



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques et de gestion et sciences
commerciales



Département de sciences de gestion

Mémoire
Fin d'études pour l'obtention du diplôme de
Master en sciences de gestion
Option : Gestion des ressources humaines

Thème

***LE ROLE DU DRH DANS LE DIALOGUE SOCIAL
CAS : DIRECTION DE LA PROTECTION CIVILE DE LA WILLAYA
DE TIZI-OUZOU***

Dirigé par :

Mr. KEHRI Samir

Présenté par :

BEN MESSAOUD Zilgoum

Jury composé de :

Président : Mr OUALIKEN Selim, professeur.

Encadreur : Mr KEHRI Samir, MAA.

Examineur : Mr ABIDI Mouhamed, MCB.

Année universitaire : 2021/2022

Remerciements

Au bout de la réalisation de mon mémoire de fin d'étude, je tiens tout d'abord à remercier le bon DIEU de m'avoir donné la force et le courage d'accomplir ce projet et ceux qui ont contribué de près et de loin à l'élaboration de mon travail.

A mon encadreur Mr. KEHRI recevez ma grande reconnaissance pour votre disponibilité, votre suivi et votre assistance. Les remerciements exprimés ici ne seront jamais à la hauteur de votre implication dans ce travail. Soyez assuré, de tout mon respect et ma profonde gratitude.

Je tiens, également, à remercier chaleureusement le chef du Personnel de la Direction de la Protection Civile de la Willaya de T-O le commandant MOUZAWI Mokrane ainsi que l'administrateur Mme DAHMOUN née MAGHRICI Lynda, et le commandant BELHADJ Said , qui m'ont cordialement accueilli et qui ont été d'une amabilité sans réserve.

Je vous présente mes plus sincères remerciements pour votre disponibilité, votre patience et votre générosité.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

- La mémoire de mes grands-parents qu'ils reposent en paix.
- Mes très chers parents.
- Mes frères et à ma sœur.
- Toute ma famille mes ami(es) sans exception.

ZILGOUM

Liste des abréviations

Liste des abréviations

ASE :	A ctivités S ociale et C ulturelles.
CES :	C onseil E conomique et S ocial.
CIT :	C onseil I nternational du T ravail.
CPE :	C omité P ermanent de l' E mpleie.
CSI :	C onférence S yndicale I nternationale.
CSSCT :	C ommission S anté S écurité et C ondition de T ravail.
DIR :	D irection.
DRH :	D irecteur des R essources H umaines.
DP :	D élégué du P ersonnel.
GPEC :	G estion P révisionnelle des E mplis et des C ompétences.
GRH :	G estion des R essources H umaines.
NAO :	N égociation A nnuelle O bligatoire.
OE :	O rganisation des E mpleyeurs
OIE :	O rganisation I nternationale des E mpleyeurs.
OIT :	O rganisation I nternationale du T ravail
OS :	O rganisation S yndicale.
QTV :	Q ualité de V ie au T ravail.
RPS :	R isques P sychosociaux.
RRH :	R esponsable des R essources H umaines.
RS :	R éprésentant S yndicale.
RSE :	R esponsabilité S ocial et E nvironnementale.
RTT :	R éduction du T emps de T ravail.

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Généralités sur les concepts GRH et DRH

Introduction

Section 1 : Evolution historique sur la gestion des ressources humaines et son importance.

Section 2 : les activités, missions de la gestion des ressources humaines et ces objectifs

Section 3 : le rôle du DRH et sa place dans l'entreprise.

Conclusion

Chapitre 02 : Généralités sur le dialogue social et le rôle du DRH dans ce dernier.

Introduction

Section 1 : Définitions Du dialogue social, composantes, buts et objectifs.

Section 2 : Le dialogue sociale nouvel outil de management sa concrétisation, ses pratique et acteurs.

Section 3 : Le rôle du DRH dans le dialogue social.

Conclusion

Chapitre 3 : cas pratique

Introduction

Section 1 : Présentation de l'organisme de l'accueil

Section 2 : Analyse des données et interprétations des résultats

Section3 : l'élaboration

Conclusion

Conclusion générale

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

La gestion des ressources humaines (GRH) a connue de profondes transformations liées, d'une part, au développement de son expertise et, d'autre part, à la reconnaissance de sa contribution à la performance de l'entreprise. Se définissant comme l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre pour gérer le capital humain de l'entreprise, la GRH est devenue une science de gestion à part entière s'appuyant sur d'autres disciplines scientifiques fondamentales, comme la psychologie ou la sociologie.

La gestion des ressources humaines est un concept multiforme qui recouvre plusieurs réalités : le management humain, l'administration du personnel, la gestion opérationnelle du personnel et la gestion stratégique des ressources humaines.

Les pratiques de la GRH constituent aujourd'hui l'un des leviers stratégiques important dont disposent les dirigeants pour faciliter l'atteinte de leurs objectifs et améliorer la performance de leur entreprise. Donc on peut dire que la GRH constitue un facteur important pour développer durablement la performance.

La gestion des ressources humaines repose donc sur des décisions et des actions menées en vue d'accroître l'efficacité de l'entreprise. Ses missions sont la politique de recrutement, les plans de formations, le système de rémunération, ainsi que les conditions de travail ; donc à ce stade on peut dire que la gestion des ressources humaines consiste à acquérir de la main d'œuvre, intégrer à l'entreprise et assurer son efficience.

Les DRH, et les services RH en général, occupent en effet une place d'intermédiaire entre les salariés et l'employeur. La fonction ressources humaines (fonction RH) est un interlocuteur pour aider à construire le projet professionnel. Elle sert de support et d'appui à l'équipe managériale de proximité. Un pilotage RH efficace ne peut se passer d'une mise en œuvre opérationnelle par le management.

Le service RH doit notamment participer à la circulation des informations dans l'entreprise et disposent d'indicateurs importants concernant le climat social de l'entreprise (L'épargne salariale, Les licenciements, Le niveau d'absentéisme, L'évolution professionnelle (parcours professionnel, mobilité interne par exemple), Le turn-over, Etc. Pour cela, il paraît indispensable que l'entreprise soit désormais confrontée à un seul choix : celui de se mettre en marche, de s'adapter au polymorphisme de ses salariés, de sa base sociale constitutive du dialogue social en entreprise.

Introduction générale

Plus simplement, on pourrait définir le dialogue social comme étant l'ensemble des dispositifs au sein desquels se confrontent les intérêts des salariés, des employeurs et du gouvernement.

Au-delà d'une simple définition, il faut comprendre que le dialogue social fait de la négociation un élément d'équilibre des pouvoirs.

En entreprise, le dialogue social a pour ambition de permettre une meilleure cohésion et de développer un sentiment d'appartenance en remettant le salarié au cœur du débat. Concrètement, il permet une résolution efficace des problématiques économiques et sociales majeures en entreprise.

Les représentants du personnel et les délégués syndicaux comme ceux de la CFTC. Ils sont la voix des salariés, négocient et agissent dans leurs intérêts.

La Direction est évidemment un autre acteur du dialogue social en entreprise. En effet, le dirigeant détermine la stratégie de l'entreprise et la communication en interne. Bien souvent, c'est le RRH (Responsable des Ressources Humaines) qui est chargé de faire le lien entre la Direction et les employés. Il favorise le dialogue social par la communication et l'écoute qu'il apporte aux salariés. Il est donc un maillon primordial du dialogue social dans l'entreprise.

Au-delà des aspects administratifs et réglementaires, le directeur des ressources humaines est chargé d'encadrer et de protéger le personnel, mais aussi d'assurer un bon climat de dialogue social entre la direction et les salariés. Son rôle est capital, car la gestion du personnel est une clef essentielle du succès et du développement d'une entreprise.

❖ La problématique

Pour décrire le rôle du DRH dans le dialogue social et savoir quelle importance la **Direction de la Protection Civile de T-O** lui a accordé, en matière du pilotage de ses activités RH. Le fil conducteur de ma recherche est véhiculé par une question principale que j'ai formulée comme suite :

Dans le cadre d'une meilleure gestion des ressources humaines, quelle est le rôle du DRH dans le dialogue social cas la direction de la protection civile T-O ?

Vu l'importance du dialogue sociale pour la fonction RH, l'objectif de mon travail de recherche est de tenter d'analyser le rôle du DRH dans le dialogue social cas direction de la

Introduction générale

protection civile T-O, en comparant les connaissances théoriques et les données fournies par ce dernier, dans le but de savoir les indicateurs et les méthodes utilisées pour son élaboration.

Afin de bien appréhender cette question de recherche, j'ai jugé important de répondre à quelques questions secondaires, qui vont m'aider dans l'enchaînement et la progression de mon travail de recherche, et qui sont :

- Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines et quel est le rôle du DRH dans l'entreprise ?
- Quelle place accorder au dialogue social par la gestion des ressources humaines ?
- Quelle importance accorde le DRH pour le dialogue social au sein de la direction de la protection civile de T-O ?

❖ **Les hypothèses**

Pour une première tentative de réponse à ma problématique de recherche, j'ai proposé les hypothèses suivantes :

H1 : La gestion des ressources humaines est l'ensemble des pratiques mise en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation et le DRH c'est le responsable de l'élaboration de la stratégie des ressources humaines en collaboration avec la direction générale.

H2 : Une bonne gestion du dialogue social par la fonction RH améliore très souvent les conditions de travail des salariés, pour cela il a une place très importante.

H3 : Le DRH de la direction de la protection civil de t-o c'est le porte-parole des choix pour témoigner des relations et climats sociaux qui règnent à l'intérieur. Donc ce dernier (DRH) impulse la communication interne en ayant une bonne connaissance des difficultés de l'entreprise surtout en matière de relation social (dialogue social) pour évités les conflits, et il s'occupe aussi de la bonne compréhension de l'information et il communique pour les salariées sur la stratégie de l'entreprise.

❖ **Le choix du sujet**

J'ai choisi ce thème selon les raisons suivantes :

Le rôle du DRH dans le dialogue social est un thème d'actualité ,le dialogue social RH et devenu une préoccupation majeure dans les sciences de gestion, et en plus est un élément primordial pour l'entreprise, c'est aujourd'hui une ressource importante pour la pérennité et la performance de l'entreprise dans les marchés nationaux et internationaux.

Introduction générale

❖ Structure de travail

Afin de répondre à la problématique, je me suis inspiré des différentes revues, thèses et quelques ouvrages, ...etc.

J'ai réparti mon travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre consacré pour les notions de bases de la GRH et DRH dans l'entreprise.
- Le deuxième chapitre représente la place et l'importance du dialogue social RH.
- le troisième chapitre, sera consacré à l'étude du rôle du DRH dans le dialogue social cas que j'ai effectué au sein la direction de la protection civile de T.O.

Chapitre 01

Introduction

Les ressources humaines sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des organisations, cette affirmation a été illustrée par une comparaison internationale réalisée par la fondation « Européen Management Forum » qui a montré l'importance des ressources humaines dans la compétitivité des entreprises parmi dix facteurs : dynamisme de l'économie, efficacité industrielle, dynamisme du marché, dynamisme financier, impact de l'état, etc. Enfin, la note finale représente la place obtenue pour les ressources humaines.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) peut constituer le point de départ, c'est une sorte de « cercle vertueux » par lequel des Investissements dans les pratiques de GRH peuvent influencer les compétences et la motivation des employés, ce qui devrait faciliter une meilleure rentabilité, qui permettrait de renouveler la boucle en offrant de meilleures possibilités de partager des gains de productivité et de renaissance envers les employés.

Certains auteurs pointent le peu d'importance accordé aux ressources humaines comme l'une des principales causes de déclin des entreprises américaines, presque tous les chefs d'entreprise vont reconnaître que la solution à la plupart de leurs problèmes réside dans une meilleure utilisation de leurs ressources existantes.

L'entreprise doit alors, chercher à atteindre ses objectifs dans le cadre des finalités et politiques générales tout en optimisant la location des ressources existantes.

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines sur l'ensemble des collaborateurs, employés, cadres, ou autres. Ainsi elle occupe aujourd'hui une place importante au sein des entreprises, son fonctionnement doit tendre à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise, cette fonction préconise une connaissance parfaite de l'entreprise, ses pratiques consistent à prendre des décisions, en référence à une politique des ressources humaines et en cohérence avec le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise, puis à les mettre en œuvre et à les contrôler.

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter l'historique et l'évolution de la fonction ressources humaines : de la gestion administrative du personnel à la gestion des ressources humaines qui seront enchaînées dans la première section. Quant à la deuxième c'est les activités, missions de la gestion des ressources humaines et ces objectifs et la troisième section, elle se concentre sur : le rôle du DRH et sa place dans l'entreprise.

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

Section 1 : Evolution historique sur la gestion des ressources humaines et son importance.

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Pour appréhender la nature de l'historique, on présentera les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

1- Historique sur la gestion des ressources humaines

1.1-L'école classique

1.1.1-Les mouvement de gestion classique (le TAYLORISME)

Frederick Winslow Taylor (1856-1956) : considéré comme l'un des fondateurs de l'école classique de management, il a été ouvrier puis ingénieur dans l'industrie sidérurgique, dans la région de Philadelphie, au Nord d'Est des Etats-Unis.

Son expérience a inspiré l'idée d'optimiser la productivité de travail en le décomposant en opération élémentaires (mode opératoire, geste, tâches, temps) pour mieux l'analyser. Cette analyse est à la base de ce que Taylor appelle « management scientifique » traduit en français « l'organisation scientifique de travail » (O.S.T) ¹

➤ La méthode de Taylor ou organisation scientifique du travail (OST) repose sur trois règles² :

Première règle : une division verticale du travail, c'est-à-dire :

- Une stricte séparation entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers.
- Un niveau d'exigence accru vis-à-vis du management qui doit se centrer sur la conception et plus sur l'exécution.
- Une formalisation des meilleures pratiques par le « bureau des méthodes ». C'est là en particulier que l'on reconnaît le rôle de consultant de Taylor.

Avant Taylor, les ouvriers possèdent un métier (un « tour de main ») et ont hérité de leurs ancêtres artisans la maîtrise de leur poste de travail. Ils conçoivent et régulent eux-mêmes leurs méthodes de travail, aucun ne devant dépasser la productivité de l'autre, ce qui se traduit

¹ FREDY-PLANCHOT, Théorie des organisations appliquée au MRH, édition FOUCHER, Vannes, 2008, p101

² 2 Frédéric Taylor, article : le premier des consultants, Copyright 2007-2015 – Scola Consult by DeVenir.

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

par des « ententes » entre ouvriers et un climat de « flânerie systématique » qui entraîne une productivité globale médiocre.

Pour Taylor, le rôle de l'encadrement doit consister à indiquer aux employés la meilleure manière de réaliser une tâche, leur fournir les outils et formations appropriés, et leur délivrer des objectifs et incitations en vue d'atteindre la performance.

Seconde règle : une division horizontale du travail, soit une répartition optimale entre postes de travail, de façon à minimiser les doublons et les gisements de sous-performance.

Enfin une **troisième règle** moins connue : Taylor prône la répartition des gains de productivité entre l'ouvrier et la direction ou l'actionnaire. S'ils dépassent l'objectif fixé, les ouvriers sont mieux rémunérés ce que ne permet pas le système traditionnel de paiement à la pièce.

Frederick Taylor était un homme autoritaire, perfectionniste et ne supportant pas l'échec. Pour mettre toutes les chances de son côté, il travaillait longuement sur les machines, les outils et l'organisation des postes de travail, avant de s'attaquer au rendement des ouvriers. Parallèlement, il mettait en place un système de comptabilité, de gestion, une hiérarchie fonctionnelle et le salaire différentiel aux pièces. Peu d'industriels avaient cette rigueur et cette patience. Pressés de tirer profit du système et peu enclins à en partager les gains, ils ne prenaient pas le temps de la préparation et n'amélioraient ni les outils ni les salaires. Ce qui a contribué à faire détester un système dont les côtés positifs pour l'époque - les progrès techniques, la productivité supérieure avec une fatigue moindre - ont été totalement occultés par l'usage exclusif qui en a été fait pour accroître les profits en instaurant un travail intensif et déqualifiant.³

1.1.2-Les mouvements d'administration scientifique (FAYOL)

Henri Fayol (1841-1925), lui va se concentrer sur le dirigeant et sur la structure des entreprises. Il est une des rares références françaises dans l'histoire du management.⁴

Les travaux de FAYOL ont été élaborés à la même époque que ceux de Taylor. Les approches de Taylor et de Fayol diffèrent néanmoins quant à leur démarche scientifique et à leur résultat, si l'analyse taylorienne a comme point de départ l'atelier donc des niveaux

³ MARC MOUSLI, Taylor et l'organisation scientifique du travail, „Alternatives Economiques”, n° 251 - octobre 2006, p3

⁴ FABIEN DE GEUSER – Illustrations de FLYING ROGERS, petite histoire des théories du management, édition EDENRED. 2015, p 4

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

hiérarchiques inférieurs, Fayol concentre sa réflexion sur la direction de l'entreprise et sur la fonction d'administration, c'est-à-dire de management.

➤ Il estime que : Toutes les opérations auxquelles donnent lieu les entreprises peuvent réunir les six groupes suivants :

-**Opération technique** : production, fabrication, transformation.

-**Opération commerciale** : achats, vente, échanges.

-**Opération financière** : recherche et gérance des capitaux.

-**Opération de sécurité** : protection des biens et des personnes.

-**Opération de comptabilité** : inventaire, bilan, prix de revient, statique. etc...

-**Opération administrative** : prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler.⁵

Cette dernière fonction représente ce que l'on nomme aujourd'hui « management » pour Fayol, l'efficacité de la fonction administrative dépend de l'application d'un certain nombre de principes. Ces principes, qui sont au nombre de 14, sont souples et susceptibles de s'adapter aux conditions de l'entreprise, de son activité et de son personnel.

➤ Les quatorze principes développés par Fayol sont les suivants :

1-La division de travail : elle a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec les mêmes efforts, elle permet le développement des compétences et l'amélioration du rendement. Selon Fayol « l'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment les mêmes affaires, acquièrent une habileté, une assurance et une précision qui accroissent leur rendement ».

2- L'autorité et la responsabilité : En distinguant autorité statutaire et autorité personnel. L'exercice de cette autorité implique de prendre ses responsabilités, notamment en matière de sanction.

3- La discipline : le management a un rôle essentiel dans le maintien de l'ordre et de la discipline. Celle-ci se rapporte à l'obéissance, l'assiduité et le respect. H FAYOL insiste sur l'exemple que doivent montrer ceux qui délivrent des ordres. Une direction efficace doit en effet contribuer à une gestion rigoureuse et harmonieuse de l'activité.

⁵ 5 FAYOL, administration industrielle et générale, édition ENAG, 1990,

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

4- L'unité de commandement : ce principe, hérité de l'organisation des armées, signifie qu'un subordonné ne reçoit des instructions que de la part d'un seul supérieur, selon H Fayol l'unicité de commandement est un moyen efficace pour stabiliser une organisation et limiter les risques d'incompréhension.

5- L'unité de direction : il importe d'avoir un seul programme pour un ensemble donné d'opération organisées autour d'un même but, l'unicité de direction est un facteur essentiel pour canaliser les efforts et rendre cohérentes les actions.

6- La subordination de l'intérêt : particulier à l'intérêt général de l'entreprise doit prévaloir contre l'intérêt des individus et des groupes, la fermeté et le bon exemple des dirigeants est un moyen que l'on peut utiliser à cet effet.

7- La centralisation : les décisions et la planification sont centralisées et prises par la haute direction

8- Rémunération du personnel : chaque employé doit recevoir en échange de son travail une rémunération suffisante et équitable.

9- La hiérarchie : elle est constituée par la série de dirigeants allant du sommet jusqu'aux agents inférieurs. la communication suit la voie hiérarchique imposée par l'unité de commandement. Des passerelles peuvent toutefois exister entre dirigeants de même niveau hiérarchique pour faciliter la communication entre eux et en même temps assurer la rapidité de l'exécution de certaines opérations.

10- L'ordre : il est à la fois matériel, moral et social, même si ce dernier n'est pas facile à réaliser puisqu'il exige une connaissance exacte des besoins et des ressources sociales de l'entreprise, et un équilibre constant entre ces besoins et ces ressources.

11- L'équité : elle est la somme de la justice et de la bienveillance, la justice résultant des conventions établies qui ne peuvent tout prévoir.

12- La stabilité du personnel : la stabilité du personnel permet à celui-ci de bien remplir ses fonctions. En effet, étant donné que l'employé doit s'initier à une tâche et la maîtriser, un roulement élevé du personnel est coûteux et néfaste pour l'entreprise. la stabilité du personnel a donc un effet positif sur la prospérité de l'entreprise.

13- L'initiative : l'initiative est la possibilité de concevoir, d'exécuter et la liberté de proposer. Selon Fayol, un dirigeant qui est en mesure d'encourager l'initiative de son personnel et de lui permettre de développer cette faculté est supérieur à celui que ne le sait pas.

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

14-L'union du personnel : il fait la force de l'entreprise, il est obtenue grâce à l'unité de commandement et au développement des communications verbales plus rapides, plus claires et plus harmonieuses que les communications écrites lourdes et lentes.

1.1.3. WEBER et « la rationalisation de l'organisation »

Max Weber (1864 - 1920), Sociologue allemand, un historien et un philosophe qui s'intéresse à l'évolution de la société occidentale à partir du XVIIIe Siècle. Il cherche à rendre compte de l'émergence de la modernité et du passage d'une légitimité traditionnelle (une société basée sur une conception religieuse) à une légitimité rationnelle légale (une société basée sur un état de droit). Juriste de formation, il est professeur d'économie politique – profil de chercheur (beaucoup d'écrits et de publications très tôt). La portée de sa théorie n'est appréciée que tardivement.

Parmi les textes publiés : « Economie et société » le positionne clairement dans le champ de théorie des organisations et des approches du management. Dans cet ouvrage, il analyse le rôle du leader dans une organisation et essaye d'expliquer comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité. Il est le 1er auteur à utiliser le terme de « charisme ». Cet ouvrage constituer un accord essentiel pour les managers et peut se résumer selon 3 axes :

- Axe philosophique => Weber s'interroge sur le devenir d'une société victime de la montée de l'individualisme et la rationalité.

- Axe des sciences humaines=> Weber met l'accent sur les conditions scientifiques sur la connaissance des faits humains. Il définit des « idéaux-types » par rapport à une situation, il y a tel type de comportement.

- Axe sociologique => Weber cherche à comprendre l'interprétation que donnent les individus à leur propre activité.

1.2-Les théories des relations humaines

Les premiers auteurs avaient eu une vision limitée en s'intéressant uniquement à l'aspect quantitatif, à l'homme économique. Ingénieurs de formation, Taylor et Fayol analysent le processus de production et d'organisation. Sociologue, Weber se penche sur le système d'autorité. Mais aucun d'eux ne s'intéresse aux ressources humaines. Toutefois, dès les années 30 apparaît l'école des relations humaines et la notion d'homme social.

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

L'école des Relations Humaines s'est développée principalement à la fin des années 30. Elle étudie l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle. Plusieurs facteurs ont favorisé l'apparition de l'école des relations humaines :

- L'évolution des techniques de production et les transformations qu'elle implique quant à la nature du travail donne naissance à l'ergonomie. L'ergonomie a pour finalité l'adaptation du travail à l'homme.
- L'importance des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. De même, influent sur cette productivité, les facteurs physiologiques liés à l'environnement physique et aux conditions de travail.
- La crise de 1929 est à l'origine d'un certain mouvement de contestation de la pensée classique et de son rationalisme.

1.2.1-Elton Mayo (1880-1949) L'homme social

George Elton Mayo (1880-1949) est un sociologue américain d'origine Australienne qui est considéré comme l'un des fondateurs du mouvement des relations humaines. Il a été amené à chercher dans l'analyse des conditions de travail. Son analyse est une réaction contre la conception rationnelle qui oublie la dimension humaine du travailleur. Elle émane des recherches réalisées dans l'usine de Hawthorne (près de Chicago) de la Western Electric par le psychologue

Elton Mayo et son groupe de chercheurs de l'université de Harvard entre 1927 et 1934. Ceux-ci ont étudié les variations de rendement en fonction des facteurs d'ambiance (éclairage, niveau sonore...) et de l'organisation du travail (pauses, durée...). Ces expériences ont démontré que l'homme a des besoins et des motivations et que le rendement augmente quand on les prend en compte.

L'homme n'est donc pas seulement un être économique mais a aussi des motivations liées à l'intérêt du travail. Mayo va préconiser de prendre en compte tous ces besoins et de laisser se nouer des relations personnelles et de groupe dans l'entreprise lors de la définition de l'organisation du travail.

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

1.2.2-Abraham H. Maslow

Maslow est un psychologue américain qui a élaboré la théorie des besoins. Dans le prolongement des travaux de Mayo, il met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il cherche à travers son activité professionnelle.

Le besoin ne se définit pas seulement, comme dans le cas du schéma taylorien, par rapport au plaisir et au déplaisir. Il formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Il invente le concept de hiérarchie des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes, pour définir les origines de la motivation humaine. Pour ce faire, Maslow distingue cinq catégories de besoins hiérarchisés que sont :

- **Besoins physiologiques**, primaires voire "animaux" de survie, tels que nourriture, eau, air, sommeil...
- **Besoin de sécurité physique** ; vêtements, toit, foyer...
- **Les besoins sociaux ou de reconnaissance** ; l'humain au sein de ses semblables à besoin d'échanges et de savoir qu'il est utile, qu'il compte pour les autres.
- **Le besoin d'estime** est le besoin de signes d'appréciations positifs que les autres émettent vers lui.
- **La réalisation de soi** est l'affirmation de son individualité, la touche tout à fait personnelle ou ce qui identifie l'individu de manière "unique" au sein des autres. « Devenir de plus en plus ce qu'on est, devenir tout ce qu'on est capable d'être », affirmait Maslow pour caractériser ce besoin

Figure N° 1 : Pyramide des besoins Abraham MASLOW



Source: kotlerDubois, marketing management, éd Pearson éducation, France, Paris, p 210

1.2.3-Frederick Herzberg Frederick

Herzberg est d'abord diplômé de la School of Public Health de l'Université de Pittsburgh. Il en acquiert l'envie de contribuer à la "santé morale industrielle"

Herzberg essaie d'appliquer la théorie de Maslow à l'entreprise, il découvre qu'il y a deux types de facteurs intervenant sur la psychologie du travail :

- les premiers sont extrinsèques (l'hygiène de vie). Concernant avant tout la qualité de l'environnement, ils répondent à des besoins en l'absence desquels on est mal à l'aise ou frustré. Leur manque ou leurs dysfonctionnements rendent insatisfaits, donc poussent les salariés à réclamer en leur faveur (par exemple en matière d'hygiène et sécurité, de conditions de travail, de rémunération de base, de rapports hiérarchiques ou de relations professionnelles). Mais leur présence apaise sans vraiment stimuler.

- les seconds facteurs sont intrinsèques (l'auto-motivation). En font partie l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle. Ce sont eux

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.⁶

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : la réussite, la considération, l'autonomie, la responsabilité, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :

- L'élargissement horizontal du travail. Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.
- L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail. Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.⁷

1.2.4-Les théories X et Y de Douglas McGregor (1906-1964)

Douglas Mc Gregor, docteur en psychologie de l'Université de Harvard, a élaboré une véritable théorie de management basée deux conceptions de l'homme au travail : la théorie X et la théorie Y. Les deux théories s'opposent entre elles.

Douglas McGregor formule en 1960, dans son ouvrage *La dimension humaine de l'entreprise*, la théorie X (management autoritaire) et la théorie Y (management participatif.) Une des idées clés de McGregor est que les divers styles de direction des entreprises résultent directement des convictions et des conceptions de leurs dirigeants : "derrière chaque décision de commandement ou d'action il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes".

La théorie X suppose ce qu'avaient exprimé les tenants du taylorisme : la plupart des êtres humains sont supposés paresseux. Ils n'aiment pas le travail. Ils ont besoin, pour travailler, d'avoir la perspective d'un gain. Ils ne recherchent pas les responsabilités et sont incapables de trouver des motivations dans le travail. Pour les forcer à avancer, il faut mettre en place un certain nombre de mesures de rétorsion. Et de conclure que l'individu moyen préférera être dirigé et éviter les responsabilités parce qu'il a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout. Les

⁶ PIERRE LOUART, Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, IAE de Lille, 2002, p 8

⁷ FABIEN SAULNIER, Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse, p3

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

conséquences de la théorie X sont fâcheuses pour l'entreprise et correspondent à un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés. Cette théorie entraîne un cercle vicieux puisqu'elle augmente l'aversion du travail

La théorie Y, au contraire, postule que les individus, en réalité, ont un besoin psychologique qui les pousse au travail. Ils désirent s'accomplir personnellement et progresser dans l'exercice des responsabilités. L'homme est alors capable de s'auto diriger et de s'auto contrôler. L'engagement personnel est d'abord le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux. L'imagination et la créativité sont largement répandues parmi les hommes.

Enfin, McGregor, oppose à la vision taylorienne du facteur humain (la théorie X stipulant que l'individu éprouve une aversion sur le travail, ne travaille que pour l'argent fuit les responsabilités et donc doit être contrôlé), une version plus positive (la théorie Y) posant comme principe centraux l'implication des individus dans le travail et leur prise de responsabilité naturelle fonction de récompense en partit autre que monétaire⁸

1.3-L'école de la contingence

Les théories de la contingence (contingence=dépendance) se caractérisent par leur rupture avec les courants de pensée normatifs classiques qui prônent l'existence d'une seule forme structurelle meilleure dans tous les cas (le fameux « one best way »).

Il existe des conceptions plus aux mois déterministes de la contingence. Certains remplaçant le « one best way » par un « best way » propre à telle ou tel facteur ou ensemble de contingence.⁹

L'ensemble des contributions de cette Ecole structurelle peut être classé selon qu'ils privilégient les facteurs de contingence internes à l'organisation ou les facteurs de contingence externe.

Contrairement aux théories administrative et scientifique du travail et à l'école des relations humaines, les théories contingentes insistent sur l'incidence des variables liées à l'environnement, sur le comportement des organisations. Les premiers travaux qui reconnaissent cette incidence sont ceux de BLAUNER et de l'école du TAVISTOCK INSTITUTE avec EMERY et TRIST, qui insistent sur le rôle de la technologie dans la

⁸ NICOLAS ARMAND, Nouveaux de la GRH, édition ELLIPSES, 2013, p 11

⁹ LOÏC CADIN, FRANCIS GUERIN, Gestion des Ressources Humaines, 3em édition DUNOB, Paris, 2010p7

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

détermination des comportements organisationnels. le rôle de la technologie est également mis en évidence de façon empirique, par WOODWARD.

Elle explique qu'une entreprise qui construit des prototypes ou qui fabrique des biens en petites séries ne réclame pas la même structure organisationnelle qu'une entreprise fabriquant des grandes séries. Elle définit trois types de technologies de production : unitaires ou par petites séries et production continue.

D'après ses conclusions, le type de production influence le nombre de niveaux hiérarchique et le degré de formalisation des procédures. Par exemple, elle observe une hiérarchie moins développée pour les productions unitaires ou en petites séries, il y a une collaboration étroite entre le personnel réparti en petits groupes d'ouvriers spécialisés et leurs supérieurs et il existe moins de procédures formelles de contrôle que dans le cas des productions en grande série ; on constate en outre, une plus grande initiative laissée aux ouvriers.

Elle insiste également sur l'importance relative des différentes fonctions dans l'entreprise en fonction du type de technologie. Ainsi, c'est la fonction de production qui prime pour la grande série, le marketing pour les productions de type continu et le développement pour les productions unitaires.

L'observation des comportement des entreprises les conduit à définir deux systèmes d'organisation opposés ; d'une part , le système mécanique qui convient pour un environnement stable et se caractérise par une assez forte spécialisation, une structure hiérarchique forte, une centralisation de la prise de décision, des procédures strictes, d'autre part, le système organique dans le cas d'un environnement incertain, qui nécessite une adaptation constante et passe par une organisation beaucoup moins formelle tant en ce qui concerne la répartition et la définition des tâches , les modes de coordination, de communication et de contrôle et par une plus grande décentralisation.

Les théories contingentes apportent un éclairage nouveau aux théories des organisations en cherchant à comprendre les raisons des correspondances entre le type d'environnement et la forme de la structure et le lien avec la performance. Sur ce dernier point, elles présentent un caractère normatif évident. Les critiques qui leur sont adressées, portent sur l'absence de prise en compte des comportements des individus qui constituent l'organisation, notamment de la psychologie des dirigeants et de leur style de direction. On peut aussi arguer que le jugement porté sur l'environnement relève de la perception et qu'à environnement identique, mais à perception différente, correspondraient des organisations elles-mêmes

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

différents, ce qui expliquerait que des entreprises différentes, opérant dans des mêmes secteurs d'activité puissent présenter des formes d'organisation différentes.

2-L'évolution de la fonction ressources humaines

Les services du personnel apparaissent dans les entreprises à la fin du XIX^{ème} siècle avec l'avènement de la révolution industrielle et du salariat.

La révolution industrielle a engendré la création des premières usines. Donc il a fallu recruter de main d'œuvre et assurer l'ordre de travail de l'ouvrier. Cette tâche d'abord effectuée par les directeurs et contremaître, est prise en charge par les services du personnel à partir de la fin du XIX^{ème} siècle.

Le développement de la gestion ressources humaines a été façonné depuis longtemps par plusieurs facteurs technologiques ainsi que l'évolution de nouvelles pratiques et approches organisationnelles de la gestion ressources humaines

La première époque a considéré la fonction comme essentiellement composé d'un volet administratif et d'un volet d'autorité. Dans cette première époque, que l'on peut situer avant 1936, le chef du personnel a, comme son titre l'indique, vocation à faire régner l'ordre. Puis le droit du travail est progressivement devenu notablement plus complexe, et s'est enrichi d'un droit de la représentation du personnel, en particulier en 1936 et en 1945. sous cette impulsion, on a vu la fonction prendre naturellement une orientation plus juridique et sociale, et se développer des politiques de personnel assises sur la régulation sociale par les contrats de travail et par les relations avec la représentation du personnel.¹⁰

2.1-Fin du 18^{ème} siècle au début du 20^{ème} siècle (l'industrialisation) :

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée, les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main-d'œuvre était faible. Les services du personnel apparaissent dans les entreprises à la fin du XVIII^{ème} siècle avec l'avènement de la révolution industrielle et du salariat, cette période correspond à l'apparition une division du travail et un contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise (organisation scientifique de travail). A la fin du XVIII^{ème} siècle, les salaires sont bas, le travail peu réglementé, et le turnover est très élevé.

-vers 1880 on voit apparaître l'organisation scientifique du travail avec Taylor : la parcellisation des tâches fait ressentir le besoin de former les salariés. Avec le taylorisme,

¹⁰ Armand COLIN, gestion des ressources humaines, PARIS, 1993, p 315

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

devant la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Leurs tâches principales sont le recrutement, la répartition des tâches, la résolution des problèmes de performance des salariés.

Au début du XXe siècle, la fonction personnelle apparaît quand le chef d'entreprise n'est plus capable de gérer l'ensemble du personnel.

Dans la période de forte industrialisation de l'économie, l'administration du personnel avait pour rôle essentiel de s'assurer la présence des ouvriers et des salariés à leurs postes de travail, et de vérifier que les outils de travail étaient respectés en s'efforçant, par exemple de réduire le nombre des outils de production et / ou stocks.¹¹

2.2-La 1ere moitié du 20eme siècle (après les deux guerres mondiale) :

Après la 1^{er} guerre Le développement de la réglementation sociale, et de nouveaux besoins en matière de personnel se font sentir notamment pour la formation, le recrutement et l'apprentissage. À partir des années 30 et surtout après la seconde guerre mondiale, la fonction se développe avec l'introduction de nouvelle préoccupation relative aux conditions de vie dans l'entreprise et à l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise. Cette période correspond au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux.

Elle est aussi marquée par l'influence des travaux de l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg...) montrant l'impact des facteurs psychosociologiques sur la productivité et les performances au travail.

2.3-Les trente glorieuses (1945-1975) :

L'expression « trente glorieuse » désigne la période d'une trentaine d'années qui a suivi la fin de la seconde guerre mondiale de 1945, jusqu'au premier choc pétrolier de 1973. Cette période caractérise les pays industrialisés occidentaux et c'est une période de prospérité exceptionnelle.

A partir de 1945, commence une période de croissance que Jean Fourastié a baptisée les trente glorieuses. Elle se caractérise par une application systémique des principes d'organisation du travail, de s'implication du travail et des produits eux-mêmes par

¹¹ DAVID AUTISSIER BLANDINE SIMONIN, mesure la performance des ressources humaines, édition EYROLLES, 2009, p 51

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

l'innovation, la hausse du pouvoir d'achat et de niveau de vie, le plein emploi et le manque du personnel.

Les trente années pendant lesquelles le peuple français a été affranchi des grandes contraintes de la rareté millénaire, a triplé son niveau de vie et le pouvoir d'achat des salaires les plus faibles, a profondément transformé son genre de vie. Jean Fourastié, qui a intensément vécu toute cette période en témoin attentif et informé-ses travaux sur la France et le monde moderne ont une autorité internationale-fait ici l'histoire économique, sociale et culturelle de cette période, en mettant en évidence les mécanismes essentiels de l'évolution et sans dissimuler, au contraire, les désillusions, les troubles et les inquiétudes qui sont aujourd'hui les nôtres.

Cette période est donc marquée par une forte croissance engendrant un développement important que l'on peut définir, selon Françoise Perroux (1903-1987), un grand économiste français du XXe siècle, comme « la combinaison des changements sociaux et mentaux d'une population qui la rendent apte à faire croître cumulativement et durablement, son produit réel global »

Le propos de Jean Fourastié, dans le prolongement des travaux de François Perroux ; est de montrer que la croissance s'accompagne de changements structurels importants et irréversibles ainsi que d'une amélioration notable du niveau de vie.

Avec les trente glorieuse et la tertiarisation progressive de l'économie que cette période à insufflée, les problématiques posées aux entreprises se sont complexifiées. L'administration du personnel a entamé sa mue pour devenir progressivement une fonction de gestion des ressources humaines.¹²

2.4-Les années de crise (1975-1990) :

Dès 1974 les pratiques de gestion de ressources humaines s'inscrivent dans un environnement externe perturbé par la permanence imprévue d'une crise considérée comme un accident. En matière de politiques des ressources humaines, les effets de la crise ne sont pas pris en compte et les mesures mises en œuvre sont des mesures d'attente.

Un changement managérial et économique avec l'apparition des technologies et de l'innovation, intérêt des compétences collectives sur lesquelles repose comme jamais la

¹² DAVID AUTISSIER BLANDINE SIMONIN, op .cit, p 51

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

compétitivité et le succès selon Peter Drucker. Dés instabilité des entreprises industrielle (concurrence exacerbée, crise de surproduction) qui a entraîné l'augmentation des taux de chômage.

Ses changements ont impliqués un changement radicale de la fonction ressources humaines(modification de la gestion des dossiers des ressources humaines en liaisons avec l'informatisation, appréciation annuelle, construire un plan de formation pour le développement des compétences et respectant aux exigences des nouvelle technologies, la réorganisation de la fonction autour de plusieurs services et départements chef service personnel, directeur des affaires sociales, directeurs des ressources humaines qui s'occupe de la sélection et le recrutement...)

À partir des années 1980, la fonction ressources humaines s'organise pour faire face à l'augmentation de ses effectifs à l'international. Des directeurs ressources humaines de zones géographiques sont nommés au sein des groupes multinationaux.¹³

2.5-De 1990 à nos jours :

A partir des années 1990, on assiste à une explosion des opérations de fusions acquisitions, alliances et partenariats internationaux qui induisent une augmentation forte des collaborateurs travaillant pour ou à l'international. Des équipes multiculturelles voient le jour, regroupant différentes nationalités fédérées autour d'un projet commun.

L'informatisation du service ressources humaines (mise en place de système d'information ressources humaines SIRH) accompagne et facilite cette expansion géographique (outils de communication, de recueil de données et de contrôle.¹⁴

La mondialisation des marchés, des transactions, de la technologie et du savoir humain avec le développement des technologies de l'information et de la communication TIC, l'entreprise est appelée à s'ouvrir vers l'extérieur, elle doit s'adapter aux changements avec son facteur humain si elle veut survivre.

A partir des années 1990, les entreprises se rendent compte que leurs ressources (techniques et humaines) peuvent leur permettre de développer une stratégie différente de celles de leurs concurrents, et peut être plus efficace : en lançant par exemple des produits totalement

¹³ MICHEL BARABEL, OLIVIER MEIER, la gestion internationale des ressources humaines, edDunob, paris, 2008, p20

¹⁴ IDEM, p 21

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

innovants au lieu de lutter sur des produits que tout le monde sait fabriquer. La fonction RH participe donc aux réflexions aboutissant à la définition de la stratégie de l'entreprise.

3-l'importance la gestion des ressources humaines :

La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, mais c'est l'homme dit le proverbe Arabe, il peut être transposé au monde économique la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui rejette, repose avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de sa gestion des ressources humaines, les contraintes que les entreprises doivent intégrer sont aujourd'hui plus nombreuses plus complexes, et plus aigües.

La gestion des ressources humaines adaptée permet seule de répondre aux défis affrontés en mobilisant pleinement les ressources humaines. Parler de ressources humaines c'est considérer non pas que les hommes sont des ressources. Mais que les hommes ont des ressources. La gestion des ressources humaines a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilités de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et de les mobiliser dans le cadre de ses projets.

L'entreprise est confrontée à des défis fondamentaux : mutations technologiques, intensification et internationalisation de la concurrence, incertitude économique, évolution démographique, nouveaux courants socioculturels est pour y répondre, l'entreprise doit s'appuyer sur de nouvelles logiques et pratiques de gestion des ressources humaines.¹⁵

Avec la crise, l'entreprise a compris qu'il lui fallait examiner toutes ses fonctions majeures à l'aune de ses coûts et de sa rentabilité. Les ressources humaines n'ont pas échappé à ce bilan ; même si les années difficiles ont montré à quel point le directeur des ressources humaines avait un rôle clé. Aujourd'hui, le directeur des ressources humaines accède bien souvent au premier cercle des dirigeants et participe à des décisions stratégiques.

La gestion des ressources humaines conçue selon une logique « instrumentale », au sens où la gestion des ressources humaines est reçue comme un « instrument » de la gestion stratégique, les politiques de la gestion des ressources humaines sont alors au service de la réalisation des stratégies. Or, on observe que les entreprises prospères ont pour caractéristique commune, d'accorder une importance accrue à la gestion des ressources humaines et d'être conscientes de la nécessité de se doter à court, à moyen, et à long terme d'employés compétents

¹⁵ - collection Bernard Martory, économie d'entreprise, édition NATHAN (1991), page 16. Lo Partager Favoris A 8 CE Supprimer Retoucher Plus

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

et motivés afin de relever de nouveaux défis et d'assurer le succès des stratégies organisationnelles.

Si la compétition à laquelle se livrent les entreprises est considérée comme une question prioritaire en gestion des ressources humaines, il ne faut pas oublier que la réalité du marché du travail intéresse tout autant ce domaine. La pénurie de compétence dans certains secteurs, la diversification de la main d'œuvre due notamment à la présence accrue des femmes et des membres des minorités visibles dans la population active, la recherche d'un équilibre économique entre la vie de famille et les exigences de travail, le vieillissement des travailleurs, l'abus d'alcool et de drogue dans les lieux de travail, et la propagation de maladies comme le sida sont quelques uns des facteurs justifiant de façon impérative l'expansion des services de ressources humaines dans les entreprises, or pour que la fonction puisse non seulement subsister au cours de la prochaine décennie, mais également obtenir le succès attendu, il faudra que les professionnels de la gestion des ressources humaines redoublent d'ingéniosité et de dynamisme et découvrent des solutions originales aux problèmes susceptibles de surgir au cours du travail qu'ils soient d'ordre organisationnel ou d'ordre individuel.

On constate déjà que des fonctions et des activités jugées cruciales dans le passé sont progressivement déclassés au profit de certaines autres, et on reconnaît de plus en plus qu'une gestion efficace des ressources humaines peut faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels. L'essor de ce domaine est donc attribuable dans une large mesure au savoir-faire des professionnels de la gestion des ressources humaines et aux nouvelles pratiques instaurées pour faire face aux crises et aux nouvelles tendances qui touchent la société en général et le milieu du travail en particulier.

Section 02 : les activités, missions de la gestion des ressources humaines et ces objectifs

1 - Les activités de la fonction ressources humaines

Considérer la GRH d'un point de vue gestionnaire, s'intéresser à la manière dont elle peut contribuer à la performance de l'entreprise.

1.1- l'administration du personnel

Cette notion recouvre l'ensemble des tâches par lesquelles la fonction a commencé à exister dans l'entreprise. Elle est en fait la gestion du salarié comme « ayant droit » à un salaire, un statut, une protection sociale, des garanties d'intégrité physique et morale... C'est également l'administration du personnel qui se charge de l'application des dispositions légales,

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

réglementaires et conventionnelles. Ces tâches doivent être réalisées avec une productivité et une efficacité optimale.

1.2-La gestion des ressources humaines

➤ Ses composantes sont :

- La gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustement en termes d'analyse de poste, de recrutement, de mutation et de promotion, de modalité de gestion du temps de travail.
- La gestion des potentiels, en particulier en ce qui a trait au suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotion, augmentation de salaire au mérite).
- L'information et l'expression des personnels.
- La dynamisation et motivation des ressources humaines.

1.3-Le développement social

Il s'agit de l'un des aspects les plus stratégiques et créateurs de la fonction RH Il recouvre :

Les analyses et les actions sur l'évolution des structures de travailles différentes opérations liées à la qualification et la valorisation des ressources humaines et les perspectives d'évolution des modes de management et la responsabilisation sociale de l'encadrement et les systèmes de mobilisation des RH

1.4-La formation

L'investissement formation est une des préoccupations majeures des entreprises. Les principales tâches sont : la détection des besoins, l'élaboration du plan de formation et l'évaluation des résultats.

1.5-L'information et la communication

La DRH devra, en vue d'assurer une bonne information et une bonne communication auprès des salariés de l'entreprise, définir les publics du message, concevoir les messages et gérer les moyens de la diffusion de ces informations : journal d'entreprise, affichage, audiovisuel, réunions systématiques, intranet.

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

1.6- L'amélioration des conditions de travail

La DRH veille à ce que les conditions de travail soient intégrées aux décisions de l'entreprise. Les principaux thèmes sur lesquels elle intervient sont généralement l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, l'aménagement des temps de travail et la gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs...).

1.7- Les relations sociales

Le DRH gère l'ensemble des relations sociales. Généralement, il assure la présidence du comité d'entreprise. Il entretient les relations avec les représentants du personnel en vue de permettre une négociation permanente.¹⁶

2. Les missions de la fonction ressource humaine

Les missions de la fonction personnel peuvent être simplement définies dans la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et de respect des désirs de justice, de sécurité et développement personnel de chacun de ses membres.¹⁷

2.1. Administrer efficacement

Être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelque année, les DRH. Ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administrative. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives s'appuyant sur une mutualisation des services. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé.¹⁸

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise :

- L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise.

¹⁶ ADELAIDE Crouzet, la fonction ressource humaine, 2002/2003, consulter le 22/04/2015, à 12 :44h

¹⁷ MARTORY Bernard, op cite, P 261

¹⁸ Ibid, P16

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

- L'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise. La préparation des commissions et des réunions. Cela permet à la fonction de se recentrer sur les des tâches à un enjeux forts et à forte légitimité afin de mieux répondre aux attentes des clients internes et afin de créer plus de valeur.¹⁹

2-2. Développer la motivation des salariés

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces « 5 E » retiennent toute l'attention de l'entreprise car ils conditionnent sont développement durable.

2-3. Favoriser le changement

La réussite des actions de changements engagées par les organisations dépend de la prise en compte en amont puis à toutes les étapes du projet des impacts humains du changement. Pour être agent de changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation et à assister la hiérarchie. La D.R.H. contribue ainsi à réduire les risques psychosociaux. Non seulement la DRH doit-elle encourager les comportements nouveaux plus efficaces, mais elle doit également favoriser la capacité d'adaptation des salariés face à d'éventuels changements d'objectifs, de stratégies.

2-4- Mettre en œuvre la stratégie

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termismes », des structures de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale, il veille à la valorisation du capital humain.²⁰

¹⁹ Fr.wikipedia.org/wiki/gestion_des_ressources_humaines

²⁰ BERNARD Martoury, op cite, p17.

3- Les objectifs de la fonction ressource humaine

3.1 -Les objectifs fonctionnels

- La GRH vise quatre objectifs fonctionnels qui sont :
 - Attirer des candidats qualifiés.
 - Maintenir les employés fournissant un rendement satisfaisant.
 - Accroître la motivation des employés.
 - Favoriser le développement des employés par la pleine utilisation de leurs compétences.

3.2 - Les objectifs implicites :

- La GRH vise trois objectifs implicites, susceptibles d'influer sur l'organisation :
 - Accroître la productivité au travail.
 - Améliorer la qualité de vie au travail.
 - Assurer le respect du cadre juridique.²¹

Section 03 : le rôle du DRH et sa place dans l'entreprise

À la tête du service dédié aux ressources humaines, le directeur des ressources humaines s'occupe de la gestion du personnel. Il prend en charge les aspects administratifs et réglementaires liés à la présence de salariés. Si ses missions sont variables selon les entreprises et l'importance de leurs effectifs, elles se sont globalement étendues et diversifiées. En assurant des fonctions à la fois techniques, stratégiques et opérationnelles, il possède un rôle essentiel d'accompagnement des salariés et des dirigeants.²²

Quel est le rôle du directeur des ressources humaines : à quoi sert-il vraiment ?

1-Le Directeur des Ressources Humaines

Il est au centre du management de l'entreprise. C'est lui qui conçoit et met en œuvre, de concert avec la direction, la politique de l'entreprise en matière de gestion des ressources

²¹www.Ressource.aunege.fr. Consulter le 15/03/2015, à 17 :55h

²² <https://www.cadreemploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/role-du-directeur-des-ressources-humaine>

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

humaines, en management social ou relations humaines. C'est un poste généralement réservé aux grandes entreprises et PME.²³

Avec son équipe, et conformément aux souhaits de la direction, il évalue les besoins humains, encadre également la gestion administrative des employés (préparation des contrats, suivi des dossiers, etc.) et supervise le déroulement des campagnes de recrutement... comme celles de licenciements.

Le Directeur des Ressources Humaines est chargé de définir et mettre en œuvre une politique de recrutement, de promouvoir la gestion des carrières (mobilité, affectations, formations...) et de proposer une politique de rémunérations.

Ensuite, le management social développe les motivations par l'élaboration d'un projet d'entreprise ou des différentes formes de participation des salariés.

Le Directeur des Ressources Humaines met en œuvre, lui-même ou ses collaborateurs, la législation du travail en vigueur et négocie avec les représentants du personnel au sein des instances représentatives.

Il est garant de la qualité du climat social en recherchant l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise et en diffusant les informations d'ordre économique et social liées à ces objectifs.

Homme ou femme de dialogue et d'écoute, il doit être capable de concilier différents points de vue et être un excellent négociateur.

La conduite et l'animation de réunion n'ont pas de secrets pour Le Directeur des Ressources Humaines. La gestion des conflits individuels et collectifs est une partie importante de son activité.

Comme tous les cadres dirigeants d'entreprise, il effectue de nombreux déplacements. En certaines circonstances ses horaires sont élastiques : grande disponibilité indispensable. Il parle couramment l'anglais, voire une seconde langue étrangère.

Suivant la taille et la nature de l'entreprise le Directeur des Ressources Humaines exerce des responsabilités plus ou moins larges, mais toujours en relation étroite avec la direction générale.

²³ <https://www.guide-metiers.ma/metier/directeur-des-ressources-humaines/>

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

1.1-Le DRH acteur de la stratégie de l'entreprise

Le directeur des ressources humaines est souvent inclus dans le comité de direction (avec la direction financière et commerciale) et il participe alors à la définition de la stratégie générale de l'entreprise.

Il peut apporter des éléments concrets pour contribuer à l'élaboration du projet d'entreprise et proposer des étapes de développement ou des d'objectifs à la direction générale.

De ce fait, ses fonctions impliquent qu'il se tienne informé des différentes stratégies RH mises en œuvre par d'autres entreprises, de nouvelles stratégies qu'il serait possible d'adopter ainsi que des innovations éventuelles du secteur d'activité de l'entreprise. Il doit aussi tenir compte de nombreux enjeux sociaux et de l'évolution générale du monde du travail (attentes des salariés, nouvelles normes réglementaires, mise en place de règles et politiques sociales) ainsi que de la conjoncture économique et du budget dédié aux RH.

Lorsqu'une stratégie a été validée par la direction générale, il lui revient souvent de se charger de sa mise en œuvre opérationnelle, par étapes ou par secteurs, d'en vérifier le bon déroulement et de tenir au courant la direction générale du suivi et de l'avancée des projets.

1.2-Qualités personnelles

- Un savoir-être vaste doit accompagner les connaissances d'ordre technique. Le Directeur des Ressources Humaines doit être²⁴ :
 - Diplomate
 - Négociateur
 - Ouvert d'esprit
 - Doté du sens de l'écoute
 - Rigoureux et organisé
 - Dynamique et discret
 - Doté d'une forte personnalité
 - Charismatique
 - Le sens de la communication et du dialogue

²⁴ <https://www.guide-metiers.ma/metier/directeur-des-ressources-humaines/>

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

2-Missions principales du DRH et ces compétences techniques

2.1-Missions principales du DRH

Les missions du Directeur des Ressources Humaines ou DHR sont multiples et interviennent à plusieurs niveaux. Elles vont de la définition de la stratégie et de la politique RH à l'encadrement des équipes et forces d'impulsion aux projets RH. Ainsi, le DRH s'occupe de :

- La conception et de la mise en œuvre de la politique RH
- Le suivi de l'ensemble des stratégies RH
- Décliner la stratégie par grands axes RH
- La représentation de l'entreprise auprès des forces de négociation du personnel
- Le recrutement des collaborateurs
- La conception et le suivi de la politique salariale
- L'encadrement des équipes du personnel RH
- Le pilotage des réunions du personnel
- La promotion de la politique en matière de communication interne
- La gestion du personnel
- La mise en place du règlement de travail

2.2--Compétences techniques du DRH

Le DHR est un métier exigeant. C'est le sommet de la hiérarchie en matière de gestion du personnel. Il requiert alors un certain nombre de savoirs et de compétences dont :

- Connaissance fine de l'entreprise
- Solides connaissances en gestion des ressources humaines
- Aptitudes en techniques de négociation
- Connaissance en droit du travail
- Bonnes connaissances en psychologie du travail
- Connaissances en droit administratif
- Bonnes capacités écrites et orales
- Maîtrise des outils bureautiques
- Maîtrise de l'anglais surtout pour les grandes entreprises
- Maîtrise des progiciels RH
- Solide culture économique
- Connaissance des obligations légales de l'entreprise en matière sociale

3-Le Rôle du DRH

L'étendue des fonctions du directeur des ressources humaines (DRH) varie d'une entreprise à une autre. Il peut être rattaché à une direction locale, sectorielle ou à la direction générale de l'entreprise. En ce cas, il possède davantage d'influence et d'implication concernant l'élaboration du projet de stratégie d'entreprise.²⁵

3.1-Le DRH au service du bon fonctionnement de l'entreprise

Au-delà des aspects administratifs et réglementaires, le directeur des ressources humaines est chargé d'encadrer et de protéger le personnel, mais aussi d'assurer un bon climat de dialogue social entre la direction et les salariés. Son rôle est capital, car la gestion du personnel est une clef essentielle du succès et du développement d'une entreprise.

3.1.1-Encadrement et protection du personnel salarié

Le DRH doit bien connaître tous les métiers de l'entreprise et s'appuyer sur une vision globale de son organisation et de son fonctionnement.

Il doit surveiller le secteur, anticiper et définir les évolutions possibles de l'entreprise et y préparer ou y adapter l'organisation du personnel.

- Recrutement de salariés ou de prestataires.
- Constitution ou modification d'équipes.
- Suivi des compétences des salariés : proposition de changements de poste ou de suivis de formations.
- Entretiens individuels d'évaluation.
- Il peut avoir un rôle d'impulsion qui accompagne les directeurs et les managers.
- Elaboration d'objectifs.
- Changement ou amélioration des modèles de management.
- Mise en place de nouvelles méthodes ou de nouvelles façons de travailler (comme le télétravail).

²⁵<https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/role-du-directeur-des-ressources-humain>

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

- Harmonisation du travail entre différents établissements ou filiales.
- Enfin, il est aussi de sa responsabilité de veiller à protéger les salariés.
- Adaptation du travail des salariés aux normes réglementaires.
- Gestion des risques sociaux et des litiges professionnels.
- Prises de mesure de protection générale de la santé physique et morale des salariés.

3.1.2- Représentation de la direction générale et dialogue social

Le directeur des ressources humaines est garant du bien-être des salariés. Il doit tout mettre en œuvre pour que ceux-ci se sentent bien et trouvent du sens à leur travail au sein de l'entreprise.

Il exerce des fonctions de communication interne pour assurer un dialogue serein entre la direction générale et le personnel.

La conduite et l'animation de réunion n'ont pas de secrets pour Le Directeur des Ressources Humaines. La gestion des conflits individuels et collectifs est une partie importante de son activité.

Comme tous les cadres dirigeants d'entreprise, il effectue de nombreux déplacements. En certaines circonstances ses horaires sont élastiques : grande disponibilité indispensable. Il parle couramment l'anglais, voire une seconde langue étrangère.

Suivant la taille et la nature de l'entreprise le Directeur des Ressources Humaines exerce des responsabilités plus ou moins larges, mais toujours en relation étroite avec la direction générale.

Conclusion

La gestion de l'administration du personnel a connue un développement considérable ces dernières années.

Les ressources humaines ou le capital humain en général ont un rôle primordial dans la conduite de la réussite des entreprises. Ce rôle leur a été reconnu depuis les premières réflexions sur la place du capital humain dans l'économie des pays industrialisés, sous l'influence des écoles économiques des années 1960 aux Etats-Unis.

Les ressources humaines sont aujourd'hui au cœur du modèle économique des organisations. Dans les années 1990 devient une fonction stratégique pour les organisations.

Chapitre 1 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

Les fonctions de GRH sont des processus administratifs qui peuvent, comme les autres, être analysés, jugés plus ou moins efficaces et améliorés, et la qualité mesurée de leur déroulement est une des manières de rendre compte de la performance de ces fonctions.

La durabilité de la performance devient donc une préoccupation et un souci majeur pour les dirigeants, si pour cela l'intégration des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise est devenue une nécessité et considérées comme un facteur d'amélioration de la performance.

Chapitre 02

Introduction

Tel que défini par l'Organisation Internationale du Travail, le dialogue social est entendu comme « tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun ».

Il s'agit donc d'un dialogue entre des patrons ou leurs représentants et des représentants de travailleurs dans le but de trouver des solutions pour améliorer les conditions de travail dans un secteur d'activité déterminé ou même à l'échelle d'une entreprise. Il peut avoir également pour objectif de trouver des solutions en périodes de crises conjoncturelles. Dans certaines circonstances, l'Etat intervient comme partenaire lorsqu'il s'agit de tracer ou de faire respecter une politique économique et sociale donnée.

Lorsqu'il est pratiqué à l'échelle nationale, le dialogue social peut avoir des objectifs stratégiques globaux tel qu'encourager la formulation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail, favoriser la paix et la stabilité sociale, stimuler l'économie.

A l'échelle d'un secteur d'activité déterminé voire à l'échelle de l'entreprise, le dialogue social s'oriente, par la négociation, vers l'amélioration des conditions de travail et par là assure une paix sociale durable.

L'objectif de ce deuxième chapitre est de présenter le dialogue social ressource humaine ces composante et ces acteurs qui seront enchainées dans la première section. Quant à la deuxième c'est, les bonnes pratiques du dialogue sociale et le représenter comme nouvel outil de management et ces objectifs et la troisième section, elles se concentreront sur : le rôle du DRH dans le dialogue social.

Section 01 : Définitions Du dialogue social, composantes, buts et objectifs.

1-Définition du dialogue social

Couramment employée, cette expression n'a pourtant pas de définition précise. L'Organisation internationale du travail (OIT) définit le dialogue social ainsi : "Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun."

Plus simplement, on pourrait définir le dialogue social comme étant l'ensemble des dispositifs au sein desquels se confrontent les intérêts des salariés, des employeurs et du gouvernement.

Au-delà d'une simple définition, il faut comprendre que le dialogue social fait de la négociation un élément d'équilibre des pouvoirs.

Sa philosophie

Le dialogue social part de la conviction ambitieuse qu'un débat fécond est susceptible de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie. Il se place donc comme un mode de régulation sociale, qui vise à limiter la possibilité d'un pouvoir unique et absolu de décision (comme l'État ou l'employeur). Le dialogue social est le fruit de notre histoire sociale, politique et philosophique.²⁶

1.1-Le dialogue social et la France : une histoire de longue date

Ce sont les lois Auroux, promulguées en 1982, qui ont ouvert la voie au dialogue social. Elles sont en effet à l'origine d'importantes innovations en matière d'expression des salariés sur leurs conditions de travail et de prévention des risques.

L'expression « dialogue social » apparaît pour la première fois en 1984. À l'occasion de la présidence française du Conseil de la Communauté européenne, le ministre Claude Cheysson, prononce devant le Parlement Européen le discours de présentation du programme de la présidence française. Il y annonce alors que la présidence française prendra les initiatives nécessaires pour chercher, avec les partenaires sociaux, le moyen de renforcer le “dialogue social” au niveau européen.

La législation française a bien évidemment beaucoup avancé sur ce terrain et le dialogue social a fait beaucoup de chemin en France. Depuis les lois Auroux, jusqu'au projet de loi Ayrault de 2016, qui prévoit un nouveau titre dans la Constitution, dédié au dialogue social.

On peut également évoquer la loi du 31 janvier 2007 sur la modernisation du dialogue social. Ce texte prévoit que tout projet gouvernemental impliquant des réformes dans les domaines des relations du travail, de l'emploi ou de la formation professionnelle doit d'abord comporter une phase de concertation avec les partenaires sociaux dans le but de permettre

²⁶ <https://www.cftc.fr/actualites/social/a-quoi-sert-le-dialogue-social-2>

l'ouverture d'une négociation. Enfin, les ordonnances Macron qui instaurent le Conseil d'Entreprise viennent, elles aussi, apporter de l'eau au moulin du dialogue social.

1.2-L'Organisation Internationale du Travail (L'OIT)définit le dialogue social de la manière suivante :

« Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale, présentant un intérêt commun. Il prend la forme d'un processus tripartite auquel le gouvernement participe officiellement ou de relation bipartite auquel le et les chefs d'entreprise (ou les syndicats et les organisations d'employeurs), ou le gouvernement peut intervenir indirectement. Les processus de dialogue social peuvent être informels ou institutionnalisés ou associer ce qui est souvent le cas. Il peut se dérouler au niveau national, régional ou au niveau de l'entreprise. Il peut être interprofessionnel, sectoriel ou les deux à la fois. L'objectif principal du dialogue social en tant que tel est d'encourager la formation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique. Les structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie. »²⁷

- Ainsi nous comprenons que selon OIT le dialogue social :
- Se compose d'un ensemble d'acteurs, qui peuvent être publics ou privés, représentants des employeurs, des salariés et des gouvernements.
 - Recouvre toutes les formes de négociation, de consultation et d'information.
 - Peut-être institutionnalisé ou informel, bipartite ou tripartite.
 - Se produit à différents niveaux, national, régional ou au niveau de l'entreprise, interpersonnel ou sectoriel.
 - Porte sur des sujets économiques et sociaux.

1.3-Définition sur la base d'une approche étymologique

Franck Biétry souligne la difficulté de cerner la notion du dialogue social et propose pour cela de revenir à son étymologie.

²⁷ www.ilo.org

Il indique qu'au sens étymologique, « dialogue » vient de « dialogus » qui signifie entretien, discussion en latin. Il précise que ce n'est « qu'au XXème siècle que le vocable renvoie à l'idée de négociation quand il est employé dans les domaines politiques et syndical ». Ainsi, « le dialogue social peut se teinter de toutes les nuances et renvoyer selon les circonstances, à l'information, l'écoute, la consultation, la concertation, la négociation voire la cogestion ».

1.4-Définition selon le code du travail

Selon le code du travail, « le dialogue social est une procédure de concertation, de consultation et d'information des partenaires sociaux avant tout projet de réforme, envisagé par le gouvernement en matière de travail, d'emploi et de formation professionnelle relevant du champ de la négociation nationale et interprofessionnelle ».

2. Les composantes du dialogue social

Dès lors que le dialogue social est défini par son contenu, on retrouve inmanquablement les mêmes composantes : la négociation, la participation, la représentation, la consultation, la concertation, la discussion ou simplement l'information.

2.1-La négociation collective

De manière récurrente, le terme dialogue social est utilisé pour parler de la négociation collective. Ainsi, le groupe Renault illustre le dialogue social en son sein par trois exemples. Au Brésil, le 1er juillet 2003, la direction et le syndicat des métallurgistes ont négocié un accord annuel d'intéressement, il intègre des indicateurs basés sur : la part de marché (10 % de l'intéressement), la vente des véhicules (30 % de l'intéressement), l'indice de qualité de production (60 % de l'intéressement). Au Chili, un accord d'une durée de 4 ans a été signé le 5 décembre 2003 avec le syndicat ouvrier, il comprend des mesures salariales prenant effet le 1er décembre 2003 et prévoit une durée effective du travail à 45 heures par semaine à compter du 1er janvier 2004. Et en Espagne, le jeudi 26 février 2004, a été ratifié le principe d'accord de “convention collective” 2004-2005 par la majorité des organisations syndicales (les négociations avaient commencé fin 2003), il comporte notamment des mesures de flexibilité et la durée du travail (élargissement des limites de fluctuation de la “bourse d'heure”,...), les salariés (le montant maximum de la prime de résultats de usines passe à 576 euros,...), et l'emploi (1500 embauche en CDI pour la période 2004-2006, dont 670 embauches pour accompagner le développement de l'activité et répondre aux nécessités en compétences stratégiques, 580 départs en retraite à 60 ans remplacés par de nouveaux

Chapitre II : Généralités sur le dialogue social et le rôle du GRH dans ce dernier.

embauchés passant en CDI après 6 mois et 250 embauchés complémentaires en remplacement des autres départs). Très clairement, la qualité du dialogue social est ici étroitement liée au résultat de la négociation collective.

On pourrait en effet être tenté de réduire le dialogue social à la seule négociation, mais ce serait s'égarer. On expliquerait alors le choix du terme dialogue plutôt que négociation par des impératifs de traductibilité. Le dialogue social aurait en effet la lourde tâche de couvrir l'ensemble des concepts nationaux de relations du travail et parfois même au-delà. Cette universalité nécessaire de la notion expliquerait l'apparente fadeur du terme et son manque de réalité juridique en droit français. On argumenterait alors la nécessité d'un terme sur lequel l'ensemble des pays de l'Union européenne puisse s'entendre. Il semble en effet plus simple de faire référence à une notion abstraite qu'il conviendra de préciser à mesure que l'Europe sociale s'affirmera plutôt que de reprendre la notion tant éprouvée de négociation collective.

Mais si “négociation, représentation et action collective forment un trépied nécessaire pour asseoir le dialogue social”²⁸, pour M. Pierre RODIÈRE, le mot dialogue “traduit un état de fait qui certes a existé, mais tend aujourd'hui à changer. Si des discussions ont lieu, elles n'épousent que rarement la forme de négociations tendant à la conclusion d'accords”²⁹. Le dialogue social et la négociation sont liés mais ne peuvent en aucun cas être confondus.

Ainsi, le dialogue social et la négociation collective sont présentés comme complémentaires et non subsidiaires. Les exemples sont nombreux : “Fruit d'un long travail d'échanges et de confrontations, elle (la position commune) vise à une amélioration du système français de relations professionnelles, au travers d'un développement du dialogue social, de la représentation et de la négociation collectives”³⁰ ; ou encore : “Dans une telle démarche dont l'objectif est de développer et de renforcer le dialogue social dans l'entreprise, les négociateurs de branche doivent s'attacher à fixer des règles qui visent tout autant au développement de la représentation collective du personnel qu'au renforcement du dialogue social et de la négociation collective en privilégiant dans les deux cas le fond et la réalité sur

²⁸ cf. A. SUPIOT, “Revisiter les droits d'action collective”, Droit social 2003, p.700

²⁹ (P. RODIÈRE Le droit social de l'Union européenne LGDJ 2002 2ème éd. p. 78

³⁰ cf. Position commune sur les voies et moyens de l'approfondissement de la négociation collective, 16 juillet 2001 ; Liaisons sociales, Conventions et accords, n°174

la forme³¹. Le dialogue social est alors présenté côte-à-côte avec la négociation collective, en complémentarité plutôt qu'en substitution.

Tantôt, la négociation collective est une part du dialogue social – quand ce n'est pas l'inverse³² – tantôt elle est à côté.

Si les efforts faits pour améliorer le dialogue social passent souvent par un développement de la négociation collective, celui-ci ne saurait s'y limiter. La négociation collective est clairement définie par les textes, les contours du dialogue social sont beaucoup plus incertains. La négociation collective est donc une composante essentielle du dialogue social. Mais celui-ci couvre un champ bien plus large faisant appel à des procédures et relations parfois moins juridiques, moins contraignantes.

2.2-La participation

Le dialogue social est-il la participation ? Encore faut-il définir cette notion. Deux conceptions peuvent être retenues. La première renvoie la participation au “dispositif technique (...) institué par le Général DE GAULLE à partir de 1959 tendant au partage des bénéfices de l'entreprise dans un souci de réconciliation du couple capital-travail”³³. La seconde renvoie à “l'idée de “démocratie participative” (...) C'est-à-dire d'association de la collectivité salariée aux décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise ou conditionne son fonctionnement ordinaire”, sans toutefois aller jusqu'à la cogestion ou la codécision. Si la première approche, trop restrictive, de la participation ne peut être assimilée au dialogue social, la seconde, plus proche de l'échange entre les partenaires sociaux, s'avère plus attrayante. Mais on ne saurait limiter le dialogue social à la participation. Ainsi, si certains aspects du dialogue social et de la participation peuvent se confondre, d'autres sont fort différents.

La participation est fréquemment présentée comme une solution à l'éternelle divergence d'intérêts entre actionnaires et salariés, les premiers cherchant un maximum de profits au détriment, s'il le faut, des salariés, et les seconds cherchant à défendre leur emploi et améliorer leurs conditions de travail quitte à réduire les bénéfices. Le “salarié-actionnaire” – salarié intéressé aux bénéfices de son entreprise – mettrait fin à cette divergence d'intérêts. Ainsi, la direction d'Amazon.com a pu diffuser, au début des années 2000, sur son intranet un message intitulé : “Raisons pour lesquelles un syndicat n'est pas souhaitable” et qui indiquait

³¹ cf. ; Liaisons sociales, Conventions et accords, n°174

³² voir CE 30 juin 2003 (RJS, 10/03 n°1197) et TGI Paris, 16 mars 2004 (RJS, 5/04 n°580)

³³ cf. J. LE GOFF, “Droit du travail et société (tome 2 : Les relations collectives de travail)”, PUR, 2002, p.37

que “l'actionnariat salarié rend caduque l'opposition entre capital et travail, et donc, le syndicalisme obsolète”. Actionnaire, le salarié bénéficierait des importants profits ; salarié, il comprendrait la nécessité de réduire les dépenses salariales : une illusion. Un salarié a bien plus à perdre qu'un actionnaire n'a à gagner. Ainsi, le schizophrène “salarié-actionnaire”, faisant naître une confusion certaine dans les esprits, risque d'envenimer encore plus les rapports entre salariés et actionnaires, les salariés ayant finalement le sentiment de ne pouvoir se faire entendre ni au sein de l'entreprise, ni au sein des assemblées générales d'actionnaires. Une situation qui a finalement assez peu à voir avec un dialogue.

Toutefois, si on considère qu'il existe un dialogue entre les actionnaires et les employeurs, la participation de salariés aux assemblées d'actionnaires leur offrirait une occasion de plus de s'exprimer et dialoguer avec leur employeur. Le problème est qu'ici, l'employeur n'est pas là en tant qu'employeur, mais en tant que chef d'entreprise en charge de faire fructifier les investissements de ses actionnaires et de distribuer les bénéfices. Il ne s'agit là, en aucun cas, de régler des questions sociales.

Ainsi, par l'assimilation des intérêts des actionnaires et des salariés, on peut craindre une tentative de museler ces derniers qui n'auraient plus de raison de s'opposer à des décisions de gestion ayant pour but de satisfaire les attentes rémunératrices des actionnaires auxquelles les salariés – actionnaires eux-aussi – auraient souscrit.

2.3-La représentation

Par représentation, on peut viser des notions très différentes. Pour le juriste le terme de représentation renvoie directement aux institutions représentatives des salariés, qu'elles garantissent une représentation élue ou une représentation syndicale. Le dialogue social pourrait donc se nouer au sein de l'entreprise, dans les institutions syndicales mais aussi dans les institutions représentatives du personnel élues. Ainsi, apparaissent déjà quelques confusions concernant les acteurs qui ne peuvent de toute évidence pas être limités aux seules organisations syndicales. Les représentants élus du personnel sont eux-aussi appelés à être acteurs du dialogue social.

2.4-La concertation

La concertation apparaît quant à elle éminemment moins juridique, ce qui en rend d'ailleurs l'usage moins effrayant. Déjà en 1963, pour sortir du conflit avec les mineurs, ou encore lors des grèves de 1968, on invoque la concertation. Plus récemment le concept de concertation sociale a été défendu par le MEDEF dans son projet de refondation sociale. Il

s'agit d'une forme de relation continue et ostensible entre patronat, syndicats et pouvoirs publics qui pourrait offrir une forme amendée de la négociation au plus haut niveau afin d'aboutir à des sortes d'accords pré-législatifs qui traceraient la voie au législateur³⁴. Ainsi, la signification du terme “concertation” n'apporte que peu au juriste. Une définition plus générale semble pouvoir être retenue, on peut entendre la concertation comme l'action de “préparer une action en commun, s'entendre pour agir ensemble”³⁵. L'accord du 21 juin 2004 sur les principes et méthodes du dialogue social à La Poste en donne une illustration tout à fait satisfaisante : “La concertation consiste à engager et développer le dialogue avec les partenaires sociaux à toutes les étapes de l'élaboration et de la mise en oeuvre d'un projet. Il s'agit d'aller au-delà de la simple information pour mener des discussions, procéder à des échanges de vues, formuler des propositions, évoquer les difficultés et exprimer les moyens de les résoudre et enfin, si les conditions le permettent, ouvrir la négociation”³⁶.

2.5-La consultation

Par consultation, il faut entendre l'examen d'un cas en délibérant avec d'autres. Et si ce vocable est très largement employé par le code du travail, il ne renvoie à aucun mécanisme juridique spécifique. La consultation reste un terme de la langue française sans réelle spécificité juridique. A ce titre, l'accord du 21 juin 2004 sur les principes et méthodes du dialogue social à La Poste a très justement pu mettre en place des procédures de consultation spécifiques visant à développer le dialogue social : “La consultation des Comités techniques paritaires (CTP), des Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), des commissions administratives paritaires (CAP) et les Commissions consultatives paritaires (CCP) est par ailleurs requise pour recueillir leur avis dans les domaines qui relèvent de leur compétence”³⁷.

2.6-La discussion

La discussion en tant qu'échange d'arguments et de points de vue contradictoires relève d'une sémantique assez proche du dialogue. Ces deux termes sont même parfois présentés comme synonymes. Le recours à la notion de discussion pour définir le dialogue social présente néanmoins certaines limites. Le simple fait de définir le dialogue comme “la

³⁴ cf. J. PÉLISSIER (dir.), “Droit du Travail”, Dalloz, 2000, 20ème éd. p.96

³⁵ cf. Le Petit Larousse illustré, éd. 2000, sous le terme concertation

³⁶ cf. “Accord du 21 juin 2004 sur les principes et méthodes du dialogue social à La Poste”, Liaisons sociales, C3 n°305, 5 août 2004

³⁷ cf. “Accord du 21 juin 2004 sur les principes et méthodes du dialogue social à La Poste”, Liaisons sociales, C3 n°305, 5 août 2004

discussion visant à trouver un terrain d'entente³⁸ mène à un raisonnement tautologique peu propice à nous éclairer sur la notion. On ne saurait donc tirer trop de conclusions de la référence à des discussions dans la définition du dialogue social. Toutefois, elle illustre parfaitement qu'au sein du dialogue social, il y a aussi la place pour des mécanismes non juridiques et informels ; ils sont appelés discussion mais aurait très bien pu être qualifiés de rencontre.

2.7-L'information

L'information peut bien évidemment être assurée par les mécanismes d'information et de consultation bien connus du juriste et prévus par le code du travail. Elle peut néanmoins dépasser ce cadre pour emprunter des formes inédites propres à chaque organisation. Ainsi, pour l'accord du 21 juin 2004 sur les principes et méthodes du dialogue social à La Poste, “l'information consiste à porter, en toute transparence, à la connaissance de l'ensemble des partenaires sociaux, tout renseignement nécessaire à l'exercice d'un dialogue social pertinent. L'information ainsi partagée, doit être transmise dans un langage accessible et refléter l'esprit de loyauté qui doit concourir à des relations sociales de qualité. Cette démarche doit inspirer en permanence la conduite des managers opérationnels à tous les niveaux de l'entreprise. Par une meilleure connaissance des orientations et des évolutions de l'entreprise, les parties seront à même d'anticiper et d'identifier les dysfonctionnements qui pourraient surgir et de tout mettre en œuvre pour éviter le conflit³⁹. On retrouve donc au sein du dialogue social une information entendue au sens large, au-delà des seules prescriptions légales. Dans cet esprit, le protocole d'accord du 2 octobre 2003 sur l'amélioration du dialogue social et la prévention des conflits à la SNCF précise que le partage très en amont des informations “nécessaires à la compréhension des projets de l'entreprise est promu” et que l'information des syndicats est une “condition indispensable à la bonne prise en compte des avis et des intérêts du personnel⁴⁰”

2.8-La démocratie sociale

Enfin, sans en être présentée comme une composante, la démocratie sociale est régulièrement assimilée au dialogue social et connaît même un certain succès auprès des promoteurs du dialogue social notamment. Ainsi, pendant les discussions de la loi sur le

³⁸ cf. Le Petit Larousse illustré, éd. 2000, sous le terme dialogue

³⁹ cf. “Accord du 21 juin 2004 sur les principes et méthodes du dialogue social à La Poste”, Liaisons sociales, C3 n°305, 5 août

⁴⁰

Chapitre II : Généralités sur le dialogue social et le rôle du GRH dans ce dernier.

dialogue social, de manière récurrente, les différents orateurs ont aussi évoqué la démocratie sociale.

Pour M. Michel BORGETTO, il y a démocratie sociale dès lors que “les travailleurs se voient reconnaître un droit de regard dans la fixation des règles régissant leurs conditions de travail”. “Mais l'équilibre interne du dispositif est inédit puisque, en rupture avec les arrangements antérieurs, la “démocratie sociale” entendue comme la gestion dominante du système par les salariés semble l'emporter ; l'Etat, promoteur et garant de ce nouveau cadre, se tient en arbitre à la périphérie comme pour laisser à ce nouveau pilier de la construction démocratique ce que la régulation politique ne peut prendre en charge”⁴¹. Mais il apparaît hasardeux, voire dangereux, de lier le développement du dialogue social, sous sa forme la plus démocratique, à l'affaiblissement de la démocratie politique. Si dans les faits ces deux tendances coïncident, le dialogue social ne saurait être la solution au manque d'enthousiasme des électeurs à participer à l'exercice de la démocratie politique.

La démocratie sociale – une “formule obscure” que certains préfèrent appeler “démocratie industrielle” – doit être clairement distinguée du dialogue social. Si celui-ci est une composante de la démocratie sociale, cette dernière ne saurait se limiter au seul dialogue social. Les propos tenus par Mme Elisabeth GUIGOU, ancien ministre de l'emploi et de la solidarité, illustrent parfaitement cette conception : “La démocratie sociale doit en effet compléter et conforter la démocratie politique, parce que nos sociétés sont complexes, parce que la loi doit fixer le cadre, la règle et l'ordre social et parce que le dialogue social doit pouvoir non seulement préparer la loi, mais aussi la conforter, l'enrichir, lui permettre d'autres avancées. Nous avons un urgent besoin, dans notre pays, de revivifier le dialogue social, le syndicalisme”⁴². D'un côté il y a la démocratie politique dont la loi est une expression, de l'autre la démocratie sociale dont le dialogue social est une autre forme d'expression.

Au-delà des mécanismes plus ou moins juridiques finalement peu innovants qui le composent, le dialogue social influence le droit. Les pratiques collectives de travail, sous l'égide du dialogue social, ont profondément changé. Ainsi, au-delà de ses composantes juridiques, le dialogue social trouve une réelle consistance juridique grâce à son emprise sur le droit, à sa manière de le transformer.

⁴¹ cf. M. BORGETTO, “La république sociale”, PUF, 2000, p.192

⁴² cf. Compte rendu des débats de l'Assemblée nationale du 11 décembre 2003

3-Buts et Objectifs du Dialogue Social

- Le dialogue social offre aux parties l'opportunité de contribuer au processus d'établissement de conditions de travail décentes et de progrès réels pour la société.⁴³
- Le dialogue social produit des résultats plus positifs et généralement acceptables.
- Consultation élargie.
- Possibilités accrues d'acceptation des résultats par un plus large éventail de représentants de la société.
- Minimisation des possibilités de conflit.
- Le processus de dialogue social est en tant qu'alternative au règlement des différends par le biais d'un différend et d'une procédure judiciaire – un moyen important de réaliser à la justice sociale.
- Le but du dialogue social est de promouvoir la recherche de consensus et la participation démocratique des principaux acteurs du monde du travail.
- Il favorise une grande intégration des objectifs, des moyens, de la circulation et traitement de l'information
 - Le succès du dialogue social a le potentiel de :
 - Créer une appropriation des enjeux économiques, sociales et environnementales.
 - Réduire les conflits, promouvoir la paix sociale, augmenter la productivité, assurer une meilleure protection du travail, et donc minimiser le besoin d'inspecteurs du travail.

⁴³CIFOIT Cours A1-04027 Formation Syndicale en Négociation Collective pour les dirigeants syndicaux (Francophone & Anglophone Afrique) Du 18 au 29 Juillet.

Figure n :02 structurer le dialogue social



Source: [https://www.editions-legislatives.fr/actualite/\[infographie\]-quelles-competences-pour-l-elude-cse](https://www.editions-legislatives.fr/actualite/[infographie]-quelles-competences-pour-l-elude-cse)

Section 02 : Le dialogue sociale nouvel outil de management et sa concrétisation, ces pratique et acteurs.

1-Les acteurs du dialogue social

Les rôles spécifiques que sont susceptibles de jouer chacun des acteurs et des actrices de l'entreprise dans le cadre d'un dialogue social⁴⁴

⁴⁴ <https://normandie.aract.fr/les-dossiers-de-l-aract/dialogue-social-et-relations-de-travail/dialogue-social-et-relations-de-travail---les-acteurs-concernes.html#>

Tableau n :01 les acteurs du dialogue social

Du côté des salariés	Du côté de l'employeur
<ul style="list-style-type: none">• Syndicats (CFDT, CGT, FO, CFE-CGC - CFTC) / Intersyndicale• Instances représentatives du personnel (IRP) :<ul style="list-style-type: none">-CSE (Comité Social et Economique)-CSSCT (Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail) - organe CSE dans les E+300 salariés-CPRI (Commissions Paritaires Régionales Interprofessionnelles) - pour les E-11 salariés.	<ul style="list-style-type: none">• Direction générale• Responsables des ressources humaines• Managers de proximité

Source : <http://rhc-ldv.weebly.com/chapitre-13.html>

1.1-La direction

Au sens institutionnel, le dialogue social désigne les relations formelles entre la direction (le dirigeant lui-même ou ses représentants) et les représentants du personnel au sein de différentes Instances Représentatives du Personnel, qu'elle préside.

La direction impulse la stratégie de l'entreprise, est garante de la bonne circulation de l'information en interne et met en place les conditions nécessaires aux relations sociales (ressources, moyens, décisions...).

1.2-Le CSE et les délégués syndicaux

1.2.1-Le Comité Social et Économique (CSE)

- Les salariés sont représentés au sein de l'Instances Représentative du Personnel, par des personnes qu'ils élisent.
- La délégation du personnel au CSE a pour mission de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives sur les points suivants :

Chapitre II : Généralités sur le dialogue social et le rôle du GRH dans ce dernier.

- Salaires.
- Application du code du travail et des autres dispositions légales concernant notamment la protection sociale.
- Conventions et accords applicables dans l'entreprise.

-Elle contribue à promouvoir la santé, la sécurité et les conditions de travail dans l'entreprise.

-Elle réalise des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel.

Pour les entreprises de 50 salariés et plus, les représentants du personnel se voient confier également l'expression collective des salariés sur les points suivants :

- Gestion, évolution économique et financière de l'entreprise
 - Organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production
- Les relations au sein de cette instance sont cadrées par un certain nombre d'obligations réglementaires et légales en matière d'information, de consultation, de négociation et de recours à des experts.
- Le CSE est informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise.
- Dans le champ de la santé, de la sécurité et des conditions de travail, le CSE procède à des inspections et réalise des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel.
- Il assure les missions d'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les travailleurs. Il contribue notamment à faciliter l'accès et le maintien des femmes et des personnes handicapées à tous les emplois au cours de leur vie professionnelle. Il peut proposer des actions de prévention du harcèlement moral, du harcèlement sexuel et des agissements sexistes.

1.2.2-Les délégués syndicaux

Chaque syndicat représentatif, dans une entreprise ou un établissement d'au moins 50 salariés, peut désigner un délégué syndical (DS) parmi les candidats aux élections professionnelles qui ont recueilli à titre personnel et dans leur collège au moins 10 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections au CSE. Le délégué syndical exerce un rôle de représentation du syndicat auquel il appartient et de négociateur de conventions ou d'accords collectifs d'entreprise ou d'établissement.

Pour un syndicat constituant une section syndicale au sein de l'entreprise, s'il n'est pas représentatif dans l'entreprise, il peut désigner un représentant de la section pour le représenter au sein de l'entreprise. Le représentant de la section syndicale bénéficie des mêmes prérogatives que le délégué syndical, à l'exception du pouvoir de négocier des accords collectifs.

Le mandat de délégué syndical ou de représentant de la section syndical peut être cumulé avec celui de membre de la délégation du personnel au CSE.

1.3-L'encadrement

Les relations sociales, au sens des relations de travail, se nouent également avec l'encadrement. Les managers sont au contact des salariés au quotidien. Ils organisent, planifient et régulent le travail et sont un canal de communication souvent privilégié par les salariés pour traiter les questions de fonctionnement et remonter les difficultés.

Parallèlement, ils sont en lien avec la direction, ont un rôle d'interface avec le personnel, et peuvent être amenés à travailler au contact des représentants du personnel. Ils sont au cœur des interactions entre les différentes composantes de l'entreprise.

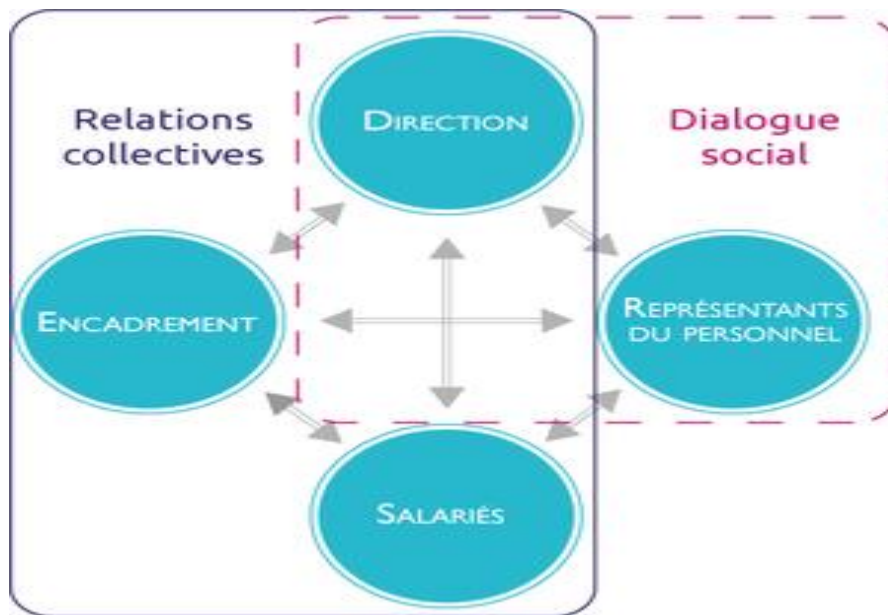
D'autant que dans le baromètre du dialogue social mené en 2019 du Centre de recherches politiques de Sciences Po (CEVIPOF) 42% des sondés citent « s'adresser à la hiérarchie immédiate » comme le moyen qui permet aux salariés d'exercer le plus d'influence sur les décisions prises dans une entreprise ;

Nous observons qu'un déficit de lien et de collaboration entre l'encadrement et les représentants du personnel peut nuire au climat social mais aussi à la déclinaison opérationnelle d'orientations issues du dialogue social « formel ».

1.4-Les salariés

Ils sont en relation avec l'encadrement et la direction, interagissent entre eux au quotidien (échanges entre les services, coordination de projets, passation de postes...), remontent des informations auprès des représentants du personnel.

Figure n03 : acteurs du dialogue social



Source : <https://normandie.aract.fr/les-dossiers-de-l-aract/dialogue-social-et-relations-de-travail>

1.5-Des relations nécessaires entre ces 4 acteurs

La qualité des relations sociales ne se limite pas à la qualité ou la quantité du dialogue entre la direction et les représentants du personnel : c'est une condition nécessaire mais non suffisante.

Il faut aussi que les autres éléments de la régulation sociale fonctionnent, autrement dit que des relations équilibrées existent entre les quatre catégories d'acteurs, comme indiqué sur le schéma ci-contre.

Exemples :

Une direction peut relayer l'information au personnel en s'appuyant sur son encadrement (réunion de service ou d'équipe) ou en direct (réunion générale du personnel, journal interne), voire par l'intermédiaire des représentants du personnel (consultation CE, réponse aux questions DP...).

Les salariés peuvent choisir de remonter les problèmes directement auprès de l'encadrement ou par l'intermédiaire des représentants du personnel. Cela est souvent significatif de la qualité et de l'état du climat social.

Si les relations entre l'encadrement intermédiaire et les Instances Représentatives du Personnel sont conflictuelles, une rivalité peut s'instaurer, avec un risque de négociations difficiles ou bien de retrait de l'encadrement qui n'assure plus sa mission de relais entre la direction et les salariés.

1.6-Le rôle des représentants du personnel

Il existe deux types de représentation du personnel. Une représentation syndicale au gré des travailleurs et qui est en première ligne en matière de dialogue social et une représentation prévue par la loi, en fonction de la taille de l'entreprise.

Il est institué dans chaque entreprise régie par les dispositions du code du travail et employant au moins quarante travailleurs permanents (sauf dispositions favorables dans les conventions collectives), une structure consultative dénommée « Commission Consultative d'Entreprise » (Article 157 du Code du travail)⁴⁵.

La Commission Consultative d'Entreprise (**CCE**) est composée d'une façon paritaire de représentants de la direction de l'entreprise dont le chef d'entreprise et de représentants des travailleurs. Les représentants de la direction sont désignés par le chef d'entreprise. Les représentants des travailleurs sont élus par ces derniers. Le nombre des représentants de la direction de l'entreprise et celui des représentants du personnel sont fixés chacun comme suit :

-3 membres titulaires et 3 membres suppléants dans les entreprises employant entre 40 et 150 travailleurs permanents,

-5 membres titulaires et 5 membres suppléants dans les entreprises employant entre 151 et 500 travailleurs permanents,

-7 membres titulaires et 7 membres suppléants dans les entreprises employant plus de 500 travailleurs permanents.

➤ Le personnel de l'entreprise est réparti en trois collèges électoraux :

- Le premier comprend les agents d'exécution,
- Le deuxième les agents de maîtrise,
- Le troisième les cadres.

⁴⁵<https://paie-tunisie.com/docs/relatedInfo/commision-66538.pdf>

- La Commission Consultative d'Entreprise est consultée sur les questions suivantes :
- L'organisation du travail dans l'entreprise en vue d'améliorer la production et la productivité.
 - Les questions se rapportant aux œuvres sociales existantes dans l'entreprise au profit des travailleurs et de leurs familles.
 - La promotion et le reclassement professionnel.
 - L'apprentissage et la formation professionnelle.
 - La discipline, et dans ce cas, la commission s'érige en conseil de discipline et applique la procédure fixée par les textes législatifs, réglementaires ou conventionnels, régissant l'entreprise.

Dans les entreprises employant un nombre de travailleurs permanents égal ou supérieur à vingt et inférieur à quarante, il est élu un délégué du personnel titulaire et un délégué suppléant. Les délégués du personnel prévus à l'article 163 (nouveau) du code du travail sont élus par un collège électoral unique groupant l'ensemble des travailleurs de l'entreprise. Le délégué du personnel exerce les mêmes attributions que celles confiées aux représentants du personnel dans la Commission Consultative d'Entreprise.

2-Le dialogue social, nouvel outil de management

Le dialogue social comme outil de management poursuit un double objectif : celui de mieux faire accepter la norme sociale (a) et plus généralement de sensibiliser les travailleurs aux réalités de l'entreprise (b).

2.1-Une norme sociale mieux acceptée

L'utilisation du terme dialogue social met en évidence la volonté d'échanger, éventuellement de négocier, plus que de conclure. L'intention et la démarche priment sur le résultat. Une situation parfaitement traduite par Mme Marie-Armelle SOURIAC et M. Georges BORENFREUND en ces termes : "Peu à peu, tandis que juridiquement la négociation devient au moins aussi importante que l'accord qui en résulte, prospère une tendance à considérer que, quel qu'en soit le résultat, la négociation constituerait un progrès en soi, presque un bien en soi (sans que l'on sache très bien ce qui revient respectivement, dans cette vision, à une conception démocratique des rapports de travail et à la recherche d'une gestion optimale des ressources humaines)"⁴⁶. Avec le dialogue social, c'est l'idée d'une

⁴⁶. M-A. SOURIAC et G. BORENFREUND, "La négociation collective entre désillusions et illusions", in Mélanges à Jean-Maurice VERDIER, p.222

Chapitre II : Généralités sur le dialogue social et le rôle du GRH dans ce dernier.

parole libératrice qui voit le jour. Plus que de permettre aux personnels de participer au fonctionnement, aux orientations et aux évolutions de l'entreprise, le dialogue social est “une attitude permanente de respect mutuel, d'échange, de confiance qui doit inspirer tout le management au quotidien (prévention, écoute et considération)”. Le dialogue social, quelle qu'en soit l'expression, offre la possibilité aux partenaires sociaux de s'exprimer et surtout d'être entendus – ou en avoir le sentiment – sans qu'il leur soit nécessaire de recourir au conflit. Le dialogue social serait une sorte de lieu d'expression aux frontières incertaines et qui offrirait les codes d'un langage commun permettant aux partenaires sociaux, malgré leurs intérêts divergents, de se comprendre, voire de s'entendre. Ainsi, la notion de dialogue social irait à “l'essentiel en nous invitant à penser le lien social comme lien de parole”⁴⁷.

La prise en considération, grâce au dialogue social, des contributions de l'ensemble des partenaires sociaux permet d'établir un diagnostic partagé indispensable à une décision de meilleure qualité. Le dialogue social qui mobilise ainsi l'ensemble des compétences permet de générer une norme sociale à l'écoute de l'ensemble des composantes de l'entreprise qui, parce que prises en considération, alors l'accepterons.

Mais c'est surtout la plus grande légitimité que suppose le dialogue social qui rend la norme sociale mieux acceptée. Ainsi, se développe l'idée que si les règles de l'entreprise sont celles de l'ensemble des personnes qui y sont soumises, elles sont nécessairement plus justes et plus légitimes. Une conception parfaitement illustrée par les propos de M. François FILLON, ministre des affaires sociales : “le temps est passé des cathédrales législatives en matière de droit du Travail. Ce droit, dans nos sociétés complexes, sera d'autant mieux adapté, d'autant plus légitime, qu'il sera davantage un droit négocié, un droit issu de l'accord collectif – et cela à tous les niveaux : interprofessionnel, de branche ou d'entreprise”⁴⁸. Et se développe l'idée que, quelle qu'en soit l'issue, le dialogue social est bon pour les salariés. Ainsi, M. Hervé NOVELLI, député de l'Indre-et-Loire et chef de file des “réformateurs” de l'UMP, ne comprend pas les critiques syndicales faites à l'encontre de sa proposition de loi assouplissant les 35 heures et “trouve paradoxal qu'ils (les syndicats) rejettent une réforme qui encourage le dialogue social puisqu'elle suppose un accord pour tout assouplissement des 35 heures”.

⁴⁷cf. A. SUPLOT, “Critique du droit du travail”, PUF, 1994, p.XV

⁴⁸cf. Discours de M. François FILLON, ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, en clôture du colloque de Jacques BARROT “Les lois Fillon : l'entreprise, la négociation, l'emploi”, le 16 octobre 2003 (Entreprise et Progrès)

Ainsi, M. Hervé NOVELLI présente le dialogue social comme nécessairement progressiste, quel qu'en soit le résultat, même si celui-ci sert à la remise en cause de droits salariaux, les salariés devraient s'en réjouir.

Grâce au dialogue social, “au lieu de soumettre les relations entre les hommes à des règles imposées de l'extérieur ou bien de s'en remettre au contraire au libre jeu du rapport de force entre contractants, on s'efforce de les associer à la définition et à la mise en œuvre d'un ordre rendu ainsi du même coup légitime, transparent et efficace”. La loi est désormais présentée comme particulièrement inadaptée, sourde aux particularismes locaux et finalement injuste. Elle est diabolisée et devient ce monstre aveuglément coercitif. “Fidèle à sa dimension technique, le Droit manifeste une fois encore son aptitude à participer à l'invention de nouvelles formes de pouvoir et à servir de nouveaux idéaux. Avec la perte de foi en l'Etat souverain, certaines notions – empire, commune, autorité –, longtemps enfouies dans l'humus de l'histoire du Droit, semblent revenir à la vie tandis que d'autres – loi, contrat, démocratie – perdent leurs traits distinctifs. Les métamorphoses contemporaines de l'Etat font resurgir la vieille distinction du pouvoir et de l'autorité et font perdre au Législateur sa souveraineté”⁴⁹.

Le dialogue social permet de définir un nouveau “terrain de jeu” où les partenaires sociaux pourront se rencontrer sans passion et travailler conjointement. Grâce au dialogue social, les partenaires sociaux redeviennent maîtres de leur destin, ils reprennent l'initiative²³⁸. Le dialogue social est alors une construction des acteurs, ce qu'en sociologie, dans la théorie de la traduction, on appelle les actants. Parce que participant au dialogue social, associés à l'élaboration de la norme collective, les partenaires sociaux en respectent davantage les contraintes. “Il ne s'agit pas d'opposer la loi au contrat, ni d'opposer la branche à l'entreprise. Non, c'est simplement de mieux organiser leur complémentaire et de donner – non pas la primauté qui revient seule à la loi – mais l'initiative aux acteurs sociaux”. On plaide alors pour “un “Etat modeste”, et on justifie tout ce qui peut apparaître comme une restitution à la société civile des attributions qui sont naturellement les siennes.

Plus généralement, le dialogue social se révèle être un excellent outil pédagogique pour sensibiliser les travailleurs aux réalités de l'entreprise.

2.2-Le dialogue social ou l'art de convaincre

Le dialogue social se révèle être un excellent moyen de favoriser l'acceptation des décisions. La prise en considération des partenaires sociaux dans l'élaboration de la norme

⁴⁹ cf. A. SUPIOT, “Homo Juridicus, Essai sur la fonction anthropologique du Droit”, Seuil, 2005, p.231

Chapitre II : Généralités sur le dialogue social et le rôle du GRH dans ce dernier.

sociale permet un véritable travail de pédagogie. Ce dialogue a débouché sur une meilleure compréhension mutuelle entre partenaires sociaux et a conféré une plus grande légitimité aux politiques économiques et sociales mises en œuvre.

Et parce que “la qualité du dialogue social exige un bon niveau de connaissances économiques et sociales”, certains accords collectifs vont même jusqu’à créer un “institut de formation sociale” ouvert aux managers et aux représentants du personnel au titre de la “formation économique et sociale”⁵⁰.

Dès lors qu’il met en œuvre des techniques visant à emporter l’approbation de ses destinataires, le dialogue social flirte avec la rhétorique et se révèle être l’art du discours persuasif : “l’art de bien parler, une technique de la mise en œuvre des moyens d’expression du langage”.

Et, sans que les partenaires sociaux en aient nécessairement conscience, la pratique du dialogue social s’avère finalement très proche de la rhétorique : “sans vérité ultime ni harmonie préétablie, la décision la meilleure – ou la moins mauvaise – pour l’avenir de la communauté sera, au jour le jour, celle qui, ralliant le plus de suffrages, aura l’accord du plus grand nombre : sur l’aporie se fonde la démocratie. Et la persuasion lui est nécessaire pour rallier l’opinion et rendre majoritaire ou fort un discours initialement minoritaire ou faible, d’ailleurs susceptible, à l’occasion, d’être supplanté à son tour par un discours rival”. Une règle suprême prévaut d’ailleurs sur toutes les autres, celle qui exige un discours adapté à ses fins et à son public, qui dit bien ce qu’il faut, comme il le faut et au bon moment. Ainsi les acteurs du dialogue social seraient les “monsieur Jourdain” de la rhétorique.

Le dialogue social est alors appréhendé comme “l’art d’agir par la parole sur les opinions, les émotions, les décisions, du moins dans la limite des institutions et des normes qui, dans une société donnée, règlent l’influence mutuelle des sujets parlants”. En ce sens, les acteurs du dialogue social se doivent de prendre toute la mesure de “la puissance de la parole dans les sociétés humaines et sur la capacité d’ajuster nos représentations aux représentations d’autrui”. Ils devront néanmoins veiller à ne pas user de ce que Platon appelle une rhétorique sophistique qui consiste à tenir n’importe quel discours pour peu qu’il ait pour objet la vraisemblance, qu’il entretienne l’illusion d’un argumentaire pertinent.

⁵⁰cf. “Accord sur le dialogue social au sein du groupe Cegetel du 13 juin 2002”, Liaisons sociales, C3 n°216, 8 août 2002

Comme la rhétorique, le dialogue social ente donner plus d'élégance ou de force au discours. Il s'agit en effet, par des procédés juridiques ou non, originaux ou non, de convaincre du bienfondé et de la légitimité d'une décision de gestion de l'entreprise. Chacun des acteurs du dialogue social doit alors savoir user de la rhétorique pour convaincre du bienfondé de ses prétentions et emporter l'adhésion des autres parties au dialogue.

Mais derrière ces efforts de persuasion et d'appropriation de la norme sociale, ce sont des relations collectives de travail sans conflit qui sont recherchées.

2.3-Un dialogue social de prévention des conflits

Le dialogue social se voit depuis quelques années assigner la lourde tâche de pacifier les relations collectives de travail. Il s'agit de rompre avec cette tendance qu'observe Jean-François RENUCCI, CFDT et auditeur de l'INTEFP à “penser que la partie avec laquelle on négocie a forcément pour objectif de gagner sur l'autre” et de “considérer la négociation contractuelle comme une source d'avancées positives pour toutes les parties”. C'est d'ailleurs le principal objectif des partenaires sociaux qui ont récemment négocié sur le dialogue social. Ainsi, de nombreux accords collectifs ont mis en œuvre des mécanismes de prévention et d'anticipation des conflits, ce que certains appellent la “veille sociale”. Les processus sont dans leur démarche identiques, ils permettent aux organisations syndicales de saisir l'employeur lorsqu'une situation risque de devenir conflictuelle. Il peut s'agir de l'organisation d'une réunion bilatérale ou d'une rencontre entre la direction et les délégués syndicaux⁵¹, d'un processus de médiation comprenant des droits d'interrogation et de recours reconnus individuellement à chaque collaborateur, etc.

Dans tous les cas, il s'agit d'identifier et clarifier en amont les différends susceptibles d'engendrer des conflits et d'organiser une concertation qui permette de désamorcer le conflit avant ou pendant le préavis de grève. Une issue pacifique est alors recherchée par la négociation. Privilégier le dialogue social, c'est “rechercher prioritairement des solutions non conflictuelles aux problèmes qui seraient susceptibles de surgir entre les salariés, leurs représentants et la direction”⁵². L'accord sur le dialogue social au sein du groupe Cegetel du 13 juin 2002 illustre parfaitement cette approche : le dialogue social doit “permettre de

⁵¹ “Protocole d'accord du 23 octobre 2001 relatif au droit syndical et à l'amélioration du dialogue social à la RATP”, Liaisons sociales, C3 n°203, 26 mars 2002

⁵²cf. “Accord d'entreprise du 22 mai 2002 portant sur la mise en place de la CCN des télécommunications à Orange France”, Liaisons sociales, C3 n°228, 8 octobre 2002

résoudre, par la discussion, ou la négociation, les difficultés ou divergences inhérentes à toute activité professionnelle. Il est convenu que le dialogue, et non le conflit, constitue le moyen privilégié pour rechercher les solutions appropriées aux problèmes qui peuvent se présenter”. Le dialogue social est dès lors présenté comme la voie royale de prévention des conflits, un facteur de paix sociale. Le dialogue social devient une “manière appropriée de vivre et travailler ensemble”. A titre d'exemple, dans son discours d'ouverture de la conférence de Ljubljana, les 9 et 10 janvier 2004, Mme Odile QUINTIN, directeur général de la direction générale de l'emploi et des affaires sociales à la Commission européenne, rappelait que “le dialogue social est un élément clé de la gouvernance européenne. Il permet de résoudre les problèmes par la discussion et le compromis sans recourir systématiquement au conflit”. Par le dialogue social, les partenaires sociaux s'efforcent donc de “rechercher les moyens de rendre les conflits moins nombreux”. L'issue conflictuelle est dès lors présentée comme “caractéristique d'un échec du dialogue social”. L'idée est, comme en matière de paritarisme, “de lier ensemble de manière institutionnelle des intérêts structurellement antagonistes mais interdépendants et de les forcer à coopérer sur quelques grandes lignes”

Enfin, les cercles de qualité et, plus largement, les nouvelles formes de management participatif participent à cette volonté d'apaisement. Mais ils laissent craindre que “la collectivité de salariés n'aboutisse à une addition de personnes” entraînant ainsi la “disparition de l'entreprise, en tant que cadre de formation d'une identité collective qui se forge autour d'un conflit d'intérêt”.

Et dans cette difficile quête de relations collectives de travail sans conflit, le principal argument reste l'idée qu'il existe des intérêts communs entre employeurs et salariés capables de pacifier durablement leurs relations dans l'entreprise.

2.4-Le mythe de l'intérêt commun

En filigrane de cette volonté de pacifier les rapports collectifs de travail par le dialogue social, resurgit l'idée d'un intérêt commun entre les salariés et l'entreprise que les préoccupations individualistes et revendications systématiques masqueraient. Le succès du dialogue social s'appuie en effet sur ce “mythe de l'intérêt commun”. Si l'entreprise va mal, ses salariés vont mal. Si elle va bien, les salariés vont bien. Ainsi, les sacrifices des salariés, indispensables aux profits, leur seront à terme profitables. Ne dit-on pas que “les profits d'aujourd'hui font les investissements de demain et les emplois d'après demain” Le dialogue social est alors présenté comme nécessairement “bénéfique tant pour les hommes et les femmes que pour l'entreprise”. “Tant au plan collectif qu'au plan individuel, on entrerait ainsi

Chapitre II : Généralités sur le dialogue social et le rôle du GRH dans ce dernier.

dans une nouvelle ère de la relation de travail. Exit le conflit capital/travail : la relation collective n'aurait plus pour unique but de contrecarrer les effets de la subordination individuelle, place aux échanges de contreparties. Exit le droit du travail protecteur édifié par l'Etat social – le salarié n'est plus un “mineur social” –, place à la responsabilité”.

“Le dialogue social constitue alors un “bon véhicule” pour mettre en œuvre un impératif d'intérêt collectif, y compris lorsqu'il apparaît, aux yeux des intéressés, comme non négligeable dans son principe”. “La prise en charge des intérêts des salariés reviendrait en quelque sorte à l'entreprise elle-même, conçue comme un patrimoine collectif dont la sauvegarde doit être assurée”⁵³. C'est au nom de cet intérêt commun et par le biais du dialogue social qu'aujourd'hui les droits des salariés sont remis en cause aux différents niveaux d'élaboration de la norme sociale, de la loi à l'accord d'entreprise, par le recours au contrat notamment. “Les difficultés économiques – la “crise” qui peu à peu s'impose en tous lieux et à tous – paraissent remettre en cause les finalités “classiques” du droit du travail, tant en ce qui concerne la protection des travailleurs que l'organisation de relations professionnelles entre employeurs et salariés. Le droit du travail doit traduire leur intérêt “commun”, permettre de préserver les emplois, de sauver l'entreprise”⁵⁴

Cet intérêt commun serait même, dans certains cas, transcendé par un intérêt supérieur. “C'est que le droit du travail apparaît lui-même en quête de principes capables d'organiser une synthèse des intérêts en présence dans l'entreprise, condition nécessaire pour instituer celle-ci comme lieu crédible de régulation de la relation d'emploi. (...) Or cette synthèse ne peut avoir lieu que si l'on réussit à définir un “intérêt supérieur de l'entreprise”, qui puisse apporter une limite de fond à l'expression par les actionnaires et les salariés, et/ou leurs représentants respectifs, de leurs intérêts propres”⁵⁵.

Mais pour que cet intérêt commun soit entendu et que le dialogue social porte ses fruits, il est demandé aux partenaires sociaux d'être responsables.

⁵³ cf. G. BORENFREUND, “La représentation des salariés et l'idée de représentation”, Droit social 1991, p.685

⁵⁴ cf. J-C. JAVILLIER, “Droit du travail”, LGDJ, 1988, p.31

⁵⁵ Groupe THOMAS, “De l'entreprise comme unité pertinente de négociation”, Le Quatre pages n°2 juin 2004 (commissariat général au plan : <http://www.plan.gouv.fr>)

2.5-Des conflits pourtant nécessaires

Sans réduire la relation de travail à une simple lutte des classes, on observe que les plus grandes avancées sociales se sont faites par le conflit. Le droit du travail aurait-il trouver cette même dynamique dans des relations du travail pacifiées, La négociation collective et plus largement l'ensemble des relations collectives de travail supposent une confrontation d'intérêts antagonistes que par des concessions bilatérales réciproques et un usage habile de "l'art de la rhétorique", on cherche à rapprocher. Même pacifiées, les relations collectives de travail exigent une certaine capacité contestataire des travailleurs. Ainsi, très lucidement, le 20 janvier 2005, lendemain de la grève des cheminots, M. Jean-Pierre RAFFARIN, alors Premier ministre, déclarait : "la grève est un élément du dialogue social et il faut accepter de temps en temps les rapports de force"⁵⁶. Une affirmation surprenante quand on sait que le dialogue social est communément présenté comme un moyen d'éviter ou de limiter les recours à la grève. Un dialogue social qui n'accorderait aucune place aux conflits et à l'action collective des hommes dans la marche des sociétés renouerait ainsi paradoxalement avec "l'utopie totalitaire d'un monde purgé de conflits sociaux". Les expériences des anciennes Républiques populaires sous influence soviétique illustrent parfaitement cette nécessité d'expression des travailleurs. L'impossibilité des travailleurs à exprimer des revendications y a conduit à une remise en cause profonde des régimes communistes en place.

Une certitude, le droit du travail ne restera pas inerte. Toute organisation libérale du travail se doit d'offrir une fenêtre d'expression aux revendications salariales. Le défi que le dialogue social devra alors relever sera celui d'offrir une place suffisante à l'expression salariale et ainsi canaliser l'ensemble des revendications. A défaut, les relations collectives de travail ne pourront renoncer à l'expression des revendications salariales par le conflit.

Finalement, le dialogue social se révèle avoir de nombreuses facettes. Il est un objet de droit constitué d'outils juridiques, il est source de droit en ce qu'il influence la manière de la pratiquer, il est, en dehors du droit, un outil de management mais va en réalité beaucoup plus loin : le dialogue social modifie profondément la manière de penser les relations collectives de travail, bien au-delà du seul droit social.

⁵⁶ cf. Les Echos – vendredi 21 janvier 2005

3- Concrétisation du dialogue social

Les discussions, concertations, négociations entre les partenaires sociaux sont effectuées pour aboutir à la conclusion de conventions collectives de travail qui feront évoluer les dispositions du Droit du travail.

Ainsi, dès 1973, l'UTICA et l'UGTT ont réussi à conclure une convention collective cadre, approuvée par l'arrêté du ministre des Affaires Sociales du 29 Mai 1973⁵⁷, dans laquelle ils s'engagent à donner corps dans les différentes conventions particulières aux principes visés dans le préambule de cette convention telle l'amélioration du niveau de vie des travailleurs et leurs conditions de travail, notamment par l'institution d'encouragements à la productivité et d'accessoires de salaires, par la rationalisation et le développement de la formation professionnelle, par la fixation d'un commun accord d'une classification professionnelle tenant compte de la spécialisation effective des travailleurs...

A la suite de cette convention cadre, plusieurs conventions sectorielles ont été conclues selon ces principes et qui ne peuvent contenir des dispositions moins favorables que la convention cadre ou les dispositions du Code du travail. Il existe actuellement 54 secteurs soumis à une convention nationale de travail.

A l'échelle d'une entreprise, les représentants syndicaux des salariés peuvent conclure avec leur patron une convention collective dite d'établissement. Toutefois, selon l'article 44 du Code du travail, et « sauf dérogation prévue par arrêté du Ministre des Affaires Sociales, il ne peut être conclu de conventions collectives concernant un établissement ou un groupe d'établissements que lorsqu'une convention collective agréée est déjà applicable à l'établissement ou au groupe d'établissements considérés. Les conventions collectives d'établissements ne peuvent contenir des dispositions moins favorables pour les travailleurs que celles des conventions collectives agréées qui sont applicables aux établissements. Les conventions collectives d'établissement ont essentiellement pour but d'adapter aux différents établissements, les dispositions de la convention collective agréée dans le cadre desquelles elles s'inscrivent en raison de leurs conditions de travail particulières ».

⁵⁷<http://www.alphatunisie-ac.com/files/7893005069.pdf>

4-Les bonnes pratiques du dialogue social

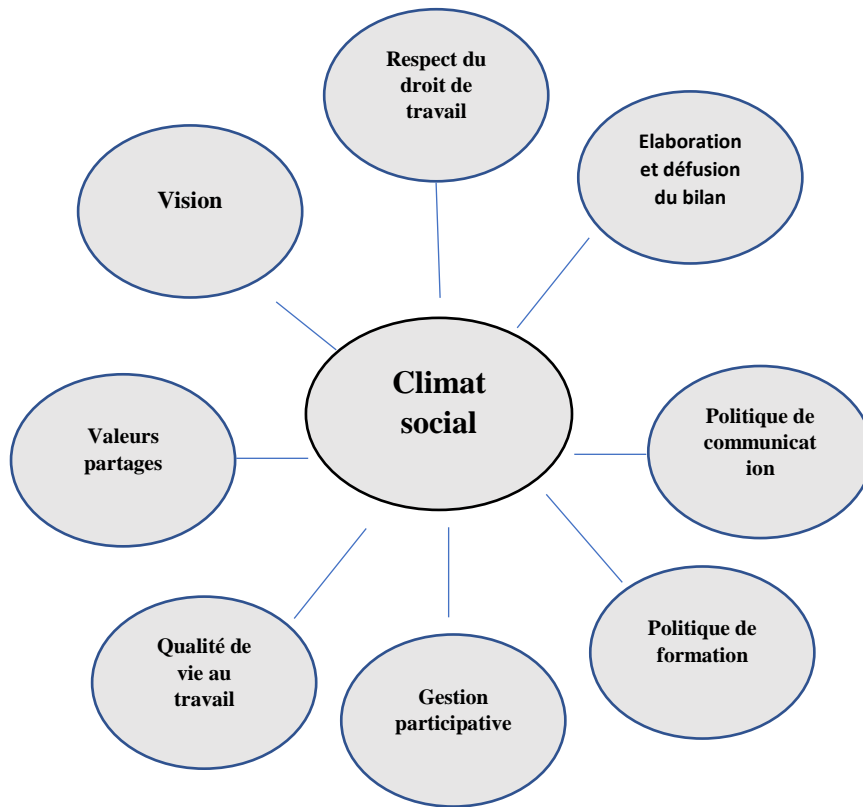
4.1-Les bonnes pratiques du dialogue social en milieu du travail

Une stratégie de valorisation du capital humain, à travers des politiques de prévention, de gestion et de résolution constructive des conflits, est susceptible d'apporter des bénéfices mutuels, en améliorant tout à la fois le climat social, l'engagement, la performance, la réputation et la marque employeur.

Un climat social apaisé repose sur trois dimensions : légale, managériale et éthique qui se déclinent en 8 bonnes pratiques :

- Respect des dispositions légales.
- Elaboration et diffusion d'un bilan social.
- Mise en place d'une politique de communication interne transparente.
- Mise en place d'une politique de formation efficace et pertinente.
- Implication des salariés dans la prise de décision.
- Souci de la qualité de vie au travail.
- Existence de valeurs partagées.
- Existence d'une véritable vision pour l'entreprise.

Figure n 04 : Les bonnes pratiques pour un climat social



Source : <https://paie-tunisie.com/docs/relatedInfo/commision-66538.pdf>

4.1.1-Le respect du droit de travail

Une entreprise qui ne respecte pas les dispositions légales, ne peut pas prétendre à un climat social sain car elle ne peut pas attendre de ses salariés la moindre confiance.

Les représentants du personnel et les délégués syndicaux doivent pouvoir trouver l'occasion de jouer convenablement leur rôle pour faciliter le dialogue social, et ce, en étant des vecteurs de communication entre la Direction et les Salariés, soit de manière ascendante (des salariés vers la direction) ou descendante (de la direction vers les salariés).

Or, le niveau de confiance des salariés dans leur direction est un facteur déterminant pour le climat social et l'ambiance de travail et, par-là, devient un préalable incontournable à la mise en place d'un dialogue social efficace. Ces dispositions légales se rapportent au contrat de travail, aux conditions de travail, en passant par l'existence et la protection des représentants du personnel et des délégués syndicaux.

Chapitre II : Généralités sur le dialogue social et le rôle du GRH dans ce dernier.

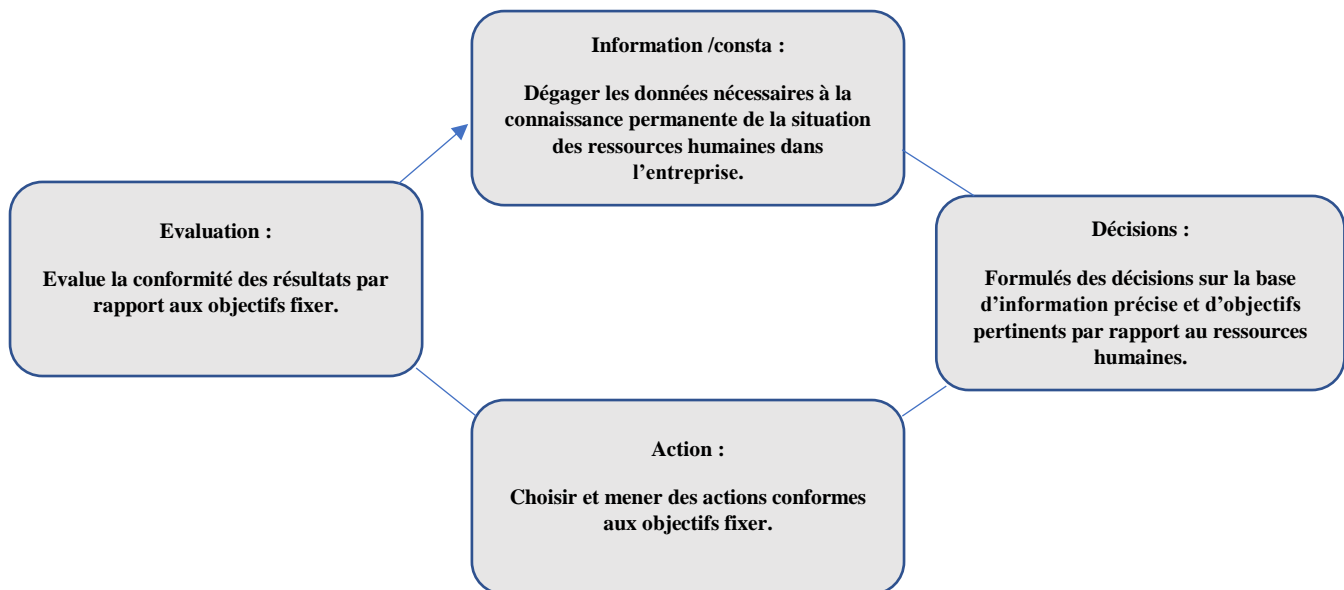
Mais, pour ce faire, ils ont besoin d'agir, dans le cadre de leurs prérogatives, en respectant les lois et en se sentant protégés par ces mêmes lois.

4.1.2-L'élaboration et la diffusion du bilan social

Le bilan social est un document qui récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation sociale d'une entreprise et son évolution d'une année à l'autre, à travers un certain nombre d'indicateurs : effectifs par catégories, politiques en matière de rémunération, sécurité, formation, absentéisme, rotation du personnel, conflits... Le Bilan Social constitue, donc, un outil de gestion, de concertation et de dialogue.

La finalité du bilan social est, en effet, d'informer toutes les instances légales et représentatives telles que le Conseil d'Administration, les partenaires sociaux, le personnel...sur l'état des ressources humaines de l'entreprise au 31 décembre de chaque année.

Figure n 05 : Bilan social et pilotage des politiques de Gestion des Ressources Humaines



Source : <http://www.alphatunisie-ac.com/files/7893005069.pdf>

Et, sur la base de ce diagnostic, l'entreprise peut prendre des décisions plus pertinentes pour améliorer, entre autres, ses conditions de travail. Quant à la plus grande transparence induite par la communication du bilan social, elle ne peut que favoriser le développement d'un bon climat social.

4.1.3-La politique de communication

La communication interne permet d'informer, de donner une meilleure compréhension de l'environnement professionnel, d'exposer les résultats ou d'expliquer une nouvelle orientation en vue d'améliorer le climat général.

La « communication descendante » s'adresse à l'ensemble des salariés, avec pour objectif de diffuser tout type d'informations. Alors que la « communication ascendante » part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. La communication transversale, quant à elle, favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation.

La communication peut être provoquée et organisée comme elle peut être spontanée. Lorsqu'elle a pour objectif d'intégrer les acteurs de l'entreprise à la prise de décision, elle permet aussi de partager les connaissances, de former, d'échanger des informations et des idées et, par-là d'améliorer, si ce n'est d'instaurer un véritable dialogue social dans l'entreprise.

Écrite ou orale, papier ou digitale, chaque société établit son plan de communication et choisit le ou les outils qui lui permettront d'atteindre au mieux ses cibles.

Les pratiques les plus courantes : Réunion, affichage, newsletter, journal interne, livret d'accueil, boîte à idées, intranet, réseau social d'entreprise.

4.1.4-La politique de formation

La formation est une activité essentielle au développement des salariés et des entreprises. Les représentants des employés doivent être des partenaires actifs pour coconstruire avec l'employeur la politique de formation de l'entreprise.

L'article. 160 du code du travail stipule que la CCE est consultée entre autres sur l'apprentissage et la formation professionnelle.

Elle constitue en effet, le moyen de faire concorder les compétences du personnel avec les besoins de l'entreprise, tout en permettant aux collaborateurs de participer activement à la gestion de leur carrière et d'évoluer. C'est pour cela que les collaborateurs doivent se sentir concernés par ce processus et y voir leur intérêt personnel.

➤ La formation est, ainsi, utilisée pour :

- Suivre le rythme des évolutions,
- Accompagner un changement organisationnel,

- Faire monter en compétences les salariés,
- Favoriser la mobilité des salariés,
- Favoriser l'employabilité des salariés,
- Accueillir un nouveau salarié.

De la simple formation interne, presque informelle, aux organismes certifiants, en passant par des formations d'une journée à plusieurs mois, en présentiel ou à distance, la formation est un outil phare de la gestion des ressources humaines.

4.1.5-La gestion participative

Les pratiques managériales responsabilisantes correspondent à un partage du pouvoir et à une participation à la prise de décision. Donner la possibilité de s'exprimer aux personnes concernées par la décision amène les salariés à se sentir plus impliqués. Un travailleur consulté quant à sa tâche, produira un travail de qualité supérieure et atteindra un meilleur niveau de satisfaction au travail. La participation à la prise de décision, l'accès à l'information avant la prise de décision ou, pour le moins, l'explication des tenants et des aboutissants des décisions aux salariés, permettent à ces derniers de se sentir valorisés, responsables et par là motivés. Il ne peut en résulter qu'une amélioration du climat de travail et du dialogue social.

➤ Nous distinguons quatre formes de participation :

- L'implication des salariés dans les décisions opérationnelles via l'organisation du travail,
- La représentation « institutionnalisée » des salariés via les comités sociaux et économiques et les négociations collectives,
- La participation « financière » (dont l'actionnariat salarié),
- La représentation des salariés dans les conseils d'administration (ou de surveillance), seule forme associée à une implication directe des salariés, en tant que tels, aux décisions stratégiques et à la gouvernance d'entreprise.

La participation des salariés à la vie et à la gouvernance de l'entreprise renforce leurs capacités et leurs droits ainsi que leur pouvoir d'agir individuel et collectif.

L'autonomie accordée aux salariés dans l'organisation du travail semble le dispositif le plus efficace. On différencie entre :

- L'autonomie "horizontale", caractérisée par le fait que "le travail à accomplir est défini par une fixation d'objectifs globaux et non par une description de tâches précises à exécuter". Elle permet d'associer activement les salariés à l'élaboration des décisions sur leur lieu de travail.
- L'autonomie "verticale", caractérisée par le fait que les salariés sont encouragés à régler d'abord eux-mêmes les problèmes, en cas d'incident mineur, dans la production ou la marche du service, au lieu d'en référer à la hiérarchie.

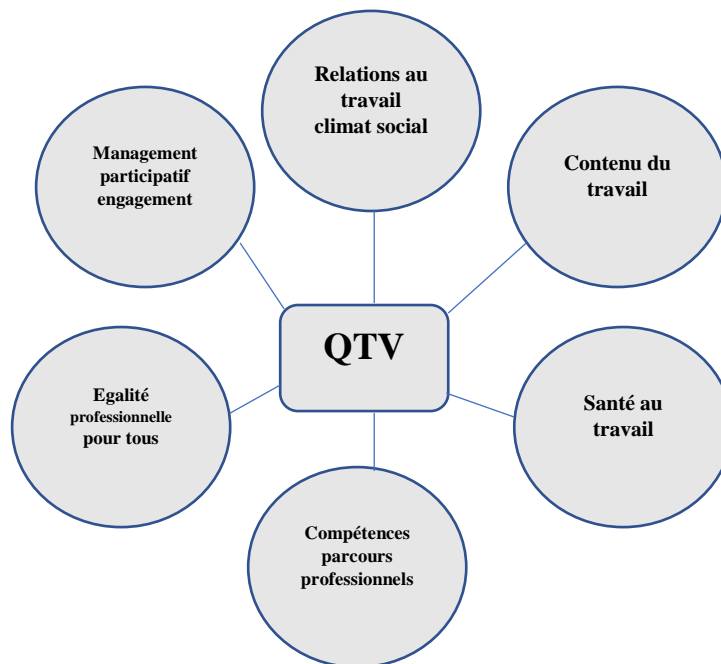
4.1.6-la qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail concerne le contenu du travail et les conditions dans lesquelles les salariés vivent leur travail (aménagement des horaires, avantages sociaux ...). Mais, au-delà de l'aspect santé au travail lié aux conditions ergonomiques, la qualité de vie vise également à améliorer le climat social et les relations humaines au sein des entreprises au bénéfice de leur performance et de leur compétitivité.

Agir sur la qualité de vie au travail revient, de ce fait, entre autres, à renforcer le sentiment d'équité et à satisfaire l'exigence d'une plus grande transparence dans la prise de décision, à renforcer le sentiment d'appartenance et à assurer la cohésion, à développer la capacité à s'exprimer et à agir (groupe de résolution de problèmes, débats sur le travail, concertation, dialogue social, soutien managérial, solidarité métier, travail en équipe, échanges sur les pratiques...).

La qualité de vie au travail participe, ainsi, à préserver la santé des collaborateurs au niveau mental et physique. Il importe de remarquer qu'outre les conditions matérielles, la qualité de vie au travail est la résultante des politiques de communication et de participation.

Figure n 06 : Les déterminants de la Qualité de vie au travail



Source : <http://www.alphatunisie-ac.com/files/7893005069.pdf>

4.1.7-La gestion participative

Les valeurs donnent une dimension humaine au management. Lorsqu'elles sont partagées, elles deviennent des qualités précieuses et ont des effets vertueux sur les relations humaines, la motivation, l'engagement et la créativité. Elles sont généralement simples à appliquer et contribuent à construire la confiance.

En effet, écoute, dialogue, ouverture d'esprit, exemplarité, respect, tolérance, loyauté, courage, honnêteté, sincérité, reconnaissance, impartialité, constituent généralement les valeurs attendues. Ces valeurs deviennent des qualités lorsque le manager les applique dans son rôle au quotidien et, qu'il en fait un référentiel connu et reconnu par l'ensemble du personnel.

Ce système de valeurs partagées doit figurer de manière synthétique comme préambule de toutes les fiches de fonction ou de poste, afin de rappeler ce qui est essentiel, aux côtés de ce qui est attendu de chacun en matière de missions, de compétences et de capacités.

Le dirigeant participe à son énoncé et y adhère. Il s'oblige ainsi à une démarche d'exemplarité dans ses pratiques au risque, sinon, de se discréditer durablement.

4.1.8-La vision

La personnalité du dirigeant influe sur la performance de l'entreprise et sur le dialogue social. En effet, fruit de l'histoire de vie de chacun, la personnalité se construit à partir d'un ensemble de certitudes, convictions, principes ou croyances.

Dans l'imagerie générale, le dirigeant doit porter une vision et être capable de la communiquer, s'il veut être accompagné dans son projet et/ou sa stratégie.

Il s'agit donc de donner du sens aux actions et décisions et, lorsque ce sens se diffuse et prend de l'ampleur, la vision se formalise. C'est d'ailleurs ce que réclame généralement les collaborateurs de toutes les entreprises : du sens à leurs actions.

Ils veulent savoir, en effet, pourquoi telle ou telle décision stratégique ou opérationnelle a été prise ou pourquoi la nouvelle organisation est mise en place.

Le monde d'aujourd'hui évolue tellement que la vision doit tenir compte de ces transformations politiques, économiques, écologiques, technologiques ou démographiques.

Une vision claire devient l'étincelle de sens qui va allumer le feu de l'engagement de tous et permettre de décider si, oui ou non, les collaborateurs ont envie d'apporter leur contribution à un projet ou au contraire le bloquer.

Si la vision n'est pas formalisée, ce flou contribuera très certainement à créer des zones de tension et les membres de l'entreprise ne pourront pas s'appuyer sur un sens solide, clair et partagé.

4.2-les bonnes pratiques du dialogue social institutionnel

Le succès du dialogue social institutionnel dépend de la capacité des organisations syndicales (patronales et salariales) à assumer leur responsabilité respective dans la régulation économique et sociale. Or, nous savons que, parfois, la difficulté réside dans leur représentativité et /ou légitimité, ainsi que dans leur capacité de mobilisation. Le défi majeur pour tout syndicat est, donc, d'une part d'être porteur d'un projet alternatif crédible et, d'autre part de savoir le négocier.

C'est pour cela que parmi les revendications et les recommandations a émergé la formation des membres syndicaux, afin qu'ils aient les compétences nécessaires à la négociation. Il importe également de désigner celui qui a le plus de chance de la faire aboutir, que ce soit au niveau des CCE ou de la négociation des conventions collectives.

Pour bâtir cette confiance et réussir les négociations, un certain nombre de facteurs, qui seront développés successivement dans ce qui suit, semblent nécessaires.

4.2.1-Former à la négociation

La préparation de la négociation par l'élaboration d'une ou de plusieurs stratégies de négociation, ainsi que par le choix le plus pertinent que possible des négociateurs, en conditionne, certainement, la réussite. Or, des négociateurs performants sont des négociateurs formés à la négociation.

Plus précisément, les représentants respectifs du personnel et de la direction dans les négociations collectives doivent être formés à la négociation pour arriver à maîtriser les stratégies et les techniques de négociation. Ils doivent parvenir à collecter et à synthétiser toutes les informations nécessaires à la négociation, qu'elles soient internes à l'entreprise ou relatives à son environnement. De même qu'ils doivent savoir écouter et argumenter...Autant de compétences qui peuvent s'acquérir par le biais de formations ciblées et de mises en situation progressives.

C'est ainsi qu'une grande majorité des personnes interrogées lors des deux enquêtes réalisées sur le dialogue social en Tunisie parlent de la nécessité de former les représentants du personnel et les représentants syndicaux.

4.2.2-Utiliser des techniques de négociation appropriées

Réussir la négociation nécessite de mettre en place des techniques appropriées durant toutes les phases du processus de négociation, en commençant par la phase préparatoire, puis durant la négociation elle-même, pour arriver à la phase de la conclusion des négociations.

La phase de préparation nécessite une collecte des données pertinentes et suffisantes pour la négociation. Alors que la négociation nécessite que les parties en présence se fixent des objectifs, précisent les critères de réussite des accords à conclure et, élaborent des stratégies de négociation qui sont tributaires de la confiance qui règne entre eux et du contexte dans lequel se déroule la négociation.

De même que les émotions et les confrontations doivent être écartées de toutes les phases de la négociation pour permettre aux négociateurs d'arriver à la conclusion d'un accord réel, satisfaisant et qui sera respecté par les parties en présence.

4.2.3-Accroître la participation des salariés

Améliorer le dialogue social nécessite aussi une plus grande implication des salariés dans la vie de leur entreprise, et ce, à plusieurs niveaux. D'une part, au niveau des élections professionnelles, une plus grande participation des salariés procure à leurs représentants plus de légitimité dans les discussions et les décisions de la Commission Consultative d'Entreprise.

D'autre part, on parle, de plus en plus, de la participation des salariés aux conseils d'administration afin d'améliorer le dialogue social au sein de l'entreprise.

En Allemagne, cette participation en est arrivée au stade la cogestion qui intègre totalement les salariés dans la prise de décision et les responsabilisent.

Ainsi, la participation des salariés constitue non seulement un facteur déterminant pour l'instauration d'un climat social sain, mais aussi un facteur clé de succès du dialogue social.

4.2.4-Renforcer la représentative syndicale

Selon les normes fondamentales du travail (droit d'association et droit à la négociation) et suivant les avis du comité de la liberté syndicale du BIT, la négociation repose sur quatre principes fondamentaux, dont l'adhésion volontaire et la représentativité. Plus précisément, l'existence d'organisations des travailleurs et des employeurs fortes et indépendantes, dotées des compétences techniques nécessaires et pouvant accéder aux informations utiles à leur participation au dialogue social, serait, selon l'OIT, une condition nécessaire pour un dialogue social fructueux.

En effet, le syndicat doit pouvoir remplir complètement sa mission comme partie prenante de la négociation et être pris au sérieux par son partenaire. Il est, donc, souhaitable que le ou les syndicats concernés par une négociation collective aient une représentativité suffisante pour arriver à y participer efficacement en obtenant des résultats pertinents pour leurs affiliés.

Mais, pour ce faire, il convient de revoir certains a priori négatifs quant au travail syndical, aussi bien du côté des patrons, que du côté des salariés.

4.2.5-Elaborer des indicateurs propres à l'étude du dialogue social

Améliorer le dialogue social nécessite, au préalable, d'en mesurer l'efficacité et les performances. Pour ce faire, on peut recourir à des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

Chapitre II : Généralités sur le dialogue social et le rôle du GRH dans ce dernier.

Ainsi, un des indicateurs les plus utilisés est le résultat des négociations et plus précisément, le nombre des accords conclus durant un mandat et le contenu de ces accords. D'ailleurs, le travail et les compétences des négociateurs sont, en général, évalués en fin de mandat, sur la base du résultat des négociations.

A cet indicateur, on ajoute, souvent, le taux de syndicalisation dans une entreprise ou une branche et le taux de participation des salariés aux élections professionnelles pour apprécier, quantitativement, le dialogue social.

D'un autre côté, les indicateurs du bilan social permettent d'apprécier le climat du dialogue social (absentéisme, les accidents de travail, le turn over, les grèves...).

Sans oublier les enquêtes de mesure du climat social qui permettent, entre autres, de comprendre les données du bilan social.

Le fait d'élaborer à des périodes précises ou ad hoc des études basées sur ces indicateurs du dialogue social ne peut qu'aider l'entreprise à mieux anticiper et prévoir les conflits qui peuvent à tout moment se développer en son sein.

Section 03 : le rôle du DRH dans le dialogue social

La fonction Ressources humaines joue un rôle important dans le dialogue social et le fonctionnement du système des relations sociales. La revitalisation du dialogue social constitue un objectif fort des DRH, des chefs d'entreprise, des syndicalistes, des pouvoirs publics et de l'ensemble des parties prenantes. La nécessité de changements négociés pour adapter en permanence l'entreprise valorise la négociation d'entreprise.

1-DRH et gestion des conflits

Même si elle mise sur un dialogue social apaisé et un environnement de travail bienveillant, l'entreprise est un lieu propice à la survenue de conflits : travailler en équipe, se confronter à une clientèle impatiente, dépendre d'une hiérarchie exigeante, autant de facteurs de conflits en entreprise.

Enfin, dans un climat ambiant socialement tendu, la colère de salariés peut éclater et se cristalliser en un conflit social.

En matière de gestion des conflits, les Directeurs des RH sont à la manœuvre et identifient différents types de conflits.

1.1-Les conflits en entreprises : 4 sources principales

La plupart des conflits en entreprises trouvent leur explication dans une des 4 grandes typologies suivantes⁵⁸.

1.1.1-Les conflits de personnes ou conflits interpersonnels

-Ils résultent d'une franche antipathie ou d'une situation de compétition, d'incompréhension

-Ils ont pour cause des motifs liés aux autres, à soi, à l'environnement.

1.1.2-Les conflits de pouvoir ou conflits d'idées

Ils s'expriment lorsque chaque partie souhaite asseoir, voire développer l'influence qu'elle exerce ou lorsque chaque partie défend des idées et opinions vues comme opposées.

1.1.3-Les conflits économiques ou conflits d'intérêts

Ils apparaissent lorsqu'il s'agit de négocier de nouvelles ressources financières ou humaines et quand il y a divergence sur les intérêts de chacune des parties

On y trouvera notamment les conflits sociaux motivés par des revendications liées aux rémunérations, aux réorganisations...

1.1.4-Les conflits hiérarchiques ou conflit de position

-Ils s'instaurent entre un ou plusieurs collaborateurs et leur manager de proximité

-Ils se manifestent par la mise en doute des capacités et compétences réciproques de chaque partie et peuvent être perçus comme du harcèlement.

➤ Les objectifs des DRH dans la gestion des conflits

Les Directeurs des RH poursuivent deux objectifs majeurs sur le plan de la gestion des conflits :

- Considérer le conflit comme un risque : comment détecter l'émergence d'un conflit, comment minimiser sa survenue.

- Reconnaître une situation de conflit pour mieux accompagner sa résolution ou pour contribuer à la sortie de crise.

⁵⁸<https://www.esgrh.fr/actus/rh-gestion-conflit>

Au service de ces objectifs, les DRH préparent et mettent en œuvre différentes stratégies et actions.

a) Anticipation : mieux vaut prévenir que guérir

Considérer les conflits comme un risque permet aux DRH de dérouler une méthode éprouvée de traitement des risques :

- Des actions dont l'objectif est de limiter la survenue des conflits : élaboration et mise en place d'un programme de prévention des conflits
- Des actions de traitement des conflits une fois qu'ils apparaissent : des procédures précises sont décrites et immédiatement sollicité pour résoudre chacun des risques identifiés.

La préservation d'un environnement de travail apaisé le DRH doit contribuer à réduire l'émergence des conflits. L'obtention d'un tel environnement passe par :

- Le maintien et le renforcement du dialogue social : informations, échanges et négociations dans le cadre du CSE, respect des idées de chacun et soutien au management de proximité
- La mise en place d'initiatives liées à l'amélioration de la qualité de vie au travail
- La formation des collaborateurs et managers : des séances de sensibilisation pour identifier les signes annonciateurs de conflit, associées à l'enseignement des techniques pour les traiter avant qu'ils ne dérivent
- La mise en place d'observatoires sociaux : la remontée d'alertes sous forme d'indicateurs et de tableaux de bord issus d'un système d'information RH (SIRH) permet de distinguer très en amont des conflits en phase de cristallisation et d'appliquer des mesures correctrices...

b) Médiation : accompagner la résolution et faire prendre de la hauteur

Quand un conflit se matérialise et que ses acteurs ne peuvent le résoudre, les DRH assurent un rôle de médiateur :

- Il facilite la reprise d'un dialogue salubre en cherchant à comprendre et en faisant reconnaître à chaque partie les sources du différend
- Il suggère des pistes de résolution pour mettre fin au conflit sans obligatoirement exiger des concessions
- Il peut cependant se poser en arbitre et imposer une issue, leur objectif étant que la situation ne perdure pas.

Ces démarches de médiation permettent par ailleurs d'apporter des clés aux acteurs concernés pour éviter de futures escalades conflictuelles.

c) Négociation : les DRH au cœur de l'action

Lorsqu'un conflit, de par sa nature ou le nombre de salariés concernés, atteint le statut de conflit social, seules les DRH sont en mesure de le résoudre. A côté du groupe revendicateur, elles représentent l'autre acteur clé de la résolution du conflit.

Ils conduisent les négociations en respectant 3 temps forts :

- **La consultation** : il s'agit de bien comprendre les raisons du conflit, la nature des revendications et de cadrer une méthode de négociation
- **La confrontation** : cette phase permet à chaque partie d'exprimer ses arguments et aux 2 parties de souligner les points d'accord, de constater les désaccords et de délimiter les zones de négociation
- **La conciliation** : il s'agit de sortir de la crise en se rejoignant sur un accord réaliste.

On le voit, les entreprises étant des sociétés humaines, elles sont le lieu de conflits entre salariés ou groupes aux intérêts divergents. Plus ou moins importants, plus ou moins étendus, plus ou moins bloquants, les conflits sont toujours la manifestation d'un échec. Les DRH disposent d'outils et mettent en place des actions préventives pour limiter la survenue des conflits. Mais quand le conflit est là, elles savent se positionner en arbitre ou en négociateur.

2-Mission du DRH dans les relations sociales

2.1-Conseil auprès de la direction de l'entreprise

Le DRH doit être en mesure de répondre aux différentes questions de la direction générale en termes de relations sociales. Il doit également apporter une dimension conseil en amont des projets de développement de l'entreprise. Le DRH est tenu d'informer la direction sur les différents indicateurs, aussi bien qualitatifs que quantitatifs, qui permettent de suivre le climat social. Ceci afin de pouvoir anticiper les risques de crise. Dans cette optique, la personne se doit, par les actions qu'il entreprend, de faire face aux erreurs qui peuvent engager sa responsabilité. Le DRH lorsqu'il est également le responsable juridique, est sans conteste l'intermédiaire entre la direction générale et le personnel. Porte-parole charismatique, il doit trouver des accords pour la satisfaction des deux parties. Dans certains cas, le DRH

peut être amené à s'occuper de la mise en place d'un régime spéciale qui touche aux frais de santé ou qui concerne les accords sur le temps de travail⁶¹.

2.2-Conseil en droit social en interne

Le DRH répond aux différentes interrogations de la direction générale et des opérationnels non seulement en termes de relations sociales, mais surtout en matière de droit social. Le DRH est tenu de suivre les évolutions du droit social relatives au cadre législatif, réglementaire et conventionnel. Il doit également procéder à la veille réglementaire et à la tenue des documents et registres obligatoires tels que le règlement intérieur ou encore la base de données économiques et sociales. Le DRH doit intervenir sur le volet relations individuelles de façon ponctuelle en termes de dossiers de contentieux (individuels et collectifs), de procédures disciplinaires et de relation avec l'inspection du travail (dossiers maladie, inaptitude, etc.).

2.3-Préparation des différents projets ou chantiers sociaux

Dans le cadre de cette mission, le DRH priorise le dialogue avec la direction générale. Cette initiative lui permet d'inscrire les relations sociales dans la stratégie générale. Le DRH est également tenu de suivre les évolutions du droit social qui sont liées au cadre législatif national, à savoir le code du travail, ou à une convention collective. Il est aussi en charge du suivi des évolutions du droit fiscal qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise. Le DRH doit mettre en œuvre des stratégies pour l'évolution sociale de l'entreprise. Pour ce faire, il va formaliser les propositions qui sont conformes à la stratégie de l'entreprise, à sa convention collective et au droit du travail.

2.4-Relations avec les instances représentatives du personnel

Le DRH anime les différentes réunions avec les instances représentatives du personnel. C'est lui qui organise les élections professionnelles et entretient le dialogue social. Il revient au DRH de programmer les différentes échéances annuelles avec les instances représentatives du personnel. L'agent les informe également des projets de développement réglementaire de l'entreprise. Tous les jours, un contact est établi avec les représentants du personnel. Le DRH reçoit des remontées d'informations ou des réclamations au sujet des problématiques existantes sur le terrain. Le traitement et la solution adéquate doivent alors être faits et trouvés rapidement. Effectivement, la réactivité est l'un des points forts du DRH. Cela lui permet également de conserver sa crédibilité et d'asseoir sa place auprès du personnel. Ainsi, le dialogue n'est pas rompu et les risques d'arriver à des situations de

blocage telles que les grèves sont quasi-nuls. Autre mission très importante, le DRH doit être capable de gérer les situations de crise telles que les grèves, les sit-in ainsi que les éventuels mécontentements des instances représentatives du personnel. Le DRH peut aussi négocier et trouver un terrain d'entente sur l'égalité professionnelle homme et femme au sein de l'entreprise.

2.5-Relations et négociations avec les partenaires sociaux

Tout comme pour les instances représentatives du personnel, le DRH anime les réunions avec les partenaires sociaux. Durant ces réunions, il négocie dans le but d'aboutir à un accord qui deviendra une nouvelle norme sociale au sein de l'entreprise. Le DRH veille à la bonne mise en œuvre des accords conclus. Il doit alors communiquer auprès des partenaires sociaux sur le déroulement des opérations. Ici aussi, il met tout en œuvre pour entretenir le dialogue social. Il définit une stratégie de communication et de négociation pour faciliter l'acceptation du changement aussi bien par les partenaires sociaux que par les salariés.

3-La mise en place du dialogue social par le DRH

3.1- Par l'instauration d'un climat de confiance par le DRH

Une meilleure communication entre collaborateurs favorise un **dialogue social** performant, et inversement. Les DRH sont un relais de la **communication interne**. Ils permettent au chef d'entreprise d'évaluer le **climat social** et de prévenir d'éventuelles tensions.

Un climat de confiance au sein de l'entreprise ne peut émerger qu'avec un dialogue social bien en place :

- Il favorise l'esprit d'équipe,
- Il entretient le sentiment d'appartenance, de loyauté et d'adhésion des salariés au projet d'entreprise,
- Il participe à la motivation et à la fidélisation des collaborateurs.
- Le baromètre du climat social se calcule en prenant en considération :
 - La satisfaction au travail,
 - Le management,
 - Le stress et les risques psychosociaux,
 - La communication interne,

- Les perspectives et la confiance des collaborateurs.
- La qualité des relations de travail favorise la diffusion des valeurs et leurs appropriations par les nouvelles recrues.

3.2-Par l'implication des DRH à proximité

Le DRH doit favoriser et fluidifier le dialogue social. Il est l'intermédiaire essentiel d'un dialogue à la fois :

- Ascendant : des salariés vers la direction,
- Descendant : de la direction vers les salariés.

Il doit être capable de faire preuve de leadership et d'être de véritables communicants. Avec pédagogie, compréhension et bienveillance, il doit être en mesure de faire comprendre l'économie de l'entreprise à leurs équipes et le contexte dans lequel elle s'inscrit.

Il est à même d'accompagner les salariés à adhérer aux valeurs et à la culture d'entreprise. Ils jouent un rôle important pour piloter l'intégration des nouveaux embauchés dans l'équipe et pour la gestion des talents.

Conclusion

Le dialogue social est au cœur de l'initiative sur l'avenir du travail car il constitue un principe fondateur de l'OIT. Il a joué un rôle important à travers l'histoire. Ce rôle est reconnu par les trois acteurs du monde du travail ainsi que par les autres milieux concernés (praticiens des relations professionnelles, spécialistes de l'économie politique, etc.) tant aux niveaux nationaux qu'international. Il est considéré comme un facteur d'efficacité économique et de progrès social grâce aux compromis qu'il permet de réaliser entre les intérêts, parfois divergents, des acteurs du monde du travail.

Notons, enfin, qu'installer un climat social sain dans une entreprise ne dispense pas l'entreprise du dialogue social Institutionnel. Mais, un bon climat social pourrait réduire les sujets de conflits et de tension et, par-là, simplifier les négociations.

Chapitre 03

Chapitre III : Le rôle du DRH dans le dialogue social au sein de la direction la protection civile

Introduction :

Pour atteindre mon objectif et répondre à la problématique de la recherche je procède à une étude sur terrain. Pour cela j'ai opté, dans la collecte des données, pour enquêter par un guide d'entretien. Pour mon étude sur le terrain s'est fait à l'aide d'un guide d'entretien, dressé au responsable du service ressource humaine (DRH) dans la Direction de la Protection Civile de la Wilaya de Tizi Ouzou dont l'objet est d'apprécier et mettre au clair l'importance du rôle du DRH dans le dialogue social cas la direction de la protection civile.

Dans ce chapitre je vais donner une présentation de la Direction de la Protection Civile de Tizi Ouzou dans la première section. Dans la deuxième section je vais analyser les données quantitatives au sein de la Direction de la Protection civile de Tizi Ouzou à l'aide d'une enquête avec un entretien, puis je vais interpréter les données. Dans la troisième section je vais procéder à la démarche pratique de la thématique le rôle de la direction de la protection civile dans le dialogue social au sein de mon lieu de stage, dans le but de confirmer et vérifier mes acquis et connaissances théoriques.

Section 1 : Présentation, organisation et missions de la Direction de la Protection Civile (DPC)

1-Présentation de la Direction de la Protection Civile de la Wilaya de Tizi-Ouzou

La Direction de la Protection Civile est un corps actif investi d'une mission nationale et permanente de sécurité civile, dont l'organisation repose sur une hiérarchie de grade en activité dans les casernes et sur les sites d'intervention constituant une institution paramilitaire⁵⁹

En 1964, la wilaya de Tizi-Ouzou ne disposait que d'un seul centre d'urgence (CS). Son établissement se situait à l'époque au 58, rue Abane Ramdane, Tizi-Ouzou.

Vu l'arrêté N°70 du 10 novembre 1970 relatif au classement et fixant l'encadrement et l'équipement des unités de la Protection Civile, ces unités sont classées selon l'importance des missions qu'elles ont à accomplir, en quatre (04) catégories :

- U1 : Unité principale (Wilaya).
- U2 : Unité secondaire (Daïra).

⁵⁹Mémoire conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de la carrière au sein de la DPC, année 2007.

- U3 : Unité de Secteur (Commune).
- AP : poste avancé (zone).

A travers la Wilaya de Tizi-Ouzou, la Direction de la Protection Civile ne compte que quinze (15) Unités dont une Principale, treize (13) secondaires et trois (3) poste avancés, listées ci-dessous pour la couverture de (21) Dairas, (67) Communes et (1541) Villages qui ont une population de l'ordre de 1 191 753 dont les 4/5 sont situés sur les piedmonts, les crêtes et les montagnes, ces unités sont :

- Unité principale de la protection civile de la wilaya de Tizi – Ouzou.
- Unité secondaire des Ouadhias.
- Unité secondaire de Makouda.
- Unité secondaire de Tizi-Gheniff.
- Unité secondaire de Beni-Douala.
- Unité secondaire de Draa El Mizan.
- Unité secondaire des Ouacifs.
- Unité secondaire de Bouzguene.
- Unité secondaire de Larbaa - Nath – Irathen.
- Unité secondaire de Tigzirt.
- L'unité secondaire d'Azazga.
- Unité secondaire d'Ain El Hammam.
- Unité secondaire de Draa Ben Khedda.
- Unité secondaire d'Azeffoun.
- Poste avancé de Tigzirt (poste maritime).
- Poste avancé de Larbaa - Nath – Irathen.
- Poste avancé de Tizi-Rached.

Vu le décret exécutif n° 02-01 du 19 janvier 1991 portant organisation de l'administration centrale de la Direction Générale de la Protection Civile (DGPC), ce dernier

visé à améliorer le fonctionnement de l'administration de la Protection Civile à travers la gestion efficace de ses missions techniques et actions de gestion qui lui sont confiées par sa dimension d'établissement à vocation nationale.

En 1992, les services de la Protection Civile au niveau de la Wilaya ont été regroupés au sein d'une direction dont les règles d'organisation et de fonctionnement ont été fixées. La gestion est divisée en trois services et coordonnée par un directeur de wilaya, dont les attributions sont définies par la réglementation en vigueur.

1.2-Missions du service de la protection civile

La mission générale de la protection civile est la sauvegarde des personnes et des biens sous le triple signe, à savoir :

A-Prévention :

Le but des mesures préventives est d'étudier et d'avoir une approche de la nature des risques d'un point de vue technique, en précisant toutes les conséquences possibles et en recherchant les causes et les facteurs déclenchants afin de pouvoir les éliminer ou de mettre à disposition les moyens appropriés pour en limiter les effets.

B-Prévision :

La prévision a pour but de trouver tous les moyens à mettre en œuvre lors d'un événement grave susceptible de mettre en danger de nombreuses vies humaines ou des ressources matérielles en fixant au préalable le plan de coordination.

C-Intervention :

Sous les peines prévues à l'article 63 du code pénal, quiconque constate un sinistre a le devoir d'alerter les éléments de la gendarmerie, qui sont chargés d'avertir les autorités compétentes, les centres de secours.

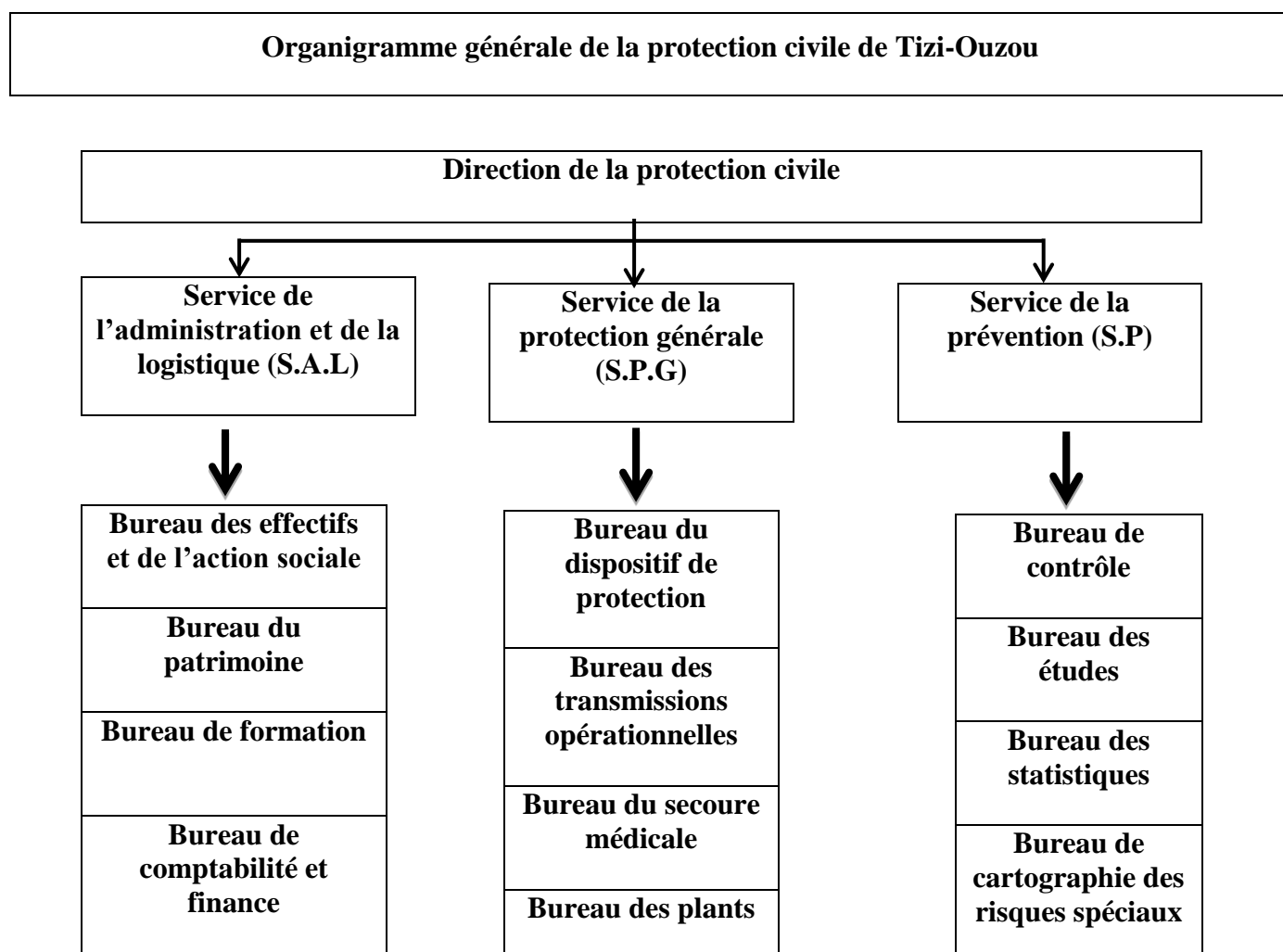
➤ Parmi les missions de la protection civile :

- Eteindre les incendies et secourir les personnes.
- Prévention des risques majeurs.
- Intervention en cas de catastrophes naturelles.
- Surveillance des baignades et des plages.

- Évacuation médicale.
- Intervention en cas d'accidents domestiques et de la circulation.
- Sauvetage et sauvetage en milieu aquatique (mer, barrage, etc.).
- Surveillance et contrôle des établissements recevant du public.
- Sensibilisation et information du public dans le cadre de la stratégie nationale, pour la réduction des effets des catastrophes naturelles et technologiques.
- Surveillance en collaboration avec les services de sécurité pour le transport de matières et produits dangereux.

1.3 Organisation du service de la protection civile.

Figure N° 7 : Organisation du service de la protection civile.



1.3.1 Description de l'organigramme général

a) Le directeur de la protection civile :

Considéré comme un haut fonctionnaire de l'Etat, il est chargé sous l'autorité du wali :

- D'assurer la coordination des secours en cas de sinistre.
- Animer les actions de prévention et de protection civile au niveau de la wilaya, conformément à la réglementation en vigueur.
- Parallèlement à ses missions la gestion du moins de places humaines et matérielles à sa disposition dans le cadre de ses missions.
- Le directeur de la protection civile est doté de la qualité d'ordonnateur de crédit qui lui est déléguée.

b) Services de la protection civile :

La direction de la protection civile est composée de 03 trois services et chaque service est composé de 04 quatre bureaux :

- Le service administratif et logistique (SAL).
- Le Service Général de la Protection (SPG).
- Le Service de Prévention (SP).

B-1) Le service administratif et logistique (SAL) :

➤ A Pour mission :

- L'élaboration et le suivi du programme de formation et de recyclage des profits :
 - Agents de la protection civile.
 - Agents de sécurité des unités socio-économiques.
- Le suivi et la gestion des carrières des personnels de la protection civile est la régularisation de leurs différentes situations administratives.
- Comptabilité et finance.
- Entretien et maintenance des infrastructures de la protection civile.
- Entretien et maintenance des engins et véhicules de la protection civile.
- Gestion des équipements.

- L'encadrement et l'organisation des concours de recrutement externe des agents.

A- Le bureau de l'emploi et de l'action sociale (BEAS) :

➤ Est chargé de :

- Etablir une fiche de suivi de carrière pour chaque élément nouvellement installé.
- Etablissement des projets (avancement de niveaux, nomination, confirmation, mutation) des agents.
- Etablissement des position (détachement d'un service à l'autre, d'une unité à l'autre dans les différentes dairas et wilayas.
- Etablissement de l'action sociale.
- Etablissement d'une fiche de discipline qui s'étale sur quatre (04) niveaux da sanctions.
- Mise à jour des dossiers en cas d'évolution de la situation.
- Etablissement de procès-verbaux de notifications de tout mouvement (installation, détachement, formation et mutation) pour chaque agent.
- Etablissement des différentes demandes des agents.
- Etablissement d'une fiche d'évaluation pour chaque élément nouvellement nommé, elle sera ensuite transmise à la Direction de la Protection Civile.
- Etablissement des décisions (installation, avertissement, blâme ...).

• **Bureau de formation :**

- Gérer les dossiers de spécialité qui sont : feux de forêts, sauvetages, débroussaillage, radioprotection, sauveteur, scaphandrier, chauffeur lourd, et télécommunications.
- Assurer le contrôle de l'application des programmes de mise en place de manœuvre et de conditionnement des agents de la protection civile.
- Participer à des conférences.
- Organiser le concours de sapeur.

• **Bureau Comptable et Financier (BCF) :**

- Etablissement des prévisions budgétaires.
- Adoption du budget par le conseil d'administration.

- Engagement budgétaire.
- Etablissement de crédits.
- Engagement d'exonérations acquittées du contrôle financier pour le visa (paie et factures).

- **Bureau du Patrimoine (B.Pat) :**

- Etablissement de prévisions de besoins.
- Etablissement des bons de commande.
- Engagements de commande.
- Suivi des travaux.
- gestion du parc.
- Bilan d'inventaire pour toutes les années.

B- 2 Le service de protection générale :

- Suivi, contrôle et élaboration des différents plans d'intervention et d'organisation des secours en collaboration avec les autorités et le responsable local au niveau de la wilaya et de la cellule socio-économique.
- L'organisation et le suivi de la saison estivale.
- L'organisation et le suivi de la campagne de lutte contre les feux de forêts.
- L'organisation et le suivi de la campagne de surveillance des plages et de la baignade.
- La mise en place et le suivi des différents dispositifs de couverture des campagnes, festivités, manifestations et événements.
- La mise en place de dispositifs de protection lors des examens de fin d'année 5ème, BEM, BAC.
- Coordination des interventions et des secours lors d'événements majeurs.
- Installation et maintenance des équipements de transmission et s'assurer de la fiabilité des réseaux de transmission.

Section 02 : méthodologie de l'étude de cas Direction de la protection Civile

Dans le cadre de cette étude, je présente la démarche que j'ai utilisé afin d'approcher ce sujet, de définir le terrain de la recherche et les instruments de collecte d'information privilégiés.

1-Définition de l'objet de l'enquête :

Le but de ma recherche est de montrer le rôle du DRH dans le dialogue social ressource humaine.

Pour cela, j'ai fait recours à la méthode la plus répandue dans le domaine de gestion, la méthode qualitative.

2. Méthodologie de recueil de données :

Afin de répondre aux questions posées et les hypothèses formulées, j'ai opté pour plusieurs techniques de collecte d'informations, à savoir l'analyse documentaire, le questionnaire et l'entretien semi directif.

2.1. L'analyse documentaire :

➤ Cette étape a été réalisée à travers une revue de documents. Il s'agit de :

- L'organigramme général de la Protection Civile
- Du site web de la Direction de la Protection Civile
- Quelques mémoires et rapports de stage élaborés sur l'entreprise disponibles dans la salle mémoire d'Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.

2.2. Le questionnaire :

Le questionnaire est un instrument central de ma recherche dont j'ai diversifié les types de questions :

- Des questions fermées à réponse unique qui facilite le dépouillement.
- Des questions ouvertes qui permettent la liberté à l'interrogé de s'exprimer.
- Des questions à choix multiples.

Mon questionnaire (voir annexe 1) a été formulé globalement sous forme de questions aux choix multiples et ceci pour faciliter le dépouillement et l'interprétation des réponses fournies, et quelque question ouverte.

2.3. L'entretien semi directif :

L'entretien est un élément indissociable d'une recherche qualitative. Il permet une meilleure interprétation des résultats grâce à la liberté donnée à l'interrogé de s'exprimer dans le cadre du sujet. L'entretien a principalement visé le directeur du département ressources humaines (DRH).

2.4. L'échantillonnage :

Dans ma recherche je me suis intéressé à quelques salariés de l'entreprise qui sont 20 personnes pour les renseignements de l'entreprise et des questions spéciale pour le directeur du département ressources humaines.

3. L'analyse des résultats des questionnaires destinés aux salariés de l'entreprise :

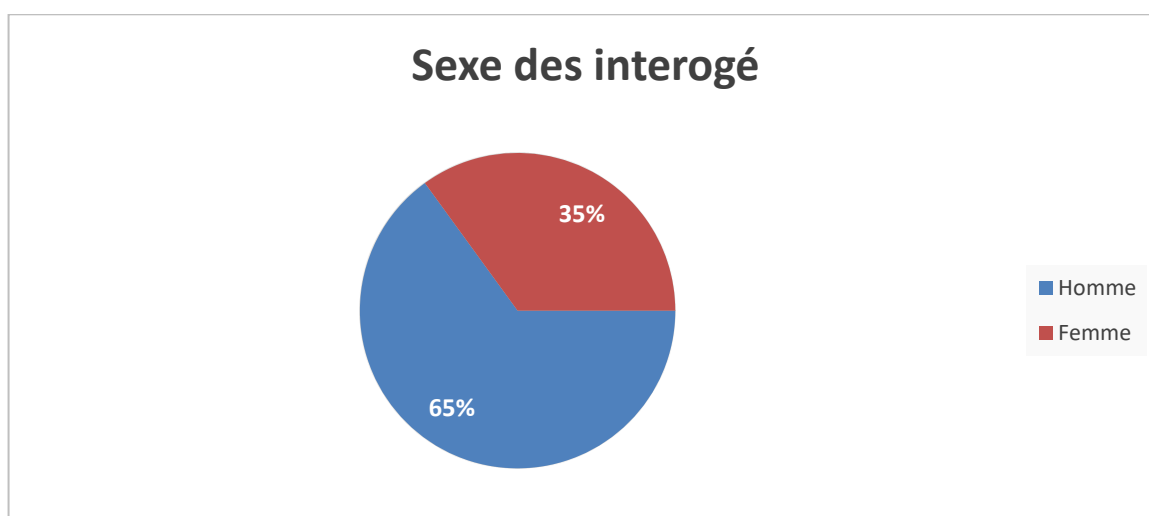
J'ai structuré cette analyse de la manière suivante : la lecture des principales informations obtenues par les questionnaires.

Question 1 : Quel est votre Sexe ?

Tableau N° 2 : Le sexe des interrogés

Sexe	Nombre	%
Homme	13	65
Femme	7	35
Totale	20	100

Source : Questionnaire distribué



Source : conçue par moi-même

Constat :

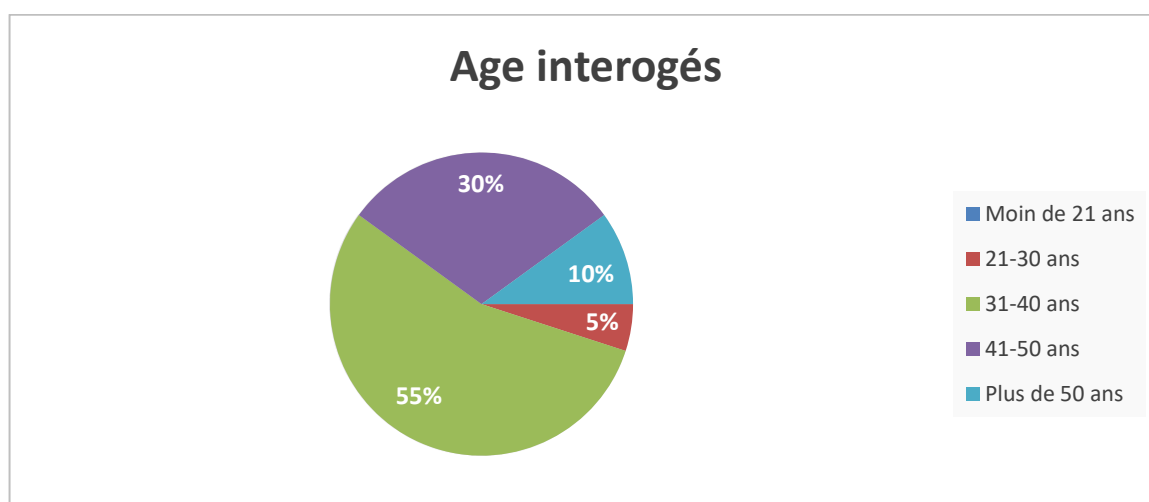
Je constate que le sexe dominant dans la direction de la protection civile de T-O est celui des hommes qui représente un pourcentage de 65% par rapport au sexe féminin qui quant à lui représente que 35 %.

Question 2 : quel est votre âge ?

Tableau N° 3 : l'âge des interrogés

Réponse	Nombre	%
Moins de 21 ans	0	0
21-30 ans	1	5
31-40 ans	11	55
41-50 ans	6	30
+ de 50 ans	2	10
Total	20	100

Source : Questionnaire distribué



Source : conçue par moi-même

Constat :

Dans la direction de la protection civile de T-O il y a une diversification de tranches d'âge des interrogés, mais l'âge dominant et celui situé entre 31 et 40ans avec un pourcentage

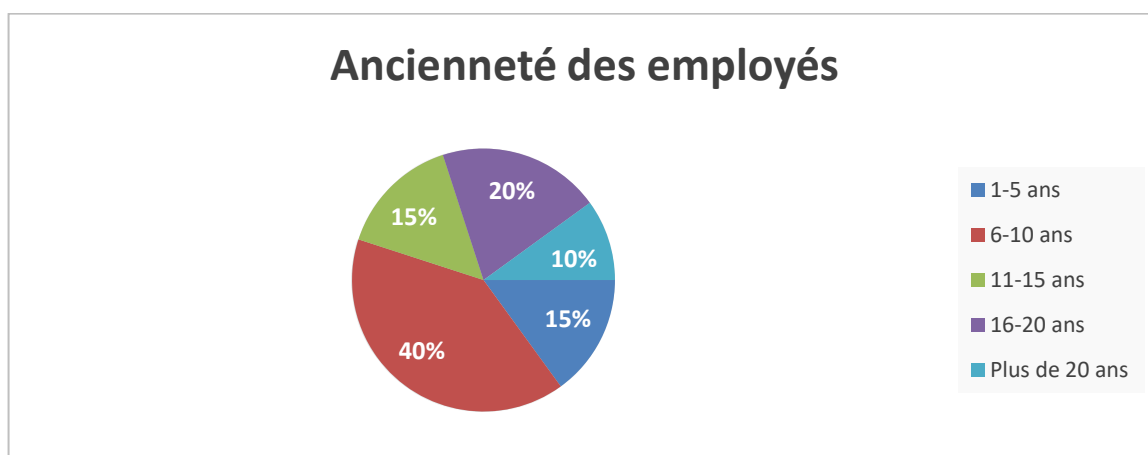
de 55 %, tandis que la tranche d'âge située entre 41 et 50 ans est représentée par un pourcentage de 30% et celle plus de 50 ans représente 10%. Et la dernière tranche entre 21 et 30 ans représente que 5 %. Donc on peut dire que le personnel de la Direction de la Protection civile est de moyen âge.

Question N° 3 : Quelle est votre ancienneté ?

Tableau N° 4 : Ancienneté des employés.

Age	Nombre	%
1-5 ans	3	15
6-10 ans	8	40
11-15 ans	3	15
16-20 ans	4	20
Plus de 20 ans	2	10
Totale	20	100

Source : Questionnaire distribué



Source : conçue par moi-même

Constat :

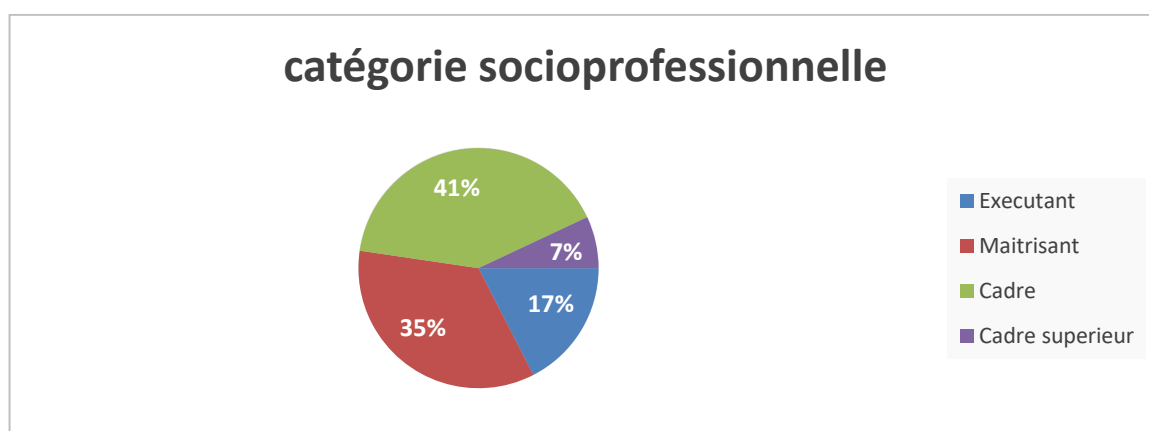
Je constate que le pourcentage des employés dont l'ancienneté est plus de 20 ans qui est de 10% n'est pas intéressante. Puis ,le pourcentage des employés dont l'ancienneté est inférieure à 5 ans et ceux entre 11-15 ans n'est que de 15 %.Tandis que les employés dont l'ancienneté entre 16 à 20 ans sont représenté par un pourcentage de 20 %.Enfin , le pourcentage des employés dont l'ancienneté est supérieure à 6 ans est de 40 %, ce qui peut être interprété par le fait que la direction de la protection civile de T-O renouvelle son personnel en exigeant l'existence des compétences qui suivent le rythme de son évolution.

Question N°4 : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Tableau N°5 : Catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Nombre	%
Exécutant	3	7
Maitrisant	6	35
Cadre	7	41
Cadre supérieur	4	17
Totale	20	100

Source : Questionnaire distribué



Source : conçue par moi-même

Constat :

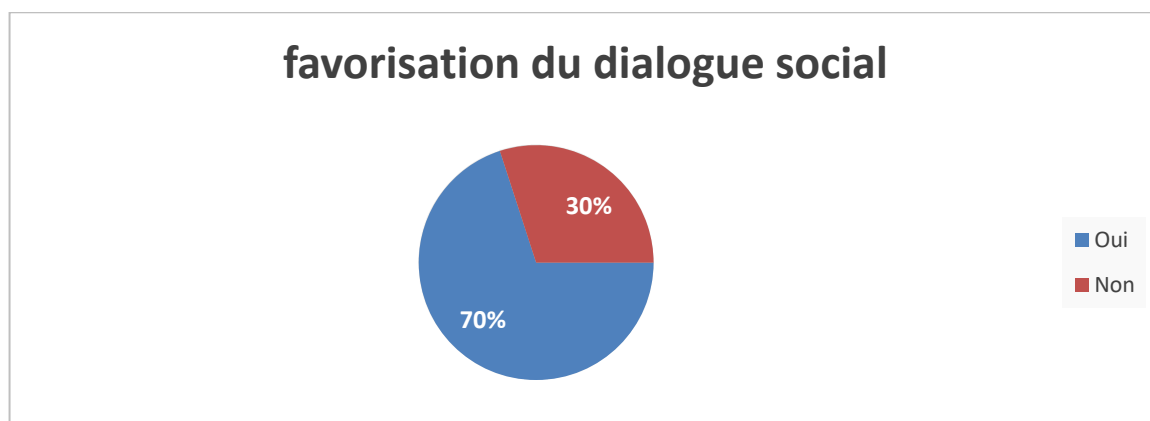
J'observe que la majorité des interrogés à la direction de la protection civile de T-O sont des cadres avec un pourcentage de 41%, suivi de la catégorie des maitrisant avec un pourcentage de 35 %. Tandis que les exécutants représentent un pourcentage de 17 %. Enfin celui des cadres supérieurs n'est que de 7%.

Question N°5 : Pensez-vous que le service ressource humaine de votre entreprise favorise le dialogue social ?

Tableau N°6 : Favorisation du dialogue social

Réponse	Nombre	%
Oui	14	70
Non	6	30
Totale	20	100

Source : Questionnaire distribué



Source : conçue par moi-même

Constat :

Je remarque que la majorité des interrogés affirment que la direction de la protection civile de T-O favorise le dialogue social.

➤ Voici les explications que les interrogés ont cité :

- La direction de la protection civile s'appuie sur sa fonction ressources humaines pour garantir, suivre et soutenir chaque étape du dialogue social menée au siège et en unité.
- Elle coordonne l'agenda social des réunions plénières et des consultations obligatoires.
- Veille à ce que les ordres du jours soit établies, en face à face, par les responsables d'unités et les secrétaires d'instances.
- S'assure que les courriers et les convocations soient diffusés selon les plannings sociaux définis.
- Vérifie que les convocations sont accompagnées des éléments suffisants à l'étude des questions à traiter.
- Apporte un appui technique auprès des dirigeant.e.s et des chef.fe.s d'unités dont la préparation de la négociation.

Section 3 : revue des résultats obtenus du questionnaire et de l'entretien du DRH du département RH au sein de la direction de la protection civile de tizi Ouzou

➤ J'ai structuré cette analyse de la manière suivante :

- Lecture des principales informations obtenues par le questionnaire.
- Revue des principales informations obtenues par l'entretien.

1. Résultats obtenus par le questionnaire au chef du département RH :

1.1. La taille de la direction de la protection civile :

La direction de la protection civile est un corps constitué de grande taille qui possède plus de 1000 employés, Puisque le nombres d'employés est très important il est considéré comme un facteur de réussite, plus l'effectifs est plus élevé plus les savoirs et les compétences des employés sont intéressantes.

1.(2-3) - La nature de la propriété et le type d'activité de l'entreprise :

La direction de la protection civile est une **entreprise publique**, son activité est recensée à l'article 3 de la loi fédérale sur **la protection de la population** et sur **la protection civile** (LPPCI) ses tâches sont regroupées en cinq domaines d'activités (aide a la conduite, appui, logistique, protection des biens culturelles, protection et assistance).

1.(4-5) -La structure de la fonction ressource humaine et son rôle :

La direction de la protection civile de T-O dispose d'une structure chargée de la Fonction Ressources Humaines, son rôle consiste à appliquer et mettre en œuvre les programmes et politique GRH, ainsi participer, associer et conseiller la direction pour la définition de la stratégie. Elle a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation tout en s'épanouissant.

1.6-Le responsable chargé des Ressources Humaines :

Au niveau de la protection civile de T-O c'est le supérieur hiérarchique et le responsable des ressources humaines (Responsable du Service Administratif et de la Logistique) qui sont responsables, ces derniers ont un rôle majeur dans le développement et l'amélioration de l'entreprise, on peut les considérer comme étant les avocats des employés : -
- ils s'occupent des problématiques des salariés, car les ressources humaines sont considérées comme un actif créateur de valeur pour l'entreprise.

Le responsable chargé des ressources humaines dans la direction de la protection civile T-O affirme que :

Pour exercer cette responsabilité il faut des connaissances essentielles qui sont :

- **Le management des ressources humaines**

Qui est conditionné par les maitrises parfaites d'un management des ressources humaines qui détecte les modes d'évaluations des effectifs en termes de compétence et d'une meilleure attribution de poste en termes de qualification. Ainsi, créer des solutions pour optimiser la gestion des tâches récurrentes et développer des programmes et des processus RH.

- **L'évolution de l'organisation**

La connaissance de l'évolution est nécessaire pour le poste DRH. Car le passé de l'entreprise est très important pour cette responsabilité.

1.7-Appréciation de la fonction ressource humaine :

La direction de la protection civile T-O fait une appréciation stratégique primordiale pour le service ressource humaine, car le RRH a un rôle très important dans la l'élaboration de la stratégie de cette dernière, il aide les managers à atteindre leurs objectifs par la cohérence entre les objectifs stratégiques et ressources humaines, il s'implique à la formulation de la

stratégie depuis la définition jusqu'au stade de la mise en œuvre. Donc, le RRH joue un véritable rôle stratégique qui consiste à :

- Piloter le développement des Ressources Humaines dans son ensemble.
- Définir la stratégie et la politique Ressources Humaines en lien avec la Direction Générale et en assurer la réalisation.
- Créer des solutions pour optimiser la gestion des tâches récurrentes.
- Adapter les processus RH aux contraintes.

1.8-la forme du dialogue social mis en place dans l'entreprise :

Dans la direction de la protection civile de T-O c'est un cas particulier où le gouvernement est impliqué dans le dialogue social, par sa capacité d'employeur, par son implication relative aux modalités et aux conditions d'emploi et agit uniquement en sa qualité d'employeur.

1.9-les acteurs du dialogue social dans l'entreprise :

Dans la direction de la protection civile de T-O les acteurs du dialogue social sont les responsables des ressources humaines qui jouent un rôle intermédiaire entre les employés et les employeurs et on a aussi les négociations collectives qui sont un moyen essentiel par lequel les employeurs et leurs organisations établissent des salaires et des conditions de travail équitables aussi elle est à la base de relation de travail constructive car les questions types que couvre la négociation collective incluent les salaires, le temps de travail, la formation, la santé et sécurité au travail, règlement des différends, et l'égalité de traitement ex... , et l'objectif c'est d'arriver à une convention collective qui régit les termes et conditions d'emploi et elle peut également aborder les droits et responsabilités des parties impliquées, assurant ainsi des lieux de travail et des secteurs d'activités harmonieux et productifs , c'est une clé pour réduire les inégalités et étendre la protection au travail.

1.10- les différentes formes du dialogue sociale prise en considération :

Dans la direction de la protection civile de T-O le dialogue social se présente sous diverses formes :

- **La Consultation**

C'est la pratique la plus répandue dans le dialogue social ou les partenaires sociaux non seulement partagent des informations, mais s'engagent dans un dialogue approfondi au sujet de certaines questions, bien que la consultation en elle-même n'implique pas de pouvoir de décision elle peut cependant avoir lieu dans le cadre d'un processus plus large.

Plus exactement la consultation sollicite les points de vue des parties et les invite ouvertement à en débattre.

- **La négociation**

C'est la forme la plus coercitive et la plus formelle du dialogue social car elle est institutionnalisée et cela se fait par un processus de négociation qui contient :

- La préparation : ou une décision doit être prise quant au lieu et à la date de la réunion, mais aussi à la liste des participants pour éviter que des désaccords persistent inefficacement.
- La discussion des points à l'ordre du jour : car pendant la discussion il est important de comprendre la préoccupation des autres parties. Il est nécessaire de proposer des solutions constructives et de créer les conditions pour une négociation équilibrée.
- Clarification des objectifs : les objectifs et les intérêts des parties doivent être clarifiés pendant la discussion. Il est utile de préparer une liste de points prioritaires à fin d'établir un terrain d'entente.
- Négociation d'un accord : parvenir à un résultat qui permet à toutes les parties d'avoir l'impression que des avancées positives ont été atteintes et que leurs points de vue ont été pris en compte. Cependant cela peut ne pas être toujours possible des stratégies alternatives et des compromis doivent être envisagés.
- Mise en œuvre d'un plan d'action : à partir de l'accord plusieurs actions de suivi peuvent être mise en œuvre afin de mettre en application les décisions si le processus de négociation échoue et qu'un accord n'est pas obtenu, il est nécessaire de programmer une nouvelle réunion cela permet d'éviter que les parties ne s'engagent dans des discussions houleuses ou des conflits

➤ **Capacité de négociation dans la direction de la protection civile de T-O :**

- Planification.
- Aptitude à la réflexion sous pression.
- Intelligence pratique.
- Aptitude à s'exprimer verbalement.
- Intégrité personnelle.
- Aptitude à percevoir et à se servir d'un pouvoir.
- Fiabilité.
- Aptitude à l'écoute.
- Initiative.
- Persévérance.
- Capacité a dirigé une équipe.
- Ouverture d'esprits.

- **Echange d'information**

Est le processus le plus simple il n'implique pas de réelle discussion ou action au sujet des questions en jeu mais constitue un point de départ essentiel à des discussions ultérieures plus approfondies

1.11-types du dialogue social mise en place :

La direction de la protection civile de T-O mets en place un dialogue social formelle car il est prévu par la loi et les éventuelles dispositions conventionnelles.

2. Revue des principales informations obtenues par les entretiens

2.1. La place du service ressource humaine dans l'organigramme :

Le service ressources humaines est un bon indice de la place qu'occupe le personnel et du rôle qu'on lui accorde au sein de l'établissement.

C'est un service comprenant trois bureaux il prend en charge les volets suivants :

- Développement des ressources humaines.

- Formation.
- Paie.
- Prestations sociales.
- Œuvres sociales.

2.2-Le rôle du RRH au bon fonctionnement de la GRH

Le rôle du RRH est capital dans la direction de la protection civil de T-O il est chargé d'encadrer, de protéger le personnel et d'assurer un bon climat du dialogue social entre la direction et les salariés et cela est une clef essentielle de son succès et son développement.

Il procède par mettre en place un programme de ressource humaine, pour assurer des conditions de travail équitables a l'équipe, tant à l'interne qu'à l'externe.

Pour ce faire il adapte et développe divers outils, un manuel d'emploi, des règles internes et des codes de conduite, des contrats de travail uniformes, des profils de postes, des plans d'accueils et d'intégration ...

➤ Aussi il maitrise :

- L'appréciation du rendement.
- Avoir la capacité à déléguer.
- Planifier les besoins en RH.
- Adopter une communication efficace pour gérer le changement.
- Faire un programme bien équilibré (gérer les priorités, contrôler les éléments perturbateurs...)

2.3-l'impacte du dialogue social sur les ressources humaines

Meilleure organisation du travail + amélioration des conditions de travail + bonnes relations de travail = collaborateur satisfait, plus épanoui, plus efficace.

Avoir un respect mutuel dans le cadre des relations humaines dans la direction contribue à une meilleure performance RH.

Dialogue social + cohésion d'équipe = Diminution des conflits.

Un climat social apaisé dans la direction amène des répercussions positives sur les performances, les pratiques de gouvernance et la stabilité sociale en général.

Le dialogue social sert aussi de levier de croissance à moyen terme et peut amener une amélioration des résultats opérationnels.

La direction de la protection civile de T-O est plus performante quand les collaborateurs sont motivés et que l'ambiance au sein des équipes est au beau fixe.

Le management des ressources humaines est aussi important pour créer un environnement de travail propice.

Enfin le dialogue social doit participer à la conduite du changement dans la direction afin d'assurer une performance durable.

2.4-Les avantages d'une bonne pratique du dialogue social

La bonne pratique du dialogue social au sein de la direction de la protection civil permet de :

- Trouver des solutions efficaces face aux différentes problématiques sociales majeures.
- Améliorer les conditions de travail des salariés afin de mettre en place une stratégie d'efficacité globale.
- Accompagner les mutations du travail qui nécessitent de prendre en compte les dimensions techniques, organisationnelles et sociales des décisions prises.
- Veiller au bien-être des salariés aura nécessairement un impact sur la qualité de vie au travail.

2.5-les objectifs du dialogue social :

Le dialogue social dans la direction de la protection civile de T-O a pour mission principale de favoriser la mise en place d'un consensus entre les différentes parties qui participent au débat. Ce mode de consultation et de négociation vise également à renforcer la notion de participation.

➤ Ainsi, ce dernier a pour objectif :

- La résolution des problématiques sociales majeures.
- La réussite d'une bonne gouvernance.
- La stabilisation sociale.
- L'atteinte de ces objectifs dépend généralement de la volonté de chacun, notamment de la contribution au dialogue social.

2.6-les procédures pour gérer les conflits :

Afin de gérer les conflits sociaux au sein de la direction de la protection civile de T-O

- En doit situer les origines des oppositions.
- Anticiper les conflits : Avant que les conflits sociaux ne s'installent, il est important de mettre des actions en place pour prévenir ces dissensions.

- **Au niveau de la communication :**

- Adopter les techniques de gestion de conflit à travers des médiateurs.
- Prévoir une communication interne (lettre d'information, intranet, réunion, affichage).

- **Au niveau de l'activité**

- Instaurer une reconnaissance de la pénibilité au travail et prendre en considération les difficultés physiques et morales de chaque poste d'opération.
- Simplifier les prises de décision et les processus, fluidifier la transmission de données, rendre les mécanismes de fonctionnement plus rapides (à travers la mise en place de l'intranet, des logiciels de collaboration) ;
- Proposer des formations afin de dynamiser la motivation et encourager l'efficacité.

- **Au niveau du management**

- Former absolument les responsables aux techniques managériales.
- Favoriser le management participatif, ne pas hésiter à réaliser des « micro-réunions » de service.
- Savoir rediriger vers les Ressources Humaines, les entretiens annuels demeurent également une bonne façon de pouvoir analyser les conditions de travail et l'état d'esprit des salariés.

2.7-améliorer le dialogue social :

Afin d'améliorer le dialogue social dans la direction de la protection civile de T-O, il y a plusieurs pistes à envisager et à développer :

- Instaurer un climat de confiance en faisons :
 - Exploiter les thématiques qui impactent le travail.
 - Favoriser la négociation et soutenir l'envie de dialoguer.

- Promouvoir le rôle et l'implication des représentants du personnel.
- Mettre en place des moyens afin de favoriser la proximité entre les différents acteurs du dialogue social.

Conclusion du cas pratique

Au terme de ce travail empirique, j'ai constaté que la place accordée au dialogue social RH au sein la direction de la protection civile de Tizi-Ouzou est primordiale, elle est considéré l'un des facteurs stratégiques important dont dispose le RRH pour faciliter l'atteinte de ces objectifs.

Donc le dialogue social devient une fonction stratégique qui participe à l'amélioration de sa performance.

En conséquence le dialogue social est un mécanisme essentiel qui vise à promouvoir et permettre de trouver des solutions efficaces aux défis que représentent les relations professionnelles et sociales ainsi qu'aux problèmes complexes auxquels la direction de la protection civile de T-O est confrontée et qui peuvent avoir des répercussions sur les travailleurs.

Conclusion générale

Conclusion générale

Au cours de cette étude, j'ai tenté de démontrer ma capacité à repérer un thème de recherche original. Le rôle du DRH dans le dialogue social qui est chargé d'assurer un bon climat entre la direction et les salariés en permettant une meilleure cohésion afin de développer un sentiment d'appartenance et remettre le salarié au cœur du débat ainsi réaliser une bonne résolution des problématiques économique et social.

Pour mieux comprendre ma démarche, une étude a été menée au sein d'une entreprise publique algérienne, la direction de la protection civile de Tizi-Ouzou qui est un corps actif investi d'une mission nationale et permanente de sécurité civile qui se distingue par le nombre de son personnel élevé ce qui rend les compétences et le savoir des employés plus intéressent.

Il faut savoir que toute entreprise quel que soit sa nature et sa taille bien évidemment est doté d'une organisation bien particulière qui définit les responsabilités et missions de chaque entités .On trouve généralement dans l'organisation ou bien dans l'organigramme d'une entreprise les fonctions suivantes : le poste du directeur général qui supervise toute l'entité ou bien toute l'entreprise , nous avons également une direction des ressources humaines, une direction financière ,direction production ,direction audit ex... sa dépend de la taille même du secteur d'activité et de l'âge de l'entreprise donc le concept GRH a évoluer au fils du temps il a été influencer impacter par les mutations sociologiques et économiques qu'a connu le monde par rapport au évolution de la fonction RH.

Enfin, la direction de la protection civile accorde une place très importante aux ressources humaines et les considèrent comme un élément fondamental de sa réussite, d'où son rôle principal, est de l'associer et la conseiller pour la définition de sa stratégie et pour l'atteinte de ces objectifs. Le responsable des ressources humaines joue un rôle important dans le dialogue social et le fonctionnement du système des relations social et trouve que le dialogue social permet de créer des liens et de favoriser les relations sociales et le considère comme l'un des outils permettant de communiquer aux autres de s'exprimer et de négocier ou juste échanger des informations.

Afin d'établir un dialogue social serein une condition s'impose : chacun doit avoir les moyens d'exercer son rôle et ces responsabilités. Car s'il faut le vouloir, il faut aussi le pouvoir.

Bibliographie

Bibliographie

- **Ouvrage**

1. DAVID AUTISSIER BLANDINE SIMONIN, « mesure la performance des ressources humaines », édition EYROLLES, 2009.
2. MICHEL BARABEL, OLIVIER MEIER, « la gestion international des ressources humaines », édition DUNOD, Paris, 2008.
3. JEAN-MARIE PERETTI, « gestion des ressources humaines », 21e édition, 2016
4. LAETITIA LETHIELLEUX, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 2^eédition .éditeur Eja Paris 2008.
5. FREDY-PLANCHOT, « Théorie des organisations appliquée au MRH », édition FOUCHER, Vannes, 2008.
6. FABIEN DE GEUSER – Illustrations de FLYING ROGERS, « petite histoire des théories du management », édition Edenred. 2015
7. FAYOL, « administration industrielle et générale », édition ENAG, 1990
8. Nicolas Armand, « Nouveaux de la GRH » , édition ellipses, 2013
9. LOÏC CADIN, « Francis Guérin, Gestion des Ressources Humaines », 3em édition DUNOD, Paris, 2010
10. ANNIK COHEN, « Toute la fonction ressources humaines », édition DUNOD, paris, 2006
11. ESTELLE MERCIER et GERALDINE SCHMIDT, « Gestion des Ressources Humaines », édition Node et Pearson, 2004
12. JEAN-MARIE PERETTI, Ressources Humaines, 12emédition, Vuibert 2010
13. ULRICK MAYRHOFER, « Management Stratégique », Lexifac Gestion, édition Copyrighted matériel, 2007
14. BRUNOBACHY et CHRISTINEHARACHE, « toute la fonction management », édition DONOD, paris, 2010
15. AMOKRANE ABDELLAZIZ, « La comptabilité des ressources humaines » édition office des publications Universitaire, 2012
16. SHIMON L.D, TANIA S, SUSAN E.J, RANDALL S.S, « la GRH tendances enjeux et pratiques actuelles », édition du Renouveau Pédagogique, 2002

Bibliographie

17. JEAN MARIE DUCREUX, RENE ABATE, NICOLAS KACHAMER, « le grand livre de la stratégie », édition d'organisation, paris
18. MARTINE BRASSEUR ET ARIEL MENDEZ , « comportement et ressources humaines », édition Vuibert , 2008
19. MICHELLE GILLET et PATRICK GILLET, « SIRH », édition Dunod, paris, 2010
20. M-A. SOURIAK et G. BORENFREUND, " La négociation collective entre désillusions et illusions", in Mélanges à Jean-Maurice VERDIER, p.222
21. Groupe THOMAS, "De l'entreprise comme unité pertinente de négociation", Le Quatre pages n°2 juin 2004
22. MARTORY Bernard, op cite.
23. Bernard Martory, économie d'entreprise, édition NATHAN (1991).
24. J. PÉLISSIER (dir.), "Droit du Travail", Dalloz, 2000, 20ème éd. J. PÉLISSIER (dir.), "Droit du Travail", Dalloz, 2000, 20ème éd
25. A. SUPIOT, "Critique du droit du travail", PUF, 1994, p.XV
26. A. SUPIOT, "Revisiter les droits d'action collective", Droit social 2003
27. P. RODIÈRE Le droit social de l'Union européenne LGDJ 2002 2ème éd
28. G. BORENFREUND, "La représentation des salariés et l'idée de représentation", Droit social 1991
29. J-C. JAVILLIER, "Droit du travail", LGDJ, 1988
30. M. BORGETTO, "La république sociale", PUF, 2000

- **Thèses et mémoires**

1. Mémoire conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de la carrière au sein de la DPC, année 2007.
2. cf. J. PÉLISSIER (dir.), "Droit du Travail", Dalloz, 2000, 20ème éd. p.96
3. cf. Le Petit Larousse illustré, éd. 2000, sous le terme concertation
4. cf. "Accord du 21 juin 2004 sur les principes et méthodes du dialogue social à La Poste",
5. Liaisons sociales, C3 n°305, 5 août 2004
6. cf. A. SUPIOT, "Critique du droit du travail", PUF, 1994, p.XV

Bibliographie

7-IDEM, p 21

8-Ibid, P16

9.cf. A. SUPIOT, “Revisiter les droits d'action collective”, Droit social 2003, p.700

10.cf(P. RODIÈRE Le droit social de l'Union européenne LGDJ 2002 2ème éd. p. 78

11.cf. Position commune sur les voies et moyens de l'approfondissement de la négociation collective, 16 juillet

12.Liaisons sociales, Conventions et accords, n°174

13.voir CE 30 juin 2003 (RJS, 10/03 n°1197) et TGI Paris, 16 mars 2004 (RJS, 5/04 n°580)

14.cf. G. BORENFREUND, “La représentation des salariés et l'idée de représentation”, Droit social 1991, p.685

15.cf. J-C. JAVILLIER, “Droit du travail”, LGDJ, 1988, p.31

16.“Protocole d'accord du 23 octobre 2001 relatif au droit syndical et à l'amélioration du dialogue social à la RATP”, Liaisons sociales, C3 n°203, 26 mars 2002

17.cf“Accord d'entreprise du 22 mai 2002 portant sur la mise en place de la CCN des télécommunications à Orange France”, Liaisons sociales, C3 n°228, 8 octobre 2002

18.cf. “Accord sur le dialogue social au sein du groupe Cegetel du 13 juin 2002”, Liaisons sociales, C3 n°216, 8 août 2002

19.cf. Discours de M. François FILLON, ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, en clôture du colloque de Jacques BARROT “Les lois Fillon : l'entreprise, la négociation, l'emploi”, le 16 octobre 2003 (Entreprise et Progrès)

20.cf. A. SUPIOT, “Homo Juridicus, Essai sur la fonction anthropologique du Droit”, Seuil, 2005, p.231

21.cf. J. L cf. M. BORGETTO, “La république sociale”, PUF, 2000, p.192

22.cf. Compte rendu des débats de l'Assemblée nationale du 11 décembre 2003E GOFF, “Droit du travail et société (tome 2 : Les relations collectives de travail)”, PUR, 2002, p.37

23.cf. “Accord du 21 juin 2004 sur les principes et méthodes du dialogue social à La Poste”, Liaisons sociales, C3 n°305, 5 août 2004

24.cf. Le Petit Larousse illustré, éd. 2000, sous le terme dialogue

Bibliographie

25.cf. “Accord du 21 juin 2004 sur les principes et méthodes du dialogue social à La Poste”,

26.Liaisons sociales, C3 n°305, 5 août

27.CIFOIT Cours A1-04027 Formation Syndicale en Négociation Collective pour les dirigeants syndicaux (Francophone & Anglophone Afrique) Du 18 au 29 Juillet.

28.cf. Les Echos – vendredi 21 janvier 2005

- **Site internet :**

1.Fr.wikipedia.org/wiki/gestion_des_ressources_humaines

2.www.Ressource.auneg.fr. Consulter le 15/03/2015, à 17 :55h

3.<https://www.guide-metiers.ma/metier/directeur-des-ressources-humaines>

4.<https://www.guide-metiers.ma/metier/directeur-des-ressources-humaines/>

5.<https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/role-du-directeur-des-ressources-humain>

6.<https://www.cftc.fr/actualites/social/a-quoi-sert-le-dialogue-social-2>

7.<https://www.esgrh.fr/actus/rh-gestion-conflit>

8.<https://paie-tunisie.com/docs/relatedInfo/commission-66538.pdf>

9.<http://www.alphatunisie-ac.com/files/7893005069.pdf>

10.www.ilo.org

- **Articles et revues**

1. Revue international P.M.E vol 23, n°2 ,2010

2. Revue de Relation industriel, vol 55, n°2, 2000

3. Revue international des relations de travail, vol 2, n°1, 2004

4. Revue économique et social, « gestion des ressources humaines et performance de la firme : une application de l’approche de la contingence », 2003 5. Revue de la GRH, N° 65, 2007

5.Frédéric Taylor, article : le premier des consultants, Copyright 2007-2015 – Scola Consult by Devenir.

Liste des tableaux et figures

Liste des figures

Figure N°1 : : Pyramide des besoins Abraham MASLOW

Figure N°2 : structurer le dialogue social

Figure N°3 : Les acteurs du dialogue social

Figure N°4 : Les bonnes pratiques pour un climat social

Figure N°5 : Bilan social et pilotage des politiques de Gestion des Ressources Humaines

Figure N°6 : Les déterminants de la Qualité de vie au travail

Figure N° 7 : Organisation du service de la protection civile.

Liste des tableaux :

Tableau N01 : les acteurs du dialogue social

Tableau N °02 : Le sexe des interrogés.

Tableau N°3 : l'âge des interrogés

Tableau N°04 : Ancienneté des employés.

Tableau N°05 : Catégorie socioprofessionnelle.

Tableau N°06 : Favorisation du dialogue social.

Annexes

Annexe 1

Questionnaire destiné aux salariés de l'entreprise :

Le questionnaire ci-joint a été constitué en vue de réaliser un mémoire de master portant la problématique : « Le rôle du DRH dans le dialogue social cas la direction de la protection civile T-O ?»

Réalisé par :

-BEN MESSAOUD Zilgoum

Toutes les réponses seront traitées confidentiellement

Question N°1 : quel est votre sexe ?

- Homme
- Femme

Question N°2 : Quel est votre âge ?

- Moins de 21 ans
- 21 – 30 ans
- 31 – 40 ans
- 41 – 50 ans
- Plus de 50 ans

Question N°3 : Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

- 1_5 ans
- 6_10ans
- 11_15 ans
- 16_20 ans
- Plus de 20 ans

Question N°4 : Quelle est la nature du poste occupé ?

Catégorie :

- Exécutant
- Maitrise
- Cadre
- Cadre supérieur

Question N°5 : Pensez-vous que le service ressource humaine de votre entreprise favorise le dialogue social ?

- Oui
- Non

Développer votre réponse

Annexe 2

Questionnaire destiné au DRH

Le questionnaire ci-joint a été constitué en vue de réaliser un mémoire de master portant la problématique : « Le rôle du DRH dans le dialogue social cas la direction de la protection civile T-O ?»

Réalisé par :

-BEN MESSAOUD Zilgoum

Question N°1 : Quel est le nombre de salariés de votre entreprise ?

- De 01 à 49
- De 50 à 99
- De 100 à 1000
- Plus de 1000

Question N° 2 : Quelle est la nature de la propriété de votre entreprise ?

- Privée
- Publique
- Autres

Question N° 3 : quel est le type d'activité de votre entreprise ?

- Activité industrielle
- Activité commerciale
- Activité de prestation de services
- Veuillez préciser la nature de cette activité

Question N° 4 : Votre entreprise dispose-t-elle d'une structure chargée de la Fonction Ressources Humaines ?

- Oui
- Non
- Autres

Question N° 5 : En quoi consiste le rôle de la Fonction Ressources Humaines ?

- Assurer seulement les tâches administratives
- Participer, associer et conseiller la direction pour la définition de la stratégie
- Appliquer et mettre en œuvre les programmes et politique GRH élaboré par la direction
- Autres

Question N° 6 : Qui est le Responsable chargé des Ressources Humaines ?

- Le dirigeant de l'entreprise lui-même
- Le chef personnel
- Un administratif
- La direction des Ressources Humaines
- Le supérieur hiérarchique
- Autre

Question N° 7 : Quelle appréciation faites-vous pour la Fonction Ressources Humaines ?

- Stratégique (primordiale)
- Assez importante
- Secondaire

Question N° 8 : Sous quelle forme se mets en place le dialogue social dans votre entreprise ?

- Bipartie
- Tripartite
- Tripartite plus
- Autre

Développer

Question N° 9 : Quels sont les acteurs du dialogue social dans votre entreprise ?

- Le comité social et économique
- Les délégués syndicaux
- Les ressources humaines
- Le chef d'entreprise
- Les négociations collectives
- Le dialogue entre les salariés et l'IRP

Développer

Question N° 10 : Quelles sont les différentes formes du dialogue sociale prise en considération dans votre entreprise ?

- Négociation
- Consultation
- Transmission d'information
- Prevention

Développer

Question N° 11 : Quelle type de dialogue social est mis en place dans l'entreprise ?

- Formel**
- Informel**

Annexe 3

Guide d'entretien

1-Quelle est la place de la fonction ressource humaine dans l'organigramme de votre entreprise ?

2-Comment assurez-vous le bon fonctionnement de la GRH au sein de votre entreprise ?

3-Quel est l'impact du dialogue social sur la fonction ressource humaine dans votre entreprise ?

4- Quels sont les avantages d'une bonne pratique du dialogue social dans votre entreprise ?

5-Quels sont les objectifs du dialogue sociale au sein de votre entreprise ?

6- Comment votre entreprise procède-t-elle pour gérer les conflits ?

7- Comment améliorer le dialogue social dans l'entreprise ?

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Introduction générale	01

Chapitre 01 : Généralités sur les concepts GRH et DRH

Introduction	05
--------------------	----

Section 1 : Evolution historique sur la gestion des ressources humaines et son importance.

1. Historique sur la gestion des ressources humaines	06
1.1 L'école classique	06
1.1.1. Les mouvements de gestion classique (le TAYLORISME)	06
1.1.2. Les mouvements d'administration scientifique (FAYOL)	07
1.1.3. WEBER et « la rationalisation de l'organisation »	10
1.2. Les théories des relations humaines	10
1.2.1. Elton Mayo (1880-1949) L'homme social.....	11
1.2.2. Abraham H. Maslow	12
1.2.3. Frederick Herzberg Frederick	13
1.2.4. Les théories X et Y de Douglas McGregor (1906-1964)	14
1.3. L'école de la contingence.....	15
2. L'évolution de la fonction ressources humaines	17
2.1. Fin du 18eme siècle au début du20eme siècle (l'industrialisation)	17
2.2. La 1ere moitié du 20eme siècle (après les deux guerres mondiale) 18	
2.3. Les trente glorieuses (1945-1975)	18
2.4. Les années de crise (1975-1990)	19
2.5. De 1990 à nos jours.....	20
3. l'importance la gestion des ressources humaines 21	

Section 2 : les activités, missions de la gestion des ressources humaines et ces objectifs

1. Les activités de la fonction ressources humaines	23
---	----

Table des matières

1.1. L'administration du personnel	23
1.2. La gestion des ressources humaines	23
1.3. Le développement social	23
1.4. La formation	24
1.5. L'information et la communication.....	24
1.6. L'amélioration des conditions de travail	24
1.8. Les relations sociales.....	24
2. Les missions de la fonction ressource humaine	24
2.1. Administrer efficacement	24
2-2. Développer la motivation des salariés	25
2-3. Favoriser le changement	25
2-4. Mettre en œuvre la stratégie.....	25
3. Les objectifs de la fonction ressource humaine	26
3.1. Les objectifs fonctionnels.....	26
3.2. Les objectifs implicites.....	26
Section 3 : le rôle du DRH et sa place dans l'entreprise	
1. Le Directeur des Ressources Humaines	27
1.1. Le DRH acteur de la stratégie de l'entreprise	28
1.2. Qualités personnelles.....	29
2. Missions principales du DRH et ces compétences techniques.....	29
2.1. Missions principales du DRH	29
2.2. Compétences techniques du DRH.....	30
3. Le Rôle du DRH	30
3.1. Le DRH au service du bon fonctionnement de l'entreprise	30
3.1.1. Encadrement et protection du personnel salarié.....	30
3.1.2. Représentation de la direction générale et dialogue social.....	31
Conclusion.....	32

Table des matières

Chapitre 02 : Généralités sur le dialogue social et le rôle du DRH dans ce dernier

Introduction	33
--------------------	----

Section 1 : Définitions Du dialogue social, composantes, buts et objectifs

1. Définition du dialogue social	33
1.1. Le dialogue social et la France : une histoire de longue date	34
1.2. L'Organisation Internationale du Travail (L'OIT) définit le dialogue social de la manière suivante.....	35
1.3. Définition sur la base d'une approche étymologique	35
1.4. Définition selon le code du travail	36
2. Les composantes du dialogue social	36
2.1. La négociation collective.....	36
2.2. La participation	38
2.3. La représentation	39
2.4. La concertation.....	39
2-5. La consultation.....	40
2.6. La discussion	40
2.7. L'information.....	41
2.8. La démocratie sociale.....	41
3. Buts et Objectifs du Dialogue Social	43

Section 2 : Le dialogue sociale nouvel outil de management et sa concrétisation, ces pratiques et acteurs

1. Les acteurs du dialogue social.....	44
1.1. La direction	45
1.2. Le CSE et les délégués syndicaux	45
1.2.1. Le Comité Social et Économique (CSE)	45
1.2.2. Les délégués syndicaux	46
1.3. L'encadrement.....	47
1.4. Les salariés	47
1.5. Des relations nécessaires entre ces 4 acteurs	48

Table des matières

1.6. Le rôle des représentants du personnel	49
2. Le dialogue social, nouvel outil de management	50
2.1. Une norme sociale mieux acceptée	50
2.2. Le dialogue social ou l'art de convaincre	52
2.3. Un dialogue social de prévention des conflits	54
2.4. Le mythe de l'intérêt commun	55
2.5. Des conflits pourtant nécessaires	57
3. Concrétisation du dialogue social	58
4. Les bonnes pratiques du dialogue social	59
4.1. Les bonnes pratiques du dialogue social en milieu du travail	59
4.1.1. Le respect du droit de travail	60
4.1.2. L'élaboration et la diffusion du bilan social	61
4.1.3-La politique de communication	62
4.1.4-La politique de formation	62
4.1.5. La gestion participative	63
4.1.6. La qualité de vie au travail	64
4.1.7. La gestion participative	65
4.1.8. La vision	66
4.2. Les bonnes pratiques du dialogue social institutionnel	66
4.2.1. Former à la négociation	67
4.2.2. Utiliser des techniques de négociation appropriées	67
4.2.3. Accroître la participation des salariés	68
4.2.4. Renforcer la représentative syndicale	68
4.2.5. Elaborer des indicateurs propres à l'étude du dialogue social	68
Section 03 : le rôle du DRH dans le dialogue social	
1-DRH et gestion des conflits	69
1.1. Les conflits en entreprises : 4 sources principales	70
1.1.1. Les conflits de personnes ou conflits interpersonnels	70
1.1.2. Les conflits de pouvoir ou conflits d'idées	70
1.1.3. Les conflits économiques ou conflits d'intérêts	70

Table des matières

1.1.4. Les conflits hiérarchiques ou conflit de position	70
2. Mission du DRH dans les relations sociales	72
2.1. Conseil auprès de la direction de l'entreprise	72
2.2. Conseil en droit social en interne	73
2.3. Préparation des différents projets ou chantiers sociaux	73
2.4. Relations avec les instances représentatives du personnel	73
2.5. Relations et négociations avec les partenaires sociaux	74
3. La mise en place du dialogue social par le DRH	74
3.1. Par l'instauration d'un climat de confiance par le DRH	74
3.2. Par l'implication des DRH à proximité	75
Conclusion	75

Chapitre III : Le rôle du DRH dans le dialogue social au sein de la direction la Protection civile

Introduction	76
Section 1 : Présentation, organisation et missions de la Direction de la Protection Civil (DPC)	
1. Présentation de la Direction de la Protection Civile de la Wilaya de Tizi-Ouzou	76
1.2-Missions du service de la protection civile	78
1.3 Organisation du service de la protection civile	79
1.3.1 Description de l'organigramme général	80
Section 02 : méthodologie de l'étude de cas Direction de la protection Civile	
1. Définition de l'objet de l'enquête	83
2. Méthodologie de recueil de données	83
2.1. L'analyse documentaire	83
2.2. Le questionnaire	83
2.3. L'entretien semi directif	84
2.4. L'échantillonnage	84
3. L'analyse des résultats des questionnaires destinés aux salariés de l'entreprise	84

Table des matières

Section 3 : revue des résultats obtenus de questionnaire et de l'entretien département RH au sein de la direction de la protection civile de Tizi-Ouzou

1. Résultats obtenus par le questionnaire au chef du département RH	90
2. Revue des principales informations obtenues par les entretiens	94
Conclusion du cas pratique	98
Conclusion générale	99
Bibliographie	100
Liste des tableaux et figures	104

Annexes

Table des matières

Résumé

Résumé

La fonction Ressources humaines joue un rôle important dans le dialogue social et le fonctionnement du système des relations sociales, il est assuré, en général, par ces organismes représentatifs du personnel (syndicat, comité d'entreprise), présentés comme des avancées, des conquêtes, des acquis résultant de luttes ouvrières de dialogue social et ses protagonistes ne se cantonnent plus, uniquement, aux relations du travail et au champ des relations professionnelles. Ils constituent, potentiellement, une dimension stratégique du déploiement de la GRH en entreprise.

Au-delà des aspects administratifs et réglementaires, le DRH est chargé d'encadrer et de protéger le personnel, mais aussi d'assurer un bon climat de dialogue social entre la direction et les salariés. Les leviers pour un dialogue social de qualité reposent sur un dialogue professionnel au quotidien entre managers et représentants, combiné à une gestion de personnel assurée. Enfin il doit participer à la conduite du changement dans l'entreprise afin d'assurer une performance durable.

Mots clés : DRH, GRH, dialogue sociale.

Abstract

The Human Resources function plays an important role in social dialogue and the functioning of the system of social relations, it is ensured, in general, by these bodies representing the staff (union, works council), presented as progress, , achievements resulting from workers' struggles of social dialogue and its protagonists are no longer confined solely to labor relations and the field of professional relations. They constitute, potentially, a strategic dimension of the deployment of HRM in companies.

Beyond the administrative and regulatory aspects, the HRD is responsible for supervising and protecting staff, but also for ensuring a good climate of social dialogue between management and employees. The levers for quality social dialogue are based on daily professional dialogue between managers and representatives, combined with assured personnel management. Finally, he must participate in driving change in the company in order to ensure sustainable performance.

Keywords: HRD, HRM, social dialogue.