



conseil en stratégie sociale
téléphone 01 55 34 32 30

pactes

la lettre client de pactes conseil
benoit de boisredon / pascal gallois / olivier herlin / thierry heurteaux / antoine werner

Jean-Marie Toulisse*, CFDT : « Les DRH doivent sortir de leur bureau »



Les entreprises ont-elles pris la mesure des changements induits par la loi du 20 août dernier ?

Elles savent bien sûr que cette loi est passée. Mais les directions, comme les syndicats, n'ont pas perçu combien ses impacts seraient profonds. Au mieux, les acteurs s'interrogent. Le plus souvent, ils ne font rien, ou expriment des points de vue qui me semblent très éloignés de la réalité.

Ces points de vue reflètent-ils malgré tout l'ampleur des changements à venir ?

Oui, mais de manière très excessive. Certains DRH ont un phantasme de la stratégie souterraine, du groupe extrémiste qui préparerait en sous-main son entrée dans le jeu syndical grâce aux élections de représentativité. D'autres rêvent de grandes manœuvres pour accroître l'influence des partenaires qu'ils souhaitent et « dégommer » les indésirables. Or, l'histoire montre bien qu'en matière syndicale, les entreprises ont très peu de prise sur le corps électoral.

Pour votre part, quelle attitude préconisez-vous ?

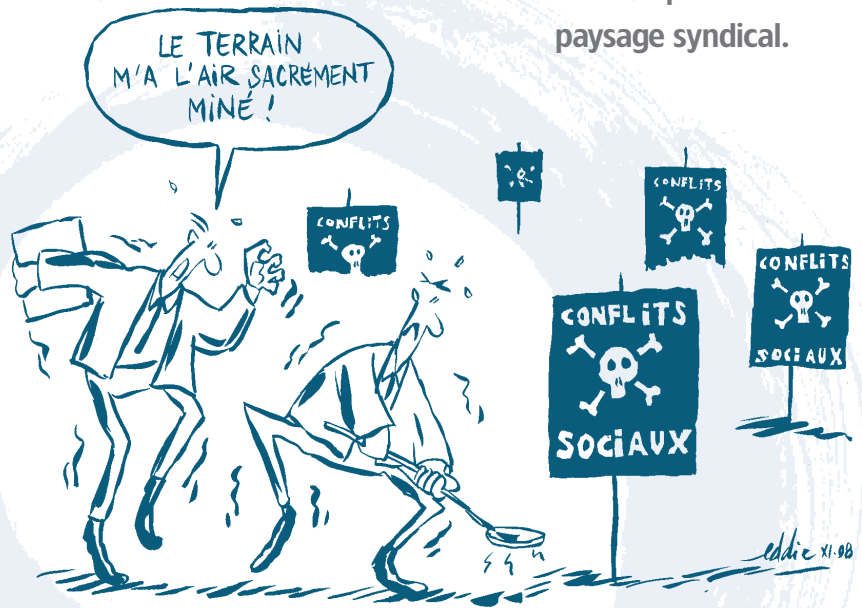
La situation actuelle suscite chez les salariés colère et découragement. Ils ont le sentiment que la crise devient permanente, qu'ils sont ballottés entre des « mieux » spectaculaires et des rechutes vertigineuses, un peu comme les indices boursiers. DRH et militants syndicaux doivent sortir de leurs bureaux, être proches d'eux, leur parler des sujets qui les touchent directement, les aider à approcher du réel. Les élections professionnelles se joueront sur le terrain, et sur la personnalité des acteurs qui sauront l'occuper de manière utile et efficace.

*Jean-Marie Toulisse est président de la délégation CFDT au Conseil économique et social

conseil

Tensions sociales : il est urgent de se préparer

Aiguisée par les inquiétudes sur l'avenir et les signes de récession, la montée des angoisses des salariés annonce des tempêtes sur le front social. Aux DRH de s'y préparer, sans oublier que leurs prochaines élections professionnelles vont modifier en profondeur leur paysage syndical.



« 120 euros bruts de plus par mois pour tous ». Lancée il y a quelques mois dans un site industriel de 500 personnes, cette revendication « inflationniste » aurait dû faire un flop. Erreur : le jour même, 80% de l'effectif débrayait... « Aujourd'hui, des mots d'ordre syndicaux pourtant déconnectés des enjeux liés au travail arrivent à mobiliser, constate Thierry Heurteaux, de Pactes Conseil. Ils servent d'exutoire à une accumulation de tensions et d'angoisses d'une rare intensité ».

Ce cas n'a rien d'isolé. Partout, les observateurs du monde social notent une montée de plusieurs crans dans le désengagement des salariés, la baisse du moral et les peurs dues à l'absence de perspectives. Certains vont jusqu'à prédire une crise sociale majeure. Comment se préparer face à ce contexte explosif ?

1 Communiquer sur le terrain

Première mesure, mettre en place une communication de terrain proactive axée sur les réalités économiques,

édition

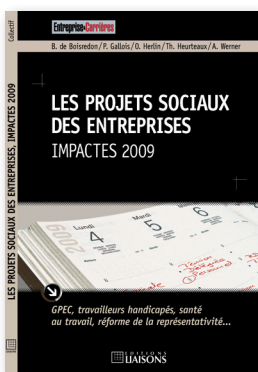
Baromètre prospectif Impactes 2009 vient de paraître

Les éditions Liaisons viennent de publier Impactes 2009, seconde édition du baromètre prospectif conçu par Pactes Conseil.

Ce document a été réalisé à partir d'une enquête auprès de 150 DRH, puis d'entretiens qualitatifs avec une quinzaine d'experts (DRH, dirigeants, syndicalistes, médecins du travail, consultants...). Il traite dix thèmes sociaux prioritaires pour 2009, parmi lesquels les risques psychosociaux, le recrutement de ressources rares, le désengagement des managers de proximité, etc.

Chaque thème est abordé en trois volets : l'état des lieux, le vécu des acteurs de terrain et l'analyse prospective de l'équipe Pactes Conseil, enrichie de chiffres et de données de référence. Cette édition 2009 met notamment en évidence la pression exceptionnelle à laquelle les DRH seront soumis l'année prochaine.

• Editions Liaisons – 184 pages – 22 €



le marché et l'emploi : mieux vaut prendre les devants, puisque les attentes sont évidentes, que réagir à des crises ouvertes.

En pratique, la démarche consiste à mener des échanges oraux, animés par la direction et l'encadrement de proximité, avec des petits groupes de salariés. L'écrit (courrier, intranet...) ne vient qu'après, pour confirmer ce qui a été dit de vive voix.

L'exercice peut faire peur aux managers les moins aguerris. Mais il est payant. Dans le site précité, quatre cadres dirigeants ont rencontré tous les salariés par groupes de dix, en deux jours ! Le discours de la direction n'avait rien de démagogique : il consistait à rappeler que personne ne devait espérer ces 120 euros... Mais aussitôt après, les managers proposaient l'ouverture de groupes de travail sur l'hygiène, l'ergonomie des postes de travail ou l'adaptation des horaires.

2 Négocier sur des sujets concrets et bien délimités

Cette invitation au dialogue, sur des sujets concrets et locaux, est aussi un axe à privilégier. « Une direction qui s'occupe des petits problèmes quotidiens montre qu'elle comprend les contraintes des salariés et cherche à les résoudre, à défaut d'avoir les moyens de juguler la crise » insiste Thierry Heurteaux.

Difficulté de l'exercice : la direction doit instaurer ou réinstaller une vraie culture de négociation. Miser sur le dialogue, créer la confiance, faire progresser une négociation, cela ne s'invente pas ! Alors que les discussions engagées n'apaiseront le climat que si elles débouchent dans un délai raisonnable. « La crise qui arrive ne se pilotera pas au logiciel de GRH, ni en restant dans les bureaux » estime Thierry Heurteaux.

3 Piloter les élections CE/DP comme un moment clé

Autre raison de se préparer : la loi sur la rénovation de la démocratie sociale prépare des bouleversements : changement d'interlocuteurs syndicaux, accords impossibles à moins de 30% des voix ou bloqués par un syndicat à plus de 50%...

La préparation des élections professionnelles va devenir un projet à part entière. Les DRH vont devoir redéfinir leurs stratégies de négociations s'ils veulent faire avancer leurs positions dans ce contexte de crise aiguë. L'année à venir, déjà riche en échéances majeures (GPEC, égalité professionnelle, travailleurs handicapés), n'a pas fini de les mobiliser ! ■

• Plus sur www.pactes-conseil.com
- Trois schémas syndicaux possibles après vos prochaines élections CE/DP
- Les grands changements apportés par la loi du 20 août 2008

formation

Rénovation de la démocratie sociale, négociation : nos formations pour s'y préparer

1 Décrypter les dispositions et les conséquences de la loi

• 1/2 journée

Cette formation passe en revue les dispositions de loi du 20 août 2008, ses aspects pratiques et ses impacts sur les rapports sociaux, la place et la légitimité des nouveaux délégués syndicaux. Elle développe la loi sous forme de « tickets d'entrée ».

2 Comprendre la loi et évaluer son impact dans votre entreprise

• 1 journée

Cette formation associe au module ci-dessus, présenté en matinée, une demi-journée axée sur l'impact des prochaines élections professionnelles dans votre entreprise, à partir de vos résultats électoraux CE/DP des derniers scrutins et de votre contexte syndical.

3 Négocier face aux partenaires sociaux

• 2 ou 3 jours

Ce stage concret et opérationnel décrit toutes les facettes de la négociation (préparation, stratégie, options tactiques, décryptage des comportements syndicaux, comportement en face-à-face...). Les mises en situation occupent 75% du temps de formation et sont conçues à partir de cas réels : éviter un conflit, construire un accord de méthode, signer un accord salarial, GPEC etc... Chaque participant se retrouve tour à tour en position de délégué syndical, de manager, d'observateur extérieur.

