

## Hubert Landier, expert en relations sociales :

### « Des dirigeants et des cadres désarmés »



#### Que peuvent faire les entreprises pour mieux gérer leur dialogue social ?

Avant tout, comprendre que les acteurs et les règles du jeu ont changé. Beaucoup de dirigeants et de cadres croient par exemple que la CGT roule encore pour le PC, ou ne savent pas comment s'y prendre face à un syndicat Sud. Ils sont désarmés, car ils ne connaissent pas les règles des nouvelles stratégies d'acteurs et n'ont pas réactualisé leur vision de l'échiquier syndical.

#### Pourtant, des chantiers comme l'ARTT ont bien imposé le dialogue ?

Négocier des dossiers ponctuels, ce n'est pas mettre en place une politique sociale permanente. Une telle politique implique à la fois de prendre en considération les objectifs de l'entreprise, ses principes d'action dans le domaine des rapports humains, et d'avoir une bonne connaissance de la psychologie et des objectifs poursuivis par ses interlocuteurs syndicaux ; il s'agit d'instaurer un climat d'écoute et de trouver des solutions gagnantes pour les deux parties. Le représentant syndical qui veut sauver des emplois est, dans son rôle, aussi légitime que le directeur qui veut rationaliser l'outil de production ; encore faut-il le savoir, et en tenir compte.

#### Quelles entreprises citeriez-vous comme modèles en matière de stratégie sociale ?

Il est toujours difficile de citer des success stories dans le domaine social car les choses évoluent vite. Certaines, toutefois, tiennent le coup dans la durée et c'est ce qui leur confère leur caractère remarquable. C'est le cas, par exemple, d'une entreprise comme Usinor, qui a su, malgré un contexte difficile, concilier exigence économique et souci de préserver une certaine qualité dans les rapports sociaux. ■

conseil

## Trois bonnes raisons d'avoir une stratégie sociale

Les entreprises affichent volontiers leur stratégie commerciale ou financière, mais combien ont une stratégie sociale ? Celle-ci contribue pourtant directement à l'efficacité et à la performance, pour trois raisons au moins...



### 1 Rentabiliser les dépenses sociales inévitables

Combien vous coûte le temps passé par vos managers en CE, en CHS ou avec les délégués du personnel ? Combien coûtent les heures de délégation et les moyens mis à la disposition des syndicats ? Vous ne pouvez pas éviter ces dépenses. Mais vous avez besoin d'une stratégie sociale pour les « rentabiliser » : fixez des règles du jeu avec vos partenaires sociaux, reconnaissez leur rôle, formulez avec eux des messages-clé, construisez des accords durables et applicables, fidélisez et motivez les salariés grâce à une bonne communication...

Certaines entreprises sont toujours enlisées dans des accords

ARTT inapplicables. D'autres ont amélioré à cette occasion leur productivité et leur climat interne. A votre avis, pourquoi ?

### 2 Mieux anticiper ses coûts sociaux et salariaux

Un dialogue social régulier devient un véritable outil de veille, et permet au manager de connaître et de hiérarchiser les attentes des salariés : formation, reconnaissance, évolution de carrière, salaires... Au passage, le manager n'en acquiert que plus de légitimité.

Toutes ces attentes ne pourront être satisfaites ; mais celles qui le seront auront été choisies, planifiées et prévues en termes de budget. Ce qui vaut mieux que de refuser le

*suite au verso*



.../

dialogue pendant deux ans, pour finalement « lâcher » 800 kF de primes sous la pression d'une menace de conflit.

### 3 Fidéliser les meilleurs et attirer de nouvelles recrues

Avec l'embellie du marché de l'emploi, des turn-over de 15 ou 20 % ne sont plus exceptionnels, surtout si l'entreprise change de métier ou se réorganise. Le salut réside-t-il dans la surenchère salariale? On peut en douter. D'abord, parce que cette tactique devient vite suicidaire; ensuite - on ne le répètera jamais assez - parce que le salaire est un facteur de « non démotivation ». Rien de plus.

Ce qui attire et fidélise un salarié, ce sont les modes de communication et de décision, la qualité du dialogue interne, la visibilité sur son évolution de carrière, les relations de confiance avec sa hiérarchie et ses collègues, le sentiment de confort dans son environnement de travail... Tout cela ne s'achète pas, mais se construit dans le cadre d'une stratégie. ■



## pactes conseil : Faits et chiffres

**Création:** 1<sup>er</sup> février 2001

**Métier:** conseil et formation en stratégie sociale

**Domaines d'expertise:** management social, organisation de la fonction RH, droit social, négociation et prévention des conflits, classifications et baromètres sociaux

**Expérience:** 60 missions ARTT et dialogue social menées depuis trois ans : AGF, Crédit Lyonnais, Hitachi, Usinor, Dunlopillo, Calberson Overseas, Assistance publique des hôpitaux de Paris, Renault Sports, Sodexo, Le Parisien...

**Dirigeants:** Pascal Gallois, Thierry Heurteaux, Antoine Werner.

**Partenaires:** Cegos, Adige Conseil, GLB Conseil, MCS, Cabinet Stein

pratique

## Evitez les pièges des « usages »

Il existe dans toute entreprise des avantages sociaux non écrits, généralement consentis par les managers de manière décentralisée : pauses informelles mais devenues régulières, primes dont tout le monde a oublié l'origine, règles implicites de départ en congés...

Ces avantages sont souvent considérés comme de simples « tolérances » et n'engagent pas obligatoirement l'employeur. Mais s'ils prennent un triple caractère de généralité (tout le monde en bénéficie), de constance (une pause accordée 2 jours de suite, un 13<sup>e</sup> mois accordé deux années de suite, etc.) et de fixité (ils sont toujours accordés selon les mêmes règles), ils deviennent des « usages ». L'employeur est engagé vis-à-vis de ses salariés tant qu'il ne les a pas dénoncés, en respectant deux règles : une information préalable du CE, puis un courrier écrit à chaque salarié.

Or, le contexte social du moment n'est pas forcément propice à une telle démarche : l'entreprise peut alors se retrouver piégée par des usages coûteux à appliquer, mais risqués à dénoncer...

### nos conseils pour agir

- faites un inventaire exhaustif de vos « usages », afin d'avoir une visibilité complète;
- passez-les en revue, et identifiez ceux qui sont devenus incohérents avec votre stratégie sociale;
- choisissez le moment où vous les dénoncerez, et respectez scrupuleusement les formes légales.

formation

## « Face aux partenaires sociaux » : trois jours pour s'entraîner à négocier

Comment préparer une négociation, définir une stratégie et des options tactiques? Comment réagir à chaud lors du face-à-face? Comment décrypter le comportement des partenaires sociaux? Ces thèmes sont au centre du stage de 3 jours « Face aux partenaires sociaux », proposé par Pactes Conseil en intra ou en inter-entreprises.

**75%** du temps de stage est consacré à des mises en situation conçues à partir de cas réels : éviter un conflit, construire un accord, terminer une grève...

Chaque participant se retrouve tour à tour en position de délégué syndical, de manager, d'observateur extérieur. Un stage concret et opéra-

tionnel, au service des deux objectifs de toute négociation : faire progresser ses positions et instaurer la confiance.

**Public concerné:** fonction RH, directeurs opérationnels, équipes de négociation

**Renseignements:**

Thierry Heurteaux, 01 55 34 32 30, e.mail thierry.heurteaux@wanadoo.fr