



Trop de négo... tue la négo ? ...

[20/05/10 - 09H55 Enjeux-Les Echos]

Emploi des seniors, handicap, égalité salariale : le gouvernement a multiplié les textes pour relancer le dialogue social. Résultat, un sujet chasse l'autre à un rythme de plus en plus difficile à tenir.

Deux réunions par jour en moyenne ! Chez Generali France, le planning des discussions entre direction et syndicats a pris de l'embonpoint ces derniers mois. Dans ce groupe de 7 000 salariés, les occasions de rencontre avec les instances représentatives du personnel étaient déjà nombreuses. Mais voilà que s'ajoutent désormais les négociations à mener sur instruction du gouvernement : emploi des seniors, stress, handicap, égalité hommes/ femmes... N'en jetez plus ! L'exemple de l'assureur l'illustre pleinement : dans les entreprises, la négociation est devenue un exercice permanent. Ce qui devait être une opportunité de revivifier les relations sociales s'est transformé, dans la plupart des cas, en un gymkhana qui exaspère les DRH sans pour autant réjouir les syndicats.

Ouvrir la négociation ou aboutir ?

A l'origine, les intentions étaient pourtant louables. Il s'agissait de remédier à la faiblesse du dialogue social, une carence récurrente du " modèle " français, notamment en regard de son homologue allemand. Autre objectif : permettre aux entreprises d'adapter au plus près de leur réalité les lois décidées au niveau national. Ces dernières années, le gouvernement a donc multiplié les références à la négociation d'entreprise dans les textes présentés au Parlement. Celui sur le handicap, adopté en 2006, a ainsi institué l'obligation de négocier chaque année sur ce thème. Même chose pour la loi sur l'égalité salariale entre hommes et femmes. Et la puissance publique n'hésite plus à menacer de sanctions les entreprises qui négligeraient ces obligations. C'est le cas, par exemple, avec la négociation annuelle obligatoire (NAO) sur les salaires qui, malgré son nom, n'avait pas cours dans de nombreuses PME. Depuis l'an dernier, ce manquement est passible de sanctions financières. Plus question de snober le sujet, même si l'obligation porte sur l'ouverture de la négociation et non sur le fait de parvenir à un accord.

Un effet d'affichage ?

Ces mesures avaient déjà de quoi contenter les DRH et les délégués syndicaux les plus

stakhanovistes. Mais les pouvoirs publics ont découvert dans l'incitation à la négociation une autre " vertu " : la possibilité d'afficher leur volontarisme sur un thème préoccupant l'opinion... tout en refilant le bébé aux entreprises. A la suite des suicides survenus chez France Telecom, Xavier Darcos, alors ministre du Travail, a ainsi enjoint les sociétés de plus de 1 000 salariés d'ouvrir dans les meilleurs délais une négociation sur la prévention du stress. " Que cela soit sur le stress ou la parité, on demande à l'entreprise de traiter des sujets que le politique et la société ne savent pas porter ", déplore Antoine Werner, associé chez Pactes conseil.

Doux rêveurs

Ces différentes injonctions, en venant s'ajouter aux obligations préexistantes - comme la préparation du plan de formation ou celle du document unique sur les risques courus par les salariés -, débouchent sur un véritable embouteillage de négociations, qui se révèle contre-productif. Difficile d'aboutir à un résultat correct quand un sujet chasse l'autre, à une cadence de plus en plus soutenue. " Seuls les doux rêveurs imaginent qu'une négociation peut se boucler en trois jours, confirme Michel Yahiel, président de l'Association nationale des DRH. Enchaîner les négociations pourrait permettre de créer une dynamique, mais à condition de rester dans une limite raisonnable. " Limite manifestement dépassée aujourd'hui.

Très remontés contre cet excès de volontarisme, les patrons ne cachent plus leur mécontentement. " Les entreprises ne peuvent pas suivre le rythme, déplore un dirigeant patronal. Ces réunions sont trop chronophages, notamment dans les PME où les dirigeants se demandent quand ils auront le temps de travailler. " Thibaut Guilluy, directeur d'Ares, un groupe d'entreprises d'insertion de 330 salariés, le confirme : " Nous sommes de bonne volonté mais il est très difficile de se saisir en urgence de sujets extrêmement complexes, tout en respectant les modalités très procédurières prévues par le code du travail. Cela pose un vrai problème de savoir-faire, pour nous comme pour les représentants des salariés. "

Les syndicats s'essouffent

Côté syndicats, la situation n'est effectivement pas beaucoup mieux vécue. Bien sûr, ils apprécient que leur point de vue soit plus souvent sollicité. Mais eux aussi s'essouffent à suivre le tempo, particulièrement dans les petites entreprises où les heures de délégation suffisent à peine pour les multiples réunions avec la direction. Impossible dès lors de préparer correctement les dossiers, surtout quand ils sont aussi sensibles ou techniques que le stress ou la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. " Faute de maîtriser le propos, ils peuvent avoir tendance à se cantonner à des prises de position frileuses ou idéologiques ", souligne Thierry Heurteaux, associé chez Pactes conseil. Ce qui fait rarement avancer la compréhension du problème...

De surcroît, dans la plupart des entreprises, les interlocuteurs de la direction étaient jusqu'à présent des militants aguerris, entrés en syndicalisme avant que celui-ci n'entame sa traversée du désert à partir du début des années 80. " Avec le temps se sont nouées des relations de confiance, essentielles quand il s'agit de négocier, note Jean-Dominique Simonpoli, directeur général de l'association Dialogues. Or cette génération de syndicalistes expérimentés est en train de partir à la retraite, ce qui pose un vrai problème de relève syndicale. " Pour les DRH, devoir composer avec des négociateurs néophytes complique encore un peu plus l'exercice.

Un enjeu crucial

La réforme des règles de représentativité, intervenue en 2008, ne leur facilite pas non plus la tâche. D'abord, parce qu'il faut désormais, pour assurer la validité d'un accord, qu'il soit paraphé par un ou des syndicats ayant réuni au moins 30% des voix aux précédentes élections des représentants du personnel - ce qui n'était pas le cas auparavant. Ensuite, parce que les syndicats ne sont plus automatiquement invités à la table de négociation. Pour être jugés représentatifs, ils doivent franchir la barre des 10% lors des élections. Celles-ci deviennent donc un enjeu crucial : dans les mois précédant l'échéance, les syndicats sont enclins à adopter le positionnement le moins risqué, celui de l'intransigeance vis-à-vis de la direction. Pas facile, dans ces conditions, de parvenir à un accord...

Generali en pointe

Malgré tous ces écueils, certaines sociétés parviennent à tirer leur épingle du jeu. C'est le cas chez Generali, où la négociation collective est considérée comme un instrument majeur de transformation de l'entreprise. " Depuis le 1er janvier 2003, nous avons signé 151 accords collectifs, confirme Germain Ferec, le DRH. Mais cela nécessite d'être organisé en conséquence, avec notamment un vrai travail de planification. " Et, surtout, d'être soutenu par la direction, ce qui est loin d'être le cas partout. " La plupart du temps, la consigne donnée au DRH est de faire le strict minimum pour éviter les sanctions ", atteste un expert en relations sociales. Ce fut le cas sur l'emploi des seniors ou, encore dernièrement, sur le stress. Loin de réhabiliter le dialogue social, ces pratiques conduisent au contraire à le déconsidérer aux yeux des syndicats et des salariés. Avec le risque que ces derniers, assimilant la négociation à un jeu de dupes, en viennent à exprimer leurs revendications de manière plus radicale. Soit le résultat inverse à celui recherché initialement.

LIONEL STEINMANN

Tous droits réservés - Les Echos 2010