

Réduire le poids des relations sociales dans les activités de la DRH

Par Gilles Verrier,
Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po



Sous le double impact de notre héritage social et de l'arsenal juridique français, les relations sociales pèsent parfois très lourd dans certaines entreprises. Au point que l'ensemble de l'activité de la DRH semble subordonné à ce terrain. Tout sujet RH est alors en premier lieu un objet de relations sociales qu'il convient de traiter dans le cadre de la négociation. Ceci aussi bien dans de grands groupes industriels ou publics que dans certaines grosses PME. Il s'agirait dans ces organisations du passage obligé pour assurer la paix sociale.

Cette situation est alimentée par le législateur, qui tend à traduire tout élément du débat public concernant le monde du travail en obligation de négocier avec les partenaires sociaux et les repositionnent ainsi systématiquement au centre du jeu. Comme si ne cohabitaient dans l'entreprise que les représentants de l'actionnaire et ceux des salariés, leurs mandats sagement alignés derrière eux.

C'est oublier un peu vite l'acteur premier de l'entreprise : ses collaborateurs. Ce sont d'abord leurs perceptions qu'il s'agit de prendre en compte. C'est à leurs attentes qu'il faut répondre. Ce sont en premier lieu leurs réalités quotidiennes qu'il faut faire évoluer. C'est leur adhésion et leur engagement qu'il faut développer.

Or les positions prises par les partenaires sociaux ne reflètent pas toujours, loin de là, ce que pense le corps social de l'entreprise. Certains combats peuvent être très éloignés des préoccupations des collaborateurs. De plus, ce n'est pas toujours parce que les partenaires sociaux auront été convaincus que la perception du corps social

évoluera. La crise de la représentation ne fait que s'accroître année après année, avec un décalage grandissant entre perceptions des salariés et positions des partenaires sociaux.

Ecartons toute ambiguïté : les organisations syndicales et les IRP doivent jouer leur rôle, tout leur rôle. Mais rien que leur rôle : elles ne peuvent se substituer au corps social. De même que les relations sociales ne peuvent tenir lieu d'elles seules de politique RH.

Dans les années quatre-vingt-dix, Mc Donald's France a tiré les conséquences de l'échec de la transposition en France du « modèle social » américain et engagé une politique de négociation tous azimuts avec ses syndicats. L'entreprise a alors conclu de nombreux accords. Elle est même devenue la référence de sa branche d'activité en matière sociale. Pourtant cette réorientation radicale n'a pas réduit les conflits qui secouaient régulièrement ses restaurants. L'entreprise se trompait de cible : elle avait oublié que l'enjeu principal n'est pas les syndicats, mais les salariés.

Sous l'impulsion d'un nouveau DRH et en parallèle de sa politique de négociation, Mc Donald's France s'est engagé en 2001 dans des projets de fond portant sur le quotidien des salariés, notamment à travers les pratiques de management. C'est à partir de là que les perceptions de ses collaborateurs ont commencé à évoluer et les conflits à diminuer.

Cet exemple illustre ce que peut être la démarche de transformation d'une entreprise dans laquelle les relations sociales auraient pris le pas sur la vraie vie. Le point de départ consiste à .../

/... s'alimenter des réalités sociales, en veillant à investir pleinement la relation entre l'entreprise et le salarié : présence terrain des équipes RH, réappropriation de cette dimension par le management, enquête d'opinion des salariés, etc.

Au cœur de cette approche, la nécessité de penser la relation directe de l'entreprise avec ses salariés comme première, primant sur les autres, et ne se déléguant pas. Ce qui implique de traiter chaque enjeu sur le fond, en se centrant sur ce que vivent les collaborateurs, en les associant à la construction des réponses et en faisant jouer un rôle central aux managers.

Sans oublier un enjeu, celui des représentations culturelles qu'ont les salariés des différents acteurs de l'entreprise : ses clients, ses actionnaires, sa Direction, son encadrement, ses partenaires sociaux. Travailler à transformer en

profondeur ces représentations peut se révéler indispensable.

Avec cette approche d'ensemble, le centre de gravité de l'activité de la DRH est repositionné sur ce que vivent concrètement les collaborateurs, plus que sur le jeu d'acteurs auquel se limite parfois le dialogue social. Cela ne signifie pas pour autant qu'il ne faille plus occuper le terrain des relations sociales, bien au contraire ! En la matière, le respect des personnes et de leurs terrains d'intervention tels que définis par les textes n'en est alors que plus nécessaire.

En mettant en œuvre une approche de ce type, la réalité vécue par les collaborateurs changera, le terrain revendicatif s'asséchera petit à petit et les relations sociales retrouveront alors leur place naturelle dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise : toute leur place, mais rien que leur place.

Un projet accompagné par Identité RH : repositionner la fonction RH de



- Le besoin de l'entreprise : pour un effectif de 10.000 salariés, les différentes sociétés de France Télévisions employaient en 2007 plus de 400 personnes dans la fonction RH, dédiées à 90% aux relations sociales et aux tâches administratives des multiples entités. Les politiques RH déployées se limitaient à la mise en œuvre des accords négociés. La volonté de construire un Groupe fort et de générer un climat social apaisé a conduit la Direction à vouloir repositionner la fonction RH.
- La démarche mise en œuvre : managers et collaborateurs ont été largement associés à la construction de politiques Groupe structurées dans trois domaines : management de la performance, développement des compétences et gestion des parcours. Ces politiques ont été mises en œuvre en veillant à générer des effets immédiats dans le quotidien des salariés.
- Les résultats concrets : les transformations concrètes vécues par les salariés ont permis de modifier en profondeur les relations sociales qui ne constituent plus le centre de gravité de la politique RH. Ce repositionnement s'est accompagné d'une baisse significative de la conflictualité. Couplé avec la réorganisation des structures sociales et la mutualisation des tâches administratives, ce projet a permis de dégager en 4 ans plus de 100 postes, réaffectés à des activités RH généralistes de terrain.

Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.

OCTOBRE 2011