 7 DRH membres du Comité de Pilotage
- › 14 entretiens qualitatifs ont été menés
- › 104 répondants au questionnaire en ligne

Taille des entreprises



Secteur d'activité



RECOMMANDATIONS

Faire de l'entreprise le cœur du dialogue social plus que le respect stricto sensu du cadre législatif : « *reléguer le dialogue social à un affrontement juridique, c'est perdre l'opportunité de donner du sens collectivement, et un cap à atteindre* ».

Si les DRH considèrent globalement que le dialogue social fonctionne, ils sont aussi nombreux à dénoncer le caractère extrêmement encadré des textes de loi. La feuille de route du dialogue social est 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 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 instances non obligatoires sur des périmètres pertinents, en instituant de nouveaux espaces de dialogue entre les différents acteurs du dialogue social. En sortant les partenaires sociaux de leurs attributions habituelles, en les intégrant par exemple à des expérimentations très opérationnelles.

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

› Former les salariés au dialogue social

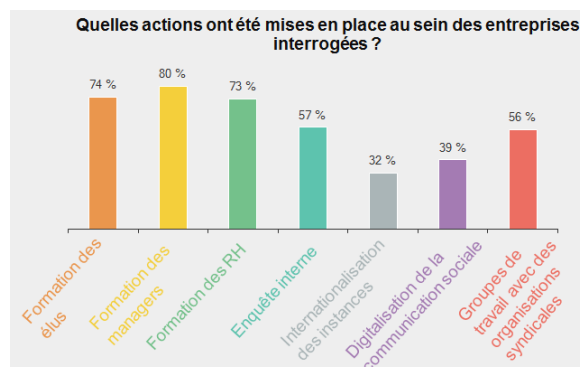
Sensibiliser les salariés sur les sujets du dialogue social, pour qu'ils soient force de proposition sans déposséder les IRP de leurs attributions.

› Réinvestir le manager dans son rôle

Redonner du souffle à un dialogue enfermé par les textes et les habitudes doit passer par la formation des managers pour les réinvestir d'autorité.

› Encourager les parcours syndicaux et opérationnels

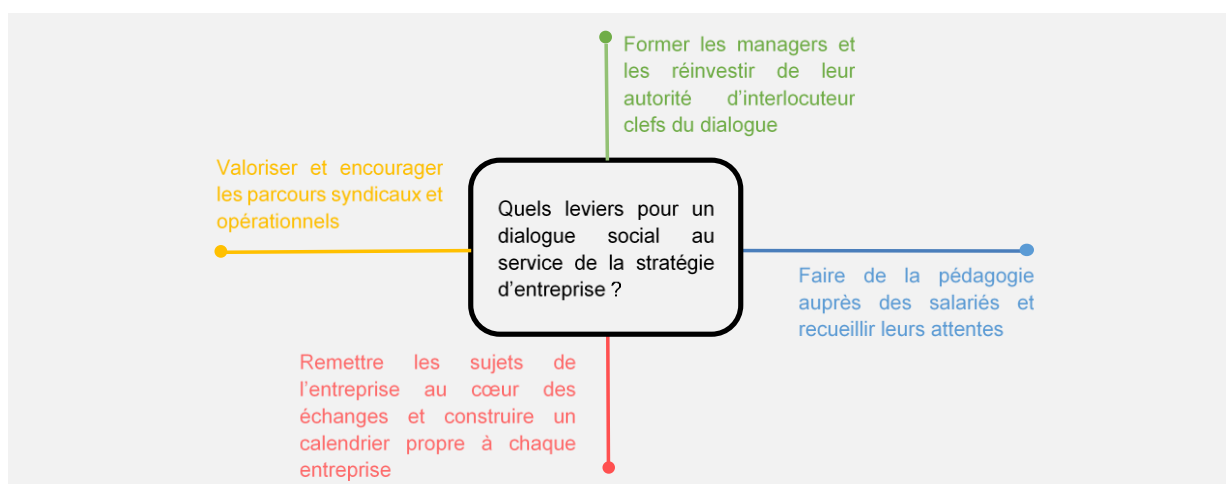
- Valoriser le rôle des IRP,
- Limiter les mandats à plein temps et accompagner le retour opérationnel des anciens élus.



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 handicapé « 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.





Cabinet international de conseil en management, Kurt Salmon offre à ses clients l'ensemble des expertises indispensables pour devenir les leaders de demain.

Nous offrons bien plus qu'un simple partenariat à nos clients. Nos équipes s'intègrent en toute transparence au sein de votre structure et développent des solutions innovantes et sur mesure pour résoudre la complexité que le XXI^e siècle fait naître chaque jour.

Réussir aujourd'hui ne signifie pas réussir demain. Il faut être proactif face à un futur incertain. Ensemble, notre challenge est de faire évoluer les approches stratégiques pour imaginer les entreprises du futur.

Nous appelons cela "Success for what's next".

VOS CONTACTS

Sylvain FRANCHINI
Senior Manager
+33 (0)7 60 17 68 05
Sylvain.franchini@kurtsalmon.com

Sébastien VERNEDE
Manager
+33 (0)6 03 74 17 43
Sebastien.vernedes@kurtsalmon.com

Kurt Salmon
159, avenue Charles de Gaulle
92521 Neuilly-sur-Seine cedex, France
+33 (0)1 55 24 30 00 Fax +33 (0)1 55 24 33 33
www.kurtsalmon.com - www.blogrhkurtsalmon.com

Hong Kong · Shanghai · Tokyo

Brussels · Casablanca · Düsseldorf · Geneva · LondonLuxembourg ·
Lyon · Manchester · Nantes · Paris

Atlanta · Minneapolis · New York · San Francisco

@
© 2016