

La place du RRH

entre l'employeur et les salariés

Une place à géométrie variable

Patrick Valéau

Julie Bègue, Valérie Montpré & Mickael Viry

Frédéric Marionneau, Pasqual Porcel, Chafiquah Alibaye, Aurélie Ango, Vincent Dubois, Annaelle Filain, Jessica Gigant, Cyrielle Grondin, Lydia Hoareau, Mylène Leard, Juliane Lebreton, Faydatti Majani, Liz Narayanin, Agenelle Parassouramanaik, Megan Parmentier, Virginie Potin, Gabrielle Robert, Aurélie Techer, Cindy Tetia, Lydie Turpin, Anne Xavier.

1. Un RRH au service des salariés.....	2
2. Un RRH médiateur.....	5
3. Un RRH « forcément » du côté de l'employeur.....	7
4. Un RRH en relation avec les Instances Représentatives du Personnel	9
5. Un RRH et des IRP unis dans le dialogue social.....	11
6. Un RRH et des IRP pris dans des rapports de force.....	14
7. Un RRH et des IRP liés par un contrat moral informel	16

Introduction

Les Responsables Ressources Humaines (RRH)¹ contribuent au développement de l'organisation à travers différentes activités à caractères techniques et économiques telles que la GPEC, les définitions de postes, les référentiels de compétences, le suivi des contrats, des rémunérations et des plans de formation. Ils assurent également une mission d'interface entre l'employeur et les salariés visant la construction d'un cadre de coopération acceptable pour tous. C'est à ce second volet, moins visible, plus complexe et parfois plus ambigu, qu'est consacré notre second colloque.

Comment les RRH se positionnent-ils entre l'employeur et les salariés ? Au-delà du principe idéal ou naïf consistant à affirmer que le RRH « doit » rester, quoi qu'il arrive, à « *équidistance* » des deux partenaires ; au-delà des procès d'intention et des réductions désabusées présentant le RRH comme un exécutant devenu le « *bras armé* » de la direction, nous avons souhaité connaître les points de vue des intéressés eux-mêmes. Nous avons rencontré 46 RRH et acteurs travaillant avec eux, dans le cadre d'entretiens semi-directifs d'une heure que nous avons retranscrits puis analysés. Ce livret tente de restituer, aussi fidèlement que possible, leur point de vue, en tenant compte de la diversité de leurs ressentis et de leurs expériences. Nous avons pu identifier différents points communs à l'ensemble des RRH, mais tous n'ont pas nécessairement exactement la même vision de leur rôle.

Les RRH rencontrés commencent souvent par évoquer leur double obligation à la fois vis-à-vis de l'employeur et des salariés, ces deux missions se retrouvant périodiquement, implicitement ou ouvertement, en contradiction. Leur position entre ces deux parties-prenantes est en permanence en mouvement. Elle s'ajuste en fonction des évolutions de la situation. Nous relevons trois catégories de périodes correspondant généralement à trois types de postures. « *En temps normal* », lorsque leurs objectifs restent compatibles avec ceux de l'entreprise, le RRH peut être au service des salariés (partie 1). Lorsque les attentes de

¹ Nous avons retenu l'expression RRH afin d'intégrer l'ensemble des responsables effectivement en charge de la fonction, indépendamment du statut de directeur.

l'employeur et celles des salariés divergent mais qu'un juste milieu peut être trouvé, le RRH devient un médiateur (partie 2). Lorsque la situation entre l'employeur et les salariés tourne au conflit, le RRH est « *forcé* » de sortir de sa neutralité pour se ranger, en vertu des liens hiérarchiques, auprès de l'employeur (partie 3). Face au RRH, les institutions représentatives du personnel (IRP) occupent une série de positions à certains égards similaires (partie 4) : souvent ouvertes au dialogue social (partie 5), elles se radicalisent également en temps de crise (partie 6).

La place du RRH entre l'employeur et les salariés est complexe et ambiguë dans la mesure où elle ne peut être établie une fois pour toutes. Elle varie énormément d'une entreprise à l'autre. Elle change et s'adapte en fonction des circonstances, amenant le RRH à montrer différents visages. L'unité et la continuité de sa posture résident dans une élasticité maîtrisée : en cas de conflit, même s'il est tenu d'adopter une attitude plus dure, le RRH doit garder à l'esprit l'après crise, il n'est plus médiateur, mais doit rester modéré. La place du RRH est en partie co-construite avec les IRP. Leurs échanges aboutissent parfois à un contrat moral informel contribuant, discrètement mais sûrement au bon fonctionnement de l'entreprise (partie 7). Nous terminons cet exposé avec les évolutions du dialogue social à la Réunion (conclusion).

1. Un RRH au service des salariés

Les RRH insistent sur leur rôle en tant qu'artisans d'un fonctionnement relativement satisfaisant pour tous. Leur mission de base consiste à mettre les ressources humaines en situation de travailler efficacement. Ils prennent en compte les aspects techniques et économiques mais également les dimensions psychosociales de leurs conditions de travail. A défaut d'un cadre idéal, il s'agit d'offrir à chaque salarié un cadre satisfaisant dans lequel il trouve son compte tout en se sentant bien à sa place. La mission des RRH consiste à expliquer aux salariés ce que l'entreprise attend d'eux et réciproquement, à écouter leurs attentes. Cet aspect du travail des RRH a pris, ces dernières années, une orientation plus individuelle visant à intégrer la diversité des salariés. Les RRH délèguent, ce faisant, une partie de leur responsabilité à l'encadrement de proximité.

<p>Mettre les salariés en situation de travailler efficacement</p>	<p>1.1 « <i>Ma mission consiste à mettre en place une gestion optimale des moyens humains, que les gens soient bien dans leur poste, qu'ils soient en situation d'être productifs et de travailler dans le même sens</i> »</p> <p>1.2 « <i>Mais c'est ce côté humain qui va faire en sorte que le côté professionnel se passe très bien. Ce côté humain va éviter demain qu'il y ait une situation conflictuelle. Et les salariés, Pour moi ce ne sont pas des acteurs mais des collaborateurs, c'est l'entreprise même.</i> »</p> <p>1.3 « <i>Je constate aujourd'hui que l'un des changements majeurs dans la fonction de DRH est la prise en compte de l'individualisation. En effet, les politiques RH prennent plus en compte l'humain et le social (amélioration du bien être au travail...). Les aspects de satisfaction et de motivation des personnels nous préoccupent davantage.</i> »</p>
<p>Un rôle d'explication du fonctionnement et des stratégies de l'entreprise</p>	<p>1.4 « <i>Le bureau est ouvert (...) Trouver des solutions à leurs problèmes, répondre à leurs questions et interrogations principalement et avoir quelques renseignements, expliquer certaines choses qu'ils ne comprennent pas, tout simplement</i> ».</p> <p>1.5 « <i>Le rôle des ressources humaines c'est d'expliquer aussi.</i> »</p> <p>1.6 « <i>Ils demandent une réponse claire et rapide (...) des réponses à des questions techniques, c'est de la demande d'accompagnement</i> »</p> <p>1.7 « <i>Ce que les salariés attendent, c'est une lisibilité dans la stratégie des RH</i> »</p>
<p>Un rôle d'écoute, un rôle social</p>	<p>1.8 « <i>Beaucoup d'écoute</i> »</p> <p>1.9 « <i>Toute une écoute, donner au salarié le sentiment que l'organisation est « humaine » c'est-à-dire qu'il y est fait cas de qui ils sont, de ce qu'ils apportent</i> »</p> <p>1.10 « <i>D'avoir quelqu'un auprès de qui tu peux vider ton sac finalement je pense que ça c'est important et surtout si le fait de vider ton sac permet derrière de rebondir, de continuer ou de recommencer à</i></p>

	<i>t'épanouir dans une entreprise. »</i>
Une GRH individualisée	<p>1.11 « <i>Moi j'attendrais du DRH que quand j'ai des difficultés on puisse en commun trouver des solutions. »</i></p> <p>1.12 « <i>Le DRH a un rôle social auprès des salariés : il doit être sensible à leurs problèmes, connaître leurs besoins, leurs attentes, améliorer la qualité de vie au travail. »</i></p>
Déléguer une partie de la GRH à l'encadrement	<p>1.13 « <i>Les cadres managers attendent de moi un support dans le domaine des ressources humaines : comment gérer les situations avec les salariés, (...) donc je suis là en tant que support pour les cadres managers. »</i></p> <p>1.14 « <i>Dans les acteurs internes vous avez donc les salariés mais après vous avez les managers, que ce soit les managers intermédiaires ou les managers de services(...) : les demandes ne sont pas les mêmes. »</i></p> <p>1.15 « <i>Il s'agit d'être un appui pour les managers sur le terrain pour les aider dans leur démarche »</i></p>

Tableau 1. Un RRH au service des salariés : témoignages

Comme nous le montrent les extraits 1.1, 1.2. et 1.3, la mission du RRH consiste à mettre en place un fonctionnement favorisant la coopération. La négociation vise ici à faire comprendre la position de l'employeur (1.4 à 1.7), à écouter et prendre en compte les attentes des salariés (1.8 à 1.10). Partant de là, il devient possible d'échanger. Le RRH est sollicité par les salariés en tant que technicien (1.11), mais aussi en tant que référent social (1.12).

La GRH s'oriente de plus en plus vers une individualisation des relations avec les salariés, les RRH entretiennent une relation de plus en plus forte avec les représentants de l'encadrement de proximité. Ces derniers constituent des intermédiaires entre le RRH et les salariés. Ils mettent en œuvre la politique définie par ce dernier. Ils deviennent eux aussi des acteurs de la fonction². Cette mission consistant à faire en sorte que les individus se sentent à l'aise dans leur travail relève ainsi davantage du management que de la négociation.

² Cf. Peretti J.M., « *Tous DRH* », 2005

Même « *en temps normal* », l'objectif n'est pas forcément que les salariés partagent à 100% les buts de la direction. Il s'agit plus simplement de trouver une compatibilité respectueuse des préoccupations de chacun. Cette prise en compte des salariés ne relève pas uniquement de l'échange. Nous retrouvons ici des éléments d'une mission « sociale » du RRH que certains croient disparue. De façon réaliste, les RRH rencontrés s'efforcent, autant que possible, de répondre aux attentes des salariés dès lors que cela ne nuit pas au développement de l'entreprise. Nous sommes là dans le cas des négociations dites « *intégratives* », les acteurs n'ont pas forcément les mêmes objectifs, mais sont prêts à échanger, prêt à donner à l'autre ce qui lui importe. Cette position confortable ne constitue cependant qu'un des temps et qu'un des aspects de l'expérience des RRH entre l'employeur et les salariés.

2. Un RRH médiateur

Nos interlocuteurs admettent que les intérêts de l'employeur et ceux des salariés peuvent non seulement différer, mais aussi diverger. Les RRH se positionnent alors en tant que médiateurs : des artisans d'un fonctionnement qui, à défaut d'être satisfaisant, demeure « *acceptable* » pour tous. Leur mission consiste à essayer de trouver des solutions permettant d'améliorer la compatibilité entre les attentes des uns et des autres, puis, une fois cette marge épuisée, à tenter de faire évoluer leurs positions respectives vers un juste milieu.

Un RRH neutre	<p>2.1 « <i>En tout cas, le DRH répond au quotidien aux missions qui lui sont confiées, ce n'est pas une question de prise de position. »</i></p> <p>2.2 « <i>Le DRH doit assurer le meilleur fonctionnement possible de la GRH entre son rôle de conseiller de la Direction et le rôle social joué auprès des salariés. »</i></p> <p>2.3 « <i>On a des comptes à rendre à la Direction et au salarié »</i></p> <p>2.4 « <i>Pour moi le DRH doit rester neutre. On ne peut pas servir d'intermédiaire si on n'est pas neutre. »</i></p> <p>2.5 « <i>Après j'essaie d'être la plus juste possible afin de répondre aux</i></p>
---------------	---

	<i>attentes de chacun et de ne léser personne dans mes décisions mais aussi dans mes choix. »</i>
Un RRH fédérateur	<p>2.6 <i>« Il va avoir le rôle de fédérateur entre les problématiques des salariés et la faisabilité de l'entreprise par rapport au plan d'action. »</i></p> <p>2.7 <i>« Voila moi je me définirai comme une conciliatrice. C'est ce que je veux faire : arriver à faire converger les points de vue. »</i></p> <p>2.8 <i>« Il va donc être trait d'union et aussi facilitateur, on va dire ! »</i></p> <p>2.9 <i>« Il doit posséder l'autorité pour mettre en œuvre une démarche qui rallie tous les antagonistes : son objectif est de trouver une solution satisfaisante pour l'ensemble des acteurs impliqués. »</i></p>
Un RRH médiateur	<p>2.10 <i>« L'on prend position en tant que médiateur. »</i></p> <p>2.11 <i>« Je suis un médiateur entre le salarié et l'encadrement, le manager direct et/ou jusqu'au directeur. »</i></p> <p>2.12 <i>« J'ai la chance d'avoir toujours pu être un lien entre la Direction Générale et les salariés. »</i></p> <p>2.13 <i>« Quand on n'est pas en conflit, heu, mon rôle voilà : j'ai mon DG, j'ai mes IRP et effectivement le DRH/RRH peu importe comment on l'appelle, fait le lien. »</i></p> <p>2.14 <i>« Je retiens la vision du DRH comme étant le modérateur entre la volonté d'une direction voulant faire toujours plus de profits et des réclamations syndicales parfois exagérées. D'où l'importance de poser le dialogue social pour sortir de ces positions radicalement opposées. »</i></p>

Tableau 2. Un RRH médiateur : témoignages

Les extraits 2.1 à 2.5 présentent le RRH comme un intermédiaire relativement neutre dont la mission consiste à faire le lien entre l'employeur et les salariés. Suivant cette position, le RRH maintient les échanges sur des registres relativement techniques. Certains écartent ce faisant la problématique d'une prise de position, la jugeant hors sujet : le RRH est un

professionnel intervenant uniquement à des niveaux pratiques, il fait son travail, il conseille, tout en gardant un fort devoir de réserve.

Les extraits 2.6 à 2.9 confèrent au RRH un rôle à la fois plus engagé et plus ambitieux : un rôle fédérateur. Le RRH devient ainsi celui qui pourra faire entendre raison aux parties en présence et les rassembler autour de principes supérieurs. Le RRH devient ce faisant un véritable acteur, il sort de sa réserve en tentant d'influencer les deux parties et de les mobiliser autour de la vision qu'il leur propose.

Dans les deux approches, le RRH reste un médiateur visant en premier lieu à maintenir une cohabitation respectueuse de chacun (extraits 2.10 à 2.14). Ce rôle devient nécessaire lorsque les demandes des uns et des autres se font plus « confrontationnelles ». C'est le cas notamment dans le cadre des négociations salariales : ce qui est pris par les uns, est perdu par les autres. Les négociations ici évoquées ne sont plus complètement « *intégratives* », elles sont « *distributives* » : elles consistent à répartir équitablement une ressource recherchée par les deux parties. La médiation consiste à se faire l'avocat de l'autre pour favoriser les concessions. Suivant cette position, le rôle du RRH consiste à prévenir activement les conflits.

3. Un RRH « forcément » du côté de l'employeur.

Nos interlocuteurs reconnaissent aisément que les explications et les médiations ne suffisent pas toujours. Les désaccords manifestes entre l'employeur et les salariés sont fréquents. Les conflits commencent lorsque les intérêts s'opposent et que les demandes des uns apparaissent « *inacceptables* » pour les autres. Dans ces circonstances, il n'y a alors plus de juste milieu, l'équidistance n'est plus tenable. Le RRH passe alors d'une posture de médiateur à un rôle de représentant de l'employeur.

Une position accentuée en cas de conflit	3.1 « <i>En cas de conflit, heu, je bascule complètement direction tout en essayant d'avoir ce rôle de conseil, de prudence, de bonne écoute auprès de mon DG. »</i>
--	--

	<p>3.2 « <i>Et en cas de conflit par contre, ce qui est très clair, c'est que, on va du côté de celui qui nous paye c'est-à-dire la direction. »</i></p> <p>3.3 « <i>Un DRH ne peut pas rester neutre, il est forcément du côté de la Direction. »</i></p>
Une position définie par un mandat	<p>3.4 « <i>On ne prend pas de décision différente de celles des missions pour lesquelles on est mandaté quoi »</i></p> <p>3.5 « <i>Il serait mal placé pour le RRH de prendre une position différente de celle de la direction. »</i></p> <p>3.6 « <i>Quand c'est non, j'en discute avec lui et s'il reste sur ses positions, j'applique ce qu'il me demande. »</i></p> <p>3.7 « <i>Le DRH est contraint de s'aligner sur la position de la direction, à tort ou à raison, mais en général étant donné que forcément le DRH doit suivre la position de la direction »</i></p>
La force des choses	<p>3.8 « <i>Lorsque la DRH prend partie, sur des vraies décisions et pour les salariés contre la Direction, sa carrière ne dure jamais très longtemps. »</i></p> <p>3.9 « <i>Ma pratique professionnelle : je ne pouvais pas aller à l'encontre de ce que ma direction me disait mais mon éthique professionnelle me demandait de faire le contraire. »</i></p>

Tableau 3. Un RRH « forcément » du côté de l'employeur : témoignages

Nos interlocuteurs reconnaissent, en effet, à la quasi-unanimité, qu'en cas de conflit, ils se rangent « forcément » du côté de l'employeur (extrait 3.1 et 3.3). Le conflit se caractérise par une rupture des négociations, les parties en présence constatent qu'aucun compromis n'a pu être trouvé. La négociation cède alors la place au rapport de force. Le pouvoir des uns repose sur la dépendance des autres : la dépendance des salariés vis-à-vis des rémunérations perdues et la dépendance de la direction vis-à-vis de la production. Dans ce contexte, le RRH représente l'employeur : il exprime ses propositions, ses conditions et ses refus.

La question peut être posée de savoir si le conflit révèle ou crée cette prise de partie du RRH au profit de l'employeur. Les extraits 3.3 à 3.9 expliquent qu'en cas de conflit, il n'y a plus de place entre l'employeur et les salariés, les RRH sont forcés de se positionner de façon radicale. Le terme « *forcément* » se réfère également à leur mission définie dans le cadre d'un lien de subordination dont tous ont rappelé l'existence. Certains trouvent cette situation parfaitement normale, elle fait partie de leur métier (3.3 à 3.7), d'autres vivent des conflits de rôle et ressentent parfois un malaise lorsqu'ils doivent défendre un point de vue qu'ils ne partagent pas complètement (3.8 et 3.9). Le terme « *forcément* » n'a pas la même signification pour tous, suivant les cas, il est synonyme de « *naturellement* » ou de « *par la force des choses* ».

Pour tous, le conflit semble correspondre à une situation de crise, c'est-à-dire un moment transitoire précédant un retour à l'équilibre. Le RRH va a priori rechercher des formes d'intégration (partie 1), le cas échéant réduire les tensions par la médiation (partie 2), mais en cas de conflit, il devient un acteur du rapport de force. Cette place appelle d'autres attitudes, il donne à voir un visage plus dur. Ces crises sont inévitables, tous les RRH en font l'expérience. Il importe cependant qu'elles restent les plus courtes possibles, pour revenir sans trop de dégât à la « *normale* ».

4. Un RRH en relation avec les Instances Représentatives du Personnel

Durant les trois temps précédemment évoqués (temps normal, temps de la négociation et temps du conflit) le RRH est rarement seul, il construit sa place en interaction avec les Instances Représentatives du Personnel (IRP). Les IRP jouent un rôle complémentaire, parfois presque similaire, à celui du RRH, entre les salariés et l'employeur.

Des IRP représentants des salariés	<p>4.1 « <i>Les salariés, je dirais, passent vraiment par leurs IRP pour traiter de leurs demandes individuelles et collectives</i> »</p> <p>4.2 « <i>Le DRH ce n'est pas quelqu'un qui défend les salariés, il gère les ressources humaines, il y a les IRP pour cela, chacun son rôle.</i> »</p>
--	--

	4.3 « <i>Les attentes sont effectivement globalement les mêmes. C'est-à-dire une écoute, une prise en compte des problèmes des salariés, une implication. »</i>
Des IRP, gardiens du droit du travail	4.4 « <i>Les syndicats veillent à ce qu'on respecte ce qui nous est prescrit dans le code du travail et par la direction du travail. »</i> 4.5 « <i>Les RP accompagnent un salarié lors d'un entretien en vue d'une sanction »</i> 4.6 « <i>Par exemple, une personne qui a commis une faute, nous on estime qu'on ne peut pas le garder, et les syndicalistes peuvent estimer qu'il faut lui pardonner parce que ça fait longtemps qu'elle est là. »</i>
Des IRP, intermédiaires incontournables	4.7 « <i>Dans une entreprise les IRP ont besoin de l'employeur et l'employeur a besoin des IRP, parce qu'à travers les IRP ce sont les salariés. »</i> 4.8 « <i>Dans les grandes entreprises on ne peut pas avoir des contacts individuels donc il faut bien des représentants. »</i> 4.9 « <i>Les IRP ont une place importante. C'est normal. C'est quand même le relais entre l'employeur et les salariés(...) Vous voulez mettre en place un accord de prévoyance, vous négociez avec eux, vous voulez mettre en place le Cospar qui a été prolongé vous allez les voir, les NAO vous allez les voir. Pour tout, pour tout, pour tout, vous êtes obligés de passer par eux »</i> 4.10 « <i>Il faut que les IRP soient des organes d'accompagnement du développement de l'entreprise et non pas de blocage. »</i>

Tableau 4. Un RRH en relation avec les IRP : témoignages

Les IRP, syndiquées ou non, sont élues ou désignées, pour représenter les salariés et défendre leurs intérêts (extraits 4.1 à 4.3). Les extraits 4.4 à 4.6 montrent certaines similarités entre le rôle des IRP et celui du DRH. Les IRP s'occupent des problèmes individuels des salariés : elles sont à leur écoute et les défendent auprès de l'employeur. Les IRP ont, elles aussi, au départ, un rôle relativement technique en lien avec l'application du droit du travail (extrait 4.4). Avant d'entrer en revendication, voire en conflit, les IRP sont au départ au service individuel de chaque salarié. La mission des IRP complète et dans certains cas, contrebalance la place du RRH.

Tout comme le RRH, les IRP font l'objet de caricatures et de procès d'intention. Leur but n'est pas d'aller « *forcément* » au conflit, mais de défendre les salariés et, ce faisant, de contribuer au bon fonctionnement de l'organisation. Tous les RRH rencontrés semblent sincèrement en convenir : les IRP sont une obligation légale, mais sont utiles, voire nécessaires (extraits 4.7 à 4.10).

5. Un RRH et des IRP unis dans le dialogue social

Le dialogue social fait référence à différentes méthodes de prévention des conflits et de maintien des conditions nécessaires à la coopération. Le qualificatif « social » marque le caractère collectif de ces démarches : elles sont mises en place conjointement par le RRH et les IRP. L'enjeu consiste à définir un cadre commun à l'intérieur duquel pourront être posées les questions individuelles. C'est une conception renouvelée de la négociation fondée sur une réflexion continue, destinée à anticiper et à traiter les différends avant qu'ils ne tournent à l'affrontement.

Des visions du dialogue social	<p>5.1 <i>«Le dialogue social c'est la passerelle, le pont, qui réunit les intérêts de chaque acteur et qui tranche entre les différentes positions défendues par chacun d'entre eux »</i></p> <p>5.2 <i>«Le dialogue c'est vraiment être capable de s'asseoir autour d'une table dans le respect des individus, avec le partage des visions pour arriver à une vision commune et avancer, être dans la construction »</i></p> <p>5.3 <i>«Pouvoir effectivement établir un engagement de part et d'autre sur différentes problématiques qui facilitera leurs mises en œuvre. »</i></p> <p>5.4 <i>« Unir nos forces avec des visions qui ne sont pas les mêmes pour arriver à un but commun, c'est ça mon dialogue social »</i></p> <p>5.5 <i>« Le dialogue social va permettre une construction collective de solutions. On va essayer de voir s'il y a compromis, les contreparties</i></p>
--------------------------------	--

	<i>possibles. Trouver des terrains d'entente, là c'est du dialogue social »</i>
Un dialogue social synonyme de continuité	<p>5.6 <i>« Si l'on devait donner une image au dialogue social c'est celle du sang c'est-à-dire que même quand on dort celui-ci circule cela doit être permanent c'est-à-dire sans discontinuité »</i></p> <p>5.7 <i>« Il ne faut pas réserver cette relation là uniquement lors des instances, ça peut être catastrophique et je dirai que dans les clés de la réussite, au niveau du climat social, c'est justement de se voir régulièrement »</i></p> <p>5.8 <i>« C'est un échange permanent et c'est comme ça que moi je vois ma relation avec les syndicats »</i></p> <p>5.9 <i>« C'est un dialogue qui doit être continu, qui est technique, qui doit être juridique aussi, et qui doit être franc. »</i></p> <p>5.10 <i>« Le dialogue social est un dialogue qui doit d'abord être continu (...) réfléchi et technique »</i></p>
Les savoir être requis pour le dialogue social	<p>5.11 <i>« Le dialogue social c'est d'aller vers l'autre, ne pas attendre qu'il vous le dise. »</i></p> <p>5.12 <i>« Respect de la réglementation, honnêteté, franchise, transparence, échanges équilibrés.</i></p> <p>5.13 <i>« Ce qui n'est pas admis c'est le mensonge. »</i></p> <p>5.14 <i>« Ce que les syndicats attendent de l'employeur c'est un discours vrai c'est-à-dire qu'il tienne ses promesses et qu'il ne fasse pas des promesses en l'air »</i></p> <p>5.15 <i>« Il vaut mieux effectivement ne pas leur raconter de bobards. »</i></p>
Des savoirs et savoir-faire égaux	<p>5.16 <i>« Pour un dialogue social de bonne qualité il faut que tout le monde soit formé à un même niveau (...) donc nous ce qu'on propose (...), ce sont des formations communes »</i></p> <p>5.17 <i>« Mais en face de ça, l'organisation syndicale a aussi besoin de former ses représentants et ses élus à l'économie, à la stratégie</i></p>

	<i>d'entreprise, pour parler d'égal à égal. »</i>
Des RRH et des IRP plus proches	<p>5.18 « <i>Il faut des relations saines et ça d'autant plus quand les IRP ont un vrai poids, une vraie représentation : ils sont complètement dans leur rôle »</i></p> <p>5.19 « <i>Avec les représentants du personnel et les syndicats, c'est avoir un lien pareil le plus proche possible, mais encore une fois avoir une relation la plus adulte possible</i></p> <p>5.20 « <i>Notre mission au-delà de notre mission de défense c'est vraiment une mission de partenariat ».</i></p> <p>5.21 « <i>L'écoute, la communication, le respect des droits des élus du personnel et des syndicats doivent conduire à l'existence d'une collaboration fondée sur un respect mutuel »</i></p>

Tableau 5. Un RRH et des IRP unis dans le dialogue social : témoignages

Le dialogue social est le sujet sur lequel les RRH que nous avons rencontrés se sont longuement exprimés. Les définitions des uns et des autres ne sont pas forcément identiques, mais se rejoignent sur l'idée de deux volontés de travailler ensemble de façon constructive (extraits 5.1 à 5.5). Il s'agit de créer un espace de rencontre, mais surtout de le faire vivre dans la durée. Un facteur crucial rapporté par les acteurs est le temps : la qualité du dialogue social dépend, selon eux, pour beaucoup, de la fréquence et de la continuité des échanges (extraits 5.6 à 5.10). Comme le montre l'extrait 5.7, l'objectif est d'aller au-delà des moments de négociations institutionnalisés. Le dialogue social n'a pas de contenus ou de solutions prédéfinis, c'est un processus de construction de ces derniers.

Le dialogue social apparaît à la fois comme un moyen et comme une fin. Les solutions retenues ne sont pas forcément plus sophistiquées, mais leur pertinence est accrue du fait qu'elles aient été construites ensemble par les parties prenantes. Les RRH et les IRP insistent sur les qualités nécessaires au dialogue social : intégrité et maturité semblent être les principaux savoir être requis (extraits 5.11 à 5.15). Entre volonté ou réalité, le dialogue social avec les IRP est au cœur des intentions. La démarche impliquerait notamment le renforcement des compétences techniques afin de garantir des discussions d'égal à égal (extraits 5.16 et 5.17). Ces attitudes tranchent avec des attitudes traditionnellement quelque peu méfiantes (cf. conclusion). De telles intentions peuvent-elles devenir auto-réalisantes ?

Ces volontés sont sans doute propices à la coopération (extraits 5.18 à 5.21), mais elles se heurtent parfois à des résistances.

6. Un RRH et des IRP pris dans des rapports de force

La réalité n'est pas toujours à la hauteur des ambitions des RRH en matière de dialogue social. Les RRH rencontrés dénoncent, sans généraliser, les difficultés rencontrées avec certains de leurs interlocuteurs, tout en reconnaissant ne pas toujours être, eux-mêmes systématiquement dans les postures et les savoir être évoqués dans la partie précédente. Dans le conflit, les positions se radicalisent, le dialogue laisse la place à la confrontation et au rapport de force.

Des conflits inévitables	<p>6.1 « <i>Des conflits, il y en aura toujours. »</i></p> <p>6.2 « <i>D'abord on négocie et si la négociation échoue, à un moment donné il faut recourir au rapport de force. Mais je crois qu'on pourrait l'éviter. »</i></p>
Les « jeux » des acteurs	<p>6.3 « <i>Ils sont dans la recherche permanente de légitimité envers les salariés, ils essaient de grappiller toutes les voix qu'ils peuvent obtenir. A partir du moment où un salarié a fait appel à eux pour faire aboutir un droit pour lequel il estime avoir été lésé ben en fait ce qu'ils voudraient c'est que l'entreprise apporte une réponse favorable pour que ils puissent vis-à-vis du salarié dire que « tu as vu je suis intervenu et j'ai pu faire ça ».</i></p> <p>6.4 « <i>Certaines personnes jouent le jeu de la revendication syndicale</i></p> <p>6.5 « <i>Les IRP ont un peu tendance à être méfiantes »</i></p> <p>6.6 « <i>D'autres sont là dans un esprit provocateur et ce n'est pas très sain »</i></p> <p>6.7 « <i>Chez nous, les IRP font tout le temps barrage aux propositions de la direction »</i></p>

	6.8 « <i>Il était très difficile de fonctionner avec cette personne là. »</i> »
Des biais de part et d'autre	<p>6.9 « <i>On assiste aux jeux des acteurs, aussi bien du côté des IRP que du côté de l'employeur, pas les uns plus que les autres »</i> »</p> <p>6.10 « <i>Mais clairement à la fois on nous demande d'être celui qui est sympathique, qui doit communiquer avec les salariés et parfois il faut que ce dialogue soit dur parce qu'on est dans une situation de conflit et donc hop je change de casquette et je deviens la méchante. »</i> »</p> <p>6.11 « <i>Il arrive que la Direction prenne certaines décisions sans avoir l'accord des syndicats »</i> »</p> <p>6.12 « <i>Certains patrons ont du mal à réaliser l'insatisfaction des salariés. Les conflits sont souvent de la faute du directeur : problème de communication, problème de management, d'information mal perçus etc.... »</i> »</p> <p>6.13 « <i>C'est complètement utopique de croire que vous pouvez tout dire à des IRP »</i> »</p> <p>6.14 « <i>C'est très compliqué, mentir nous amène à rompre ce lien absolument nécessaire à un dialogue »</i> »</p> <p>6.15 « <i>Plus ils sont extrémistes, plus nous devons être extrémistes »</i> »</p> <p>6.16 « <i>Plus qu'un contre-pouvoir c'était destructeur. On a fini par refuser au cours de ces dernières années des choses qu'on aurait pu accorder. »</i> »</p>

Tableau 6. Un RRH et des IRP pris dans des rapports de forces : témoignages

Les conflits ne sont pas souhaitables mais ils constituent un des risques ordinaires du métier de RRH (extrait 6.1). Employeur et salariés n'ont pas exactement les mêmes objectifs : le premier cherche, à des fins lucratives ou non, à développer la productivité de l'organisation, les seconds se préoccupent légitimement de leurs conditions de travail. Ces deux paramètres peuvent se retrouver, tôt ou tard, sur certains points, en contradiction. Il faut alors négocier. Lorsque la négociation échoue, les acteurs entrent dans un rapport de force (6.2)

Le dialogue social évoqué dans la partie précédente contribue à la prévention des conflits, mais dans la pratique, les attitudes des uns et des autres ne correspondent pas toujours à ce standard. Certains de nos interlocuteurs RRH ont ainsi évoqué les difficultés qu'ils ont parfois rencontrées avec certains RP. Ils comprennent le jeu de la revendication (extrait 6.3), la nécessité de se faire reconnaître (extrait 6.4) et la possibilité d'une certaine méfiance (extrait 6.5), mais ils admettent s'être parfois retrouvés face à des personnalités avec lesquelles ils éprouvaient une réelle difficulté à travailler (extrait 6.6, 6.7 et 6.8). D'un autre côté, les RRH reconnaissent également ne pas toujours respecter complètement les principes du dialogue social : ils admettent parfois jouer le jeu du conflit (extrait 6.9 et 6.10), passer en force (extrait 6.11 et 6.12), ne pas pouvoir dire toute la vérité (extrait 6.13 et 6.14) ou encore se braquer (extraits 6.15 et 6.16).

7. Un RRH et des IRP liés par un contrat moral informel

La place du RRH entre l'employeur et les salariés est compliquée : les objectifs sont différents et régulièrement s'opposent, les acteurs ne jouent pas toujours le jeu du dialogue social, eux-mêmes se retrouvent parfois pris dans des systèmes d'obligations ne leur permettant pas de se positionner comme ils le souhaiteraient. Le RRH partage cette situation quelque peu ambiguë et inconfortable (extrait 7.1) avec les IRP. Souvent opposés dans la négociation, ces deux acteurs développent parfois un grand respect. A force de travailler ensemble à construire des solutions en dépit des obstacles, des formes de solidarité au service du bon fonctionnement de l'entreprise finissent par se développer.

Continuer à s'impliquer dans la négociation, malgré tout	<p>7.1 « Pardonne moi l'expression, le DRH a le *** entre deux chaises »</p> <p>7.2 « On ne peut pas rester campés sur ses positions. Il faut que chacun s'implique dans un projet commun car le but des salariés reste tout de même de conserver leur emploi et celui de l'entreprise de continuer à fonctionner dans les meilleures conditions possibles »</p> <p>7.3 « L'objectif du dialogue social c'est de s'assurer qu'on est bien</p>
--	---

	<i>conforme au code du travail et aussi d'aboutir à un bon climat social »</i>
Des communications informelles	<p>7.4 « <i>Etre à l'écoute des IRP qui ont souvent, une fois qu'on a gratté la partie revendicative, un fond censé qu'on doit s'approprier pour anticiper les conflits aussi bien collectifs qu'individuels. »</i></p> <p>7.5 « <i>Un délégué qui va venir me voir et me dire : attention là bas il se passe telle chose ou telle chose, il risque d'y avoir un problème est-ce qu'on ne peut pas intervenir maintenant avant que le problème n'éclate vraiment ? »</i></p> <p>7.6 « <i>Les DP interviennent directement auprès du DRH pour lui soumettre telle ou telle situation, soit parce qu'il y a une urgence et qu'on ne va pas attendre la prochaine réunion de CE et aussi tout simplement pour désamorcer des situations qui pourraient tendre vers des tensions »</i></p> <p>7.7 « <i>Les syndicats ont un contre-pouvoir naturel donc il y a des choses sur lesquelles ils vont nous alerter. »</i></p> <p>7.8 « <i>On est aussi dans le rôle du jeu d'acteurs mais on est dans un accord mutuel. »</i></p> <p>7.9 « <i>Il peut y avoir des réunions entre la DRH et les IRP sans forcément que la direction soit là. Ce sont des réunions informelles qui portent sur des choses très précises, où il n'y a pas forcément de négociation puisque de manière générale les RH n'ont pas le mandat de négociation délivré par l'entreprise. Le rôle est important dans ce sens là aussi, puisque cela permet d'avoir aussi le partage de la vision stratégique, de la GPEC par exemple. »</i></p>
Un RRH capable de s'affirmer	<p>7.10 « <i>Le RRH a un devoir d'alerte vis-à-vis de l'employeur quand il y a des conditions de travail qui sont dégradées, s'il y a des gens qui ne sont pas bien dans leur emploi. »</i></p> <p>7.11 « <i>Moi je soutiens même parfois auprès de la direction générale des projets ou une vision que n'a pas forcément la direction générale si elle me semble effectivement correspondre plus à résoudre des</i></p>

	<p><i>problématiques, à trouver des solutions et à finalement aboutir à un terrain d'entente plus facilement. »</i></p> <p>7.12 « <i>A côte de ça, je défends aussi les salariés par rapport au code du travail : si le code du travail donne raison au salarié je vais dire à mon employeur non on ne peut pas faire ça. »</i></p> <p>7.13 « <i>Je n'irai pas prendre des décisions, même si ma direction me le demande, qui sont contraires au code du travail »</i></p> <p>7.14 « <i>Si le DRH n'est pas un stratège il va simplement appliquer les décisions prises en haut. Il ne peut pas faire autrement puisque il fait partie de la direction et ne peut avoir une position différente. Maintenant s'il a une position différente, c'est parce qu'il a une réflexion sur le sujet et il faut qu'il explique pourquoi il pense telle ou telle chose et il ne va pas se démarquer il ne peut pas sinon il prend la porte. Le bon DRH c'est quelqu'un qui ne vas pas se griller sur son poste au contraire il va alimenter la réflexion de la direction et faire évoluer la position de la direction. »</i></p> <p>7.15 « <i>Si le DRH fait partie du CODIR cela signifie qu'il a un pouvoir de décision dans l'entreprise ; auquel cas les ressources humaines ne font pas partie des préoccupations de la direction. »</i></p> <p>7.16 « <i>Je fais partie du comité de direction donc je donne mon avis notamment en matière RH je suis généralement écoutée »</i></p>
--	---

Tableau 7. Un RRH et des IRP liés par un contrat moral informel : témoignages

Les relations entre le RRH et les IRP ne sont pas simples (extrait 7.1), mais ils ont comme enjeu commun, le bon fonctionnement de l'entreprise (extraits 7.2 et 7.3). Nos interlocuteurs ont très fréquemment évoqué les relations informelles qu'ils entretiennent avec les IRP. Il arrive très souvent, par exemple, qu'ils s'informent mutuellement de la façon dont les choses évoluent dans leur « *camp* » (extraits 7.4 à 7.8). Cet informel constitue une démarche pragmatique, pour la bonne cause, pour éviter les complications, mais il peut aussi prendre une dimension morale. Ces relations découlent de la capacité des uns et des autres à prendre du recul par rapport au jeu de rôle et aux mises en scène qui accompagnent les négociations.

Plusieurs RRH nous ont, par exemple, raconté que leurs interlocuteurs les prévenaient parfois qu'ils allaient se mettre publiquement en colère, en leur demandant de ne pas trop en tenir compte. Cet informel fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines et constitue une forme cachée de dialogue social. Comme Weber l'avait montré pour la bureaucratie, ces « arrangements » contribuent grandement au fonctionnement des organisations, notamment lorsqu'il s'agit de négocier.

La place du RRH par rapport aux salariés s'actualise dans le cadre de ses rapports formels et informels avec les IRP. Il en va de même de ses relations avec l'employeur (extraits 7.9 à 7.16). La mission du RRH consiste parfois à protéger l'employeur contre lui-même (7.9 et 7.10). Même en cas de conflit, le RRH n'est pas toujours complètement inféodé à la direction (7.11 à 7.13). Défendre les droits et les contre-pouvoirs des salariés peut être une stratégie favorisant l'équilibre et le bon fonctionnement de l'entreprise (extrait 7.14). Une telle position en faveur du dialogue social nécessite cependant un pouvoir dont ne disposent pas tous les RRH. Ce pouvoir doit leur être accordé de façon formelle ou informelle par l'employeur (extraits 7.15 et 7.16). C'est à travers ces contrats moraux avec l'employeur et avec les IRP que le RRH construit sa place.

Conclusion : les évolutions du dialogue social à la Réunion

Les RRH que nous avons rencontrés témoignent des situations particulières dont ils ont été ou sont encore les acteurs. Nous avons relevé différents cas de figure pour le moins contrastés. Entre les situations de blocage avec les IRP et des positions étreintes sous la supervision de l'employeur, nous avons pu identifier un certain nombre de situations très positives du point de vue du dialogue social. Mais qu'en est-il en général ? Comment évolue le dialogue social à la Réunion ? Nous avons posé la question à plusieurs grands témoins qui, de part leurs fonctions, ont pu observer ces phénomènes dans un grand nombre d'entreprises sur plusieurs années.

Des constats plutôt négatifs	8.1 « D'après moi, ça n'a pas beaucoup évolué car nous avons ici à la Réunion une majorité de petites entreprises (95 % ont moins de 10
------------------------------	---

	<p><i>salariés et 85 % ont moins de 20 salariés). C'est donc un handicap avec une faible représentation du personnel. Peu de négociation au niveau des entreprises privées, situation plutôt conflictuelle. Le dialogue est pour certains inexistant. »</i></p> <p>8.2 <i>« Les partenaires sociaux restent plutôt méfiants. »</i></p> <p>8.3 <i>« Les patrons doivent être formés de même que les salariés afin d'intégrer que le dialogue social est un partage de projets. »</i></p> <p>8.4 <i>« Beaucoup de conventions collectives ne s'appliquent pas à l'outre-mer. Cela cause des frustrations, un sentiment d'injustice. »</i></p> <p>8.5 <i>« Pour moi le dialogue social est forcément une approche sur des problématiques communes, collectives. Dans le dialogue social on traite des questions de manière collective et non individuelle. Dans l'approche individuelle on va résoudre des problèmes personnels c'est le côté social des RH (...) On répond à l'individu mais on ne se pose pas la question : si demain tout le monde me demande la même chose quelle réponse vais-je apporter ? Et là ça pose problème puisque l'on va dire non à quelqu'un et ce quelqu'un va dire pourquoi on a dit oui à l'autre et non à moi, c'est à la tête du client ... Bien souvent c'est de là que partent les conflits. »</i></p>
<p>L'importance du RRH dans le dialogue social</p>	<p>8.6 <i>« Le DRH n'existe pas dans toutes les entreprises. Il existe surtout dans les entreprises d'une certaine taille comme les entreprises de 200 salariés et là il a un rôle stratégique. Sinon, dans les autres entreprises qui ne considèrent pas cette fonction comme stratégique, on a affaire au mieux à un RRH ou au pire à un gestionnaire du personnel qui est plus une gestion administrative du personnel avec la gestion de la paye, des congés... »</i></p> <p>8.7 <i>« La fonction RH ne se trouve que dans les grandes entreprises ou les entreprises suffisamment structurées qui peuvent se permettre de payer un DRH, sinon les négociations se font toujours en direct avec la direction et les syndicats. »</i></p>

	<p>8.8 « <i>En tant que représentant de la direction, si le DRH est à un niveau stratégique il peut faire évoluer la position de la direction, il va instruire la question, il va dire à la Direction quelle décision prendre. Si le DRH n'est pas stratège il va simplement appliquer les décisions prises en haut. »</i></p> <p>8.9 <i>Historiquement à la Réunion il y a eu quand même une évolution de la fonction RH de manière assez importante. De plus en plus d'entreprises la considèrent comme une fonction stratégique c'est-à-dire que l'on associe cette fonction dans les décisions que l'on va prendre par rapport aux changements : de production, de positionnement stratégique. (...) Mais bon il y a encore beaucoup de travail à faire.</i></p>
--	--

Tableau 8. Les évolutions du dialogue social à la Réunion : témoignages

Les constats sur les évolutions du dialogue social à la Réunion sont assez négatifs (extraits 8.1 à 8.5), mais ils ne remettent pas en cause la place du RRH (extraits 8.6 à 8.9). Bien au contraire, les différents acteurs et observateurs mettent en avant leurs contributions au dialogue social. Les employeurs apprécient sa capacité à travailler avec les IRP, les IRP trouvent, en général, plus facile d'échanger avec lui plutôt que directement avec l'employeur. Ce livret met également en avant des contributions plus informelles du RRH en partenariat avec les IRP, dont les acteurs et surtout les observateurs ne sont pas toujours complètement conscients. Partant de ces constats, nous pouvons dire que la promotion du dialogue social à la Réunion passe notamment par la poursuite de l'émergence et la prise de position de la fonction RH au sein d'un éventail de plus en plus large d'entreprises (cf. « *L'émergence de la fonction RH à la Réunion* » – colloque RHO 2011).

La place du RRH entre l'employeur et les salariés

Une place à géométrie variable

Comment les RRH se positionnent-ils entre l'employeur et les salariés ? Nous avons souhaité connaître les points de vue des intéressés eux-mêmes. Nous avons rencontré 46 RRH et acteurs travaillant avec eux, dans le cadre d'entretiens semi-directifs d'une heure que nous avons retranscrits puis analysés. Ce livret tente de restituer, aussi fidèlement que possible, leur point de vue, en tenant compte de la diversité de leurs ressentis et de leurs expériences.

Les RRH rencontrés commencent souvent par évoquer leur double obligation à la fois vis-à-vis de l'employeur et des salariés, ces deux missions se retrouvant périodiquement, implicitement ou ouvertement, en contradiction. Leur position entre ces deux parties-prenantes est en permanence en mouvement. Elle s'ajuste en fonction des évolutions de la situation. Nous relevons trois catégories de périodes correspondant généralement à trois types de postures. « *En temps normal* », lorsque leurs objectifs restent compatibles avec ceux de l'entreprise, le RRH peut être au service des salariés (partie 1). Lorsque les attentes de l'employeur et celles des salariés divergent mais qu'un juste milieu peut être trouvé, le RRH devient un médiateur (partie 2). Lorsque la situation entre l'employeur et les salariés tourne au conflit, le RRH est « *forcé* » de sortir de sa neutralité pour se ranger, en vertu des liens hiérarchiques, auprès de l'employeur (partie 3). Face au RRH, les institutions représentatives du personnel (IRP) occupent une série de positions à certains égards similaires (partie 4) : souvent ouvertes au dialogue social (partie 5), elles se radicalisent en temps de crise (partie 6).

La place du RRH entre l'employeur et les salariés est complexe et ambiguë dans la mesure où elle ne peut être établie une fois pour toutes. Elle varie énormément d'une entreprise à l'autre. Elle change et s'adapte en fonction des circonstances, amenant le RRH à montrer différents visages. L'unité et la continuité de sa posture résident dans une élasticité maîtrisée : en cas de conflit, même s'il est tenu d'adopter une attitude plus dure, le RRH doit garder à l'esprit l'après crise, il n'est plus médiateur, mais doit rester modéré. La place du RRH est en partie co-construite avec les IRP. Leurs échanges aboutissent parfois à un contrat moral informel contribuant, discrètement mais sûrement, au bon fonctionnement de l'entreprise (partie 7). Nous terminons cet exposé avec les évolutions du dialogue social à la Réunion (conclusion).