

Michel Dompnier

LIVRES OUTILS

Efficacité professionnelle

GÉRER LES RELATIONS SOCIALES DANS L'ENTREPRISE

Diriger une réunion de CE, évaluer le climat social, désamorcer une grève... Le dessous des cartes du dialogue social



EYROLLES

GÉRER LES RELATIONS SOCIALES DANS L'ENTREPRISE

Comment diriger une réunion de CE ? Piloter les négociations collectives ? Anticiper ou gérer les conflits ? Autant de situations auxquelles les dirigeants d'entreprise, les managers, les responsables RH sont souvent insuffisamment préparés.

Puisant dans sa longue expérience de DRH, Michel Dompnier donne dans cet ouvrage méthodes et conseils pour gérer au quotidien les relations sociales dans l'entreprise. Un livre 100 % opérationnel, plein de bon sens, qui permet à chacun de trouver les comportements adéquats.

- **Un décryptage** des intérêts et des motivations des uns et des autres, des différents types de conflits, des jeux d'acteurs auxquels donnent lieu les réunions avec les représentants du personnel et les conflits collectifs.
- **Une boîte à outils** pour évaluer le climat social dans l'entreprise et gérer les situations de tension.
- **De nombreux exemples** qui donnent des repères concrets.
- **Un auteur expert du dialogue social**, qui a été en charge des relations sociales dans plusieurs entreprises, et qui s'exprime ici sans langue de bois.

Michel DOMPNIER, consultant et formateur, a été en charge des relations sociales à IBM France, puis à Disneyland Paris, dont il a également été DRH.

www.editions-eyrolles.com

Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif

Studio Eyrolles © Éditions Eyrolles
Photo de couverture : © Getty Images/ Hero Images

Code éditeur : 656350
ISBN : 978-2-212-56350-4

Gérer les relations sociales dans l'entreprise

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016

ISBN : 978-2-212-56350-4

Michel Dompnier

Gérer les relations sociales dans l'entreprise

Réunions de CE, climat social, grève...
Le dessous des cartes du dialogue social

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the brand name in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small grey circle centered underneath it.

*À Henry Carre qui, par son exemple et ses conseils,
m'a appris l'art et la manière...*

SOMMAIRE

Préface	VII
Avant-propos	XI

Première partie Les composantes des relations sociales

1. Comment les relations sociales apparaissent dans l'entreprise.....	3
2. Qui sont les représentants du personnel ?	9
3. Comprendre les objectifs des différents acteurs	15
4. Quelle politique de relations sociales dans l'entreprise ?	19
5. Les élections professionnelles	25
6. Les relations entre les différents acteurs.....	29

Deuxième partie Le climat social

7. Évaluer le climat social	61
8. Gérer une grève	79
9. Ne pas ignorer l'inspecteur du travail	89
10. Une évolution des relations sociales en France : le chemin sera long.....	93

Troisième partie Les relations direction-délégués

11. Recommandations au directeur, président de séance	101
12. Répondre aux délégués du personnel	111
13. Présider le comité d'entreprise.....	117
14. Piloter la négociation collective.....	127
Conclusion	145
Remerciements	146
Bibliographie	147

AVANT-PROPOS

Lorsqu'on demande ce que sont les relations sociales dans l'entreprise, la plupart des gens répondent qu'il s'agit des rencontres périodiques entre la direction de l'entreprise et les représentants du personnel : comité d'entreprise (CE), délégués du personnel (DP), CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) ou de réunions de négociations avec des délégués syndicaux. Ce n'est pas faux, mais très réducteur.

L'objectif de la première partie de cet ouvrage est d'offrir une vision plus complète des relations sociales dans l'entreprise, de ce qui influe sur leur qualité, et de donner des conseils pratiques à ceux (directions d'entreprise, management intermédiaire) qui souhaitent les améliorer ou les maintenir au meilleur niveau possible.

La deuxième partie est consacrée au climat social de l'entreprise, aux éléments qui influent sur sa qualité, aux indicateurs qui permettent d'en mesurer les dérives et à un certain nombre de suggestions susceptibles de l'améliorer.

Les futurs diplômés et les jeunes qui débutent leur carrière en entreprise trouveront dans ces deux premières parties matière à mieux comprendre les enjeux et les mécanismes des relations sociales sur le terrain, les composantes du climat social, à mieux se préparer à les vivre dans l'entreprise et à dédramatiser un domaine qui apparaît souvent comme éminemment conflictuel.

La troisième partie s'adresse plutôt à ceux qui ne se sentent pas à l'aise dans l'exercice souvent délicat du dialogue en séance avec les représentants du personnel : réunions de comité d'entreprise, de délégués du personnel et

réunions de négociations. Ils découvriront des conseils pratiques, tirés d'une longue expérience de terrain.

Les relations entre la direction de l'entreprise et les structures de représentation du personnel (CE, DP, CHSCT, délégués syndicaux) sont régies par le Code du travail. La création de ces instances, leur fonctionnement, sont soumis à des règles précises qui évoluent dans le temps. L'objectif de cet ouvrage n'est pas d'en donner une vision exhaustive, aussi des références bibliographiques seront proposées au lecteur intéressé par une connaissance approfondie de ces sujets.

Première partie

LES COMPOSANTES DES RELATIONS SOCIALES

Dans toute organisation, la complexité croît avec la taille. L'absence de règles formelles devient progressivement un frein à l'efficacité. Les relations sociales, peu formelles dans une petite structure, vont se complexifier avec la croissance de l'entité, et le besoin de réglementation va s'imposer.

Dans cette partie, nous verrons comment les relations sociales évoluent avec la taille de l'entreprise, comment elles se structurent à travers les différentes instances représentatives du personnel, en superposition des relations hiérarchiques. Nous présenterons les différents acteurs des relations sociales, leurs objectifs, leurs motivations.

Toute direction d'entreprise doit définir une « politique » de relations sociales dans le respect des dispositions légales. De ce choix découlera la nature des relations entre les différents acteurs des relations sociales dans l'entreprise et le pouvoir accordé à la hiérarchie ou concédé aux délégués.

COMMENT LES RELATIONS SOCIALES APPARAISSENT DANS L'ENTREPRISE

■ Des relations plus humaines que sociales dans les petites entreprises

Dans les entreprises les plus petites, telles celles du secteur de l'artisanat, la structure est très simple : le patron, généralement celui ou celle qui a créé l'entreprise, et un ou plusieurs salariés que le patron a choisis personnellement et qu'il qualifie souvent du joli nom créé au Moyen Âge de « compagnons ». Ces acteurs, patron et salariés, vont avoir au quotidien des relations de travail simplifiées par la proximité. Le matin, on se salue, on prend ses consignes auprès du patron et on se met au travail. Si l'habitude est de faire une pause casse-croûte, souvent le patron y participe. Si la pause dure un peu trop, le patron siffle la fin de la récréation très naturellement.

Dans un tel environnement, les relations sont directes, peu formelles. Si le salarié a besoin d'un outil, ou d'un aménagement lui permettant de meilleures conditions de travail, il le demande au patron. Celui-ci exprime souvent très directement, quelquefois sans nuance, son mécontentement sur un travail mal fait, ou qui tarde à aboutir. Il sait aussi féliciter. En cas de désaccord, de

conflit, les échanges peuvent être vifs, le langage rugueux. La décision du patron est souveraine.

Chacun se sent concerné par le carnet de commandes. Si le patron exprime son inquiétude à ce sujet, elle est aussitôt partagée par l'équipe, consciente des conséquences possibles. À l'inverse, en cas de retard ou de charge exceptionnelle, les heures supplémentaires ne font pas débat. Si le salarié est absent, cela se voit immédiatement, l'absence aura une conséquence directe sur le programme de travail. Chacun en est bien conscient. Au retour de son salarié absent, le patron très naturellement lui demande ce qui lui est arrivé, si tout va bien. Il n'est pas soupçonné « d'atteinte à la vie privée ».

Le patron connaît très bien la valeur de chacun de ses compagnons. Il sait aussi que s'il veut garder les meilleurs, il lui faudra adapter les salaires de telle sorte que ses concurrents ne réussissent pas à les débaucher. À l'inverse, s'il n'est durablement pas satisfait d'une nouvelle recrue, il le lui dira et n'hésitera pas à s'en séparer. La formation se fait pour l'essentiel sur le poste de travail. Les anciens apprennent aux plus jeunes l'art et la manière de bien faire. L'apprenti apprend directement de son maître.

La description ci-dessus peut faire réagir certains qui y verront un fonctionnement et un type de relations désuets, pourtant de nombreux artisans ou petits commerçants sont aujourd'hui désespérés par l'état d'esprit et les réactions de certains « jeunes » qu'ils recrutent. Trop de familles et d'enseignants ont renoncé à inculquer aux enfants les valeurs de respect et de discipline, pour ne pas dire d'obéissance (terme en voie de disparition) indispensables à la vie en société, donc à la vie dans l'entreprise. Le service militaire n'est plus là pour faire des rappels énergiques à ceux qui n'avaient pas bien assimilé ces valeurs.

Sans verser dans la nostalgie d'une période révolue, reconnaissons que pour le chef d'entreprise, le travail d'intégration d'un jeune est plus compliqué.

- Récemment, un artisan menuisier travaillant avec deux compagnons reçoit un
- candidat apprenti pour lui présenter ses futurs collègues, l'atelier et les
- machines. Il explique au nouveau venu que chaque matin à tour de rôle chacun,
- y compris le patron, balaie l'atelier. Le jeune lui réplique qu'il n'est pas venu en
- apprentissage pour apprendre à balayer.

Ne généralisons pas. Si cette tendance rend plus difficile le travail de management, elle ne change pas grand-chose à la structure très simple des relations sociales dans une petite structure.

■ L'entreprise se développe, les relations sociales apparaissent

Lorsque l'entreprise grandit, lorsque le patron n'a pas renoncé aux contraintes que représente un personnel de plus en plus nombreux, il ressent le besoin d'être secondé dans son rôle de chef. Le temps qu'il passe à démarcher, à s'acquitter de ses obligations administratives ne lui permet plus d'être suffisamment présent auprès de ses salariés. Il décide alors de confier à l'un de ses meilleurs collaborateurs, reconnu et respecté par l'équipe, des responsabilités d'encadrement opérationnel.

Cette étape est le début d'un processus de développement de la hiérarchie, laquelle peut rester relativement simple ou se complexifier avec le temps et le succès de l'entreprise. Des postes de responsable commercial, de responsable administratif et financier, de directeur des ressources humaines seront ainsi progressivement créés qui permettront au patron de se focaliser sur l'évolution de l'entreprise, sur son futur. Un nouveau bâtiment sera construit pour de meilleures conditions de travail, pour mieux recevoir les clients. Le patron et son équipe de direction occuperont les bureaux du premier étage, tandis que les employés resteront au rez-de-chaussée, ainsi la proximité géographique ne sera plus la même. Le type de relations simples et naturelles de la petite entreprise d'artisanat aura progressivement cédé la place à des relations moins fréquentes avec le personnel. Les relations sociales vont se complexifier sans que la direction de l'entreprise en prenne bien conscience, et surtout sans qu'elle en mesure les risques.

Le président fondateur de cette petite entreprise devenue grande ressent confusément le besoin de maintenir le contact avec ses équipes. Il se fait fort d'appeler chacun par son nom, de passer régulièrement dans les ateliers ou les bureaux pour serrer des mains, mais ce n'est plus la même chose, les anciens regrettent le bon vieux temps de la petite structure où l'on pouvait s'adresser directement au patron dix fois par jour. Cette époque de transition s'achève soudainement le jour où le patron passe la main, le jour où un grand groupe achète l'entreprise.

■ L'entreprise est devenue importante, les relations sociales aussi

La nouvelle entité procède à l'inévitable optimisation, aux économies d'échelle, au renouvellement d'un certain nombre de cadres, bref, l'entreprise n'est plus la même. L'attachement des salariés à leur patron a disparu, certains se sentent sinon abandonnés, en tout cas fragilisés.

Le nouveau groupe impose désormais ses « valeurs », qui ne viennent pas de la voix respectée et convaincante de l'ancien patron, mais de jeunes managers qui récitent consciencieusement, sans grande valeur ajoutée, de belles présentations PowerPoint avec de beaux dessins et de belles couleurs. On parle de projets d'entreprise, on présente des courbes de croissance, on exprime sa confiance dans l'avenir en mettant en évidence toutes les difficultés à venir, potentiellement mortelles pour l'entreprise. Bref, on espère ainsi mobiliser tout un chacun. On oublie simplement que la personnalité, la conviction et la sincérité du leader sont essentielles pour emporter durablement l'adhésion.

Une nouvelle ère s'est ouverte. Les managers intermédiaires, souvent ingénieurs diplômés, n'ont, la plupart du temps, acquis comme expérience de terrain que le mois de stage ouvrier imposé par leur école. Beaucoup ont du mal à comprendre ces ouvriers qu'ils savent aider sur le plan technique, mais dont les difficultés ou problèmes personnels les mettent mal à l'aise. Ils ne savent pas répondre, ou craignent que la réponse de bon sens qu'ils ont en tête ne crée un précédent qui leur sera reproché. Ils se défaussent vers la DRH, bref ils deviennent des demi-chefs.

Certains de ces jeunes managers, peu expérimentés au management, se réfugient alors dans des tâches qui les éloignent de leurs collaborateurs. La meilleure planche de salut pour eux est le sacro-saint « reporting » ! Si on ne peut pas s'imposer auprès de son équipe, que l'on fasse au moins bonne figure vis-à-vis de la direction, laquelle est de plus en plus exigeante en statistiques, graphiques, analyses... Le matin en arrivant au travail, ils sont tellement pressés de mettre le nez sur leur écran qu'ils en oublient le devoir élémentaire de politesse qui consiste à passer saluer les uns et les autres. Au moins, il n'y a aucun risque de se voir poser des questions embarrassantes. À travers le récit ci-dessus, qui se veut un peu simpliste, nous avons progressivement mis en scène trois acteurs, ou groupes d'acteurs, présents dans l'entreprise : la direction, les salariés et la hiérarchie intermédiaire que nous

appellerons « les managers ». Tout est en place pour qu'entre en scène un quatrième groupe d'acteurs : les représentants du personnel. L'entreprise a une taille importante, une structure hiérarchique, et des salariés qui considèrent de plus en plus qu'on ne les écoute pas, que l'on ne traite pas leurs problèmes. Les représentants du personnel vont trouver là leur « fonds de commerce » et tout faire pour le développer.

Toutes les entreprises d'une certaine taille ne sont pas le résultat de l'évolution d'une PME. Certaines sont créées *ex nihilo* et débutent leurs activités avec un effectif important et des structures adaptées : c'est le cas par exemple de grands parcs d'attractions, ou de certains établissements (usines, grands hôtels, hypermarchés...). Il n'y a donc pas le poids du passé, tout est à créer, y compris la nature des relations sociales, quoique à un degré moindre pour les établissements appartenant à un grand groupe qui a déjà une politique de relations sociales.