

DIALOGUE SOCIAL ET PERFORMANCE EN PME

INTRODUCTION

L'innovation et la réactivité des entreprises contribuent fortement à leur performance économique. Les PME doivent faire face au défi de l'attractivité de leurs emplois.

Les directions d'entreprise sont amenées à rechercher une implication individuelle et collective des salariés. Ceux-ci ne peuvent s'impliquer que dans un univers qu'ils estiment juste et qui donne un sens au travail. Le système de management a donc un rôle important dans ce processus. Un autre levier complémentaire est le dialogue social qui permet une construction de normes admises, qui donne un objectif d'équité et une voie de recours possible.

Le dialogue social en entreprise a été fortement incité par les évolutions récentes du code du travail. De plus, le concept de responsabilité sociale et sociétale des entreprises renforce cette tendance. En effet il met l'accent sur la performance globale selon trois critères : le développement économique, l'environnement, et le social. Il ne s'agit plus d'opposer la logique économique et la logique sociale mais de mettre en œuvre des stratégies qui permettent une synergie entre ces deux logiques.

Un partenariat CJD/ANACT/ARAVIS s'est construit pour approfondir cette réflexion. Notre problématique initiale était : quelles sont les conditions qui favorisent l'émergence d'un dialogue social équilibré permettant de soutenir la performance de l'entreprise et d'améliorer les conditions de travail ?

Cependant la définition de la performance dépend de la place des acteurs dans l'organisation : le dirigeant, le cadre, l'opérateur ou le représentant du personnel n'assigneront pas forcément les mêmes objectifs à l'entreprise. La définition commune de la performance résulte en fait de compromis implicite ou explicite. Celle-ci peut être l'objet de dialogue social.

Il convient aussi de définir ce qu'est le dialogue social dans l'entreprise. C'est le mode de traitement des questions posées par la direction et les salariés par le biais de leurs représentants. Les conditions du dialogue social dépendent de la nature des relations de travail et de la participation des salariés sous toutes ses formes. Interroger la réalité du dialogue social, c'est donc être attentif aux relations entre la direction et les représentants du personnel, entre l'encadrement et les salariés, entre les représentants du personnel et leurs mandants.

Ce sont ces questions que nous avons travaillées avec 9 entreprises de Rhône-Alpes. Leurs enjeux de performance étaient divers. Nous avons retenu pour cette fiche quatre situations représentatives des PME :

- la mobilisation des salariés et de leurs représentants dans la prévention des risques professionnels,
- l'implication des salariés pour réussir un changement stratégique,
- la régulation du social dans une entreprise où l'activité est par nature flexible,
- le développement d'une entreprise nécessitant de passer d'une régulation s'appuyant sur la participation directe à un système représentatif.

Fiche rédigée par :

Jérôme Bertin, Marie Odile Sasso,

chargés de mission d'ARAVIS

Jean-Paul Peulet,

chargé de mission de l'ANACT

IMPLIQUER LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL DANS LA POLITIQUE DE PRÉVENTION

LE CONTEXTE

Un centre de tri des déchets qui est en même temps une entreprise d'insertion (60 salariés) a trois défis à relever concernant la sécurité au travail :

- une sensibilisation de ses clients au pré tri et aux conditions de circulation des camions sur le site,
- une organisation du travail complexe à gérer (gestion de l'espace, outils techniques, organisation des flux, stockage...),
- une conception à faire partager : le salarié est aussi un acteur de sa sécurité.

Le dirigeant souhaite, par l'intervention d'un tiers, mieux mobiliser le CHSCT et les représentants du personnel sur leur rôle dans la prévention des risques professionnels au quotidien. Pour lui, diminuer les accidents du travail est un critère de performance.

LE DÉROULEMENT

La modalité choisie a été la formation action. L'apport des intervenants a été méthodologique (analyse du travail et des facteurs de risques pour construire une politique de prévention). Les membres du CHSCT ont procédé eux-mêmes aux entretiens et aux observations du travail. Les rencontres collectives ont permis de croiser les points de vue sur les facteurs de risques, d'actualiser le document unique et d'élaborer un plan de prévention.

TROIS ENSEIGNEMENTS IMPORTANTS

La politique sécurité nécessite de la transparence (accessibilité des informations à tous). Les règles étaient vécues comme une contrainte et comme un risque de sanctions si elles n'étaient pas respectées. Aussi les représentants du personnel étaient souvent « complices » du silence entourant les conditions dans lesquelles se déroulent un incident ou accident.

La prévention des risques au quotidien n'est pas seulement liée aux actions techniques. Des problèmes d'organisation émergent. Ils doivent être traités au niveau des équipes (procédure de nettoyage du poste, limite de remplissage des bidons...) ainsi qu'au sein des instan-

ces représentatives du personnel.

La pérennisation d'une politique de sécurité dépend de l'implication permanente des membres du CHSCT. Se pose la question de la participation de l'encadrement de proximité et de membres du CHSCT aux réunions hebdomadaires sur la sécurité et à l'accompagnement des personnes en réinsertion afin que la prévention soit intégrée dans le parcours d'insertion.

DES REPÈRES POUR AGIR

La performance en matière de politique de prévention des risques professionnels est fonction du dialogue que l'on peut conduire sur l'organisation du travail, à partir de situations concrètes.

La représentation du risque n'est pas la même pour tous les salariés. Elle dépend de l'histoire de chacun. Débattre sur la représentation du risque est un préalable à la mise en œuvre d'actions de prévention.

L'expression d'un salarié sur sa situation de travail ne va pas de soi. S'il estime qu'il y a un risque à parler, il masquera les réels problèmes rencontrés. Le dialogue social doit donc porter aussi sur les règles qui permettent cette expression. (Ex : un accidenté est d'abord une victime avant d'être coupable) et sur le rôle de chacun.

La seule participation des délégués aux réunions institutionnelles ne suffit pas à les rendre acteurs d'une politique de prévention. Il faut qu'ils acquièrent des outils d'analyse et qu'ils prennent le temps d'échanger sur la sécurité avec leurs collègues et avec les autres acteurs de la sécurité (responsable sécurité, encadrement...).

L'encadrement est un acteur incontournable de la politique de prévention. Il doit assumer une contradiction : être le garant du respect des règles (fonction de contrôle) et faciliter l'expression pour comprendre le non-respect des règles. L'implication et le dialogue avec d'autres acteurs de la sécurité est utile pour clarifier le rôle de chacun.

LA PRISE EN COMPTE DE L'EXPRESSION DES SALARIÉS FAIT ÉVOLUER LE MODE DE MANAGEMENT

LE CONTEXTE

Sous l'impulsion d'un nouveau dirigeant, cette entreprise du textile définit une nouvelle stratégie économique tournée vers le lien entre les producteurs et les entreprises de confection, dans une logique d'approvisionnement mais aussi de définition de nouveaux tissus. Le dirigeant souhaite faire le point sur l'engagement de l'ensemble du personnel pour cette stratégie et sur les formations nécessaires pour faire évoluer les compétences.

LE DÉROULEMENT

Après des interviews de presque tous les salariés, il ressort une conscience aigüe des risques encourus par l'entreprise mais aussi un fort engagement au service de cette stratégie. Les trois services ont pris des initiatives, la coopération entre eux s'est beaucoup améliorée, la flexibilité du temps de travail est pratiquée et acceptée.

Le diagnostic a révélé qu'il y avait eu des changements réels sur le travail mais peu visibles par le dirigeant. Cependant la réactivité demandée par l'entreprise cristallise les tensions. Pour les salariés, elle est synonyme de rapidité donc de charge de travail accrue. La multiplication des collections pour suivre ou devancer la mode nécessite qu'il n'y ait pas de temps perdu, mais les aléas des approvisionnements obligent à des arbitrages quotidiens entre délai et qualité. En demandant de la réactivité le dirigeant attend que les salariés fassent preuve de discernement et gèrent les priorités.

Des débats ont permis de se mettre d'accord sur la définition du mot réactivité. Cette dynamique a engendré des changements organisationnels, sur le traitement des litiges commerciaux avec les clients, sur les temps de préparation des envois d'échantillon, et sur le sens donné à la multiplication des réunions internes. Le management de l'entreprise a aussi évolué.

Le diagnostic a permis également au dirigeant de mieux mesurer l'implication des salariés et les solutions organisationnelles qu'ils mettent en œuvre pour assurer les prestations demandées dans les temps. Il découvre qu'il n'est pas seul à se battre. Le dirigeant va en tenir compte dans son style de management, moins directif et plus participatif.

Le diagnostic a mis en lumière des nombreux apprentissages informels en situation de travail. Des actions de formation sont organisées sur des besoins précis comme la maîtrise des langues pour améliorer la relation client ou le management. Sur ce point, la restitution du diagnostic à l'ensemble du personnel est l'occasion d'évoquer la notion de portefeuille de compétences comme élément de valorisation des salariés sur le marché du travail en cas de mauvaise fortune de l'entreprise.

DES REPÈRES POUR AGIR

L'expression des salariés permet de rendre visible leur investissement et leur savoir faire d'adaptation.

L'expression des salariés a changé le regard du dirigeant sur le travail. Il a aussi perçu que sa stratégie pouvait être mal comprise. En conséquence, il a modifié son mode de relation avec le personnel.

La formalisation des apprentissages en situation de travail permet une reconnaissance des savoirs et de mieux cibler les formations complémentaires nécessaires. De plus, les connaissances et les compétences pourront être mieux valorisées dans l'éventualité d'une reconversion professionnelle.

LA RÉGULATION SOCIALE DANS UNE ORGANISATION ATYPIQUE

LE CONTEXTE

Cette entreprise de service réalise des inventaires. Son activité est saisonnière et nécessite la mobilisation de personnes sur des très courtes durées. Elle compte 26 salariés permanents dont une déléguée du personnel et 1 500 personnes contactables dans le fichier de l'entreprise (pour la plupart étudiants), pour des CDD de courte durée.

LE DÉROULEMENT

Les dirigeants souhaitent avoir un regard extérieur sur le système de participation des salariés existant et sur l'organisation de l'entreprise.

Le diagnostic a été conduit par des entretiens individuels avec les directeurs et la représentante du personnel, des entretiens collectifs avec les inventoristes et le pôle RH. Il a été restitué à la direction puis lors d'une rencontre commune avec la direction et les personnes rencontrées.

DES ENSEIGNEMENTS

Les 26 permanents ont un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les étudiants embauchés depuis plusieurs années, à chaque campagne d'inventaire, et les chefs d'équipe se sentent aussi partie prenante de l'entreprise. Pour les autres inventoristes, les liens avec l'entreprise sont plus distendus.

Le mode habituel de dialogue dans l'entreprise, pour les 26 permanents, est la participation directe : transparence sur les comptes et l'activité, traitement direct des problèmes et des demandes des salariés.

La même modalité de dialogue, basée sur la confiance, est conduite avec les chefs d'équipe : ils font remonter les revendications des inventoristes et règlent les problèmes en direct avec la direction.

Dans ce système de relations, la déléguée du personnel a des difficultés à trouver sa place.

Pourtant les objets de dialogue sont nombreux. Trois axes de travail ont été dégagés :

- réfléchir à une organisation qui emploie moins d'inventoristes, mais les fidélise,

- formaliser les apprentissages pour les valoriser et servir de tremplin à l'insertion professionnelle : autonomie, travail collectif, management, relations avec le client,
- jeter les bases d'un accord d'entreprise portant sur la durée de travail quotidienne, le travail du dimanche et de nuit, le temps de trajet, l'hébergement...

Il s'agit de construire une logique métier. Pour atteindre cet objectif la participation directe n'est pas adaptée. Il faut rechercher un processus de régulation sociale comme la représentation des salariés, par exemple. Problème particulièrement complexe car il s'agit de CDD et répartis sur l'ensemble du territoire.

Après avoir repéré les problèmes à résoudre, il faudra déterminer ceux à traiter dans le cadre d'une négociation informelle, et ceux qui nécessitent une négociation formelle.

L'entreprise pourra y trouver un intérêt de fidélisation et de professionnalisation de son personnel, d'évolution de son organisation et ainsi être en bonne position concurrentielle vis-à-vis des entreprises américaines qui cherchent à s'implanter en Europe sur le même créneau. Les salariés pourront y gagner moins de précarité, une reconnaissance des compétences, soit en interne, soit à faire valoir sur le marché du travail.

Ce projet est en phase de concrétisation avec l'élection d'une Délégation Unique du Personnel (DUP), l'élaboration d'un plan de formation et la mise en route d'une évaluation des risques.

DES REPÈRES POUR AGIR

La participation directe est souvent opérante dans une petite entreprise. Dès lors que le collectif est plus large, se pose la question des structures de concertation et de négociation.

La pérennisation d'une entreprise sur une activité atypique et flexible oblige à l'innovation et à la négociation pour concilier adaptabilité, flexibilité, reconnaissance et professionnalisation des salariés.

COMMENT FAIRE ÉVOLUER LE DIALOGUE SOCIAL D'UN MODE INFORMEL DE TPE A UN MODE ORGANISÉ DE PME ?

LE CONTEXTE

La croissance rapide de cette entreprise d'installation et de maintenance de systèmes thermiques la confronte à deux grands changements : le doublement de ses effectifs (aujourd'hui 80 personnes), l'éloignement du dirigeant qui se concentre sur des activités de développement stratégique et s'appuie sur un encadrement intermédiaire pour la gestion quotidienne de l'activité.

Dès lors, le dirigeant prend conscience que les pratiques habituelles de relations sociales, fortement participatives et directes, ne sont plus possibles. Un système de représentation devient nécessaire. Deux grandes difficultés freinent ce changement :

- la grande satisfaction des salariés vis-à-vis des anciennes pratiques de dialogue,
- la culture salariale fortement empreinte d'autonomie.

Une Délégation Unique du Personnel (DUP) est mise en place. Elle est confrontée au manque de reconnaissance des salariés et à la difficulté de gérer la représentation : recueillir des avis contradictoires, les porter à la direction et négocier des compromis est complexe.

LE DÉROULEMENT

Avec l'accord de tous, l'intervention d'ARAVIS visait la montée en compétences de la DUP à trois niveaux :

- sa légitimité : comment se faire accepter par l'ensemble des salariés en tant qu'instance porteuse de leurs positions et revendications ?
- son rôle de représentation : comment construire une position collective à partir de différents points de vue sur des questions d'intérêt commun comme l'organisation, les conditions de travail ou les salaires ?
- ses responsabilités de négociation : comment organiser les débats avec l'employeur ?

Une formation-action pilote a été mise en place. L'objectif était de réviser le règlement intérieur pour donner une unité et une cohérence d'entreprise.

La direction a proposé un nouveau règlement pour lequel la DUP a consulté les salariés, puis sur

cette base a négocié des compléments et enfin, après accord avec la direction, a informé les salariés des nouvelles conditions. Ce faisant, elle a développé sa légitimité, acquis une expertise de négociation et d'information/sensibilisation.

DES REPÈRES POUR AGIR

Il est nécessaire d'adapter les relations sociales au stade de développement de l'entreprise. Cette adaptation passe par une double évolution : celle du rôle des acteurs (dirigeant et salariés) qui doivent faire le deuil de relations de proximité informelles et individuelles au profit de relations plus collectives et celles de leur professionnalisation ; le dialogue social formalisé faisant appel à de véritables compétences de représentation, de négociation et d'information ou sensibilisation.

Le dirigeant a un rôle particulier. Sa volonté et l'évolution effective de ses pratiques managériales facilitent le passage d'un mode de dialogue social à un autre. Il donne le « la » et pour cela, il doit être assuré dans son nouveau rôle. Il est ainsi le garant de la distribution et du respect de ces rôles au quotidien (pas question de régler tel ou tel problème directement en court-circuitant les nouveaux acteurs de la représentation salariale).

Faire évoluer le dialogue social réclame un véritable apprentissage progressif. Il est important de l'expérimenter à travers des actions à la fois symboliques et abordables pour l'ensemble des acteurs (direction, salariés, représentants). Dans le cas présent, la DUP a pu être reconnue en amont du travail sur le règlement intérieur parce qu'elle a organisé une fête qui a su mobiliser l'ensemble des salariés et consolider un esprit commun d'entreprise.

La place de l'encadrement est particulière et contradictoire. Il faut y veiller, surtout en phase de transition. Deux problèmes se posent : sa capacité à se détacher des enjeux de la direction et ainsi sa capacité à représenter ses pairs de façon autonome.

BIBLIOGRAPHIE

Changer le travail, oui, mais ensemble,
de Henri Rouilleault et Thierry Rochefort. Éditions Réseau ANACT 2005

PME et dialogue social, savoir négocier,
de Maeva Sandeau et Henri Lasserre. Éditions Chronique Sociale 2005

Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations,
de Philippe Bernoux. Editions Le Seuil 2004

Un appui au dialogue social dans l'entreprise : le tiers facilitateur
coordonné par Bernard Maurin et Daniel Xirau. Éditions Liaisons 2003

Pour vous procurer ces ouvrages contactez directement l'éditeur ou une librairie

DERNIÈRES PUBLICATIONS D'ARAVIS

Dialogue territorial, la place des partenaires sociaux.

Journées des partenaires sociaux d'ARAVIS 2005

Réussir vos recrutements.

Boîte à outils GRH en PME écrit par ARAVIS et l'Agence Économique de la Savoie 2005

Le Schéma Directeur des Ressources Humaines.

Boîte à outils GRH en PME écrit par ARAVIS et l'Agence Économique de la Savoie 2006

Effectuer un autodiagnostic ressources humaines pour mettre en place une Technologie de l'Information et de la Communication (TIC)
écrit par ARAVIS 2006

Fiche pratique d'ARAVIS N° 13

Un appui pour reconstruire les relations sociales dans l'entreprise

Pour vous procurer les publications d'ARAVIS contactez-nous au 04 37 65 49 70 ou connectez-vous à notre site www.aravis.aract.fr

A paraître fin 2006 et 2007 dans la collection Boîte à outils GRH en PME

- *Reconnaître la contribution de vos salariés*
- *Mettre en place un encadrement intermédiaire*
- *Organiser les relations au travail*



Rhône-Alpes Région

