

Brèves de conseil

Un dialogue social qui ne soit pas que de l'habillage

Nous avons évoqué, dans la Brève précédente, l'enjeu que représentait pour les directions d'entreprise le fait de préparer leur corps social aux mutations économiques et industrielles à venir.

Selon l'Agence Rhône Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale (ARAVIS) " *l'anticipation des mutations suppose de passer d'une culture conflictuelle et d'urgence à une culture partagée et prospective des rapports sociaux. Le dialogue social impliquant que les acteurs concernés s'engagent dans une négociation qui demande coopération et confiance mutuelle* ".

Mais est-il possible d'intéresser les partenaires sociaux à des démarches d'anticipation qui permettent à l'entreprise et à ses personnels d'aborder le changement mieux armés, en limitant le stress et la casse sociale ?

Pour CESAR CONSULTING, la paix sociale ne se décrète pas, elle ne s'achète pas... elle se construit dans le temps.

Cela suppose que la Direction de l'entreprise et son encadrement, comme 3 salariés sur 5 (*enquête Darès Réponse 2004-2006*), se persuadent " *du rôle incontournable des partenaires sociaux dans l'entreprise* ".

Il faut, pour cela, engager une politique sociale volontariste où la représentation des personnels ne soit pas le champ réservé d'élus qui deviennent des permanents mais soit ouverte à des membres actifs du personnel et de l'encadrement (y compris les meilleurs). Leur participation aux instances sociales est à la fois formateur pour eux et très " sain " pour l'entreprise.

Il est alors loisible aux directions de ménager aux partenaires sociaux un espace d'intervention qui leur permette de déployer -dans la durée de vie de l'entreprise et bien avant les restructurations- des savoir faire en matière de GPEC (*) ou en matière de parte-

nariat institutionnel au service de l'employabilité des personnels sur le bassin d'emploi de l'entreprise.

Certains partenaires sociaux sont prêts à jouer ce rôle : " *L'anticipation est une réponse encore exploratoire à la faible effectivité de l'accompagnement des restructurations. Les outils de prévision des entreprises servent aujourd'hui de base à un ensemble de restructurations qui ne surviennent pas en réponse immédiate à une situation inattendue. Le temps souvent long consacré par la seule direction de l'entreprise à l'élaboration de son plan de restructuration et du projet de plan social d'accompagnement aurait pu être utilisé par d'autres acteurs au profit de l'emploi et des salariés qui allaient être touchés par les licenciements à venir* ". Cette déclaration récente d'un leader de la CFDT suffit à nous en convaincre.

Nous voyons des tentatives se mettre en place, lorsque les équipes de direction sont matures et parce qu'elles savent repérer, parmi leurs partenaires sociaux ceux qui seront leurs alliés dans la mise en œuvre de ces processus de régulation.

Y compris dans des syndicats traditionnellement hostiles à la négociation.

La sociodynamique nous apprend à nous méfier de notre propension à analyser les partenaires d'un projet en termes " d'ami/ennemi ", ce qui induit procès ou crédit d'intention, deux a priori à proscrire, de même qu'elle nous alerte sur les dangers de l'amalgame.

(*) *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*



Mise en pratique

Quel regard portez-vous sur vos partenaires sociaux ? Disposez-vous de tous les éléments d'information vous permettant d'analyser leur positionnement par rapport à un projet " d'anticipation des mutations " ? Quelles synergies pensez-vous pouvoir développer avec eux ?