



WAVESTONE

# QUELS LEVIERS POUR UN DIALOGUE SOCIAL AU SERVICE DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE ?

---

UNE ÉTUDE DU CERCLE HUMANIA, EN PARTENARIAT AVEC L'APEC



## **DROIT D'AUTEUR**

©2016, Wavestone

Wavestone est propriétaire du droit d'auteur visant le contenu, les documents et l'information trouvés dans la présente étude, sauf indications contraires précisées dans ladite étude. Wavestone autorise toute personne utilisant la présente étude, sans payer de quelconque redevance ou demander une autre permission, de reproduire et distribuer l'information, les éléments du contenu et les documents se trouvant dans cette étude, seulement à des fins personnelles sans but lucratif et aux conditions suivantes :

- d'indiquer clairement que Wavestone est la source de l'étude reproduite;
- d'inclure dans toutes les reproductions et copies le présent préambule.

Toute reproduction, à quelque autre fin que ce soit et par quelque moyen et sous quelque forme que ce soit, est interdite sans avoir obtenu par écrit la permission formelle de Wavestone. Wavestone interdit de modifier l'information ou les documents reproduits ou copiés à partir de la présente étude.

---

# WAVESTONE

[www.wavestone.com](http://www.wavestone.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 en dehors de France).

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.

Fort de 2 500 collaborateurs présents sur 4 continents, le cabinet figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe et constitue le 1er cabinet de conseil indépendant en France.

**Le dialogue social a été 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 faire de l'entreprise le lieu privilégié du dialogue social.**

Alors que la presse met principalement en avant les négociations interprofessionnelles entre le gouvernement, les syndicats salariés et patronaux, cette étude a pour objet de donner la parole aux Directeurs des Ressources Humaines (DRH) et Directeurs des Relations Sociales (DRS). En effet, alors qu'ils sont les chefs d'orchestre du dialogue social dans l'entreprise, leur voix n'est que trop rarement portée pour exprimer leur point de vue et leur recommandation.

Lors de la réalisation de l'étude, nous avons constaté que le sujet du dialogue social interpelle : 104 DRH et DRS ont répondu au questionnaire en ligne, et parmi eux, 72% ont indiqués être prêts à aller plus loin dans le cadre d'un entretien qualitatif. Au cours des entretiens réalisés, des visions très personnelles issues des parcours de chacun et des différents contextes

d'entreprises nous ont été partagées. Pour une grande majorité, ils ont exprimé la même conclusion : dans un contexte économique incertain, marqué par le bouleversement des modèles économiques, la première fonction du dialogue social est d'accompagner les transformations par la concertation.

Dans ce cadre, cette étude vise à répondre aux questions suivantes : quelle est la réalité du dialogue social dans les entreprises ? 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 ?



**CLAUDE BODEAU**  
Associé en charge de la pratique  
People & Change Wavestone

## LES MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE :

Remerciements particuliers à PHILIPPE TOURNIER, DRH du Groupe COLAS qui a présidé le Comité de Pilotage et nous a reçu dans ses locaux aux côtés de MICHEL GENTIL, Directeur des Relations Sociales du Groupe COLAS.



PHILIPPE TOURNIER  
DRH du Groupe COLAS

Nous remercions chaleureusement GHISLAIN MISSONNIER, Président du Cercle HUMANIA et tous les membres du comité de pilotage : SABINE FRANTZ, DRH de l'APEC partenaire du Cercle Humania, DIDIEZ VESIEZ, Directeur des Relations Sociales France d'EDF, le vice-amiral d'escadre PHILIPPE HELLO, Directeur et adjoint du DRH du ministère de la Défense, JOSÉ SCHOUMAKER, Directeur RSE et Diversité de VALEO en retraite et ANTOINE TISON, DRH d'OVH.

## ENTREPRISES PARTICIPANTES :

|                  |                   |                 |                    |
|------------------|-------------------|-----------------|--------------------|
| ACCENTURE        | DANONE            | INSTITUT MINES  | SARCOGEST          |
| ACOLYANCE        | DB SCHENKER-JOYAU | TÉLÉCOM         | SCHLUMBERGER       |
| AG2R LA MONDIALE | DERICHEBOURG      | INTERMARCHÉ     | SCHNEIDER ELECTRIC |
| AGEFIPH          | DHL               | KUEHNE+NAGEL    | SEXTANT EXPERTISE  |
| AGENCE FRANCE    | DOCAPOST          | MC DONALD'S     | SKF                |
| PRESSE           | EDF               | MEETIC          | SNCF               |
| AIR LIQUIDE      | ENGIE             | MINISTÈRE DE LA | SODEXO             |
| AKIOLIS GROUP    | ERDF              | DÉFENSE         | SOLETANCHE BACHY   |
| AREVA            | ESSILOR INTERNA-  | NESTLE          | SPIE BATIGNOLLES   |
| ATOS             | TIONAL            | NOVAGRAAF       | TOTAL              |
| BNP PARIBAS      | EURONEWS          | ORANGE          | UCPA               |
| BOLORE MEDIA     | EUROVIA           | OVH             | UNION HABITAT      |
| BOUYGUES         | FÉDÉRATION NATIO- | PAGES JAUNES    | UNIPER ENERGY      |
| CAISSE D'EPARGNE | NALE DES TRAVAUX  | PLASTIC OMNIUM  | VALEO              |
| CANON            | PUBLICS           | PSA GROUPE      | VAUGHAN AVOCATS    |
| CAPGEMINI        | GEMALTO           | PWC             | VEOLIA             |
| CARGLASS         | GFI INFORMATIQUE  | RENAULT         | VILMORIN           |
| COLAS            | GRESHAM           | SACEM           | YVES ROCHER        |
| COURTEPAILLE     | HUDSON            | SADE            |                    |
| DAIMLER          | HUMANIS           | SAFRAN          |                    |

### DRH QUI NOUS ONT REÇUS LORS DES ENTRETIENS QUALITATIFS :

OLIVIER MÜNCH - Directeur des Relations Sociales d'ENGIE,

SANDRINE GIRAUD - Directrice des Relations Sociales de PAGES JAUNES,

CRCI FRÉDÉRIC DEROO, COL XAVIER PINEAU, COL XAVIER FACQUET, Chef du bureau des Statuts et Adjoint au Sous-Directeur de la Fonction Militaire de la Direction des Ressources Humaines du ministère de la Défense,

YVES LAQUEILLE - Directeur Général du Groupement des Industries Métallurgiques,

FRANCIS BAENY-Directeur des Affaires Sociales de SAFRAN,

PHILIPPE DAUBRICOURT et MAUD DE LA GUÉRIVIÈRE -DRH et Responsable des Relations Sociales d'AIR LIQUIDE,

FRANCK BERNARD - Directeur des Relations Sociales du Groupe PSA,

LUDOVIC LÉZIER - DRH d'HUMANIS,

CHRISTOPHE VALENTIE -DRH de la Sûreté Ferroviaire de la SNCF,

GHISLAIN MISSONNIER - Président du Cercle Humania,

PHILIPPE TOURNIER, DRH du Groupe COLAS qui a présidé le Comité de Pilotage

MICHEL GENTIL, Directeur des Relations Sociales du Groupe COLAS.

SABINE FRANTZ, DRH de l'APEC partenaire du Cercle Humania,

DIDIEZ VESIEZ, Directeur des Relations Sociales France d'EDF,

PHILIPPE HELLO, Directeur et adjoint du DRH du ministère de la Défense,

JOSÉ SCHOUMAKER, Directeur RSE et Diversité de VALEO en retraite

ANTOINE TISON, DRH d'OVH.

## AUTEURS

---



CLAUDE BODEAU

Avec 30 années d'expérience professionnelle en tant que dirigeant d'entreprise, consultant, créateur et directeur de 3eme Cycle en Management, Claude Bodeau est Associé en charge de la pratique People & Change et membre de l'EXCOM Wavestone.

[claude.bodeau@wavestone.com](mailto:claude.bodeau@wavestone.com)



SÉBASTIEN VERNÈDE

Avec 10 ans d'expérience dans le conseil, Sébastien Vernède est Manager au sein de l'équipe People & Change de Wavestone. Il conseille ses clients, DRH, dans leurs grands projets de transformation.

[sébastien.vernede@wavestone.com](mailto:sébastien.vernede@wavestone.com)



PIERRE-ARTHUR COSTA

Consultant chez Wavestone, Pierre-Arthur Costa intervient depuis un an sur des problématiques de diagnostic d'organisation.

[pierre-arthur.costa@wavestone.com](mailto:pierre-arthur.costa@wavestone.com)



CAMILLE DE MAILLÉ

Avec 2,5 années d'expérience dans le domaine des Ressources Humaines, Camille de Maillé intervient principalement sur des missions de transformation d'entreprise et de diagnostic RH.

[camille.demaille@wavestone.com](mailto:camille.demaille@wavestone.com)

- 8 | Pourquoi une étude sur le dialogue social ?
- 12 | Le chemin vertueux de la négociation collective  
Témoignage / Paul-Henri ANTONMATTEI
- 14 | Qu'est-ce que le dialogue social pour les DRH ?
- 22 | La performance du dialogue social  
quelles conditions nécessaires  
et quelles mesures ?
- 30 | Quels sont les leviers d'un  
dialogue performant ?
- 35 | 2017 pour les militaires une rénovation  
profonde du dialogue interne  
dans les armées
- 39 | Une nécessaire rénovation du dialogue social

# POURQUOI UNE ÉTUDE SUR LE DIALOGUE SOCIAL ?

## MÉTHODOLOGIE

---





## LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Il ressort de notre étude que la majorité des DRH interrogés estiment que le dialogue social joue globalement son rôle d'échange entre les différents acteurs de l'entreprise.

Cependant, l'exercice du dialogue social

est jugé trop complexe, peu accessible, et contraint par des impératifs juridiques qui l'éloignent des véritables enjeux économiques et humains de l'entreprise.

Les DRH ont identifié les enjeux suivants pour renforcer l'efficacité du dialogue social :

### Les enjeux pour renforcer le dialogue social



**FORMER ET EMBARQUER  
TOUS LES ACTEURS**



**RÉINVESTIR LE MANAGER  
DANS SON RÔLE**



**ENCOURAGER LES  
PARCOURS SYNDICAUX ET  
OPÉRATIONNELS**



**RÉAFFIRMER LE RÔLE DU  
COMITÉ D'ENTREPRISE**



**SORTIR DU CADRE STRICTEMENT  
LÉGAL D'EXERCICE DU  
DIALOGUE SOCIAL.**

## MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE ET PANEL DES ENTREPRISES RÉPONDANTES

Cette étude a été menée d'avril à juillet 2016 sur la base d'un questionnaire en ligne auquel 104 personnes ont répondu. Issus exclusivement de la fonction RH, les répondants appartiennent à 72 groupes, entreprises, ou administrations différentes, représentant plus d'1,6 million de salariés en France.

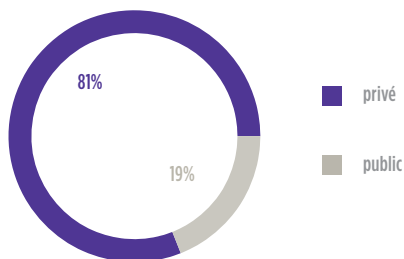


La majorité d'entre eux exercent dans le secteur privé (81 %) dans des entreprises de plus de 5 000 salariés (54%).

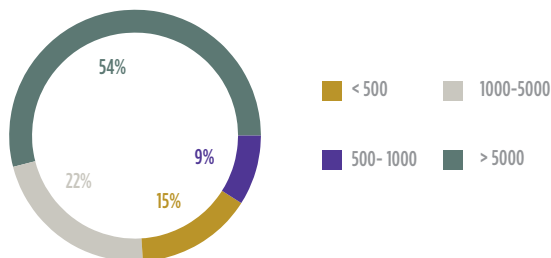
Ce questionnaire en ligne a été complété par 15 entretiens qualitatifs d'une durée d'une à deux heures, qui ont permis de recueillir des points de vue, des partages d'expériences et de recommandations sur les leviers d'un dialogue social performant au service de la stratégie de l'entreprise.

Le détail des entreprises participantes et des entretiens conduits est présenté en p. 4 et 5.

### Secteur d'activité



### Taille des entreprises répondantes





# LE CHEMIN VERTUEUX DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

TÉMOIGNAGE / PAUL-HENRI ANTONMATTEI

Professeur à l'Université de Montpellier

---

Le constat gouvernemental est largement partagé : *« la double fonction assignée au droit du travail est de plus en plus mal remplie. Alors qu'il doit à la fois protéger les travailleurs et sécuriser les entreprises pour leur permettre de se développer, il ne parvient qu'impartialement à atteindre ces objectifs, sous l'effet conjugué des bouleversements du monde du travail ou de la sédimentation de règles devenues en partie illisibles »*. Place alors à la réforme ou plutôt à l'accélération d'une refondation du droit du travail qui donne plus de place à la négociation collective. C'est bien l'ambition principale de la loi El Khomri du 8 août 2016 qui marque une étape supplémentaire après les importantes réformes menées depuis 2004.

La révolution numérique démontre, s'il en était encore besoin, la nécessaire adaptation des règles à l'accélération des mutations technologiques, économiques et sociales. La loi, par nature, impersonnelle, permanente et générale, ne peut plus assumer seule l'organisation de la diversité des formes d'emploi. Le relais de la négociation collective est indispensable sans que cette promotion n'ait pour ambition d'instaurer un règne qui réduirait le législateur, voire le juge, au rang de vassal. Une nouvelle répartition de compétence s'organise dans le cadre d'une articulation mieux précisée.

L'exigence d'adaptation justifie aussi une primauté accordée à l'accord d'entreprise dans le domaine sensible de la durée du travail et des congés. La loi et la branche ne peuvent, en effet, ajuster des mécanismes d'organisation dont l'efficacité dépend des spécificités des milieux de travail : l'annualisation du temps de travail en est un bon exemple. Élément de compétitivité, la conciliation entre le niveau d'avantages accordés au salarié et la capacité économique de l'entreprise à l'assumer est plus finement déterminée par la négociation d'entreprise. L'accord de préservation

et de développement de l'emploi doit également permettre de mieux lier charge économique de l'entreprise, durée du travail, rémunération et éviter le « yo-yo » du licenciement puis de l'embauche en cas d'importantes fluctuations d'activité.

Vertueuse, une réforme du code du travail donnant plus de place à la négociation collective est toutefois un pari dont la réussite dépend fortement d'un changement de comportement des acteurs. Or, le compte n'y est pas encore. Trop nombreux sont les témoignages de négociations marquées par des postures, des dogmes, des suspicions et des ignorances. La négociation collective n'est ni un combat ni une compromission, ni une renonciation aux intérêts représentés. Elle requiert le respect de l'autre et une volonté réelle et sérieuse de parvenir à un accord.

L'engagement des acteurs de la négociation d'entreprise doit être encouragé. Côté patronal, il est encore nécessaire, singulièrement au sein des PME, de détruire la perception négative de la présence syndicale car c'est bien avec des délégués syndicaux que l'on peut accéder à un droit conventionnel dense offrant des règles d'organisation adaptées et innovantes. Côté syndical, la valorisation des parcours professionnels des élus et des titulaires d'un mandat syndical, utilement généralisée

par la réforme Rebsamen, doit permettre d'enrayer la crise des vocations et attirer une nouvelle génération de négociateurs conscients de l'importance des accords collectifs. Aux salariés, dont le vote est déterminant, de choisir aussi en fonction des résultats de la négociation collective.

La construction juridique des relations de travail requiert des équilibres et non des dogmes. Portée par un consensus politique rassurant, une nouvelle répartition des rôles entre la loi et l'accord collectif est au service d'un droit du travail conjuguant la protection du salarié et l'efficacité économique de l'entreprise. N'est-ce pas la voie de son salut ?



Paul-Henri ANTONMATTEI

Professeur à l'Université de Montpellier

# QU'EST-CE QUE LE DIALOGUE SOCIAL POUR LES DRH ?

---



## LE DIALOGUE SOCIAL RECOUVRE BIEN PLUS QUE LES CONSULTATIONS ET NÉGOCIATIONS PRÉVUES DANS LE CODE DU TRAVAIL

Parmi les 4 définitions proposées au sein du questionnaire, 49% des DRH ont choisi la plus large, celle de l'Organisation Internationale du Travail :

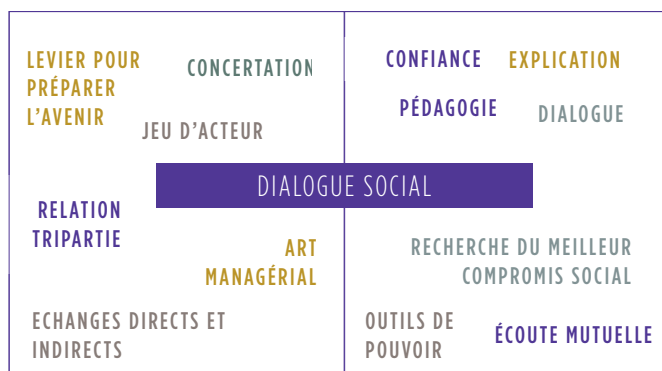
« TOUS TYPES DE NÉGOCIATION, DE CONSULTATION OU SIMPLEMENT D'ÉCHANGE D'INFORMATIONS ENTRE LES REPRÉSENTANTS (...) DES EMPLOYEURS ET DES TRAVAILLEURS SELON DES MODALITÉS DIVERSES, SUR DES QUESTIONS RELATIVES À LA POLITIQUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE PRÉSENTANT UN INTÉRÊT COMMUN »

A l'inverse, seulement 10% d'entre eux ont opté pour une définition plus restrictive, celle du Code du travail : « la consultation des partenaires sociaux pour tout projet portant sur les relations individuelles et collectives du travail, de l'emploi et de la formation ».

La nécessité de sortir le dialogue social de son cadre juridique strict a été confirmée au cours des entretiens que nous avons menés.

« Le dialogue social induit en France une logique de captation du dialogue d'entreprise par les partenaires sociaux. Pourtant il faut voir plus loin que le prisme social » \*

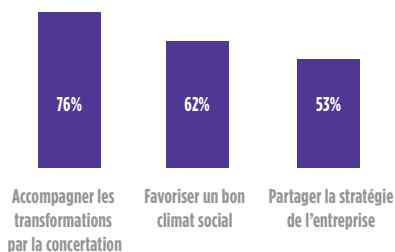
### Les mots des DRH pour définir le dialogue social :



\*Toutes nos citations sont extraites de nos enquêtes

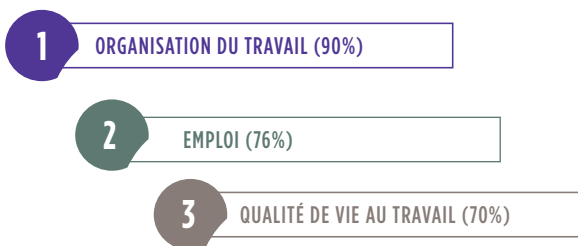
Selon notre panel de répondants, le dialogue social consiste en effet, en la recherche du meilleur compromis social possible et acceptable par toutes les parties-prenantes.

### Les fonctions principales du dialogue social



Pour 76% des DRH, l'accompagnement de la transformation des entreprises est la fonction première du dialogue social.

### Les sujets RH du dialogue social



Selon la majorité des DRH, l'organisation du travail, la gestion de l'emploi et la qualité de vie au travail sont les thématiques RH les plus impactées par le dialogue social.

« Avant, la performance du dialogue social était résumée à ne pas avoir de conflit. Maintenant, la fonction du dialogue social est sa capacité à transformer l'entreprise, à faire évoluer le corps social pour aller vers des évolutions importantes dans le futur »

« Le dialogue social est performant quand il anticipe et apporte des éléments d'action contre des incertitudes de plus en plus prégnantes et devient un levier d'économie sur l'avenir »





## LE POINT DE VUE DE WAVESTONE DU PRAGMATISME DANS LE DIALOGUE SOCIAL

---

### Le dialogue social a un rôle fondamental dans la vie de l'entreprise.

Il permet la confrontation d'intérêts différents dans un cadre commun : l'organisation et les conditions de travail dans l'entreprise.

En comparaison à nos voisins européens, le dialogue social français souffre d'une judiciarisation excessive des rapports : trop complexe et trop technique, son exercice est devenu la prérogative des spécialistes RH des relations sociales et des partenaires sociaux. Force est de constater que, depuis quelques années, en particulier au travers des lois Rebsamen et El-Khomri, le législateur vise à une simplification et à une fluidification du dialogue social pour plus de pragmatisme. Mais le chemin est encore long pour réaliser pleinement les vœux des DRH et renforcer la compétitivité

des entreprises. Ces changements nous paraissent indispensables dans un monde globalisé, sujet à des évolutions disruptives des modèles économiques.

Les DRH et l'ensemble des acteurs du Dialogue Social doivent exercer le dialogue social comme une opportunité pour accroître la performance économique tout en s'intéressant à la qualité de vie au travail, l'employabilité, la mobilité des collaborateurs.

À cette condition, le dialogue social peut être un puissant levier de la transformation d'entreprise y compris sur le volet humain.

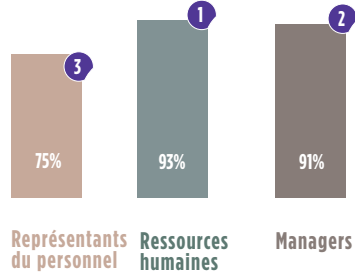
### CLAUDE BODEAU

**Associé en charge de la practice People & Change de Wavestone**

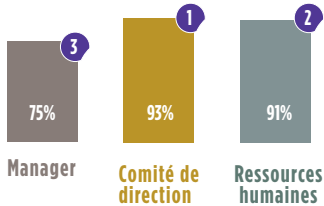
## UNE RÉPARTITION CLAIRE DES RESPONSABILITÉS ENTRE LES DIFFÉRENTS ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL

Interrogés sur le rôle attendu des différents acteurs de l'entreprise, les DRH ont identifié le Comité de Direction (CoDir), les RH et les managers comme les premiers responsables de l'animation du dialogue social (animer la concertation, partager la stratégie de l'entreprise, favoriser un bon climat social).

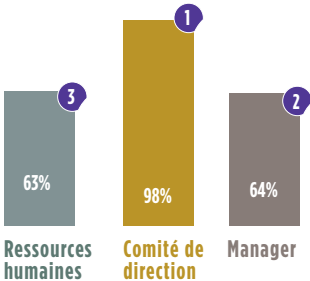
### Favoriser un bon climat social



### Accompagner les transformations par la concertation



### Partager la stratégie de l'entreprise



Pour 98% des DRH et DRS interrogés, le rôle du Comité de Direction est de partager avec ses managers et ses salariés la stratégie et les orientations business de l'entreprise.

« les DRH attendent notamment des IRP qu'elles motivent leurs avis afin de relancer le débat avec la Direction. Elles doivent tenir un rôle de partenaires et non d'adversaires »



## LE POINT DE VUE DE WAVESTONE FAIRE DU DIALOGUE SOCIAL UN LEVIER DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION

Les premiers mois de cette année 2016 ont été marqués par des tensions sociales autour du projet de Loi Travail donnant parfois l'impression d'un dialogue de sourds entre le gouvernement et les organisations syndicales.

Pour autant, si le dialogue social national interprofessionnel est le plus visible médiatiquement, il est loin d'être représentatif du dialogue social exercé au quotidien dans les entreprises. En effet, l'immense majorité des DRH rencontrés nous ont partagé leur pratique d'un dialogue social, certes imparfait, mais indispensable au fonctionnement de l'entreprise.

En particulier, l'accélération de la transformation des modèles économiques et des modes d'organisation que vivent toutes les entreprises actuellement rend plus que jamais indispensable un dialogue social adulte et responsable. En effet, dans ce contexte d'incertitude face à l'avenir, un climat social serein ne peut être permis que par un partage transparent par la Direction des décisions envisagées et de leurs effets attendus ; et par des représentants du personnel, porte-voix des préoccupations des salariés et force de propositions sur le fond.

Notre point de vue de consultants intervenant dans des contextes de

transformation est que les deux conditions nécessaires pour que le dialogue social joue son rôle dans ces projets sont :

- / Une ouverture sincère des dirigeants, métier et RH, au dialogue, se traduisant dans la capacité réelle à ajuster le projet pour prendre en compte les recommandations exprimées par les IRP ;
- / Une méthode mettant l'impact réel du projet sur la réalité de l'organisation et du travail des salariés au cœur des échanges entre direction et représentants. Cette méthode peut s'appuyer, au-delà des instances habituelles, sur des enquêtes auprès des collaborateurs concernés, des groupes de travail ad hoc intégrant des représentants du personnel, des expérimentations pilotes suivies par des commissions paritaires...

Si ces conditions sont remplies, et que la confiance est établie, le dialogue social peut devenir un véritable levier de la transformation des entreprises.

SEBASTIEN VERNE DE

Manager Wavestone, People &Change

Le dialogue social est formellement structuré autour des instances représentatives du personnel et des organisations syndicales, aux règles juridiques encadrées par le code du travail laissant à penser qu'il est l'apanage de « professionnels », plus ou moins déconnectés des enjeux de l'entreprise.

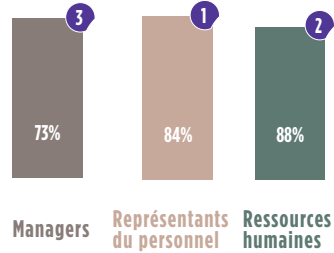
« Les échanges dans le cadre du dialogue social dépendent du niveau où le dialogue a lieu »

Dans la pratique, force est de constater que deux acteurs importants sont peu souvent associés dans l'exercice du dialogue : les managers de proximité et les salariés.

## LE MANAGEMENT EST LA PIERRE ANGULAIRE DU DIALOGUE SOCIAL

Ainsi, 84% des DRH interrogés considèrent qu'il est du rôle des managers de remonter les attentes des salariés, au même niveau que les représentants du personnel (88%). Pour beaucoup de DRH interrogés, les managers de proximité sont ainsi les premiers « interlocuteurs RH » des salariés. La ligne managériale a un rôle prépondérant dans le dialogue social, en particulier en termes d'écoute et de remontée des préoccupations des équipes.

## Permettre aux salariés d'exprimer leurs attentes



Un DRH d'une PME où aucune organisation syndicale n'est représentée, insistait fortement sur le rôle conjoint de la fonction RH et du manager :

« Le dialogue de proximité en PME doit s'orchestrer par le triptyque manager – collaborateur – HR business-partner afin de faire comprendre à chacun leurs points de vue respectifs »

Quant aux salariés, les DRH attendent qu'ils sollicitent leurs managers ou les élus des instances représentatives du personnel pour exprimer leurs attentes et qu'en retour ils se tiennent informés de l'actualité économique et sociale de l'entreprise.

Cette implication repose sur la qualité la communication RH et sa capacité à susciter l'intérêt des salariés sur les sujets du dialogue social. En répondant à des enjeux

sociaux et sociétaux, les RH accompagnent et facilitent l'exercice du dialogue dans l'entreprise.

En synthèse, le dialogue social est l'affaire de tous et dépend fortement de l'animation portée par les RH.



# LA PERFORMANCE DU DIALOGUE SOCIAL

QUELLES CONDITIONS NÉCESSAIRES  
ET QUELLES MESURES ?

---



## LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL CONSIDÉRÉS COMME DES PORTE-PA- ROLES LÉGITIMES DES ATTENTES DES COLLABORATEURS

« Le dialogue social en entreprise n'est pas aussi dégradé que ce que l'actualité laisse penser ; la perception de l'exercice du dialogue est mauvaise »

Les acteurs du dialogue social ont des rôles clairement identifiés, qu'ils assument. En ce sens, le Dialogue Social joue son rôle dans l'entreprise bien que cette répartition des rôles puisse parfois se transformer en jeux d'acteurs.

En particulier, les représentants du personnel et les organisations syndicales sont, pour l'essentiel des DRH interrogés, des interlocuteurs légitimes, dont les revendications sont un écho crédible des attentes des collaborateurs.

Pour autant, qu'est-ce qu'un dialogue social performant, et comment mesurer cette performance ?

## LA PERFORMANCE DU DIALOGUE SOCIAL MESURÉE DE MANIÈRE FOR- MELLE ET INFORMELLE

Pour l'essentiel des répondants de l'étude, la performance du dialogue social s'apprécie d'abord de manière qualitative au travers des remontées d'information du terrain et des discussions plus informelles qu'ils peuvent avoir régulièrement avec les partenaires sociaux.



« Il est aberrant de mesurer la performance par le nombre d'accords signés car des accords peuvent être contre-productifs... Un bon échec vaut mieux qu'un mauvais accord »

En complément, les DRH s'appuient sur des outils quantitatifs d'appréciation, reposant sur :

- / Des indicateurs RH (jours de grève, absentéisme...);
- / Des études de perception ou d'engagement

/ **Des indicateurs propres au dialogue social** (taux de participation aux élections, accords signés...)

**Des indicateurs propres au dialogue social**

| TYPE D'INDICATEUR            | VOTE  | APPORTS  |
|------------------------------|---|--|
| LES INDICATEURS RH           |  <p>75%<br/>des répondants</p> | Les indicateurs RH sont la mesure principale de la qualité du dialogue social. Ils s'appuient sur des informations telles que l'absentéisme, le nombre d'accidents du travail, de préavis et de jour de grève ou encore le volume et la nature des questions des DP. |
| LA MESURE DU CLIMAT SOCIAL   |  <p>59%<br/>des répondants</p> | Les enquêtes internes de satisfaction et de perception permettent d'apporter au DRH une photo complète de l'état de son climat social à un instant T.  |
| LES RÉSULTATS DE NÉGOCIATION |  <p>56%<br/>des répondants</p> | Les résultats des négociations sont un élément essentiel du dynamisme du dialogue social. Aussi bien en mesurant les organisations syndicales signataires, que le nombre et les thèmes des accords signés.   |

Une DRH rencontrée nous a également indiqué mettre en regard ces résultats avec les ressources mobilisées pour identifier les facteurs clefs d'un dialogue social performant.

In fine, de façon quasi unanime, nos interlocuteurs ont insisté sur l'importance du long terme, des relations

interpersonnelles entre DRH, DG et représentants des salariés (OS et IRP).

Ils ont également pointé trois éléments clefs pour un dialogue social performant : l'implication des managers, le rôle crucial de la Direction Générale et la capacité à sortir du cadre et des habitudes.



## LA PLACE DES MANAGERS EST À RÉAFFIRMER ET À ACCOMPAGNER DANS LE DIALOGUE SOCIAL

En tant que premier représentant de la Direction pour les salariés, les managers de proximité sont les acteurs essentiels de la construction d'un dialogue social durable et de qualité. Cependant, il ressort que ces derniers s'impliquent très peu dans les sujets qui dépassent le cadre de leurs fonctions. Les DRH expliquent cela par leur crainte de ne pas être « légitimes » ou non « habilités » à traiter de « sujets trop techniques ». À titre d'exemple, nos interlocuteurs ont indiqué être régulièrement interpellés par les managers sur leur crainte de délit d'entrave\* et ses conséquences pénales s'ils communiquent trop d'informations à leurs collaborateurs.

« Les échanges doivent intégrer les autres parties prenantes, qui ne sont pas toujours présents dans les lieux et temps du dialogue. En particulier, lors des échanges entre Direction et partenaires sociaux, les salariés et managers ne sont pas présents mais sont en première ligne des sujets discutés »

Cette crainte se traduit parfois par un abandon de leur rôle de relai de l'information. Pour les DRH, il est nécessaire que les managers se réapproprient leur rôle de relai des actualités sociales de l'entreprise et redeviennent ainsi le premier interlocuteur de proximité des salariés.

L'enjeu est donc de « dédramatiser » le dialogue social car « ce n'est pas qu'un sujet juridique, c'est avant tout un sujet de management. »

« Les partenaires syndicaux, qu'ils soient salariés ou employeurs, peuvent avoir un discours d'in-fantilisation du collaborateur. Finalement, celui qui peut le mieux appréhender le besoin et ses négociations, c'est le manager de proximité »

L'ensemble de la ligne managériale doit être actrice du dialogue social, du directeur aux managers de proximité, chacun agissant avec son niveau de responsabilité. Le manager est un acteur clef pour fluidifier le dialogue social vers l'ensemble des salariés, il est à l'écoute et peut détecter les signaux faibles.

\* délit constitué dès lors que l'employeur porte atteinte à l'exercice des fonctions d'un représentant élu du personnel ou d'un délégué syndical. En pratique, un délit d'entrave peut notamment être constaté dès lors que les procédures d'information consultation des IRP ne sont pas respectées.



## UN DIALOGUE PERFORMANT NÉCESSITE UNE IMPLICATION FORTE DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Parallèlement, le CoDir a également un rôle essentiel à jouer dans la dynamisation du dialogue social. Le manque de transparence ou la rétention d'information de la part de la Direction Générale dans la conduite du Dialogue Social est un facteur certain d'échec des négociations.

« Le dialogue social est un art managérial, c'est le sujet du dirigeant de l'entreprise, qui prend les décisions, beaucoup plus que le sujet du DRH. Le DRH ne doit pas être le deus ex machina des affaires sociales, le patron de l'entreprise doit être le vrai patron du dialogue social dans l'entreprise. »

Il est donc primordial que le CoDir lance et clôture les négociations sociales en intervenant aux moments clés de l'exercice du dialogue. Ces interventions seront alors doublement bénéfiques : par la preuve de l'implication de la Direction dans le dialogue et par l'alignement des négociations sur la vision et les orientations de l'entreprise.

« Son rôle est participatif : ni leader, ni suiveur, le CoDir donne les orientations stratégiques à suivre, il est le curseur de la négociation et intègre l'aspect social. »

La DRH est alors mieux équipée pour jouer son rôle de professionnelle et d'animatrice du dialogue social.

## UN DIALOGUE SOCIAL CONTRAINT, TANT SUR LE FOND QUE SUR LA FORME, PAR LES TEXTES ET LES HABITUDES

Le dialogue social est perçu comme un sujet technique. En outre, le législateur impose depuis plusieurs années, en plus de l'ensemble des règles à respecter, des sujets obligatoires à négocier dans un calendrier contraint (comme récemment pour le sujet de la pénibilité). Les marges de manœuvre des entreprises pour traiter leurs problématiques propres s'en trouvent proportionnellement réduites.

Imposer un calendrier et les sujets à traiter génèrent des externalités négatives pour le dialogue social :

- / Un désintéressement possible des partenaires sociaux qui partent du principe que la loi traitera.

« Sur les sujets imposés à la négociation, ils tendent à être abordés sous le sens de l'obligation légale sans volonté systématique de négociation.

- / Un manque de temps et d'énergie pour traiter les sujets spécifiques

à l'entreprise, une fois le cadre obligatoire négocié :

« Quand le cadre obligatoire est passé, on n'a plus très envie d'aller traiter les autres sujets. »

Cette complexité juridique et le volume de sujets à traiter portent en eux un risque majeur sur la performance du dialogue social : qu'il soit un sujet exclusif de professionnels loin de la réalité des salariés.

En réponse à ces enjeux, les DRH interrogés ont partagé leurs pratiques pour favoriser un dialogue social performant et au service de l'entreprise.

1

70% des DRH interrogés considèrent que le manque d'adaptation des stratégies nationales des organisations syndicales aux différents contextes de l'entreprise constitue le premier facteur d'échec des négociations sociales

2

Le deuxième facteur d'échec, selon les DRH, est le manque de transparence ou la rétention d'information de la part de la Direction Générale dans la conduite du dialogue social

## LE REFERENDUM D'ENTREPRISE

Une mesure phare de la Loi El Khomri prévoit le recours possible au referendum par un syndicat représentant au moins 30% des salariés, si un syndicat majoritaire refuse de signer un accord d'entreprise. Le vote des salariés, à la majorité des suffrages exprimés, primera sur la position des syndicats.

Les DRH interrogés, à l'unanimité, ne considèrent pas le recours au referendum d'entreprise comme une option souhaitable. Quand bien même ils reconnaissent des difficultés à parvenir à certains accords, à désamorcer des blocages, recourir au referendum serait un aveu d'échec dans les relations sociales.

## LES ENQUÊTES INTERNES DE PERCEPTION ET D'ENGAGEMENT

Beaucoup de DRH réalisent des enquêtes internes qualifiées de perception, ou d'engagement de leurs salariés. Ces enquêtes sont généralement adressées à tous les collaborateurs sans distinction et sans intermédiaire. Lorsqu'elles sont effectuées régulièrement, elles donnent lieu à une appréciation dans le temps du climat social. Elles peuvent également être adressées ponctuellement sur un sujet donné pour recueillir la température du corps social en amont d'un projet.

Ces enquêtes rencontrent un fort succès avec en moyenne 75% de participation des salariés dans les entreprises interrogées.

A l'inverse des référendums, parfois perçus comme une tentative de contourner les corps intermédiaires, ces enquêtes sont bien perçues par les organisations syndicales, car elles permettent de poser et de partager des constats et ainsi d'enrichir les échanges lors des informations, consultations et négociations.

# QUELS SONT LES LEVIERS D'UN DIALOGUE PERFORMANT ?

---



## DÉDRAMATISER LE SUJET POUR PERMETTRE À CHACUN DE JOUER SON RÔLE

Il apparaît essentiel de dédramatiser le dialogue social en entreprise et de professionnaliser son exercice pour maximiser son efficacité dans les relations sociales. La formation des managers, des RH et des IRP au dialogue social est primordiale pour permettre à chacun d'identifier son propre rôle et celui des autres parties prenantes.

Les managers sont les intermédiaires essentiels entre les salariés et la Direction, ils doivent être formés pour devenir le relai d'un dialogue social ascendant et descendant.

Les RH doivent être épaulées par la Direction, elles réalisent la communication sociale de l'entreprise et les messages qui vont être véhiculés en interne. Les IRP ont quant à elles un rôle de représentants des salariés mais aussi de médiateurs sur le terrain pour faciliter les échanges.

1

## FORMER LES ACTEURS

« Les facteurs d'échec du dialogue social portent sur des problèmes de maturité, de pédagogie, de prise en compte du rôle de chacun dans l'entreprise »

UN TRAVAIL PÉDAGOGIQUE EST NÉCESSAIRE AUPRÈS DE TOUS  
LES ACTEURS POUR LEUR FAIRE APPRÉHENDER L'UTILITÉ DU  
DIALOGUE SOCIAL ET LEUR PERMETTRE D'ÊTRE FORCE DE  
PROPOSITION.

2

## RÉINVESTIR LE MANAGER DANS SON RÔLE

« L'ensemble de la ligne managériale doit être réintégrée dans le dialogue social, du chef d'équipe au directeur d'unité »

LE DÉVELOPPEMENT MANAGÉRIAL PEUT ÊTRE AXÉ AUTOUR DES FONCTIONS RH PARTAGÉES PAR LES MANAGERS, AFIN DE LES RESPONSABILISER ET DE LES METTRE EN CAPACITÉ DE DÉCIDER ET D'AGIR.

Il faut construire les conditions qui les mettent en capacité de décider et d'agir sans craindre les risques juridiques réels ou supposés.

« Il faut effectuer une démarche d'accompagnement des managers, car ils ont un rôle à jouer. Si on limite le dialogue social aux IRP, cela devient une affaire de professionnels uniquement »

« On a cultivé la peur du risque dans l'entreprise, il faut se garantir de tout, ne pas prendre de risque. Il faut aussi peut-être que l'on réapprenne le droit à l'erreur. »

3

## EMBARQUER TOUS LES ACTEURS

« Le pragmatisme est un prérequis inhérent à l'exercice du dialogue social »

TOUS LES ACTEURS DOIVENT ÊTRE IMPLIQUÉS À CHAQUE NIVEAU ET LEUR DIFFÉRENCE DE PERCEPTION IMPOSE DE TROUVER UN TERRAIN PARTAGÉ EN SE CONCENTRANT SUR DES OBJECTIFS COMMUNS.



## RECENTRER LES ÉCHANGES SUR LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES ET LEURS IMPACTS OPÉRATIONNELS

4

### ENCOURAGER LES PARCOURS SYNDICAUX ET OPÉRATIONNELS

« Une des clefs est d’emmener les OS et IRP sur des terrains sociaux sur lesquels ils ont un tropisme ; et desquels ils peuvent ressortir grandis. Cela a par exemple conduit à un accord sur le don de jours solidaire »

- / PAR LA LIMITATION DES MANDATS À TEMPS PLEIN ET UN RETOUR À L’OPÉRATIONNEL ACCOMPAGNÉ,
- / PAR LA MISE EN PLACE DE GROUPES DE TRAVAIL ET D’EXPÉRIMENTATIONS TRÈS OPÉRATIONNELLES AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX.

Un dialogue social performant ne se limite pas strictement au respect du cadre législatif. Afin de mettre les sujets d’entreprise au cœur des relations sociales et de donner du sens aux échanges, il est nécessaire de replacer les enjeux stratégiques et opérationnels de l’entreprise au centre du dialogue.

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

5

## RÉAFFIRMER LE RÔLE DU COMITÉ D'ENTREPRISE

---

« Le dialogue social se noie dans des « détails » de conditions de travail, de RPS. Il s'éloigne des sujets stratégiques qui pourtant gouvernent l'entreprise »

IL EST DE LA RESPONSABILITÉ DU CE DE REPRENDRE LA MAIN SUR LES SUJETS STRATÉGIQUES ET DE NOURRIR LES NÉGOCIATIONS AVEC LA DIRECTION.

6

## SORTIR DU CADRE LÉGAL

---

« Le fait de réussir à co-construire l'avenir, avec les partenaires sociaux et l'entreprise, via une anticipation, procure un avantage compétitif pour l'entreprise »

INTÉGRER LES PARTIES PRENANTES DU DIALOGUE SOCIAL À DES EXPÉRIMENTATIONS OPÉRATIONNELLES ET CONCRÈTES, QUITTE À CONSTRUIRE DES DISPOSITIFS TEST EN RELATIONS SOCIALES EN VUE DE LES GÉNÉRALISER.

# 2017 POUR LES MILITAIRES

## UNE RÉNOVATION PROFONDE DU DIALOGUE INTERNE DANS LES ARMÉES

---

Dans le respect des limites à la liberté d'association prévue par la convention européenne des Droits de l'Homme pour le métier des armes et de règles constitutionnelles, la France a ouvert un droit d'association, encadré, compatible avec le statut militaire.



### LA GENÈSE DU PROJET

Dans deux arrêts du 2 octobre 2014, la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) condamne l'interdiction générale et absolue des associations professionnelles dans les armées françaises, prévue par le Code de la Défense.

### LES RÈGLES DE REPRÉSENTATIVITÉ

La loi du 28 juillet 2015 prévoit l'accès d'Associations Professionnelles Nationales de Militaires (APNM), en cours de constitution, dans les instances de concertation<sup>1</sup> des personnels militaires de la Défense. L'enjeu pour le Ministère de la Défense est de concilier liberté d'association et d'expression avec les spécificités de l'Institution. Chargée du dialogue social et du pilotage de la réforme, la DRH demeure attentive à préserver le rôle clé du commandement dans le dialogue interne. La voie hiérarchique demeure la courroie de transmission dans la concertation, renouvelée dans ses instances de représentation. L'Institution a élaboré des règles de représentativité fondées sur le nombre d'adhésions, condition pour occuper les sièges dédiés au sein du Conseil Supérieur de la Fonction Militaire (CSFM), aux côtés des autres représentants du personnel militaire élus par leurs pairs. Les APNM pourront constituer des unions et des fédérations entre elles pour atteindre le seuil de représentativité requis. Une APNM (ou groupement) doit être interarmées pour participer au CSFM.

SERVICE DES ESSENCES  
DES ARMÉES

SERVICE DU COMMISSARIAT  
DES ARMÉES

SERVICE DE SANTÉ  
DES ARMÉES

MARINE NATIONALE

ARMÉE DE L'AIR

ARMÉE DE TERRE

GENDARMERIE NATIONALE



## 2 FORMATIONS RATTACHÉES

DIRECTION GÉNÉRALE  
DE L'ARMEMENT

SERVICE DES  
INFRASTRUCTURES DE  
LA DÉFENSE

Une APNM comptant des personnels d'une force armée et issus de toutes les catégories de cette force armée, est considérée comme représentative dans son périmètre statutaire.

Toute APNM doit être inter catégorielle pour être dûment constituée.

Une APNM comptant 1% des personnels d'au moins 3 forces armées et 2 formations rattachées est considérée comme représentative et peut prétendre à des sièges au CSFM.

Le Conseil Supérieur de la Fonction Militaire (CSFM) est l'instance ministérielle de concertation présidée par le ministre de la Défense.

Le CSFM est compétent pour connaître des textes réglementaires et législatifs concernant la condition militaire

<sup>1</sup>Article L4111-1 du code de la défense : « La condition militaire recouvre l'ensemble des obligations et des sujétions propres à l'état militaire, ainsi que les garanties et les compensations apportées par la Nation aux militaires. Elle inclut les aspects statutaires, économiques, sociaux et culturels susceptibles d'avoir une influence sur l'attractivité de la profession et des parcours professionnels, le moral et les conditions de vie des militaires et de leurs ayants droit, la situation et l'environnement professionnels des militaires, le soutien aux malades, aux blessés et aux familles, ainsi que les conditions de départ des armées et d'emploi après l'exercice du métier militaire ».

## LES ÉVOLUTIONS CULTURELLES DE LA RÉFORME

Les APNM pourront s'exprimer librement sur les sujets intéressant la condition militaire, dans le respect des règles du statut (à l'instar des agents de la Fonction Publique).

Le ministère de la Défense veille à l'adhésion de la communauté militaire. Il s'agit d'une évolution culturelle profonde dont les effets ne pourront être mesurés que dans le temps.

À ce jour, 10 APNM ont déposé leurs statuts mais aucunes n'a encore atteint le seuil de représentativité.

## UNE RÉNOVATION PROFONDE DE LA CONCERTATION MILITAIRE <sup>2</sup>

Avec ces nouveaux acteurs, le dialogue interne dans les armées se rénove profondément. Les membres du CSFM seront plus professionnels et se consacreront à leur mandat à plein temps, pour une durée limitée.

Organisés en commissions, ils seront formés, accompagnés et les acquis de leurs expériences seront valorisés. Des travaux sont en cours pour rendre attractive la fonction de « concertant » au CSFM.

La loi prévoit un rapport au Parlement sur « la mise en œuvre de l'ensemble des dispositions relatives à la concertation et au dialogue interne des militaires ». Ce rapport sera présenté fin 2016.

---

<sup>2</sup>Cette réforme initiée par la Loi 2015-917 du 28 juillet 2015 a été complétée par deux décrets : le décret 2016-997 du 20 juillet 2016 pour la concertation et le décret n° 2016-1043 du 29 juillet 2016 pour les APNM.

# UNE NÉCESSAIRE RÉNOVATION DU DIALOGUE SOCIAL

---

**Le dialogue social tel qu'il s'exerce aujourd'hui ne peut plus être cantonné à une définition juridique et sociale car l'entreprise est un lieu de vie où les échanges sont beaucoup plus vastes.**

En dépit de mouvements sociaux parfois spectaculaires dans notre pays, le modèle français du dialogue social en entreprise n'est pas dépassé. Toutefois pour éviter la panne et rendre son fonctionnement plus efficace, les DRH appellent de leurs vœux les points suivants pour rénover le dialogue social :

- / Une redéfinition claire des rôles de chacun et un accompagnement au besoin vers une responsabilisation de tous les acteurs du dialogue social en particulier les managers et les IRP.
- / Une simplification du processus de dialogue par le regroupement des sujets à traiter, plus de souplesse juridique pour reprendre le contrôle du calendrier social et les problématiques propres à chaque entreprise qui doivent être négociées.

De manière unanime, les DRH accueillent favorablement les quelques améliorations récentes proposées par la législature mais souhaitent aller plus loin encore. Un dialogue social au service de la stratégie d'entreprise doit permettre à l'entreprise de rester compétitive. Pour remplir cette ambition, les DRH souhaitent plus de pragmatisme et un choc de simplification dans le cadre et l'exercice des relations sociales.



**WAVESTONE**

[www.wavestone.com](http://www.wavestone.com)