

Le dialogue social au cœur des stratégies d'entreprises

LA NÉCESSITÉ D'APPRENDRE
À NÉGOCIER

Nous vivons une période chaotique. Notre ère est impactée par des événements sans précédent qui, combinés ensemble, ont des conséquences décuplées et imprévisibles qui impactent tous les équilibres des Etats, des organisations et des individus. Après plus de deux années, la pandémie due au COVID-19 est toujours active, le conflit qui oppose la Russie à l'Ukraine a déclenché une crise énergétique européenne sans précédent et des flux de milliers de personnes et les conséquences du réchauffement climatique sévissent dans de nombreux pays et font des ravages sur l'environnement et sur des millions de vies. Face à ce contexte de tensions mondiales inédit, les organisations doivent s'adapter pour continuer d'exister et se développer.



Par exemple, la France, comme de nombreux pays en Europe, connaît depuis le début de l'année 2022, une forte inflation. Les mécanismes économiques qui sont à l'œuvre vont avoir des effets néfastes et durables sur les organisations et les sociétés et pourraient être la source de troubles sociaux, notamment lorsqu'on repense aux causes du mouvement des « Gilets Jaunes » qui a eu lieu en France à la fin de l'année 2018. Les entreprises vont, sans doute, être confrontées de grandes difficultés, cette année, à conduire leurs Négociations Annuelles Obligatoires (NAO), puisque les augmentations salariales sont au cœur de ces NAO.

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur doit prendre l'initiative d'engager, annuellement, des négociations portant sur certains thèmes dont, notamment, les rémunérations.



On constate d'ailleurs que de nombreuses entreprises ont dû avancer leur NAO par rapport à leur agenda social initial. Certaines NAO prévues en fin d'année ont été avancées à cet été pour tenter de compenser l'inflation par des hausses de salaires. Si les salariés ne s'y retrouvent pas financièrement, que leur travail n'est plus une façon de gagner leur vie, comment les amener à garder une cohésion et un engagement dans leur travail ? Plus que jamais, les organisations doivent faire face à de nombreux défis dans le domaine des ressources humaines :

+ **RECRUTER/ATTIRER
LES BONNES COMPÉTENCES**

+ **FIDÉLISER LES TALENTS**

Le salaire n'est pas la seule motivation pour qu'un employé reste mobilisé dans son travail : désormais, l'entreprise doit proposer un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle mais aussi « calibrer » une charge de travail acceptable dans la durée, s'assurer que les collaborateurs évoluent au sein d'équipes agréables ou encore veiller à ce que le management soit motivant et « soutenant » en cas de difficultés. L'entreprise doit, plus que tout, permettre à ses salariés de trouver un sens à leur mission et à leur travail. Tous ces éléments sont devenus des paramètres essentiels. Tous les ans, j'observe autour de moi, et en échangeant avec des dirigeant(e)s d'entreprise, ces besoins grandissants des salariés.

Tel que défini par l'Organisation Internationale du Travail, le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. Il peut prendre la forme d'un processus tripartite auquel le gouvernement participe officiellement, ou de relations bipartites entre les travailleurs (ou leurs représentants) et les chefs d'entreprise. Ce dialogue social doit rester au cœur des stratégies d'entreprises afin d'intégrer les besoins des salariés. C'est facile à dire, mais beaucoup plus difficile à mettre en œuvre au quotidien car cela demande du temps, de l'organisation et de l'expertise. Ce dialogue n'est pas seulement l'affaire des Responsables des Ressources Humaines mais concerne l'ensemble des managers, car ils sont en contact direct avec les salariés et doivent travailler de concert avec le département RH pour conduire les transformations des organisations. Ces managers doivent se sentir concernés et être sensibilisés à la nécessité d'avoir un dialogue social nourri, à la nécessité d'apprendre à négocier,



notamment dans le cadre de résolution de conflits avec un ou plusieurs salariés concernant, par exemple, l'amélioration des conditions de travail. Afin de capter les informations du terrain et prendre le pouls des salariés, les dirigeants d'entreprises doivent s'appuyer sur les managers de terrain et sur les représentants des salariés (délégués syndicaux, élus CSE, etc.). La négociation permet aux différentes parties prenantes, malgré des enjeux divergents, de résoudre des conflits par le haut, c'est-à-dire avec création de plus-value pour l'ensemble des parties. Cette écoute du terrain doit se faire à tout moment et quelle que soit l'actualité de l'entreprise : en phase de croissance, lors de projets de transformation ou en préparation de restructuration plus ou moins importante (réduction d'effectifs, Plan de Sauvegarde de l'Emploi). Une écoute véritable doit avoir lieu au fil de l'eau, et pas seulement quand la situation atteint un stade critique. L'écoute est un des piliers de la négociation et les dirigeants d'entreprise de tout niveau doivent apprendre à maîtriser ce levier. Seul ce dialogue, et la confiance qui en découle, permettent de préparer l'avenir d'une entreprise, à plus forte raison dans une période de tensions croissantes comme celle que nous connaissons. Maîtriser les outils de la négociation sociale est une force incontournable pour maintenir un dialogue équilibré et de qualité.



SIMON MARTENOT

Diplômé de l'Ecole Polytechnique et des Mines de Paris, Simon Martenot a débuté sa carrière chez Veolia dans les relations sociales pour ensuite rejoindre la SNCF sur des postes d'encadrement exposés quotidiennement à la négociation.