

NÉGOCIATION SOCIALE

Le discours et le dialogue

Lors des dernières négociations de l'année 2006 sur les rémunérations et le volet social des fusions, les employeurs ont démontré leur incapacité à entretenir un dialogue de qualité. Une carence notable eu égard à leur propension à discourir sur les thèmes « avançons ensemble », « équité », « gagnant-gagnant »...

Ils sont empêtrés dans cette impasse car ils ne savent pas raisonner en dehors des schémas de la rentabilité. Or, le « tout financier » ne saurait être la clef de voûte du dialogue social qui, pour être crédible, doit se distinguer de la compétition et s'appuyer sur la coopération.

UN RISQUE PEUT EN CACHER UN AUTRE

Il est par ailleurs probable que la plupart d'entre eux analysent comme mineurs les risques de contestation. Si les derniers mouvements peuvent partiellement les conforter dans leur analyse, ils devraient néanmoins réfléchir à un danger tout aussi risqué, voire plus encore, pour l'entreprise : celui de la démotivation.

Plusieurs facteurs concourent à l'instauration de cet état d'esprit. La précipitation avec laquelle les évolutions de nos entreprises sont menées, la carence de communication à leur sujet et surtout l'absence de visibilité quant à leurs finalités, sont génératrices de traumatismes, plus ou moins bien gérés.

Un autre phénomène opère dans le sens de la démotivation et du retrait : les « coupures » entre salariés, générées par une politique de rémunérations différenciées (enveloppes, part variable...). À cet égard, la mise en place avec Natixis d'un actionariat à deux vitesses (actions gratuites et stock options) est des plus maladroites.

L'éloignement des centres de décision des réalités du terrain, qui prend de l'ampleur au fil des restructurations, est un autre phénomène qui concourt à des ruptures.

RETROUVER RAPIDEMENT LA VOIE DU DIALOGUE

Il est urgent que nos employeurs se ressaisissent en retrouvant la voie du dialogue lors des prochaines séances de négociations.

Il y a urgence à traiter, dans les prochaines semaines, les dossiers « Rémunérations » « Fusions » et « Informatique » dans un réel esprit de dialogue. A défaut, le climat risque sérieusement de se détériorer au point que nos employeurs aient à gérer « démotivation » ET « contestation ».

A tous ces égards, nous nous retrouvons dans l'analyse faite par Denis Boissard, Directeur de la rédaction de *Liaisons Sociales*, dans sa dernière parution reproduite au verso.

*Le Secrétariat national du SYNDICAT-UNIFIÉ/UNSA :
Jean-David Camus, Gérard Commarmond, Patrick Galpin, Serge Huber et Michel Ricard.*

LIRE L'EDITORIAL DE DENIS BOISSARD >>>

Éditorial Magazine Liaisons sociales

GARE AU DESINVESTISSEMENT DES SALARIES

Il y a péril en la demeure ! Dans la dernière livraison de sa traditionnelle *Note de conjoncture sociale*, ENTREPRISE & PERSONNEL adresse une inquiétante mise en garde aux responsables d'entreprise en pointant du doigt une évolution "problématique" : "la réalité des phénomènes de désengagement à tous les niveaux". Explication : "Les salariés mécontents protestent moins qu'ils ne se résignent et se mettent en retrait." Et de conclure : "Désormais, le plus important pour l'entreprise est de détecter à temps la démotivation et le retrait, plus que la contestation." Si certains DRH s'illusionnent encore en mettant cette prise de distance sur le compte des 35 heures, d'autres commencent à s'avouer, *mezza voce*, qu'il s'agit surtout d'un effet délétère de la financiarisation à marche forcée des entreprises. La prise de pouvoir par l'actionnaire produit en effet de sérieux dégâts collatéraux.

Perte de sens d'abord. Si les dirigeants ont compris qu'il fallait arrêter de se gargariser de "création de valeur pour l'actionnaire", hormis dans les *road shows* à destination des investisseurs, les salariés ont bien intégré que la recherche du profit à court terme était aujourd'hui le seul véritable moteur des entreprises cotées.

Scepticisme ensuite. Au fur et à mesure que l'objectif de rentabilité affiché s'élève, comme la promesse en est faite aux actionnaires, le doute grandit chez les salariés et les cadres quant à la capacité de l'entreprise à gravir chaque année une marche de l'escalier supplémentaire, d'autant que celle-ci se révèle de plus en plus pénible à atteindre.

Coupure avec le top management. La financiarisation va de pair avec un éloignement des centres de décision des réalités du terrain, les sièges des grandes entreprises se comportant comme des holdings fixant d'en haut des objectifs financiers aux entités opérationnelles en contrôlant de façon tatillonne leur réalisation. La distanciation est d'autant plus grande que les dirigeants partagent désormais, grâce aux stock-options et primes sur objectifs qui leur sont généreusement octroyés, les mêmes intérêts que l'actionnaire, alors que les salariés constatent, via l'évolution de leur feuille de paie, que le partage de la valeur ajoutée tend à se déformer à leur détriment.

Frustration grandissante. Rentabilité oblige, les salariés sont plongés dans des injonctions contradictoires qu'ils ont le plus grand mal à résoudre... Faire bien dans des délais de plus en plus serrés, faire mieux avec moins de moyens. Client roi et *cost killing* ne font pas forcément bon ménage avec l'idée que se font les salariés du travail bien fait.

Perte d'autonomie enfin. Au nom de la transparence, les salariés que l'on dit vouloir "responsabiliser" voient paradoxalement leur travail encadré, chaque jour un peu plus, par des process et de procédures standardisés, et contrôlés par des dispositifs de reporting de plus en plus sophistiqués et... terriblement chronophages.

On souhaite bon courage aux DRH qui entendent remonter la pente dans les années à venir.

Denis Boissard, Directeur de la rédaction de Liaisons Sociales