

La responsabilité sociétale des entreprises : un levier de transformation du dialogue social

Septembre 2009

Introduction

Restructurations en série, recrudescence du chômage et de la conflictualité sociale, scandales liés aux rémunérations des dirigeants, aux bonus des traders... Les événements récents provoqués par la crise financière et économique, en France ou à l'étranger, montrent les dérives et les limites du modèle de développement actuel.

Ils génèrent en parallèle une pression sur les entreprises qui se manifeste notamment par une demande croissante de l'opinion en faveur d'une plus grande transparence à laquelle elles ne pourront plus échapper.

Même le sujet de la rémunération des dirigeants, jusqu'ici préservé dans une zone de discrétion, fait aujourd'hui l'objet de demandes d'information et de contrôle.

La crise survient alors que l'espace social, désormais internationalisé, remet en cause les schémas conventionnels des relations sociales, notamment entre différentes instances nationales, européennes ou mondiales.

Dans ce contexte, si les organisations syndicales restent des interlocuteurs incontournables, d'autres acteurs interpellent de plus en plus les entreprises sur leurs responsabilités environnementales et sociales.

En parallèle aux sujets traditionnels (salaires, classifications, conditions de travail...) de nouveaux thèmes s'imposent dans l'agenda social des entreprises (qualité de l'emploi, prévention des licenciements, accompagnement des mutations, diversité, environnement,...).

La notion de responsabilité sociétale des entreprises, qui place l'équilibre entre l'entrepreneur, l'actionnaire et le salarié au cœur de ses préoccupations, s'affirme plus que jamais comme un enjeu capital et comme un levier de changement.

La RSE permet en effet aux entreprises, sur une base volontaire, de transformer ce qui, a priori, peut apparaître comme des coûts (les contraintes sociales ou environnementales), en autant d'opportunités d'améliorer leur performance et, par conséquent, les conditions de leur pérennité.

La recherche par les entreprises d'un modèle de développement soucieux d'assurer ces nouvelles responsabilités sociétales constitue pour les partenaires sociaux une opportunité de transformation du dialogue social.

Mettre en place une démarche de RSE crée en effet les conditions d'un dialogue renouvelé :

- en s'appuyant sur une démarche volontaire des acteurs où peuvent être valorisées les innovations,
- en débattant dans les entreprises des sujets de société (droits de l'homme, changements climatiques, équilibre travail et vie privée...),
- en cherchant à intégrer de nouvelles formes d'engagement militant et des préoccupations différentes portées par les nouvelles générations.

Cette vocation est portée par l'ORSE qui, depuis sa création, inscrit ses travaux dans le cadre d'un dialogue entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, internes et externes autour du concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Le dialogue social avec les représentants du personnel ne doit pas être perçu par les entreprises comme une contrainte juridique mais comme une condition indispensable d'engager le corps social, notamment dans un contexte économique, politique et sociétal sans cesse en mutation, dans une dynamique de progrès.

Ce document, préparé dans le cadre d'un groupe de travail associant les entreprises adhérentes de l'ORSE et les confédérations nationales de salariés (voir en annexe la composition des membres du groupe), a deux finalités :

- s'intéresser aux raisons de réformer le dialogue social dans les entreprises de taille internationale,
- formuler des recommandations s'adressant aussi bien aux représentants de la fonction ressources humaines qu'aux représentants syndicaux qui ont une responsabilité partagée.

I. L'entreprise au centre de nouvelles exigences de la société

1. Elargissement du périmètre des thèmes du dialogue social

Les entreprises doivent faire face à des enjeux planétaires et aux attentes sociétales exprimées par les salariés. Il peut s'agir de thèmes nouveaux ou de thèmes plus traditionnels mais dont le contenu évolue ainsi que la manière de les aborder.

A. Protéger l'environnement

L'environnement est devenu un élément incontournable des politiques publiques, consacré par le Grenelle de l'Environnement en France, par les engagements pris notamment par l'Union Européenne et plus largement au niveau mondial.

Il peut représenter à la fois un risque et une opportunité pour l'activité économique. Les questions relatives aux changements climatiques et à l'environnement appellent à des transitions économiques et sociales profondes (le Projet de loi Grenelle 2 s'appelle d'ailleurs projet de loi de transition environnementale).

L'anticipation de ces transitions doit faire l'objet d'un dialogue et de négociations entre les partenaires sociaux (notamment la transformation prévisible des métiers).

L'incidence de la prise en compte de l'environnement dans l'activité de l'entreprise se fait à différents niveaux :

- les produits eux-mêmes qui peuvent être impactés soit par les réglementations, soit par la demande des clients liée à des préoccupations environnementales
- la conception de ces produits, ou éco-conception, pour que leur impact sur l'environnement soit pris en compte de leur fabrication à leur recyclage
- les processus de fabrication, notamment pour limiter l'utilisation des ressources naturelles et les émissions polluantes
- la politique générale de l'entreprise, avec des engagements comme la réduction des émissions de CO2 ou l'organisation des déplacements des salariés.

Anticiper les évolutions dans tous ces domaines est un facteur important dans le développement des entreprises qui touche à la fois leur stratégie à long terme, les techniques de fabrications et donc les conditions de travail, les rapports avec les communautés voisines etc.

C'est donc naturellement un sujet qui doit être repris par les différentes institutions du personnel dans leur compétence respective.

➔ *Les partenaires sociaux ont à définir comment les missions des comités d'entreprise et des CHSCT peuvent intégrer ces nouveaux principes.*

B. Défendre les droits humains fondamentaux

Les entreprises sont interpellées sur le respect des droits humains fondamentaux : interdiction du travail des enfants, respect de la liberté syndicale et de la liberté d'association, reconnaissance du droit à la négociation collective, non travail forcé,...

Celles qui sont présentes dans des pays où les droits de l'homme ne sont pas respectés, s'interrogent sur les conditions de leur implantation et les relations qu'elles peuvent entretenir avec les autorités publiques locales et nationales.

Ces questions se posent avec d'autant plus d'acuité pour les entreprises :

- signataires des principes du Pacte mondial,
- qui sont soucieuses de répondre au mieux aux agences de notation extra financière qui évaluent la dimension Droits de l'Homme,
- qui souhaitent se mettre en conformité vis-à-vis des référentiels de reporting comme le GRI pour leur rapport de développement durable,
- qui ont signé avec des syndicats internationaux un accord cadre international incluant ce thème, avec un suivi régulier des actions mises en œuvre.

➔ *Les entreprises ont éventuellement à réviser leurs règles sociales internes pour s'assurer de la prise en compte effective de ces droits et à préciser les modes d'alerte.*

C. Respecter l'éthique et lutter contre la corruption

Le respect de principes éthiques, parfois encadrée par les textes comme dans le secteur de la banque, apparaît au sein des entreprises qui se situent dans des secteurs confrontés à des enjeux de corruption ou qui sont filiales de groupes américains assujettis à la loi Sarbanes-Oxley.

Des déontologues d'entreprise ont pour mission de mettre en place des principes de conduite sous forme d'une charte opposable aux salariés et d'en assurer son application.

Dans le cas de filiales de groupes américains cotés à New-York, l'entreprise a l'obligation de mettre en place un système d'alerte éthique («whistleblowing» en anglais) donnant la possibilité à des salariés de dénoncer de manière anonyme des comportements délictueux.

➔ *La cohérence et l'harmonisation éventuelle entre les règles éthiques et les règles sociales sont à assurer.*

Dans certains pays, il est difficile de faire des affaires sans verser de commissions occultes aux interlocuteurs locaux ou nationaux.

➔ *Dans cette situation, les entreprises engagées dans une démarche de lutte contre la corruption, notamment celles signataires du Pacte mondial (10ème principe), doivent en débattre avec les syndicats car certaines dispositions touchent directement les salariés (acceptation des cadeaux par exemple) et peuvent avoir des incidences disciplinaires.*

D. Partager des exigences sociales avec les fournisseurs et sous-traitants

Une entreprise qui affiche des engagements de responsabilité devrait l'être sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Les acteurs externes (ONG, agences de notation,...) sont, de plus, vigilantes à ce que les entreprises donneuses d'ordre n'externalisent pas leurs coûts ou des risques sociaux ou environnementaux chez leurs fournisseurs.

Est posé ainsi le principe de cohérence entre des actions mises en œuvre en interne et celles qui peuvent être déployées en externe.

- ➔ *Les démarches de responsabilité sociale des entreprises ont une répercussion auprès des sous-traitants et des fournisseurs et se traduisent souvent :*
- *par une sensibilisation du fournisseur aux questions sociales (respect des grandes conventions de l'OIT, Pacte mondial, principes directeurs de l'OCDE),*
 - *par l'envoi de questionnaires détaillés notamment sur les questions sociales,*
 - *par l'intégration de clauses sociales dans les contrats liant le donneur d'ordre et le fournisseur, le non respect pouvant provoquer une rupture anticipée unilatérale du contrat.*

E. Prévenir les risques professionnels et agir en faveur de la santé publique

Agir sur la prévention des risques psychosociaux, de l'alcoolisme, la tabagie ou l'obésité, relève des autorités publiques ou des citoyens mais interroge aussi les entreprises.

La question du stress en particulier est générée, d'une part par des systèmes d'organisation et de management des entreprises et, d'autre part par des situations individuelles extra-professionnelles (situation familiale, état psychologique,...).

- ➔ *Les entreprises ont intérêt à mettre en œuvre des politiques de prévention pour leurs salariés car elles se sentent investies d'une responsabilité vis-à-vis de la société mais elles y trouvent aussi un intérêt : réduction des arrêts maladies et des coûts liés à l'adaptation des postes de travail.*

Autre cas, dans les pays émergents confrontés à des pandémies (Sida, malaria, paludisme,...), les gouvernements n'ont pas toujours les moyens ou la volonté politique d'intervenir.

- ➔ *Les entreprises présentes localement ont intérêt à mettre en place une stratégie touchant à la fois à la prévention de ces maladies et au traitement des soins.*
Ces actions, lorsqu'elles concernent les familles des salariés et au-delà leur entourage, peuvent être menées avec la participation active des ONG et des organisations internationales.

F. Promouvoir la diversité, l'égalité des chances et l'égalité professionnelle hommes/femmes

Un nombre croissant d'entreprises mettent en œuvre des actions de promotion de la diversité d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations.

Elles font référence aux grandes conventions de l'OIT dans le cadre d'un engagement formalisé en interne autour de la signature par exemple des principes du Pacte Mondial de l'ONU (350 entreprises françaises signataires) ou de la charte de la diversité (3.000 entreprises françaises signataires).

➔ *Les entreprises y sont invitées dans le cadre de l'accord interprofessionnel national signé le 12 octobre 2006 par les partenaires sociaux.*

Egalement inscrit dans les conventions internationales de l'OIT, ainsi que dans les textes européens et dans la Constitution Française, le principe de non discrimination hommes/femmes a parfois du mal à se traduire dans le quotidien des entreprises notamment :

- dans les procédures de recrutement
- dans les évolutions salariales, les processus de gestion de carrière
- pour l'organisation et la durée du travail
- dans l'accès à la formation

Le législateur français a rendu obligatoire la négociation sur l'égalité professionnelle (lois de 2001 et 2006). De même, les partenaires sociaux, dans le cadre de l'accord interprofessionnel du 1^{er} mars 2004, appellent les entreprises et les branches professionnelles à se saisir de cette question.

➔ *Compte tenu de la complexité des enjeux liés notamment à la culture, à la taille et au secteur de l'entreprise, les acteurs du dialogue social sont les mieux à même de trouver les solutions adaptées. La richesse des accords d'entreprise (environ 200 en septembre 2009) en témoigne.*

G. Equilibrer travail et vie personnelle

Les entreprises, si elles veulent fidéliser leurs salariés et permettre aux femmes et aux hommes d'avoir les mêmes opportunités de gestion de carrière, doivent intégrer des éléments touchant à l'organisation et à la durée du travail comme des éléments de contextes sociétaux (modes de garde collectifs, stéréotypes véhiculés par la société...).

➔ *Les négociations sur l'aménagement et la durée du travail peuvent intégrer une plus grande souplesse des horaires pour permettre aux salariés de mieux équilibrer travail et vie personnelle et la prise en compte des évolutions technologiques.*

Par ailleurs, la notion de bien-être au travail exprimée par les salariés interroge l'entreprise sur sa capacité à offrir des conditions de travail dépassant le seul respect des normes en matière de santé/sécurité.

➔ *Cette notion de bien-être peut mener les entreprises à s'investir sur des sujets relevant normalement de la compétence des pouvoirs publics. C'est le cas, par exemple, des violences conjugales où certaines entreprises mettent à disposition des services d'accueil et de soutien psychologique.*

En conclusion de cette partie, les entreprises doivent s'interroger sur les conditions de leur positionnement pour assurer le bien-être de leurs salariés dans une logique de motivation, de fidélisation et par conséquent de performance de l'entreprise, sans pour autant se substituer aux responsabilités publiques.

Certains Etats, en effet, n'assurent pas ou plus la totalité de leurs responsabilités et demandent aux entreprises d'y pallier alors que ces dernières attendent des Etats qu'ils assurent les conditions sociales de leur développement économique. Ces tendances peuvent être constatées dans des pays émergents mais aussi dans des pays développés comme la France sur des sujets qui touchent par exemple à la protection sociale ou au logement.

Les entreprises considèrent qu'elles font beaucoup, voire trop, et les organisations syndicales ont tendance à penser que les entreprises se désengagent de ces thématiques.

➔ *Pour dépasser ces divergences, les entreprises doivent avoir une approche très pragmatique fondée sur les trois principes suivants :*

- *une analyse des réglementations locales et de l'état des gouvernances locales avant d'envisager une intervention,*
- *une discussion avec les représentants du personnel pour apprécier la pertinence d'une intervention de l'entreprise pouvant aller jusqu'à la formalisation de cet engagement ce qui évitera à l'entreprise de prêter le flanc à la critique d'un néo paternalisme,*
- *une intervention possible lorsque qu'elle traite de la vie quotidienne des salariés.*

2. L'internationalisation des entreprises

A. Articulation des différents niveaux de dialogue social

De plus en plus d'entreprises en France s'inscrivent dans une logique d'internationalisation de leurs activités.

En parallèle, le poids croissant des marchés financiers amène les entreprises à structurer leur politique de ressources humaines autour du concept de groupe constitué d'une holding et de filiales implantées en France et à l'étranger.

Le droit social a du mal à s'adapter aux évolutions organisationnelles des entreprises même si la jurisprudence, les pouvoirs publics et les entreprises cherchent à apporter des réponses avec les concepts :

- d'unité économique et sociale,
- de comité de groupe, national, européen ou mondial,
- de représentation de site,
- d'instance de dialogue mondial mise en place de manière volontaire par les entreprises.

➔ *Cela nécessite de réfléchir à la manière d'établir un dialogue social au niveau :*

- *du site de production ou de l'établissement,*
- *d'un ensemble de sites structurés sur un territoire géographique donné (région, bassin d'emploi,...),*
- *du pays (en fonction de la réglementation locale), européen, mondial,*
- *de l'ensemble des filiales regroupées dans l'un des métiers du groupe.*

- ➔ *Selon les niveaux, la réglementation n'a pas toujours prévu un interlocuteur pertinent et l'entreprise devra innover (exemple de la région ou du bassin d'emploi).*

B. Difficultés des organisations syndicales à se coordonner à un niveau européen ou mondial

Si les directions des entreprises cherchent à optimiser au mieux leur stratégie de ressources humaines du niveau local au niveau mondial, les représentants syndicaux peuvent rencontrer des difficultés à pouvoir échanger et agir de concert vis-à-vis de l'entreprise.

Pour des raisons culturelles, de barrière de langue, de tensions potentielles en cas de délocalisation, d'enjeux de pouvoirs et d'intérêts antagonistes, les échanges entre syndicalistes de différentes nationalités sont peu nombreux et, lorsqu'ils existent, le sont souvent à l'initiative de la direction.

- ➔ *Il est de la responsabilité des organisations syndicales de surmonter les difficultés pour coordonner leurs actions.
Toutefois, les entreprises peuvent créer un climat favorable à ce dialogue social transnational.*

3. L'émergence de « nouveaux » acteurs externes

De nouveaux acteurs externes, ou de plus anciens se plaçant dans une logique d'intervention différente, apparaissent.

Ils peuvent, avant ou après des négociations, accompagner les partenaires sociaux au sein des entreprises :

- sur des sujets nécessitant une expertise particulière ou de mener un diagnostic,
- pour assurer la mise en œuvre et le suivi des décisions prises dans le cadre des négociations par le biais d'audits chez les fournisseurs, de formation et de sensibilisation des salariés à des enjeux de développement durable.

A. Organisations paritaires de protection sociale

De par leur mode de gouvernance, les organismes paritaires ont su accompagner les changements de société qui impactent le fonctionnement des entreprises (logement, retraites, prévoyance, emploi, santé et conditions de travail).

- ➔ *Alors que les questions de santé et de conditions de travail vont prendre une place croissante, les partenaires sociaux pourront s'appuyer sur la compétence développée par leurs institutions paritaires de protection sociale (compétence renforcée par la loi de 2003 sur les contrats responsables).*

B. Agences de notation extra financière

Ces agences de notation, qui évaluent ou notent le comportement social et environnemental des entreprises, symbolisent la montée en puissance des parties prenantes.

Elles travaillent aussi bien :

- pour le compte des investisseurs et des gérants d'actifs (la notation de l'entreprise se fait indépendamment de son bon vouloir),
- que pour les entreprises elles-mêmes qui souhaitent établir un diagnostic dans le cadre d'une notation dite sollicitée.

En complément, les entreprises :

- publient un rapport de développement durable (initiative GRI au niveau mondial) ou intègrent dans leur rapport d'activité des informations sociales et environnementales (obligation pour les entreprises cotées en bourse en France avec la loi NRE de 2001),
- mettent en place des démarches d'audit de leurs fournisseurs,
- assurent un étiquetage social et environnemental de leurs produits,
- s'inscrivent dans le cadre d'une labellisation de leur démarche (label égalité ou diversité par exemple) ou de leurs produits.

➔ *Des activités spécifiques se sont développées au sein des entreprises dont l'objectif est notamment :*

- *de collecter de l'information en interne pour mieux répondre aux sollicitations extérieures (mise en place d'un système d'indicateurs de développement durable consolidés au niveau mondial),*
- *de coordonner les politiques initiées par chaque direction,*
- *d'intervenir auprès des salariés dans le cadre d'actions de formation et de sensibilisation sur des thématiques de développement durable.*

C. Cabinets de certification

Les entreprises qui ont défini leur propre référentiel social, cherchent à en assurer la mise en œuvre soit en interne (audit qualité ou audit interne), soit auprès de leurs fournisseurs, par un cabinet de certification.

➔ *Dans certains cas, c'est le référentiel issu d'un accord signé entre la direction de l'entreprise et les syndicats au niveau mondial, qui sera audité.*

D. Associations de salariés

Traditionnellement, les associations de salariés intervenaient dans le domaine du sport, des loisirs, de la culture, des causes humanitaires. Aujourd'hui certaines d'entre elles, qui agissent contre les discriminations, sont amenées à investir le champ du social, notamment pour défendre les intérêts de leurs membres, salariés de l'entreprise.

➔ *Ces associations peuvent trouver leur place dans les entreprises pour :*

- *faire remonter des cas de discrimination (pour une association de lutte contre l'homophobie par exemple),*
- *permettre aux femmes d'accéder plus facilement à des postes de responsabilité au sein des entreprises par la possibilité qui leur est donnée de s'investir dans des réseaux féminins d'entreprise ou interentreprises,*
- *permettre aux salariés de partager les valeurs d'engagement sociétal de l'entreprise en leur donnant la possibilité de s'investir dans des causes humanitaires pendant les heures de travail.*

- ➔ *Pour autant, certains principes doivent être posés :*
- *les institutions représentatives du personnel ont vocation à appréhender l'ensemble des thématiques qui impactent les relations de travail et les conditions de travail des salariés,*
 - *la contractualisation d'engagements ne peut ressortir que du dialogue social*

E. Organisations non gouvernementales (ONG)

Traditionnellement les ONG s'inscrivaient dans une démarche d'interpellation publique des entreprises allant même jusqu'à les poursuivre en justice.

Mais certaines aujourd'hui sont plus dans une logique de dialogue pouvant aller jusqu'à développer des partenariats pour accompagner les entreprises dans une révision de leur stratégie ou de leurs processus de conception des produits.

- ➔ *Des ONG qui ont une expertise, dans le domaine du respect des droits de l'homme ou de la lutte contre les discriminations, peuvent accompagner des démarches d'audit social des fournisseurs ou mener des opérations de testing permettant à l'entreprise de mesurer, par exemple, les pratiques de discrimination à l'embauche.*

F. Instances productrices de normes sociales

L'élaboration de normes sociales par les pouvoirs publics est très codifiée et laisse une grande part à des processus de consultation des partenaires sociaux. Cependant des instances comme la CNIL ou la Halde, investies d'une légitimité d'expertise du fait de leur autorité morale, peuvent prendre des décisions concernant la vie sociale de l'entreprise.

- ➔ *Il faudra veiller à ce que les orientations prises par ces instances s'intègrent au mieux dans le processus de consultation des partenaires sociaux.*

II. Comment réformer le dialogue social pour prendre en compte les évolutions sociétales ?

L'élargissement des thèmes du dialogue social, l'internationalisation croissante des entreprises et l'arrivée de nouveaux acteurs externes à l'entreprise obligent à professionnaliser encore plus le dialogue social.

1. Entreprises et organisations syndicales : un couple indissociable

A. Institutions représentatives du personnel : des acteurs légitimes de la négociation sociale

Les représentants du personnel comme les représentants syndicaux sont incontournables pour :

- porter les préoccupations des salariés et les traduire auprès de la direction,
- faire partager les décisions prises par les négociateurs auprès des salariés,
- faire remonter les difficultés que pourraient rencontrer l'entreprise dans la mise en œuvre de ses engagements.

Les différents outils de dialogue social, et notamment les démarches de négociation avec les syndicats, doivent être mis en œuvre avec une conviction partagée que les deux parties, malgré leurs intérêts antagonistes, ont tout à gagner d'une démarche de contractualisation.

Les entreprises peuvent chercher à établir un lien direct avec les salariés en ayant recours à l'envoi de questionnaires, baromètres (climat, satisfaction) ou en les sollicitant par référendum.

Elles peuvent aussi s'appuyer sur des outils de valorisation, de motivation, de responsabilisation des salariés (accords d'intéressement, innovation participative...).

Cette approche doit être déployée à bon escient et s'inscrire dans une logique de complémentarité et non de substitution au dialogue avec les représentants syndicaux.

B. Le dialogue social, une prérogative des partenaires sociaux

Les acteurs externes, forts de leur expertise, peuvent être tentés de s'inscrire dans une logique de négociation avec pour argument la difficulté pour les partenaires sociaux d'être compétents sur l'ensemble des nouveaux enjeux sociétaux et environnementaux.

Mais le champ du dialogue social doit rester de la compétence exclusive des représentants syndicaux ou des représentants élus du personnel.

La distinction des compétences entre des acteurs du dialogue social et des acteurs externes sera d'autant plus claire si les entreprises et les représentants syndicaux, ont débattu du recours à des tiers pour une intervention en amont (diagnostic par exemple) ou en aval (contrôle des engagements).

Aussi bien la direction de l'entreprise que les représentants syndicaux peuvent avoir intérêt à définir ensemble :

- les différents thèmes de négociation,
- leur caractère obligatoire ou volontaire (au regard des réglementations existantes),
- la nature de l'engagement : information, consultation, négociation,
- le niveau d'intervention le plus efficient (local, national, supranational),

- la nature et le rôle des structures impliquées (CHSCT, CE, CEE, DP, Comité de groupe, CA, fédération sectorielle européenne ou internationale...),
- l'intérêt de traiter le sujet, en interne ou en externe, avec ses interlocuteurs syndicaux, au niveau de l'entreprise, du groupe ou au niveau de la branche.

Le principe de subsidiarité, défini dans le domaine du champ politique communautaire, doit être posé aussi dans le cadre de l'entreprise par la recherche, entre les acteurs sociaux, du bon niveau de dialogue et de négociation.

Il faudra veiller à bien distinguer la notion d'accords contractualisés (qui dans un cadre international sont encore en nombre très limité), avec animation associée et audit de mise en œuvre, de celles de charte ou de grands principes élaborés de manière unilatérale par l'entreprise.

C. Valoriser l'activité syndicale au sein des organisations

La direction de l'entreprise et les organisations syndicales ont une responsabilité de promotion du dialogue social à assumer vis-à-vis de l'encadrement de proximité pour :

- gérer au mieux les absences des mandatés, en anticipant par la mise en place d'un agenda social,
- valoriser le travail des militants syndicaux aussi bien au profit de l'ensemble de la collectivité de travail que de leurs collègues de travail ou de la hiérarchie directe (accès privilégié à certaines informations, contacts avec la direction de l'entreprise,...),
- veiller à ce que les militants syndicaux adoptent des comportements positifs qui profitent à leur collectivité de travail (prévenir en cas d'absence, relayer les informations reçues lorsque cela est possible, etc.).

Les tensions ou les réserves venant du management, qui est par ailleurs soumis à des logiques de productivité, doivent être levées. Cela peut passer par des actions de formation en direction du management, par exemple sur les thématiques de non discrimination ou du dialogue social.

Les conditions d'exercice du droit syndical sont à définir en toute transparence et la volonté de la Direction doit s'afficher clairement dans la communication de l'entreprise.

2. Inscription du dialogue social dans la durée

A. Créer les conditions d'un dialogue de qualité

Dans le cadre des négociations

Des actions de formation peuvent être envisagées pour s'assurer que les deux parties négociatrices ont le même niveau d'information et de connaissance des sujets.

Une formation conjointe peut être organisée s'il y a accord entre les deux parties et après que le contenu et le choix des intervenants aient été validés en commun.

L'intérêt d'une démarche de diagnostic partagé est de faciliter la négociation. Elle permet également aux négociateurs d'apprendre à se connaître.

Pour que ce diagnostic partagé puisse se faire dans les meilleures conditions, il est nécessaire qu'il fasse l'objet d'une programmation, d'où l'utilité de l'agenda social.

En dehors des négociations

Au-delà des négociations, l'information et les échanges sur le devenir de l'entreprise et ses conséquences sur l'emploi sont à favoriser comme la mise en place par exemple d'un comité paritaire stratégique et d'un observatoire des métiers.

Avoir des partenaires formés et informés permet de tenir compte des réalités de l'entreprise et d'atténuer les fausses croyances.

Il est important que les représentants du personnel soient informés de tout événement qui peut impacter la vie de l'entreprise. Cette veille sociale, indépendamment des instances obligatoires, peut aussi être assurée par oral ou par écrit en rendant destinataires les interlocuteurs syndicaux de documents : communiqués de presse de l'entreprise, revues de presse

B. La gestion des situations imprévues et des conflits

Appréhender de manière positive les questions de conflictualité, c'est réfléchir en amont à la manière dont le conflit doit être géré. Cela peut passer par la négociation d'un accord de méthode sur la manière d'éviter ou de résoudre des conflits : gradation dans l'expression des tensions, recours éventuel à un médiateur (autorité neutre acceptée des deux parties).

L'entreprise peut avoir intérêt à mettre en place un système dit « d'alerte sociale » pour anticiper les problèmes. Certains préfèrent formaliser ce type de processus alors que d'autres souhaitent lui donner un cadre plus informel dès lors que la confiance est de mise entre les deux parties.

Il convient aussi de s'interroger après le conflit pour que DRH et syndicats tirent les enseignements d'une situation de conflit (grève par exemple) avec le souci de converger sur une analyse commune.

3. Professionnalisation des représentants des salariés

Les entreprises comme les organisations syndicales doivent s'interroger sur les leviers à mettre en œuvre afin de permettre à davantage de salariés de s'investir (ce qui devrait permettre une féminisation et un rajeunissement des militants) et d'aider à la reconnaissance de la qualité de partenaire pour les représentants syndicaux ou les représentants du personnel.

A. Faciliter la prise de mandat des représentants syndicaux ou du personnel

Chaque nouveau mandaté doit pouvoir avoir accès à l'ensemble des informations indispensables ou potentiellement nécessaires : accords d'entreprise, revue de presse, document interne, rapports annuels, possibilité de souscrire à des abonnements spécialisés...

Les différents moyens mis à disposition des représentants du personnel et représentants syndicaux (heures de délégation, moyens matériels, utilisation de l'intranet, ...) ainsi que les possibilités de rencontre des mandatés entre eux (inter-centres compris) peuvent être formalisés dans le cadre d'un accord d'entreprise.

B. Maintenir les acquis professionnels pendant la durée du mandat...

L'entreprise a intérêt à maintenir le niveau de compétence professionnel des salariés mandatés dans l'optique d'un retour à leur poste de travail.

Ce maintien des compétences doit être fait de manière régulière pour éviter que, dans le cadre d'un retour complet du militant dans ses activités professionnelles, l'effort d'adaptation et de formation soit trop conséquent.

Les salariés doivent aussi savoir qu'ils pourront parallèlement à l'exercice d'un mandat de représentant du personnel ou de représentant syndical progresser en termes de compétence professionnelle.

C. Prendre en compte les compétences liées à l'exercice d'un mandat syndical ou de représentation du personnel

L'exercice d'un mandat syndical ou de représentant du personnel permet au salarié d'acquérir des compétences nouvelles : capacités de négociation, de prise de parole...

Ces dernières années, différents projets de validation des acquis de l'expérience (VAE) ont été initiés par des syndicats de salariés en association avec des universités ou des instituts régionaux du travail.

Ces expérimentations ont donné des résultats intéressants mais limités. Il peut être intéressant de faire un bilan de ces expériences de VAE militante, de leur efficacité et voir si d'autres outils de valorisation des compétences pourraient prendre le relais.

Les grandes entreprises comme les fédérations professionnelles pourraient soutenir ces démarches en participant à leur financement et en mutualisant ces actions entre grandes entreprises et PME.

De même, une réflexion pourrait être ouverte entre confédérations syndicales pour aller dans le sens d'initiatives ou projets gérés en commun (fondation, université du syndicalisme par exemple).

4. Balance activité professionnelle et activité syndicale

L'importance comme la diversité des thématiques sociales, sociétales et environnementales à traiter nécessite que davantage de salariés s'investissent dans le champ du dialogue social qui ne peut plus reposer sur un nombre limité de militants syndicaux investis à temps plein pendant une grande partie de leur carrière.

A. favoriser le renouvellement des acteurs

Pour s'assurer que les représentants syndicaux restent en phase avec les préoccupations des salariés et de l'entreprise, il peut être recommandé que les mandatés élus ou désignés conservent une activité professionnelle.

Différentes solutions sont à considérer :

- différencier les types de postes qui appelleront des réponses différentes (postes en ligne, en production, encadrement),

- s'inspirer des solutions qui ont été trouvées pour les personnes à temps partiel (notamment pour ceux qui cherchent à concilier vie professionnelle et vie familiale), pour articuler les temps professionnels et les temps syndicaux,
- rechercher des solutions différentes selon la nature des mandats et du nombre d'heures de délégation.

Les acteurs du dialogue social au sein de l'entreprise pourront s'interroger sur une éventuelle limitation de la durée des mandats.

B. Réintégration à plein temps des militants dans les entreprises

Lors de la réintégration du salarié au sein de l'entreprise (en particulier situation de ceux qui auraient eu des mandats les occupant plus de 50 % de leur temps), la question de son affectation à un poste de travail (nouveau ou celui occupé précédemment) se pose.

L'entreprise doit pouvoir proposer aux salariés réintégrés à plein temps dans le cadre d'un entretien de retour :

- un bilan de compétences établi si possible en dehors de l'entreprise,
- un bilan professionnel avec pour objet de diagnostiquer les besoins de formation ou une éventuelle adaptation à un nouveau poste de travail. Celui-ci peut être systématisé selon la durée et l'importance du mandat assuré,
- un plan de formation pour une éventuelle reconversion.

Les entreprises peuvent dans un cadre professionnel mettre en œuvre des comités de mobilité interentreprises pour réintégrer des militants car pour des personnes qui auraient exercé des responsabilités importantes au sein de l'entreprise, il n'est pas toujours facile de reprendre un poste en interne.

La solution d'un poste dans une autre entreprise partenaire, dans le cadre de ce comité de mobilité, peut donc se révéler tout à fait positive.

Conclusion

L'élargissement des thèmes du dialogue social, l'internationalisation croissante des entreprises et l'arrivée de « nouveaux » acteurs externes à l'entreprise obligent à professionnaliser encore plus le dialogue social.

La capacité à pouvoir négocier avec la direction de l'entreprise doit rester de la compétence des différentes instances de représentation du personnel. Ces deux acteurs doivent définir ensemble les questions du dialogue social à aborder et le cadre général de leurs échanges.

La signature régulière d'accords qui caractérise le dialogue social doit s'accompagner d'un suivi de leur application à travers une animation formalisée et des audits sur le terrain.

La Direction de l'entreprise doit faire partager au corps social sa conviction dans le dialogue avec les instances de représentation du personnel en l'affirmant publiquement et en valorisant ses acteurs.

L'organisation rigoureuse du dialogue social à travers un agenda permet d'en assurer sa qualité et son efficacité.

Il en est de même pour le partage régulier des informations ou formations afin que tous les préjugés puissent être évacués et pouvoir aller directement au fond des choses grâce à une connaissance commune du « business » de l'entreprise.

L'exercice d'un mandat de représentant du personnel n'est pas un métier mais relève d'un engagement au service de la collectivité de travail.

Il faut à ce titre prévoir son retour dans son activité professionnelle avant que la personne ne soit détachée en lui garantissant au minimum un maintien de ses acquis professionnels.

L'activité syndicale d'un mandaté est aussi l'occasion d'acquérir des compétences complémentaires qu'il convient de reconnaître.

A sa prise de mandat et tout au long de sa responsabilité syndicale, il doit faire l'objet d'un suivi spécifique afin de garantir un bénéfice maximum pour lui-même, l'entreprise et son organisation syndicale.

Annexes

Annexe A- Quelques éléments pouvant faciliter un dialogue social de qualité

Affirmation par la Direction du principe d'une représentation des salariés

Les entreprises engagées peuvent rappeler leur engagement vis-à-vis :

- des principes du Pacte mondial (« Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective »),
- des principes directeurs de l'OCDE sur le droit des salariés à être représentés par des organisations légitimes et à des négociations constructives,
- des conventions fondamentales de l'OIT n°87, 98 et 135 garantissant la liberté syndicale et les principes de négociation collective.

L'entreprise peut par ailleurs dans le cadre de son reporting social international, mettre en place un indicateur de « couverture » :

- pourcentage de salariés couverts par une convention collective (GRI),
- pourcentage de filiales ou de business unit couverts par une convention collective d'entreprise ou de secteur (utilisé par certaines entreprises membres de l'ORSE),
- pourcentage de filiales disposant de représentants du personnel ou nommés par des organisations syndicales (préconisé par l'ORSE).

Cet indicateur, surtout s'il est décliné par grande zone géographique du monde, permet de discerner dans quels pays il n'y a pas de dialogue social et, par conséquent, de détecter les risques sociaux éventuels.

Mise en place d'un agenda social

Les objectifs de la mise en place d'un agenda social à horizon semestriel, annuel ou pluriannuel sont les suivants :

- faire partager aux négociateurs syndicaux les priorités stratégiques de l'entreprise, dans ses niveaux territoriaux et professionnels,
- articuler le choix des thèmes de négociation et le climat social au sein de l'entreprise. Lorsque celui-ci est très tendu, le fait d'investir sur un sujet sociétal peut permettre de rétablir cette confiance,
- permettre aux négociateurs (DRH et équipes syndicales) de se préparer aux négociations en leur permettant de repérer les personnes susceptibles d'être motivées et leur donner les compétences nécessaires sur le sujet au préalable,
- permettre au management (« les n+1 ») et aux représentants syndicaux de gérer au mieux les plannings d'activité.

Ce concept d'agenda social pourra être décliné dans les différentes entités de l'entreprise avec prise en compte de leurs priorités locales, de manière à trouver les bons niveaux de négociation selon les sujets. Il peut permettre aussi de créer les conditions d'une véritable culture d'entreprise, où des accords définis au niveau global vont être déclinés localement.

Gestion des mandats : mode d'emploi

Les carrières des militants doivent faire l'objet d'un suivi spécifique piloté en central et au niveau local par la direction des ressources humaines avec une implication du management de proximité :

- entretien de premier mandat avec la DRH,
- fiche de suivi spécifique pour les mandatés, lors de l'entretien annuel avec la hiérarchie, transmise à la DRH,
- capacité à faire le distinguo dans l'entretien annuel de ce qui relève de l'investissement professionnel et ce qui relève de l'engagement syndical (seule la partie professionnelle étant évaluée par l'entreprise),
- définition de règles objectives et transparentes pour les augmentations de salaire des mandatés, les évolutions de classifications, notamment pour ceux qui sont détachés à plus de 50 %.

Cela peut aller jusqu'à inclure les organisations syndicales dans les processus d'attribution des augmentations, seules à même de juger du niveau d'implication de leurs militants.

Ces règles doivent concilier deux logiques :

- garantir aux salariés mandatés qu'ils auront l'assurance de ne pas être discriminés en rapport avec leur niveau d'implication professionnel et syndical,
- rendre les règles de gestion des carrières des militants syndicaux plus claires et les faire connaître afin de lutter contre les stéréotypes (pas d'octroi d'avantages spécifiques pour les militants syndicaux du fait de leur mandat de négociateur, etc.).

Pour éviter toute polémique, ces règles d'augmentation de salaire peuvent être définies dans le cadre d'un accord de droit syndical :

- réunions organisées par la DRH (corporate et locale) et l'ensemble des organisations syndicales pour faire un point régulier (annuel ou semestriel) de l'ensemble des mandats en s'appuyant notamment sur les fiches individuelles des mandatés,
- réunions de bilan annuel organisées par la DRH avec chaque syndicat en bilatéral, en s'appuyant notamment sur les fiches individuelles des mandatés,
- possibilité offerte aux militants de conclure, à titre individuel, un contrat prévoyant des obligations d'engagement réciproque.

En cas de détachement à plein temps, il est souhaitable de le formaliser dans le cadre d'une convention écrite. Il appartiendra aux acteurs de s'interroger sur une systématisation de ces conventions.

Annexe B - Extrait de la position commune du 9 avril 2008 des partenaires sociaux sur « la représentativité, le développement du dialogue social et le financement du syndicalisme »

Article 13 – Reconnaissance des acteurs

Dans la perspective d'améliorer et de développer le dialogue social, la recherche de dispositions facilitant, pour les salariés exerçant des responsabilités syndicales, leur déroulement de carrière et l'exercice de leurs fonctions syndicales doit contribuer au renforcement de la représentativité des organisations syndicales.

La reconnaissance des acteurs syndicaux dans leur identité et leurs responsabilités propres constitue une condition de l'existence d'un véritable dialogue social.

Le principe de non-discrimination en raison de l'exercice d'activités syndicales doit trouver sa traduction concrète dans le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales, de façon à ce que l'exercice normal de telles responsabilités ne pénalise pas l'évolution professionnelle des intéressés.

Dans cette perspective, un certain nombre d'actions positives devra être mis en œuvre dans les entreprises visant à :

- faciliter la conciliation de l'activité professionnelle et de l'exercice de mandats représentatifs,*
- garantir la mise en œuvre de l'égalité de traitement (en matière de rémunération, d'accès à la formation, de déroulement de carrière...) entre les détenteurs d'un mandat représentatif et les autres salariés de l'entreprise,*
- prendre en compte l'expérience acquise dans l'exercice d'un mandat dans le déroulement de carrière de l'intéressé,*
- moderniser les conditions d'accès au congé de formation économique, sociale et syndicale en vue de faciliter la formation des négociateurs salariés.*

Le groupe de travail paritaire précité recherchera également les mesures concrètes susceptibles d'être adoptées pour donner une traduction effective aux principes énoncés ci-dessus.

Pour faciliter les parcours professionnels des salariés ayant eu un engagement syndical de longue durée, il précisera les conditions dans lesquelles une fondation dénommée "Fondation du Dialogue Social" sera créée pour prendre toute initiative destinée à favoriser le dialogue social et en particulier pour faciliter le retour à une activité professionnelle, prenant en compte l'apport des responsabilités syndicales exercées, des personnes ayant exercé des fonctions au sein d'organisations syndicales ou patronales.

Par ailleurs, dans le cadre du bilan de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 sur la formation tout au long de la vie professionnelle, les partenaires sociaux adopteront les dispositions nécessaires pour que les acteurs syndicaux bénéficient, en matière de formation, des dispositifs réservés aux publics prioritaires.

Annexe C - Conditions de réalisation du document

Ce rapport est le fruit d'un travail collectif initié dans le cadre d'un groupe de travail qui a associé des directions de ressources humaines et des représentants syndicaux.

Ce groupe de travail était animé par **Jean-Luc Vergne**, DRH de PSA Peugeot Citroën, assisté de **Philippe Vivien**, DRH d'AREVA.

Ce groupe s'est réuni à 6 reprises pendant le premier semestre 2008. Il a procédé à des auditions d'experts et de chercheurs universitaires suivants :

- **Hubert Landier**, directeur du cabinet Management social
- **Claude-Emmanuel Triomphe**, Directeur Europe Astrées
- **Jean-Denis Combrexelle**, directeur des relations du travail du Ministère de l'emploi et des relations sociales
- **Pierre Coutaz**, responsable des études au sein du cabinet Emergences
- **Mario Correia**, chercheur au LEST Aix-en-Provence
- **Yannick le Quentrec**, sociologue, professeure associée à l'IRT de Midi-Pyrénées
- **Servane Desplanques** de l'IRES Nord

Ont témoigné les représentants syndicaux et les représentants de la direction suivants :

- **Bertrand Fialip** de la Direction des Ressources Humaines de Rexel
- **Carole Couvert**, **Sophie Simonpoli** et **Jean-Frédéric Dreyfus** de la CFE-CGC
- **Bruno Carraro-Lamy** de la FCE-CFDT et **Marc Deluzet** de la CFDT
- **Bernard Saincy** de la CGT.

Ces échanges ont été capitalisés par un groupe restreint, qui a assuré la rédaction du document, composé :

- d'une représentante de la DRH d'AREVA, **Laure Klock**
- d'un représentant de la DRH de PSA Peugeot Citroën, **Franck Mulard**
- d'une représentante de la CFE-CGC, **Karina Aïtoufollah**
- de **Delphine Poligné**, responsable de projets au sein de l'ORSE
- et du délégué général de l'ORSE, **François Fatoux**.

Ont participé, des représentants :

- des DRH des entreprises suivantes : Areva, PSA Peugeot Citroën, Schneider Electric, EDF, Rexel, Axa, Carrefour, Thales, France télécom, ...
- des organisations syndicales suivantes : CFTC, CFDT, CFE-CGC, CGT.

