

### Synthèse de l'atelier

## Qu'est-ce que le dialogue social et comment réunir les conditions pour créer le dialogue social et une bonne mise en œuvre de la RSE ?

Participaient à cet atelier :

- Gérard TAPONAT, Président de la Commission dialogue social de l'ANDRH nationale et Directeur des affaires sociales chez Manpower ;
- Sandra GALISSOT-GAILLARD, Secrétaire générale Vinci Énergies France Sud Est ;
- Alain COMBA, Secrétaire de l'Union départementale 13 de FO ;
- Didier SERNA, Secrétaire régional de l'URI CFDT.

Cet atelier était animé par Christian REVEST, Conseil en organisation et management, Expert agréé CHSCT et Frédéric CASABIANCA, Président de l'ANDRH Provence.

\*\*\*

En préambule, Frédéric CASABIANCA souligne la nécessité du dialogue social dans l'Entreprise et l'importance de la partie prenante que constituent les salariés dans la perspective de la RSE.

Selon Sandra GALISSOT-GAILLARD, la mise en place d'une politique de RSE est un projet de long terme qui doit trouver sa place au sein de l'ensemble des institutions représentatives du personnel de l'Entreprise. Elle évoque l'exemple de Cegelec Sud Est, une société de 1 500 salariés, dont le CHSCTE a souhaité aborder cette problématique au travers de sujets comme les conditions de travail, l'environnement, etc. S'agissant des CE, il convient de mettre en perspectives dans le cadre d'un projet plus global des sujets comme la prévoyance, l'aménagement du temps de travail, la gestion durable des ressources humaines, etc. Enfin, elle souligne que le dialogue avec les organisations syndicales constitue davantage un aboutissement qu'un point de départ.

Didier SERNA souligne la nécessité de s'attacher à l'intérêt collectif du plus grand nombre. Pour qu'une démarche de RSE soit validée et pertinente, il est nécessaire de se placer en amont, dans une perspective de long terme, à l'instar des politiques de GPEC. Il importe également que les équipes syndicales soient formées, aient accès à l'information et que des intervenants extérieurs interviennent dans le dialogue social (associations environnementales, collectivités territoriales, etc.).

Gérard TAPONAT considère que, dans la perspective de la RSE, le dialogue social s'élargit à d'autres réalités environnementales. Il évoque des démarches de RSE s'intéressant au développement local dans le cadre d'un nouveau rapport socioéconomique. Ce nouveau dialogue social s'enrichit ainsi d'apports extérieurs.

Alain COMBA estime que, pour qu'un réel dialogue social durable s'instaure, il est nécessaire que l'équipe dirigeante et l'équipe syndicale témoignent de leur volonté de se respecter et de construire ensemble. Il évoque le collectif « Mon entreprise, ma ville » constitué par des syndicats d'employeurs et de salariés.

Sandra GALISSOT-GAILLARD explique que la RSE induit des changements dans les représentations des acteurs et personnalise les relations, ce qui constitue une difficulté. Par ailleurs, la RSE impose une approche différente du territoire et peut induire une confrontation entre les syndicats et des associations non institutionnalisées. Sandra GALISSOT-GAILLARD mentionne l'association Trajeo'h créée par les entreprises de Vinci dans la région. Cette association dédiée au handicap est le fruit des dialogues RSE.

Didier SERNA évoque une GPEC territoriale sur l'étang de Berre associant les syndicalistes et les associations de riverains dans le cadre d'une démarche constructive. Cette initiative permet aux acteurs des entreprises concernées d'élargir leur vision au niveau du bassin d'emplois et de prendre en considération le facteur environnemental.

Gérard TAPONAT considère que la RSE a changé la nature du dialogue social, la négociation qualitative a remplacé la négociation quantitative. Le défi des DRH est de créer le nouveau rapport économique et social d'une entreprise. Dans ce contexte, la négociation sur l'environnement social (logement, transport, etc.) est aussi importante que celle sur les salaires. Le cœur de métier de la fonction RH s'étend à d'autres réalités environnementales. Dans l'entreprise, la performance suppose la confiance, c'est l'enjeu d'un dialogue social renouvelé. Actuellement, l'entreprise n'est plus une tour d'ivoire, mais une tour de verre à laquelle la société civile demande des comptes.

Christian REVEST demande quel est l'intérêt pour un dirigeant d'entreprise de s'intéresser à ces sujets périphériques.

Gérard TAPONAT explique que, pour accéder à un marché, les entreprises doivent prendre en compte la réalité territoriale. Par ailleurs, actuellement, recruter des collaborateurs et les aider suppose un positionnement sociétal d'une autre nature que jusqu'alors, le contrat de travail ne suffit plus. Les jeunes qui arrivent sur le marché du travail veulent être aimés, reconnus, développés.

Alain COMBA explique que dans le cadre du collectif « Mon entreprise, ma ville », les syndicats d'employeurs et de salariés ont construit un dialogue social jusqu'ici limité à l'entreprise. La volonté de chacune des parties est essentielle.

## **Questions/réponses**

Un intervenant s'interroge. Avant de se fixer de nouveaux objectifs, ne conviendrait-il pas de résoudre les problèmes actuels ?

Sandra GALISSOT-GAILLARD répond que, pour être en mesure de maintenir leur cap, les entreprises doivent envisager les problèmes actuels dans une perspective de plus long terme.

Gérard TAPONAT fait observer qu'une entreprise qui arrête de progresser meurt. C'est en avançant qu'elle résout les problèmes actuels.

Alain COMBA évoque un accord dont l'un des objets est de donner les moyens aux IRP de participer aux décisions de l'entreprise. Cet accord marque un changement du paradigme de l'emploi

Didier SERNA considère que les problèmes n'ayant pas été réglés doivent l'être dans une perspective de progrès. Toutefois, ce progrès n'est pas linéaire et constant. Les hommes sont les garants de cette évolution et l'entreprise ne vaut que si elle redistribue la richesse créée. Il insiste sur la nécessité de mettre en œuvre des instances de la règle et de faire vivre les accords conclus.

Sandra GALISSOT-GAILLARD précise que, au-delà des aspects sociaux et environnementaux, la RSE intègre la dimension économique. Elle souligne les difficultés liées à la taille des organisations et la nécessité de favoriser les actions ascendantes, venant des salariés.

Un intervenant interroge les participants à la table ronde sur l'opportunité d'inclure les représentants du personnel dans les comités de direction et de leur permettre de voter dans les conseils d'administration de façon à réintroduire la dimension sociale et humaine dans les décisions majeures (restructurations, etc.).

Sandra GALISSOT-GAILLARD répond que la problématique humaine n'est pas l'apanage des représentants du personnel. Par ailleurs, elle considère que les instances représentatives du personnel disposent de prérogatives qu'il convient d'utiliser. Enfin, elle constate qu'en l'absence d'anticipation, en situation de crise, le dialogue devient compliqué.

Didier SERNA fait observer que la future loi sur la sécurisation prévoit des administrateurs salariés pour les entreprises d'une certaine taille.

Alain COMBA confirme que le personnel est toujours la variable d'ajustement en période de crise. Il doute que des administrateurs salariés permettent d'adoucir les licenciements. Il considère qu'il faut faire vivre les outils disponibles, dont la GPEC, et se battre dans les institutions européennes et mondiales pour faire évoluer les conditions de travail des salariés en Turquie ou au Bangladesh. Enfin, il déplore la faillite du Politique qui est le défenseur de l'intérêt général.

Un intervenant note que la RSE est portée par les acteurs traditionnels du dialogue social et demande si la RSE n'est pas l'opportunité d'engager une réflexion collective nouvelle, plus large, moins formelle et débarrassée d'un héritage de confrontations.

Didier SERNA considère que le rôle de la RSE est précisément d'ouvrir le champ de la réflexion à l'extérieur de l'entreprise. La formation des acteurs à ce nouveau dialogue social est une donnée fondamentale.

Alain COMBA considère que le dialogue social ne se limite pas à la confrontation et évoque les acquis du paritarisme (CAF, Sécurité sociale, etc.).

Sandra GALISSOT-GAILLARD souligne que la RSE est un concept qui n'est pas encore figé et que la discussion partagée autour de ce concept aide les acteurs à progresser. Elle ne considère pas qu'il faille faire table rase des anciennes modalités du dialogue social, car d'une part, le développement durable suppose l'adaptation et non la rupture et d'autre part, les acteurs évoluent. Dans ce contexte, les organisations syndicales aident les acteurs traditionnels salariés à prendre le recul nécessaire.

En conclusion, Christian REVEST, récapitule les différents thèmes abordés comme autant de briques à poser pour mieux articuler l'humain et l'économique dans les entreprises.