

Qualité sociale & formation

Éditorial :

Experts en dialogue et relations sociales

Réfléchir ensemble aux nouveaux enjeux du dialogue social

Par Antoine Werner,
directeur associé
de Cardinale sud Formation
awerner@cardinale-sud.fr



Chacun le sait, le monde dans lequel nous vivons et travaillons est en perpétuelle évolution. Les acteurs de l'entreprise sont confrontés à des mutations juridiques, technologiques, économiques et sociales qui obligent à questionner les pratiques les plus établies et les certitudes les plus ancrées.

Tel est l'objet de notre lettre d'information : non pas asséner de nouveaux dogmes, mais promouvoir une réflexion collective sur la meilleure façon de prendre en compte les enjeux et les aspirations inédites qui traversent la société et le monde du travail.

Experts en relations sociales, nous vous proposons, à travers cette publication, une libre mise en relation des idées, points de vue et expériences. Face à l'incertitude qui caractérise notre environnement, nous conservons en effet une conviction forte : c'est par le dialogue et l'échange que nous trouverons les moyens de relever ensemble les défis de ce nouveau monde. Bonne lecture ! ▲

Focus RH & dialogue social

Le Code du travail change... Pas les enjeux sociaux à traiter !

L'actualité sociale de la rentrée a bien sûr été dominée par les ordonnances modifiant le Code du travail avec, du côté des professionnels, une attention particulière portée aux changements affectant la représentation du personnel. Rien de plus naturel : le changement de grammaire du dialogue social ne peut qu'intéresser ceux qui le pratiquent au quotidien. Pour autant, mieux vaut prendre garde à ne pas tomber dans un formalisme étroit. Car, *in fine*, une seule chose comptera : notre capacité collective à apporter des réponses équilibrées aux questions très concrètes - et souvent complexes - que posent les profondes évolutions à l'œuvre dans le monde du travail. Certes, le Code du travail change, les IRP fusionnent, mais les enjeux à traiter, eux, ne changent pas ! Voici, à titre de réflexion, quelques-uns des sujets qui devraient, à notre avis, nourrir le dialogue social dans les mois et les années à venir. Une liste bien entendu non exhaustive...

I. La gestion des talents et des carrières

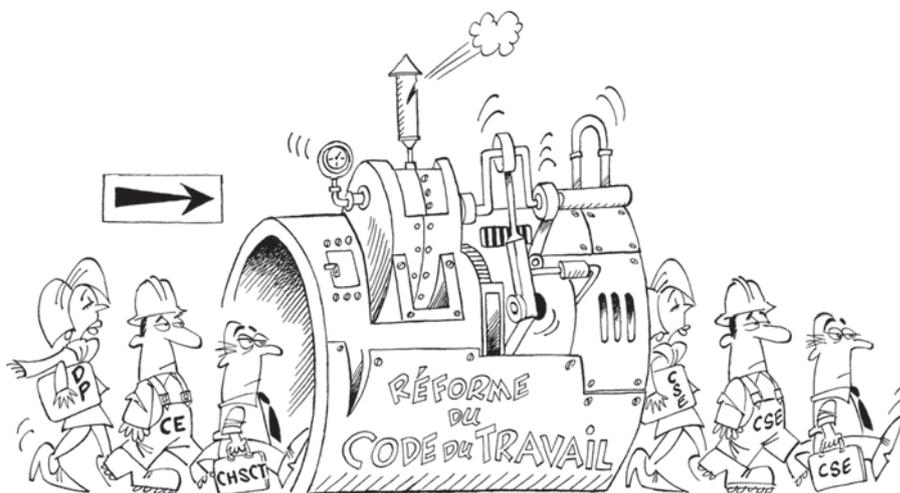
Autrefois terrain privilégié du paritarisme, la formation des salariés est soumise à de fortes tensions dues à l'évolution des trajectoires professionnelles et des modes d'organisation des entreprises. L'abandon progressif des structures pyramidales qui allaient de pair avec des carrières linéaires et verticales oblige en effet les partenaires sociaux à se repositionner sur la façon de gérer les carrières et les compétences. Confrontées à un univers plus fluide, les entreprises ont tendance à privilégier une offre de formation plus diversifiée et individualisée sous la forme de parcours à la carte, tandis que les milieux syndicaux restent, à des degrés divers, attachés aux dispositifs collectifs et planifiés d'antan. Les salariés, quant à eux, nourrissent des sentiments ambivalents à l'égard d'une évolution qui renforce leur autonomie mais accroît aussi l'incertitude face à l'avenir. Faute d'un cadre légal commun de sécurisation des parcours - la fameuse flexisécurité -, c'est la qualité du dialogue social au sein de l'entreprise qui fait la balance entre la confiance et la suspicion.

(suite page 2)

Cardinale sud
FORMATION

Ressources humaines, dialogue et relations sociales... Ces mots définissent la nature même de nos métiers. Ils rappellent que les lois, règles, référentiels et chartes qui se répandent dans l'entreprise ne sont que des artifices impuissants à dire ce qui s'y joue réellement. Ils nous disent qu'au travail l'essentiel tient aux hommes et surtout à la qualité des relations qu'ils parviennent à nouer entre eux. Ils soulignent que nous sommes les artisans déterminés, patients et enthousiastes d'un dialogue actif. ▲

Cardinale sud Formation est référencé dans le Datadock et bénéficie de la certification OPQF.



Révélateurs de tendances :

La réalité au-delà du droit. « Ce n'est pas le moindre des paradoxes de notre société, dans le domaine du travail comme dans bien d'autres : on se bat pour ou contre les lois. On en dissèque à l'envi les contenus, les pièges et les sous-entendus. Mais ce qui fait la réalité de la vie quotidienne dans les organisations, ce qui éventuellement provoque une souffrance pourtant maintes fois analysée et décrite, demeure dans une relative indifférence. Bien qu'étant les premiers employeurs du pays, les pouvoirs publics sont difficiles à mobiliser sur de tels sujets. De façon plus surprenante, même les organisations syndicales ne s'intéressent que moyennement à cette évolution phénoménale. [...] Les milieux syndicaux n'ont pas encore pris conscience que tout ne se joue pas autour du droit, tant s'en faut. » François Dupuy, sociologue, Liaisons sociales magazine, octobre 2017

74 %

C'est, selon une récente enquête de l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH), la proportion de DRH qui se déclarent *“favorables au renforcement de la formation des représentants des salariés”* afin de *“favoriser l'engagement syndical”*. (Source : Enquête Flash ANDRH, 20/09/17)

“Pour un management actif du dialogue social”

Un cycle de formation continue proposé par Sciences Po Lille en coopération avec Cardinale sud



Sciences Po Lille et Cardinale sud se sont associés pour élaborer un cycle de formation destiné aux Décideurs Ressources Humaines désireux de professionnaliser leurs pratiques de négociation, de rendre efficaces leurs réunions d'instances représentatives du personnel, et de mieux décrypter

le monde syndical pour trouver les bonnes clés d'entrée du dialogue avec les leaders syndicaux.

Inscriptions et renseignements :

Jamila BENHAOUAS

Responsable formation continue

Tél : 03 20 90 48 64

Jamila.benhaouas@sciencespo-lille.eu

(suite de la page 1)

2. Les politiques de rémunération

Révolution digitale, redéploiement de l'entreprise vers le client plutôt que sur le produit, émergence de nouvelles formes d'emploi, quête d'agilité organisationnelle... Les évolutions radicales de nos façons de travailler impliquent un changement parallèle des politiques de rémunération. Au-delà même de la montée en puissance des collaborateurs extérieurs tels que les prestataires, les intérimaires et les free-lances, la politique de rétribution des salariés elle-même doit devenir plus fine. En effet, comment conserver une rémunération uniformisée dans une entreprise valorisant l'autonomie, l'engagement et la créativité de chacun de ses membres ? Les nouveaux modes d'organisation du travail et de management des hommes rendent inéluctable l'adoption de rémunérations plus individualisées de façon à récompenser de façon équitable les contributions de chacun. Afin de conjurer le spectre de l'arbitraire et de la défiance généralisée, il convient donc d'établir de nouvelles règles, objectives, transparentes et consensuelles, notamment quant à l'évaluation de chacun. L'enjeu du dialogue social prend ici la forme d'une gageure : parvenir à un accord collectif sur une politique de rémunérations différenciées.

“Comment conserver une rémunération uniformisée dans une entreprise valorisant l'autonomie, l'engagement et la créativité de chacun de ses membres ?”

3. L'individualisation des horaires et des conditions de travail

Désir d'autonomie, refus des contraintes, allergie aux règles standardisées... Ces tendances lourdes de nos sociétés modifient d'un même mouvement nos façons de vivre et bien sûr de travailler ; créant des dissensions d'autant plus vives que, face à ces bouleversements, nous faisons parfois preuve d'une certaine schizophrénie. Ainsi, nous critiquons le travail le dimanche comme travailleur mais nous nous en réjouissons en tant que consommateur. Or, au-delà du cas emblématique du travail dominical, c'est l'immense chantier de l'individualisation des conditions et des horaires de travail qui doit être traité, avec en toile de fond, la quête d'une meilleure articulation entre vies privée et professionnelle, l'essor du télétravail sans oublier la menace du désengagement voire de l'absentéisme en cas de non-satisfaction des aspirations... Pour les employeurs comme pour les représentants des salariés, la question va s'avérer complexe mais un terrain d'entente peut certainement être trouvé. En effet, cette fois, les uns et les autres sont confrontés au même défi : trouver, au sein des organisations, des règles équilibrées acceptables par des individus ayant tendance à ne juger de la validité de celles-ci qu'au regard de leurs situations et aspirations individuelles. Où l'on découvre que, dans un contexte de montée de l'individualisme, une négociation collective peut se révéler un atout pour sortir par le haut de situations apparemment inextricables.

“Dans un contexte de montée de l'individualisme, une négociation collective peut se révéler un atout !”

4. L'adhésion à la transformation des organisations

Pour s'adapter à un environnement en perpétuelle mutation, les entreprises sont amenées à se transformer voire à se réinventer de façon continue. Dans un tel contexte, la confiance représente bien entendu un ingrédient indispensable à la performance. À l'instar des autres parties prenantes de l'entreprise, les salariés souhaitent disposer d'informations quant à son avenir et à la place qu'ils y occuperont. À plus forte raison, si des efforts particuliers leur sont demandés, ils désirent s'assurer qu'ils sont équitablement partagés. Leur engagement dans les projets de transformation repose donc sur la confiance qu'ils placent dans les décisions prises. Pour répondre à cette demande, la loi fait certes obligation à l'employeur de mettre à disposition des représentants du personnel une base de données économiques et sociales (BDES), rassemblant les informations relatives aux grandes orientations économiques et sociales de l'entreprise. Hélas, ce dispositif s'avère déficient. Non seulement, il n'est mis en place que par environ 40 % des entreprises, mais il se révèle souvent purement formel et inadapté pour des personnels peu rodés à cet exercice. D'où une exacerbation de la défiance avec les coûts exorbitants qu'elle induit en termes de démobilité voire d'obstruction... Pour remédier à cette situation, il n'est d'autre choix que celui de la transparence qui seule peut permettre à chacun de s'engager en conscience dans un avenir partagé. Bien mené, le dialogue social n'est pas nécessairement un frein. Il peut devenir un facilitateur voire un accélérateur de projet. ▲



Vincent Segui (IKEA) : “Le dialogue social n’est pas l’apanage des RH. Il concerne aussi les managers.”

Directeur Relations Sociales d'IKEA France, Vincent Segui a lancé un programme de leadership social dans les 33 magasins français du groupe suédois. Il revient ici sur les objectifs et enjeux de cette initiative conçue et pilotée en coopération avec Cardinale sud Formation et nous fait part d'une conviction forte : la qualité du dialogue social dépend davantage des hommes que des structures.

Le programme de formation dédié au leadership social que vous avez lancé vise-t-il à répondre à un problème particulier ?

Non, nous n'étions pas confrontés à un problème particulier. Ce programme s'inscrit dans la Stratégie RH, au croisement des relations sociales et du développement des compétences qu'au sein d'IKEA nous appelons la “démarche talents”. En effet, à nos yeux, la capacité à développer un dialogue social de qualité est bien un “talent” qui mérite d'être développé grâce à des formations dédiées.

Quels sont les publics visés par ce programme ?

Cette formation s'adresse tout d'abord aux responsables des ressources humaines (RRH) de nos 33 magasins français, sans oublier ceux du siège et de notre centre de relations clients, mais aussi à l'ensemble de nos managers. Nous considérons en effet que le dialogue social n'est pas l'apanage des ressources humaines car, chez IKEA, le manager de proximité est le premier régulateur social. En effet, lorsqu'un salarié rencontre un problème, il va spontanément s'adresser à son manager plutôt que frapper à la porte des RH... Si bien que la qualité du dialogue social se joue d'abord sur le terrain, au plus près des collaborateurs. C'est la raison pour laquelle, au sein d'IKEA, nous demandons à nos managers de mener non seulement un dialogue direct avec leurs collaborateurs mais nous les incitons aussi à travailler avec les élus syndicaux que nous considérons comme des partenaires incontournables. Pour

“Le manager de proximité est le premier régulateur social. Lorsqu'un salarié rencontre un problème, il va spontanément s'adresser à son manager plutôt que frapper à la porte des RH...”

aider les managers à faire face sereinement à cette responsabilité, il est donc nécessaire de les former au dialogue social comme nous le faisons d'ailleurs pour toutes les attributions qui sont les leurs !

Déployer un tel programme sur un grand nombre de sites n'est pas une mince affaire. Comment avez-vous procédé ?

Nous avons tout d'abord nommé une responsable de projet en la personne d'Alexandra Coutance qui l'a piloté du début à la fin en liaison avec notre prestataire. Ensemble, ils ont d'abord créé un groupe de travail constitué de quatre RRH de magasins et d'un expert formation managériale chargé de s'assurer que la formation imaginée soit cohérente avec celle dispensée parallèlement en matière de leadership managérial. Puis, une fois le programme établi, il a été testé sur un groupe de RRH et un groupe de managers avant d'être déployé en deux temps. Une première série de formation, assurée par Cardinale sud Formation a formé les RRH des 33 magasins. Dans un second temps, ces mêmes RRH ont chacun assuré la formation de leurs managers, seuls ou avec l'assistance des consultants, selon les besoins locaux. À ce jour, la moitié des magasins a bénéficié de ce programme.

Quels sont les retours ? Avez-vous déjà identifié des clefs de réussite ?

Les RRH se sont montrés particulièrement enthousiastes. Il est vrai que ces derniers accompagnent toujours les autres salariés, développent leurs compétences, organisent leur formation mais se préoccupent trop peu d'eux-mêmes. Ils ont donc été particulièrement sensibles à la possibilité qui leur était offerte d'échanger sur leurs expériences, de prendre du recul sur leurs missions et de questionner leurs pratiques. Nombre d'entre eux m'ont affirmé que cette formation leur avait ouvert de

nouvelles perspectives. S'agissant des managers, les retours sont également très positifs, notamment parce que la formation a contribué à leur faire prendre conscience de l'importance de leur rôle et des latitudes dont ils disposent au plan social. Au-delà des connaissances qu'ils ont acquises, notamment en matière de droit social, cette formation a aussi l'avantage de rappeler combien l'humain est au cœur de leur métier. Quant à la clef de la réussite, elle réside selon moi dans la capacité à élaborer une formation sur mesure, collant aux enjeux réels et situations concrètes que rencontrent les collaborateurs auxquels on s'adresse. C'est pourquoi nous avons été sensibles à la façon dont Cardinale sud Formation s'est prêté à une véritable co-construction du programme.

Envisagez-vous de donner une suite à cette formation ?

Je pense qu'à l'issue de cette formation, nos collaborateurs seront bien équipés pour relever les défis sociaux qu'ils rencontrent. Toutefois, nous devons bien sûr accompagner les équipes RH sur les évolutions légales et réglementaires, à commencer par la fusion des IRP dans le futur Comité Social et Economique (CSE).

“Il ne faut pas trop se focaliser sur la question des instances de représentation : la qualité du dialogue social dépend avant tout de la formation des hommes.”

Justement, quel regard portez-vous sur le CSE ? S'agit-il, selon vous, d'une évolution positive ?

Si cette nouvelle instance permet à chacun de sortir de la routine, de se remettre en cause et de se repositionner, alors l'effet ne peut être que positif. Toutefois, je crois qu'il ne faut pas trop se focaliser sur la question des instances de représentation car la qualité du dialogue social dépend avant tout de la formation des femmes et hommes. Ainsi, pour prendre un exemple, au sein d'IKEA, nous réfléchissons à l'impact des outils numériques sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi qu'à la question du droit à la déconnexion. C'est une démarche que nous allons certainement entreprendre avec la future commission santé du CSE mais que nous aurions pu aussi bien mener avec l'actuel CHSCT. En tout cas, une chose est sûre : la formation que nous avons dispensée permettra à nos collaborateurs de développer un dialogue social de qualité quelle que soit l'architecture des instances de représentation. ▲

L'analyse du juriste :

La Cour de cassation précise la nature de l'obligation de sécurité de résultat.

L'obligation de résultat incombant aux employeurs en matière de sécurité et de protection de la santé des salariés (dite "obligation de sécurité de résultat") ne saurait être respectée au moyen de simples clauses juridiques, précise un arrêt rendu le 5 juillet par la Cour de cassation.

En l'espèce, une salariée d'une entreprise avait fait un malaise en raison du stress que lui occasionnaient ses nouvelles responsabilités. Pour sa défense, la société a fait valoir que, n'ignorant pas les difficultés de la mission, elle avait dans un avenant au contrat de travail précisé que cette salariée "disposait de toute latitude pour accomplir sa mission et qu'elle devait, en cas de difficultés, saisir sa hiérarchie pour examiner la compatibilité de sa charge de travail avec le forfait". Or, comme cette dernière "n'avait pas fait état de difficultés particulières dans l'accomplissement de sa mission", l'employeur pensait ne pas pouvoir se faire imputer un manquement à son obligation de sécurité de résultat.

La Cour de cassation ne l'a pas entendu ainsi. Elle a estimé que, "conscient des nouvelles responsabilités confiées à la salariée, l'employeur n'avait pas pris toutes les mesures de prévention nécessaires pour protéger la santé physique et mentale de celle-ci". De la sorte, les hauts juges précisent la façon dont il convient d'interpréter l'obligation de sécurité de résultat. Lors d'un arrêt de novembre 2015, la Cour de Cassation avait en effet entamé une évolution jurisprudentielle. Dans cette affaire opposant un pilote de ligne à Air France, la compagnie aérienne avait échappé à une condamnation parce qu'elle avait pris des mesures de prévention visant à protéger la santé de ses salariés.

Cette façon de "mettre l'accent sur les obligations de moyens", comme l'avait relevé l'avocat Michel Ledoux dans les colonnes du Moniteur (07/12/15), exigeait toutefois de préciser la nature de ces "moyens". C'est tout l'intérêt de l'arrêt du 5 juillet. Il permet en effet de souligner qu'une simple clause juridique ne suffit pas à exonérer l'employeur en cas d'accident. Pour remplir ses obligations, il doit prendre des mesures actives de prévention précisées aux articles L4121-1 et L4121-2 du Code du travail, passant notamment par l'évaluation des risques, l'information et la formation des salariés, etc. ▲

La bibliothèque des relations sociales :

Le dialogue social vecteur de créativité managériale ?

À court terme, le dialogue social complique la tâche des directions d'entreprise. Mais, selon une récente étude de l'économiste Jacques Freyssinet, à moyen et long terme, il peut aussi favoriser l'émergence d'innovations très bénéfiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines et du management. À condition toutefois que ce dialogue soit bien mené...

Tout commence par une énigme économique. Si, comme le professent nombre d'économistes orthodoxes, "l'élimination de tous les obstacles à la libre gestion de l'entreprise et au libre fonctionnement du marché du travail constitue un puissant stimulant de la productivité du travail", alors comment expliquer que le Royaume-Uni, qui a mis en œuvre ces recettes, pâtisse d'une productivité horaire inférieure de 27 % à celle qui prévaut en France ?

Pour élucider ce paradoxe, l'économiste Jacques Freyssinet, chercheur à l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES), a compilé une série d'études réalisées dans les deux pays. L'une d'elles apporte un début d'explication en soulignant que les entreprises françaises utilisent beaucoup plus fréquemment les outils modernes de gestion des ressources humaines (GRH). Sur douze indicateurs balayant des pratiques relevant de l'organisation du travail, des incitations financières et de la gestion par objectifs, les entreprises tricolores surpassent leurs rivales britanniques dans dix cas !

L'hypothèse de Jacques Freyssinet est que "plus la protection des salariés est faible, soit par la législation, soit par la présence syndicale, et plus les managers peuvent considérer que la menace du licenciement ou de l'interruption d'emplois précaires constitue le stimulant le plus efficace et le moins coûteux", alors qu'à l'inverse, "plus la protection des salariés est forte, plus le coût du licenciement est élevé, et plus les managers ont intérêt à trouver des formes positives d'incitation à l'effort". Si bien que "les contraintes institutionnelles seraient alors des facteurs d'innovation managériale" bénéfiques à l'engagement durable des salariés et à la productivité de l'entreprise.

Précisons toutefois que cette thèse séduisante ne se vérifie qu'à la condition que le dialogue social prenne la forme d'une recherche sincère de solutions et de gains mutuels. Sans quoi les contraintes ne débouchent, comme on ne le sait que trop, sur l'incompréhension mutuelle et la paralysie. ▲

Pour aller plus loin : "Relations d'emploi, représentation des salariés et performance productive", par Jacques Freyssinet, in *Chronique internationale de l'IRES*, n° 157, mars 2017.



Les mots des relations sociales :

"Tako tsubo"

Vous connaissiez déjà le burn-out, le bore-out et même le brown-out. Peut-être allez-vous devoir maintenant compter avec le... tako tsubo ? Comme le relève *Le Monde* (28/08/17), cette pathologie - également appelée "syndrome du cœur brisé" - "intègre la longue liste des menaces plus ou moins diffuses pesant sur l'open space".

Portée à la connaissance du public français par le livre que vient de lui consacrer la journaliste Danièle Laufer (*Tako Tsubo, un chagrin de travail*, Les Liens qui libèrent, septembre 2017), cette maladie jouit déjà d'une belle notoriété au Japon. Selon les chercheurs, elle survient après un choc émotionnel, "le trop-plein de stress provoquant alors une dilatation du ventricule cardiaque gauche qui prend alors la forme d'un tako tsubo, autrement dit d'un piège à poulpe japonais. Le cœur reprendra ultérieurement sa forme initiale mais en laissant la personne concernée profondément exténuée".

Dans son ouvrage, Danièle Laufer décrit le tako tsubo dont elle a été victime à la suite d'une violente altercation avec une collègue. "La vie au bureau, sur laquelle on projette volontiers une forme d'idéal y est envisagée sous l'angle de l'amour déçu". Certains ne manqueront pas d'être agacés de voir la vie professionnelle une nouvelle fois décrite comme pathogène. Le tako tsubo a toutefois un mérite : celui de rappeler que, pour chacun d'entre nous, le travail n'est pas seulement un moyen de subsistance, il est une activité dans laquelle nous mettons du cœur à l'ouvrage ! ▲