



Dialogue social, l'âge de raison.

FAIRE DU DIALOGUE SOCIAL UN LEVIER DE PERFORMANCE.

Rapport de l'Observatoire de Prospective Sociale de l'Institut de l'entreprise

L'Institut de l'entreprise publie une note Dialogue social, l'âge de raison. Faire du Dialogue social un levier de performance, dans laquelle il offre une analyse de l'ANI de janvier 2013 et met en avant les avancées permises par l'accord et les points de vigilance concernant sa transposition. Il propose également une réflexion sur le renforcement du dialogue social en France, pas uniquement dans un contexte de crise mais dans la vie quotidienne des entreprises à plus long terme. Cette réflexion se concentre autour de trois grandes priorités : inscrire le dialogue social au cœur du management de l'entreprise en renforçant l'implication des cadres dirigeants et des managers de terrain, clarifier le droit pour adapter le dialogue social aux réalités de l'entreprise, renforcer la légitimité et les capacités d'action des acteurs du dialogue social au sein de l'entreprise.

Axe de propositions n°1 :

Inscrire le dialogue social au cœur du management, pour faire émerger un véritable climat de confiance dans l'entreprise

Pour l'Institut de l'entreprise, un dialogue social de qualité est un enjeu majeur pour la performance des entreprises car il renforce le sentiment d'appartenance et l'adhésion des salariés à un projet commun. Il a pour condition l'émergence d'un climat de confiance entre les partenaires sociaux dans la négociation. La création d'une telle relation passe d'abord par une implication plus importante des cadres dirigeants dans le dialogue interne à l'entreprise. **Pour ce faire, plusieurs propositions sont envisagées par l'Institut de l'entreprise** : inscrire dans le parcours de carrière des cadres dirigeants un passage par des fonctions RH ou des responsabilités opérationnelles à fort contenu RH, mettre en place ou étendre les formations RH spécifiques aux cadres à haut potentiel, systématiser la présence de cadres dirigeants comme « auditeurs libres » lors des séquences de négociation au sein de l'entreprise, inclure la prise en compte de critères de performance sociale dans le recrutement et l'évaluation des cadres dirigeants.

Au-delà des cadres dirigeants, « *il est nécessaire d'accroître la capacité d'action des managers intermédiaires sur le terrain, avec l'appui des directions des ressources humaines. Leur rôle est central dans le maintien d'un climat social de qualité* » précise Hubert Landier, responsable du pilotage du rapport de l'Institut de l'entreprise. **Pour cela, il est fondamental de sensibiliser les cadres intermédiaires aux enjeux sociaux, en formation initiale comme durant la vie**

professionnelle. La généralisation des cursus dédiés aux relations sociales, la mise en place de formations communes avec les représentants du personnel, l'implication du management intermédiaire dans la négociation sociale, le développement de ressources spécifiques à destination des managers en amont comme en aval constituent autant de pistes à explorer.

Axe de propositions n°2 :

Clarifier le droit pour adapter le dialogue social aux réalités de l'entreprise

Les IRP répondent à un modèle d'entreprise qui n'est plus en phase avec le fonctionnement réel des organisations. Dans un contexte où les entreprises sont de plus en plus diverses et « agiles », la rigidité et la complexité des procédures et des instances du dialogue social nuisent à leur efficacité et à leur légitimité. **Pour répondre à cet enjeu, il serait pertinent de clarifier le droit (en identifiant les règles auxquelles l'entreprise peut déroger) et de donner aux partenaires sociaux la liberté d'adapter, par voie d'accord majoritaire, l'organisation des instances de représentation du personnel (nombre et la structure des IRP, thèmes abordés, calendrier, déroulement des négociations).** Corrélativement, un pas supplémentaire doit être franchi pour consolider le primat de l'accord d'entreprise sur la convention collective, et abolir le modèle des conventions collectives « à durée indéterminée ».

Axe de propositions n°3 :

Renforcer la légitimité et les capacités d'action des partenaires sociaux dans l'entreprise

Comme le montrent les enquêtes de la DARES, l'évolution du taux de syndicalisation et de la sociologie des organisations syndicales est préoccupante. Elle conduit à un risque de vieillissement, et de cumul des mandats au niveau des instances de représentation du personnel, avec à la clé une érosion de la légitimité de celles-ci. **Pour inverser cette tendance, plusieurs pistes doivent être envisagées.** Il s'agit de valoriser le passage des salariés par une IRP en renforçant l'employabilité des représentants du personnel : s'engager dans une IRP ne doit plus être une voie sans retour, mais une étape inscrite dans un parcours de carrière. Les capacités d'action des organisations syndicales et des comités d'entreprise doivent être renforcées. Ainsi, sécuriser les moyens matériels des organisations syndicales, au niveau de l'entreprise, permettrait à celles-ci de davantage mettre en œuvre leur rôle d'écoute et d'information à l'égard des salariés, par exemple à travers l'extension de dispositifs tels que le « chèque syndical » mis en place par Axa en 1990.

L'Institut de l'entreprise propose, de plus, de créer un « Institut du dialogue social », piloté par les partenaires sociaux avec le soutien de l'Etat. Cette instance de recherche et d'expertise sur le dialogue social serait à même d'agir comme un centre de compétences et de formation pour les salariés et représentants du personnel. Enfin, en amont des situations de blocage social, et des procédures d'arbitrage, un recours plus systématique à des médiateurs ou « tiers de confiance », indépendants ou au sein de l'entreprise, doit également être adopté pour assurer le suivi de certains projets identifiés en amont comme socialement sensibles.

