

# Quels résultats ?

## Les enjeux du dialogue social dans l'entreprise

### 1 Des processus de décision facilités : un impact sur la performance

Lorsque les différents acteurs d'une entreprise sont dans l'impossibilité de dialoguer, tout le système est en difficulté : la coordination est difficile, voire impossible, les salariés ne s'impliquent pas dans les projets, l'entreprise connaît une perte de productivité liée à l'absentéisme, aux

grèves éventuelles ou à la mauvaise transmission des informations.

Autrement dit, renouer le dialogue social représente un véritable enjeu de performance et d'efficacité pour l'entreprise.

### 2 La santé des salariés en jeu

À l'heure où l'on parle de stress au travail et de risques psychosociaux, il est évident que la dégradation du climat social dans l'entreprise est un facteur de risque supplémentaire pour les salariés. Travailler dans un contexte tendu, ne pas pouvoir régler les problèmes, être démotivé peut avoir des effets sur la santé psychiques des salariés.

A contrario, rétablir un dialogue serein, donner la possibilité aux salariés d'exprimer leur point de vue, redonner un cadre de fonctionnement, faciliter la résolution des difficultés sont autant d'actions de prévention des risques psychosociaux.

## L'ARACT Haute-Normandie peut vous aider

Pour accompagner les entreprises en matière de dialogue social, l'ARACT Haute-Normandie propose une offre de services spécifique.

#### Dispositif d'appui aux pratiques sociales

L'ARACT propose un dispositif pour les entreprises confrontées à des relations de travail dégradées et à des difficultés relationnelles ne permettant plus l'écoute, le dialogue et le traitement serein des problèmes. Sa vocation est d'aider les dirigeants et les salariés à rétablir un climat de confiance et à sortir de l'impasse, grâce au soutien d'intervenants spécialisés. Le dispositif s'adresse à toutes les entreprises du secteur privé.

#### Actions collectives

L'ARACT met son expertise du dialogue social et de la concertation en entreprise au service des branches professionnelles ou des institutions, dans le cadre d'actions collectives.

#### Actions d'information et de sensibilisation

L'ARACT s'attache à transférer ses connaissances sur le dialogue social et les modes de concertation des entreprises haut-normandes, au travers de réunions d'information, de conférences et de documents pratiques.

Directeur de la publication : Patrick Raillard - Rédaction : Magalie Petit, Nathalie Delaleau - juin 2011



ARACT Haute-Normandie - Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail  
Tél : 02 32 81 56 40 - aracthn@anact.fr - www.haute-normandie.aract.fr





# Renouer le dialogue social

FICHE PRATIQUE N° 8

## Dialogue social : de quoi parle t-on ?

### 1 Les négociations obligatoires

Dans l'entreprise, le dialogue social désigne bien souvent les relations formelles entre l'employeur et les représentants des salariés. Les représentants des salariés peuvent être élus (membre du CE ou du CHSCT, délégués du personnel...) ou nommés par une organisation syndicale (délégués syndicaux ou représentant de la section syndicale). Ce dialogue social est cadré par un certain nombre d'obligations

légales et réglementaires, en matière d'information, de consultation, de négociation et de recours à des experts.

Il s'agit par exemple :

- > des négociations annuelles obligatoires sur les salaires
- > de la consultation du CHSCT sur toutes décisions relatives à l'hygiène, la sécurité et aux conditions de travail
- > de la consultation du CE sur toutes décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique de l'entreprise
- > de l'obligation de négocier un accord sur l'emploi des seniors ou encore la prévention de la pénibilité au travail, etc...

Généralement, ces relations ne concernent que les entreprises de 50 salariés et plus, seules soumises à l'obligation d'élire un CE et un CHSCT. Les délégués du personnel, quant à eux, doivent être élus dans les entreprises de 11 salariés et plus.



#### En Haute-Normandie

- > **23%** des salariés considèrent qu'ils peuvent difficilement discuter avec leurs supérieurs hiérarchiques en cas de désaccord sur leur façon de travailler
- > **16,4%** des salariés estiment qu'il n'existe pas de dispositif de communication formalisé dans leur entreprise

Source : Baromètre régional des conditions de travail  
ARACT Haute-Normandie - novembre 2010

### 2 Mais le dialogue social ne s'arrête pas là...

Loin de se cantonner à la seule négociation, le dialogue social désigne plus largement l'ensemble des relations et des interactions qui existent au sein de l'entreprise entre la direction, l'encadrement, les représentants du personnel et les salariés.

Ce dialogue est présent au quotidien, dans les relations entre collègues et avec la hiérarchie. Il permet de se concerter, de négocier sur le terrain et d'agir. Il concerne les grandes comme les petites entreprises.

Le dialogue social englobe également les débats et échanges ayant lieu au cours des groupes de travail, comités de pilotage, groupes projet et autres espaces de discussion rassemblant des salariés et divers niveaux hiérarchiques.

Autrement dit, le dialogue social ne se joue pas seulement au niveau des obligations réglementaires et des représentants du personnel, mais aussi dans la participation directe des salariés à la vie de l'entreprise.

### 3 Les signes d'un dialogue social dégradé

S'entendre pour résoudre les problèmes au quotidien, s'écouter, se parler, trouver des compromis sur l'organisation du travail, les conditions de travail... Voilà des fonctions dévolues au dialogue social et qui paraissent bien naturelles dans l'entreprise.

Pourtant, il peut arriver que le dialogue ne passe plus ou mal. Direction, représentants du personnel, encadrement, salariés ne parviennent plus à expliquer leur point de vue ni à entendre celui de

l'autre. Dans ce système, tous les acteurs sont perdants : les salariés sont peu motivés et souvent absents, les représentants du personnel n'arrivent plus à faire passer des messages, les employeurs et les cadres sont insatisfaits de la qualité de la production et se plaignent du manque de réactivité, les relations entre agents de maîtrise et employés sont tendues, la consultation du médecin du travail ressemble à un bureau des pleurs...

Concrètement, les signes d'un dialogue social dégradé peuvent se situer à plusieurs niveaux.

#### Des relations conflictuelles entre la direction et les représentants du personnel

- › un nombre important de litiges
- › le caractère parfois dérisoire de ces litiges
- › le recours systématique à un «arbitre» extérieur tel que l'inspecteur du travail
- › une communication exclusive via le tableau d'affichage, par courrier ou par tract syndical
- › un excès de juridisme
- › des situations où chacun défend ses positions mais où rien ne se règle
- › des lectures inversées de la même histoire
- › des échanges où n'importe quel sujet devient un objet de conflit et une source d'affrontement

#### Des relations de travail détériorées au quotidien

Quelquefois, le problème se situe davantage dans les relations entre la direction et les salariés :

- › un absentéisme élevé
- › une accumulation de dysfonctionnements
- › un turn-over important, notamment de l'encadrement
- › des conflits collectifs ou inter-individuels fréquents
- › un manque d'initiative du personnel ou une résistance au changement
- › peu de participation et d'implication dans les groupes de travail, groupes projet

## Comment renouer le dialogue social ? Les points-clés de la réussite

### 1 Rétablir un climat de confiance, poser les bases du dialogue

Avant toute chose, pour renouer le dialogue social, il faut le vouloir. Cela paraît être une évidence mais il vaut mieux le rappeler : les différentes parties concernées (direction, représentants du personnel, salariés...) doivent avoir envie de s'inscrire dans une reprise du dialogue.

Pour cela, la première condition est de dépasser la question de la faute ou de la recherche d'un coupable, et ne pas rester sur l'idée que la situation de désaccord est liée à la personnalité de l'autre. Tout l'enjeu est de rétablir un climat de confiance,

en comprenant que la dégradation du dialogue social est due à des dysfonctionnements dans l'organisation du travail, et pas seulement à des difficultés relationnelles.

Le retour de la confiance sera également conforté si chacun admet ses erreurs et respecte l'autre, ainsi que ses points de vue. L'objectif n'est pas de mettre tout le monde d'accord, mais de pouvoir à nouveau discuter et émettre des opinions différentes qui puissent être entendues.

### 2 Reposer des règles de fonctionnement, savoir qui fait quoi

#### Points de vigilance

Faire appel à un intervenant extérieur peut être la solution. En effet, quand les relations sont difficiles dans l'entreprise, les différentes parties ne parviennent plus à dialoguer. L'intervention d'un professionnel des relations sociales (consultants, intervenant de l'ARACT...), par sa position extérieure aux conflits, sert de facilitateur aux échanges et permet plus aisément de poser et résoudre les difficultés.

Il est nécessaire d'avoir un «cadre». Réinstaurer et respecter des horaires de réunion, disposer d'un ordre du jour clair et connu de tous, avec des objectifs partagés, sont autant de règles qui permettent de reprendre le dialogue sur des bases sereines.

Pour les mêmes raisons, il est important de savoir qui fait quoi dans l'entreprise, quels sont les rôles, les responsabilités et les prérogatives de chacun, afin d'y voir plus clair.

### 3 Permettre à chacun de jouer son rôle

Pour rétablir un dialogue social serein, une condition s'impose : chacun doit avoir les moyens d'exercer son rôle et ses responsabilités. Car s'il faut le vouloir, il faut aussi le pouvoir.

**Du côté des représentants du personnel, il paraît indispensable que :**

- › le rôle et les prérogatives des instances (CE, CHSCT, délégués du personnel ) soient reconnus, tant par les salariés que par la direction. Autrement dit, il s'agit de respecter les processus d'information, de consultation et de négociation avec ces instances, ainsi que les avis qu'elles émettent.
- › les moyens nécessaires soient mis à leur disposition pour pouvoir fonctionner, qu'il s'agisse de moyens matériels, humains ou de temps.

**Pour les directions,** il est important de disposer de capacités et de mandats suffisamment larges pour couvrir l'ensemble des facettes du dialogue social, allant du dialogue au quotidien à la négociation en passant par la concertation. Trop souvent, les centres de décisions trop éloignés de certaines entreprises ne permettent pas à la direction d'un établissement d'exercer pleinement ce rôle.

**Pour les managers, il est nécessaire de :**

- › connaître leurs délégations et les limites de leur capacité de négociation avec les équipes
- › ne pas être court-circuités par la direction ou par les salariés et d'être repositionnés comme une courroie de transmission entre ces deux parties.

### 4 Négocier et s'entendre sur un diagnostic

Une phase de concertation et de négociation préalable à la reprise du dialogue est nécessaire. Il s'agit de recentrer le débat sur le travail en lui-même, et non sur les conflits relationnels ou les litiges.

En effet, lorsque les relations sociales sont dégradées, le contenu du travail passe au second plan. Direction, représentants du personnel et salariés ne parviennent plus à discuter du travail, du fonctionnement de l'entreprise, etc...

Leurs échanges sont perturbés par la dimension relationnelle.

Or, on sait que la dégradation du dialogue social est souvent liée à des dysfonctionnements dans l'organisation du travail. Il s'agit de partager un diagnostic commun sur ces dysfonctionnements et leurs sources, de s'engager à travailler à partir de ce diagnostic et de définir des objectifs de changement concertés.

### 5 Informer et impliquer les salariés

Le dialogue social ne peut être réservé à une «élite» d'acteurs dans l'entreprise, il doit concerner l'ensemble des salariés. C'est pour cette raison que l'information et la communication doivent être considérés comme des moyens essentiels de la pratique du dialogue social. Il est important de faire connaître les positions de chacun, les décisions prises, les calendriers établis... et de distinguer les informations devant être transmises par les représentants du personnel

de celles devant être transmises par la direction ou les managers.

Par ailleurs, l'amélioration du dialogue social passe par un processus participatif qui doit impliquer tous les acteurs de l'entreprise : direction, représentants du personnel, encadrement, salariés. La double association des syndicats et des salariés aux discussions, à l'élaboration du diagnostic et à la définition d'actions permet de prendre en compte l'ensemble des préoccupations.

### 6 Mettre en place des actions concrètes

Dialoguer, tomber d'accord sur des principes et prendre des engagements ne suffit pas si cela n'est pas suivi d'effets et d'actions concrètes. La pratique du dialogue social se nourrit à la mesure des résultats qu'elle engendre et dans un contexte tendu, rien ne vaut la preuve par l'exemple. Il n'existe donc pas de «petites actions».

Sans attendre l'élaboration de plans d'actions structurés qui peuvent être longs à mettre en œuvre, c'est au quotidien qu'il est nécessaire des actions de changement. La mise en place d'un journal interne, la mise en place de fiches de poste, l'instauration de temps d'échanges collectifs réguliers sont autant de résultats qui rendent visibles, pour les salariés de l'entreprise, l'utilité du dialogue social.