

Gérer les relations avec les partenaires sociaux

Fonctionnement et enjeux
du dialogue social

Patrice LAROCHE

DUNOD

DU MÊME AUTEUR

Les relations sociales en entreprise, coll. « Les Topos + », Dunod, 2009.

Conseiller éditorial : Christian Pinson

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2010
ISBN 978-2-10-054217-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	1
CHAPITRE 1 ■ Connaître l'environnement et les acteurs des relations sociales	5
Le contexte des relations sociales dans les entreprises	5
Le contexte externe	5
Le contexte interne	9
Les acteurs des relations sociales	12
Les salariés	12
Les organisations syndicales de salariés	15
Les directions d'entreprise	22
Les organisations patronales	26
L'État	27
Outils et documents	29
CHAPITRE 2 ■ Faire fonctionner et animer les instances représentatives du personnel	71
Différencier les principales missions des Instances représentatives du personnel (IRP)	72
Les délégués du personnel	72
Le comité d'entreprise (CE)	79
Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)	95
Les délégués syndicaux et les représentants de la section syndicale (RSS)	98
Le délégué syndical	100
Le représentant de la section syndicale	101

Mettre en place les élections des délégués du personnel et du comité d'entreprise	103
L'obligation d'organiser des élections DP et CE	103
L'invitation des organisations syndicales	104
La négociation du protocole d'accord préélectoral	106
Organiser et animer les réunions avec les délégués du personnel	109
La convocation	110
Les participants aux réunions des délégués du personnel	111
Les réunions périodiques	112
La préparation de la réunion	114
L'animation de la réunion	116
Le registre des délégués du personnel	117
L'information à diffuser à l'encadrement	119
Organiser et animer le comité d'entreprise	120
La préparation de la réunion	120
L'animation de la réunion	122
Le déroulement de la réunion	124
Organiser et animer le CHSCT	125
Outils et documents	127
 CHAPITRE 3 ■ Évaluer le climat social et prévenir les tensions	147
Suivre l'évolution du climat social	147
Identifier les sources d'insatisfaction	147
Construire un tableau de bord social	150
Mettre en place des dispositifs d'observation et de veille sociale	158
Animer un dispositif de veille sociale	158
Mener des enquêtes d'opinion en entreprise	164
 CHAPITRE 4 ■ Gérer les conflits sociaux	171
Se préparer à la gestion du conflit	171
La liste des coordonnées indispensables	172
Les précautions à prendre	173
La mise en place de la cellule de crise	173
Maîtriser les aspects légaux	175
Le droit de grève et les critères de légalité de la grève	175
Les effets de la grève	180
Gérer les différentes phases du conflit	181
La phase de déclenchement du conflit	181

La phase de maturité du conflit	185
La fin du conflit	185
La gestion de l'après-conflit	187
Outils et documents	189
CHAPITRE 5 ■ Animer et développer la négociation	199
Maîtriser l'environnement juridique de la négociation collective	200
Les différents niveaux de la négociation collective	200
Le déplacement de la négociation collective au niveau de l'entreprise	202
L'évolution récente du cadre juridique de la négociation	206
Préparer la négociation	214
Définir les objectifs	214
Analyser les positions et stratégies syndicales	215
Se placer dans le contexte	219
Décider d'une stratégie et élaborer les scénarii possibles	219
Prévoir le déroulement et fixer un calendrier	220
Mener la négociation	220
L'ouverture de la négociation	220
Le déroulement de la négociation	222
La conclusion de la négociation	223
Le comportement des syndicats durant la négociation	224
Le comportement du négociateur	226
Outils et documents	228
Conclusion	241
Bibliographie	243
Index	248

Introduction

Les conflits collectifs, dont les entreprises ont été le théâtre au cours de l'année 2009, mettent en lumière les carences du dialogue social en France. Ces difficultés ne sont pas récentes mais la crise économique, avec son cortège de plans sociaux, les a particulièrement aggravées. Les séquestrations de dirigeants d'entreprise dévoilent une insuffisance de dialogue social bien antérieure aux conflits sociaux actuels. En effet, les dirigeants sont encore nombreux à ne pas vouloir partager les informations dont ils disposent avec les représentants du personnel parce qu'ils considèrent trop souvent que la maîtrise de ces informations est le socle de leur pouvoir. Pourtant, en refusant de partager l'information, ces dirigeants ne permettent pas aux salariés et à leurs représentants de comprendre les enjeux auxquels sont confrontées leurs entreprises et génèrent de l'anxiété et de la méfiance. Paradoxalement, les dispositifs légaux mis en place, à partir des années 2000, sur la réduction du temps de travail, l'épargne salariale, l'égalité professionnelle ou encore le droit individuel à la formation ont progressivement renforcé le rôle, au niveau de l'entreprise, de la négociation collective qui avait autrefois lieu au niveau national ou au niveau de la branche d'activité.

La question du dialogue social est donc cruciale pour les entreprises aujourd'hui et les employeurs ne devraient plus considérer le processus de consultation des partenaires sociaux comme une obligation légale. Les patrons français sont encore trop nombreux à estimer que les termes « négociation » et « conditions de travail » riment avec « revendications » et devraient plutôt les considérer comme des enjeux de productivité et de compétitivité. Dans la plupart des entreprises et, en particulier, dans les plus petites, on est souvent très éloigné du dialogue constructif nécessaire à une négociation fructueuse. Les dirigeants de petites et moyennes

entreprises (PME) restent très attachés à l'exercice de leur autorité et ont tendance à contester la représentativité des syndicats. Les représentants syndicaux ont également leur part de responsabilité, notamment parce que certains d'entre eux considèrent encore que tout avantage doit être arraché par la lutte et le rapport de force. À l'inverse, dans les pays à fort consensus social comme l'Allemagne ou les pays scandinaves, les intérêts des uns et des autres ne sont pas perçus nécessairement comme contradictoires et la logique du compromis est érigée en règle sans qu'il soit besoin de recourir de façon systématique à la grève.

Cela étant, les responsables d'entreprise semblent prendre conscience des aspects pervers de cette réticence à s'engager sur des accords qui résultent de compromis avec les partenaires sociaux. En 2005, 87 % des établissements de plus de vingt salariés déclaraient avoir mené des négociations avec les représentants du personnel, le plus souvent désignés par les organisations syndicales. En fait, depuis le début des années quatre-vingt, la négociation collective et la gestion des relations sociales occupent une place de plus en plus importante dans l'activité des directeurs des ressources humaines.

Finalités de l'ouvrage

Comment, en tant que directeur des ressources humaines, établir de bonnes relations avec les partenaires sociaux ? Comment prévenir les tensions sociales et gérer les conflits collectifs ? Comment négocier avec les partenaires sociaux ? Cet ouvrage tente de répondre à ces questions.

- Il propose des grilles de lecture et d'analyse des syndicats qui sont utiles à tous les spécialistes RH pour mener leurs actions et réfléchir à leur activité.
- Il présente les dispositifs de veille sociale afin d'identifier et de traiter les tensions et d'intervenir suffisamment tôt pour éviter les conflits.
- Il présente les principaux outils de la négociation qui existent et, à ce titre, constitue un guide pour mener à bien les discussions avec les partenaires sociaux.
- Il offre, plus généralement, aux étudiants et aux professionnels des connaissances générales et techniques qu'il est essentiel de posséder dès lors que l'on désire évoluer dans une fonction ressources humaines.

Organisation de l'ouvrage

L'ouvrage se structure autour de cinq chapitres. Le premier vise à mieux connaître les partenaires sociaux et l'environnement actuel des relations sociales en France. Bien décoder les différentes stratégies syndicales et comprendre leur logique d'action est indispensable pour mener à bien la négociation sociale. Le deuxième chapitre est consacré aux instances représentatives du personnel (IRP) et à leur fonctionnement. Il présente les obligations et les droits respectifs des IRP et de l'employeur et permet de se préparer au mieux à l'animation des différentes réunions avec les représentants du personnel (DP, CE, CHSCT). Le troisième chapitre aborde la question de la prévention des conflits et de l'évaluation du climat social. Il propose des outils pour détecter et prévenir les tensions sociales et décrit les dispositifs d'observation et de veille sociale que le DRH peut mettre en œuvre dans l'entreprise. Le quatrième chapitre est consacré à la gestion des conflits et permet d'acquérir une méthode d'analyse et d'aide à la décision en période de crise. Enfin, le cinquième et dernier chapitre de cet ouvrage a pour objet de présenter les techniques et les outils de la négociation sociale.

Connaître l'environnement et les acteurs des relations sociales

Afin de comprendre et de conduire le dialogue social dans les entreprises, il est essentiel de bien connaître le contexte et les acteurs des relations sociales. C'est pourquoi nous avons souhaité présenter, dans ce premier chapitre, les éléments de contexte susceptibles d'influencer la nature et le contenu du dialogue social dans les entreprises. Il s'agit aussi d'identifier les différents acteurs impliqués dans les relations sociales en France.

Le contexte des relations sociales dans les entreprises

Le contexte externe

► Un dialogue social fortement encadré par la loi

En France, la plupart des responsables politiques ont une vision étatiste et jacobine de la régulation sociale. En effet, nombreux sont ceux qui

pensent que tout progrès social doit passer par la loi. Les dirigeants politiques ont toujours éprouvé une certaine méfiance à l'égard de la capacité des employeurs et de leurs interlocuteurs syndicaux à élaborer leurs propres règles de travail. Cela a conduit à laisser une place résiduelle à la négociation collective dans un cadre strictement délimité par le législateur. Il faut aussi dire que les syndicats français ont très tôt cherché à peser sur les pouvoirs publics pour obtenir d'eux ce qu'ils n'arrivaient pas à obtenir directement auprès des dirigeants d'entreprise. À partir de 1945, l'action de l'État va se concrétiser par le vote de lois, la médiation sociale ou la négociation avec les organisations patronales et les syndicats de salariés. Les années quatre-vingt vont être marquées par un mouvement en faveur d'un désengagement de l'État, passant par une décentralisation du système de négociation sous l'impulsion des lois Auroux de 1982, avec l'obligation de négocier annuellement dans les entreprises de plus de cinquante salariés. Toutefois, ces lois n'ont pas eu le succès escompté et le réengagement de l'État s'est fait ressentir lors de la promulgation des lois Aubry. Ces lois ont d'ailleurs suscité beaucoup d'émotions à la fois au sein des organisations patronales et des syndicats tant leurs applications semblaient délicates dans certains secteurs d'activité. En effet, la complexité et la diversité croissante des réalités sociales imposent aujourd'hui des modes d'organisation différents selon les entreprises et l'uniformité d'une règle légale comme celle sur la réduction du temps de travail à 35 heures s'accommodait mal des différences entre les entreprises.

Les relations sociales en France sont donc fortement encadrées par un certain nombre de lois et de textes qui ont pour vocation de régler les rapports qu'entretiennent les employeurs et les salariés au travail, contrairement à d'autres pays industrialisés qui laissent aux partenaires sociaux une plus grande autonomie contractuelle. En France, les différents textes réglementaires sont élaborés à trois niveaux : le niveau national ou interprofessionnel où le dialogue social s'exerce entre les représentants des pouvoirs publics, les confédérations syndicales et les organisations patronales, le niveau des branches d'activité où l'on retrouve les fédérations patronales et syndicales et le niveau des entreprises et des établissements où l'employeur et les délégués syndicaux sont amenés à discuter et à négocier des accords. L'organisation patronale qui entend représenter l'ensemble des entreprises françaises est le Medef (Mouvement des entreprises de France) dont