

Gestion des Ressources Humaines

La participation des collaborateurs

Ce cours vous est proposé par Annabelle Hulin, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Tours et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Table des matières	1
1 La communication interne	2
1.1 Les espaces de discussion.....	3
1.2 La culture d'entreprise	3
2 Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH)	5
3 Les relations sociales	5
3.1 Les représentants syndicaux	5
3.2 Le Comité Social et Économique (CSE)	6
3.3 La négociation dans l'entreprise	7
Références	7

Préambule

La participation des collaborateurs renvoie au partage plus ou moins étendu, du pouvoir de gestion entre la direction et le personnel. Elle s'appuie notamment sur la **communication interne** et le **système d'information ressources humaines** (SIRH). Encouragée par certaines dispositions du droit du travail, elle impose enfin une participation instituée des **instances représentatives du personnel** (IRP).

La communication interne

Les **principaux leviers** de la communication interne sont : le site internet, le site intranet, la note de service, la messagerie électronique, le journal d'entreprise, le panneau d'affichage, le livret d'accueil, et tous les événements et manifestations qui rythment la vie de l'organisation (exemples : la fête de Noël, les réunions de service hebdomadaires, la remise des médailles du travail, etc.).

La communication interne pour objectif principal de permettre aux **acteurs internes** de l'entreprise de disposer des informations dont ils ont besoin. Les managers sont un relais essentiel entre les équipes et la direction mais aussi la fonction ressources humaines et le responsable de la communication interne dans les plus grandes entreprises.

De façon plus précise, pour Lethielleux (2020)¹, les objectifs de la communication interne sont au nombre de trois.

Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise (c'est-à-dire la diffusion de la stratégie globale de l'entreprise) : expliquer à tous les orientations stratégiques de l'entreprise, ses objectifs, ses résultats.

Accompagner le management (communication depuis les managers vers les collaborateurs et/ou depuis les collaborateurs vers les managers) : créer une cohésion entre les salariés, montrer et faciliter la contribution de chacun.

Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeurs communes : véhiculer les messages et les valeurs que l'entreprise souhaite communiquer aux salariés, créer une identité collective, une cohésion entre les salariés.

¹ Lethielleux L. (2020), *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, Paris, Gualino.

Les espaces de discussion²

Les espaces de discussion sur le travail sont aujourd'hui des dispositifs majeurs de communication interne.

Selon l'ANACT (Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)³, « les espaces de discussion sont des espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes. Cette discussion se déroule suivant des règles co-construites avec les parties prenantes. Les espaces de discussion sont inscrits dans l'organisation du travail, ils s'articulent avec les processus de management et les institutions représentatives du personnel et visent à produire des propositions d'amélioration, des décisions concrètes sur la façon de travailler ».

Les différents espaces pour parler du travail sont : les comités de direction, les réunions d'équipe, les groupes projets, les espaces informels, la formation, les groupes de partage de pratiques pour les managers, l'entretien annuel d'évaluation, l'entretien professionnel, les instances représentatives du personnel.

Toujours selon l'ANACT, les trois champs possibles de discussion sont :

- L'activité de travail, la tâche, les compétences, les pratiques ;
- L'organisation du travail, le fonctionnement collectif ;
- La stratégie de l'entreprise.

La culture d'entreprise

Communication interne et culture d'entreprise sont deux aspects interdépendants. En effet, la communication interne est un levier indispensable de déploiement de la culture d'entreprise ; et inversement. La culture d'entreprise inspire un sentiment d'identité à ses membres. Elle favorise une implication de chacun et assure l'unité de l'organisation, par la mise en place de normes appropriées. Les principales composantes de la culture d'entreprise figurent dans le tableau suivant.

² Pour aller plus loin : <https://www.anact.fr/discuter-du-travail-pour-mieux-le-transformer>.

Module e-learning :

https://www.aractidf.org/elearning/module_1_edd_multi_web/SCO_0001/multi_launch.html.

³ Source : <https://www.anact.fr/mots-cles/espaces-de-discussion-sur-le-travail>.

Tableau 1. Les composantes de la culture d'entreprise.

Les croyances, valeurs et normes de comportement	Préférences collectives, règles spécifiques de comportement qui s'appliquent à tous les membres du groupe.
Les mythes et les héros	Ils font référence à l'histoire de l'entreprise, à ses succès, à ses époques héroïques. Le mythe renvoie à une histoire qui véhicule une image idéale de l'organisation ou des comportements, et qui donne du sens aux pratiques de l'entreprise.
Les rites et les codes	Ce sont des actes qui se répètent. Ils permettent de rassembler et les reproduire correspond à une volonté de se rassurer, en manifestant son appartenance à un groupe.
Les tabous	Ils renvoient à ce qu'il faut publiquement taire dans l'entreprise

Source : adapté de Garrette B., Lehmann-Ortega L., Leroy F. (2019), *Strategor*, Paris, Dunod.

Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH)

Le déploiement de la fonction ressources humaines repose aujourd'hui sur le fait d'utiliser pleinement un SIRH, auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise⁴. « Un SIRH se présente comme un système intégrant des briques logicielles capables d'**automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines** et d'en assurer un suivi.

Ainsi les TIC ont potentiellement un fort impact sur les activités stratégiques (GPEC), opérationnelles (procédure de recrutement) et administratives (gestion des congés, des absences, des salaires, etc..) de la gestion des RH »⁵.

Le SIRH favorise **le partage de la fonction RH** (Peretti, 2018)⁶. Ainsi, certaines transactions sont ouvertes directement aux collaborateurs comme la saisie des notes de frais, des demandes d'absences, des comptes rendus d'entretien annuel d'évaluation ; et d'autres aux managers, telles que l'élaboration des plannings d'activité, la validation des demandes d'absences, la gestion des entretiens annuels d'évaluation et des entretiens professionnels.

Les relations sociales

Parmi les Instances Représentatives du Personnel (IRP), on distingue principalement les représentants syndicaux, le comité social et économique. Ce sont des acteurs clés de la négociation dans les organisations.

Les représentants syndicaux⁷

Chaque syndicat représentatif, dans une entreprise d'au moins 50 salariés, peut désigner un **délégué syndical** (DS). Il exerce un rôle de représentation du syndicat auquel il appartient et de négociateur de convention ou d'accords collectifs d'entreprise.

⁴ Pour aller plus loin : <https://theconversation.com/la-transformation-digitale-pousse-t-elle-a-remplacer-les-ressources-humaines-par-les-relations-humaines-69075>.

⁵ Laval F., Guilloux V. (2010), « Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME : une étude longitudinale contextualiste et conventionnaliste », *Management & Avenir*, n° 37, p. 329-350.

⁶ Peretti JM. (2018), *Ressources humaines*, Paris, Vuibert.

⁷ Source : www.travail-emploi.gouv.fr.

Chaque syndicat, qui constitue une section syndicale au sein de l'entreprise d'au moins 50 salariés, peut, s'il n'est pas représentatif dans l'entreprise⁸, désigner **un représentant de la section** pour le représenter au sein de l'entreprise. Il bénéficie des mêmes prérogatives que le délégué syndical mais ne peut, sauf exceptions, négocier et conclure des accords collectifs.

Le Comité Social et Économique (CSE)

Le CSE est mis en place dans toutes les entreprises d'au moins 11 salariés. Composé de l'employeur et d'une délégation du personnel élue pour un mandat de quatre ans.

Les missions du CSE dans les entreprises < 50 salariés

Présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives des salariés (relatives aux salaires, aux applications du Code du travail, etc.).

Les missions supplémentaires du CSE dans les entreprises > 50 salariés

Assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production.

Figure 1. Les principales missions du CSE

Source : www.travail-emploi.gouv.fr

⁸ La représentativité des organisations syndicales est appréciée selon les critères cumulatifs suivants : le respect des valeurs républicaines ; l'indépendance ; la transparence financière ; une ancienneté minimale de deux ans dans le champ professionnel et géographique couvrant le niveau de négociation ; l'audience ; l'influence, prioritairement caractérisée par l'activité et l'expérience ; Les effectifs d'adhérents et les cotisations.

Source : <https://www.elections-professionnelles.travail.gouv.fr/criteres-de-representativite-des-syndicats>.

La négociation dans l'entreprise

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, et dans lesquelles a été désigné au moins un délégué syndical, l'employeur doit prendre l'initiative d'engager périodiquement des négociations sur certains thèmes dont, entre autres, les rémunérations et l'égalité professionnelle.

Références

Comment citer ce cours ?

Gestion des Ressources Humaines, Annabelle Hulin, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. Les principales missions du CSE 6

Tableaux

Tableau 1. Les composantes de la culture d'entreprise. 4