

Propositions 2011 de l'ANDRH



ANDRH
Association Nationale des DRH

Emploi des jeunes – Dialogue social : l'urgence de l'innovation sociale

En partenariat avec

groUpe
chequedejeuner

RegionsJob.com
PARTOUT OÙ VOUS VIVREZ

Manpower

SNCF

BPIE

humanis

VEOLIA
environnement

aef.info



AGRH

eurosites
LE GROUPE

momindum

Edito



Les Assises nationales de l'ANDRH sont l'événement de l'année pour notre association. C'est d'abord l'occasion du plus grand rassemblement annuel de ses adhérents à Paris, ce qui constitue également le plus important rassemblement annuel des DRH en France.

C'est aussi l'occasion d'exprimer publiquement le résultat de nos travaux, menés lors des trois étapes du Tour de France de l'ANDRH, dans les commissions et les groupes de travail.

Cette année, parmi la multitude des thèmes traités, nous en avons choisi deux qui témoignent d'une urgence sociale particulière : **l'emploi des jeunes et le renforcement du dialogue social.**

Inutile d'insister sur le drame que constitue la difficulté d'insertion des jeunes sur le marché du travail en France : enchaînement de stages, d'emplois à durée déterminée, insuffisance de connaissance de l'entreprise... C'est LE sujet social national actuel.

Dans la dynamique de l'étape de Grenoble du 27 janvier 2011 et en s'appuyant sur les travaux de la commission Management intergénérationnel et gestion des âges, notre association livre aujourd'hui ses propositions qui visent à ouvrir plus grand encore les portes de l'entreprise.

Nous sommes convaincus que la qualité du dialogue social est une condition de la compétitivité de l'entreprise. Pourtant, la faiblesse des interlocuteurs syndicaux pose problème aux DRH, alors que le champ de la négociation collective se développe en France. Les efforts résultant de la loi du 20 août 2008 pour rationaliser le pluralisme syndical s'avèrent d'ores et déjà insuffisants. Nous estimons qu'il est urgent de reprendre largement ce problème en proposant, grâce aux travaux de la commission Dialogue social de l'association, des pistes fortes sans lesquelles la situation actuelle ne peut que perdurer.

Bonne lecture et bonnes Assises !

Jean-Christophe SCIBERRAS, président de l'ANDRH

Sommaire

- Jeunes et entreprise :
un contrat de confiance
à réinventer
p.2
- Renforcer le dialogue social
p.12

Jeunes et entreprise : un contrat de confiance à réinventer

Depuis trente ans, les mesures ciblées jeunes se sont succédé mais n'ont pas permis de résoudre la question récurrente de l'emploi des jeunes.

En 1981 déjà, le rapport Schwartz identifiait clairement un problème majeur d'orientation et d'insertion des jeunes, et s'alarmait du nombre important de celles et ceux sortant du système scolaire sans aucun diplôme.

Un jeune de moins de 25 ans sur dix est au chômage et, parmi les **jeunes actifs, un sur quatre est au chômage** (rapport du Conseil de l'orientation pour l'emploi du 10 février 2011). Le rapport de l'OCDE "*Des emplois pour les jeunes*", publié en 2009, estimait que les jeunes qui ne sont ni scolarisés, ni en formation, ni en emploi représentent environ 11 % des 15-24 ans, soit un pourcentage proche de la moyenne des pays de l'OCDE. En France, il s'agit principalement de jeunes sans diplôme, issus de l'immigration et vivant dans des quartiers défavorisés.

Les "décrocheurs" du système scolaire et universitaire sont toujours aussi nombreux. La durée des études a augmenté mais le taux d'échec est important et persistant. En 2009, 140 000 jeunes ont quitté l'école sans diplôme du cycle secondaire ou avec le seul brevet des collèges. Dans l'enseignement supérieur, le taux d'échec est important, notamment au niveau du premier cycle universitaire : en 2004, 20 % des jeunes quittaient l'enseignement supérieur sans diplôme supérieur au baccalauréat, soit 75 000 jeunes. Cette situation s'explique par le fait qu'en France l'orientation des élèves se fait par défaut. Les élèves les plus faibles sont orientés presque systématiquement vers les spécialités professionnelles les moins demandées qui ont

des places disponibles dans les lycées professionnels mais correspondant rarement à leurs vœux.

Le marché de l'emploi des jeunes se caractérise par le passage par des contrats précaires et des périodes de chômage. Cette situation de précarité rend difficile l'accès au logement et au crédit, et entrave les projets de vie qui sont nécessairement reportés. Si l'accès au premier emploi est relativement rapide, il reste précaire, et l'accès à l'emploi durable peut en revanche demander plusieurs années. Selon l'enquête du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ) sur la génération 2004, au moins la moitié des jeunes décrochent leur premier emploi en moins de trois mois après la fin de leur formation initiale ; toutefois, une partie significative des non-diplômés et des titulaires d'un CAP ou d'un BEP tarde davantage à trouver un premier emploi. Ce premier emploi n'est un CDI que dans 30% des cas. La stabilisation dans un emploi durable prend plus de temps : 67% des jeunes ont un emploi en CDI trois ans après la fin des études.

Les jeunes actifs sont plus sensibles aux fluctuations conjoncturelles que les actifs plus expérimentés. Une étude de l'Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés (Afi) publiée en 2010 montre bien que le taux d'accès à l'emploi est influencé par le niveau de diplôme obtenu et la filière suivie. Les titulaires d'un diplôme de niveau bac+3 et bac+5 ainsi que les diplômés issus des filières Ingénieurs ont un meilleur accès à l'emploi. Les titulaires d'un master 1 apparaissent comme les plus en difficulté.

Une mauvaise adéquation de la formation et un manque de connaissance des jeunes du monde du travail : ce sont là les deux principaux freins au recrutement des jeunes exprimés par les DRH, selon l'enquête ANDRH-Energie (janvier 2011). Pour mieux recruter, ils attendent (par ordre de priorité) que les pouvoirs publics prennent des mesures afin que les jeunes soient mieux préparés à la vie en entreprise, que leurs formations soient mieux adaptées aux besoins de l'entreprise et qu'ils soient mieux accompagnés dans leurs choix professionnels.

1 Mettre en adéquation l'offre de formation et les besoins de l'économie et des entreprises dans une perspective de moyen/long terme.

► **Mettre en place une collaboration étroite** entre les observatoires de branches, les régions et les établissements d'enseignement publics et privés présents sur le territoire, qui soit cohérente avec les responsabilités de chaque acteur (collèges, lycées professionnels, universités, grandes écoles), dans le but d'adapter le contenu des filières de formation en tenant compte des secteurs d'activité en déclin et de ceux en croissance. Il faut organiser un véritable réseau à gouvernance régionale de l'accueil, de l'accompagnement et de l'insertion dans l'emploi où chaque structure membre est un point d'entrée unique donnant accès à tout le réseau.

► **Rapprocher le monde de l'entreprise et le monde de l'éducation :**

- intégrer, dès le collège puis au lycée, des modules d'enseignement relatifs à l'entreprise dans les cours d'éducation civique, de sciences économiques et sociales : fonctionnement, contraintes, codes, droits et devoirs des salariés ;
- intégrer dans les cours de l'Education nationale des interventions de professionnels pour faire découvrir l'environnement de l'entreprise dans sa réalité concrète ;
- accueillir les conseillers d'orientation et les enseignants en stage dans les entreprises ;
- prévoir des bilans de compétences pour les jeunes en rupture – "les décrocheurs" – de manière à les orienter et les intégrer dans le monde du travail.

2 En finir avec la précarité, grâce à l'instauration d'un contrat de travail unique, sans notion de durée ni de motif : le CTU

L'instauration d'un contrat de travail unique (CTU) est une idée qui fait son chemin depuis quelques années afin de lutter contre l'utilisation excessive des CDD et de l'intérim, et simplifier l'application du code du travail.

- Le contrat de travail unique s'énonce sans référence au temps; **il est, par nature, à durée indéterminée** et se substitue à tous les CDI, CDD, contrats de missions, contrats saisonniers, actuellement en vigueur.
- Le salarié est embauché pour une fonction ou un poste, et à un niveau de qualification et de rémunération explicitement mentionnés.
- Les motifs de rupture du CTU sont : la faute du salarié, la rupture d'un commun accord ou la fin de l'activité à laquelle ce salarié avait été affecté.

- En deçà de 2 ans d'ancienneté :
 - leur indemnité de licenciement est égale à 10% de l'ensemble des rémunérations perçues au cours de la durée écoulée du contrat ;
 - le préavis est proportionnel à la durée du contrat écoulé ;
 - l'entreprise aide le salarié licencié à la recherche d'emploi (aide à la rédaction de CV, mises en relation) ;
 - les titulaires du CTU de moins de 18 mois ne relèvent pas du périmètre d'un éventuel Plan de Sauvegarde de l'Emploi.

3 Intégrer les jeunes dans l'entreprise, centre de formation et d'employabilité

- Porter à 5% les capacités d'accueil en contrat d'alternance de professionnalisation ou d'apprentissage, au sein des entreprises ;
- Faciliter l'accès des jeunes aux stages de formation interne, organisés par les entreprises, et leur ouvrir 20% des places de ces stages ;
- Organiser et structurer l'intégration des jeunes en entreprise : nommer un tuteur ou parrain, présenter le poste, les différents interlocuteurs et services de l'entreprise, prévoir un suivi durant six mois avec des entretiens réguliers.

Cet engagement est possible aux conditions suivantes :

- faciliter et simplifier l'accès aux contrats de professionnalisation ;
- assouplir les conditions d'exécution du contrat d'apprentissage avec, notamment, une gestion plus simple des ruptures anticipées des contrats ;
- accroître la capacité d'accueil des jeunes dans les CFA et tous types d'écoles agréées pour délivrer des diplômes sous forme d'apprentissage (y compris des écoles du type "Ecoles de la deuxième chance").

Renforcer le dialogue social

Le dialogue social est un élément central de régulation. Toutefois, sa vitalité suppose des interlocuteurs légitimes et d'égales compétences. Cette dernière condition est essentielle à un dialogue social contractualisé fort, facteur important de compétitivité des entreprises.

Les DRH ont besoin, pour cela, d'interlocuteurs de qualité, représentatifs des salariés au nom desquels ils s'expriment. Or, la sociologie des représentants du personnel dans les entreprises apparaît bien souvent décalée par rapport à celle des salariés.

Le faible nombre d'adhérents des organisations syndicales rend la démocratie sociale fragile. Ainsi, des décisions très importantes (signature d'accords, par exemple) se prennent-elles dans des réunions ne rassemblant souvent qu'un très petit nombre d'adhérents.

La loi du 20 août 2008 a cherché à répondre à la question de l'affaiblissement syndical, en fondant la légitimité des acteurs syndicaux et des accords collectifs sur des critères rénovés, reposant sur la prise en compte de l'audience électorale. Cette loi est positive, mais il est néanmoins trop tôt pour mesurer l'incidence de la réforme sur la recomposition syndicale. Il faudra pour cela attendre 2013, lorsque l'ensemble des résultats des élections professionnelles auront été agrégés au niveau interprofessionnel.

Derrière la question de la légitimité syndicale se pose celle de l'efficacité syndicale. Or, la loi du 20 août 2008 ne vise à traiter que l'une des causes de l'inefficacité syndicale – la multiplicité des organisations – laissant intacts d'autres

freins majeurs, hérités d'un système législatif ancien, visant à décourager l'adhésion aux syndicats : interdiction du prélèvement des cotisations sur le bulletin de paie, déconnexion entre droit de grève et organisation syndicale (sauf dans le service public), impossibilité de réserver par accord le bénéfice des accords collectifs aux seuls adhérents... D'un côté, le système légal donne une force considérable au dialogue social ; de l'autre, subsistent des mécanismes qui handicapent le syndicalisme représentatif et gênent son efficacité.

La loi du 20 août 2008 a imposé la transparence financière aux syndicats sans résoudre la question pourtant nécessaire de leurs modes de financement. Ceux-ci restent souvent opaques et inégalitaires selon les organisations syndicales. Et malgré les aides de l'Etat et des collectivités locales, les subventions des organismes paritaires, voire des entreprises, celles-ci manquent de fonds pour mener convenablement leur action.

Cette opacité ne contribue pas à redorer l'image des syndicats auprès des salariés, notamment dans certains secteurs comme la distribution ou l'hôtellerie et ne motive guère les jeunes à adhérer à un syndicat. La démographie syndicale est inquiétante pour l'avenir : qui aurons-nous encore en face de nous dans dix ans ?

1 Inciter les salariés à l'engagement syndical

Un dialogue social constructif est avant tout l'un des éléments essentiels de performance économique de l'entreprise. Aussi est-il capital, pour les DRH, d'avoir face à eux, à la table des négociations, des syndicats forts, réellement représentatifs des salariés de l'entreprise. Comment favoriser l'adhésion du plus grand nombre possible de salariés au syndicat de leur choix ?

Si les élections professionnelles, dont l'échéance est fixée tous les quatre ans par la loi du 20 août 2008, constituent un lien bien trop ténu pour cela, **l'adhésion à une organisation syndicale, en revanche, nous semble primordiale.** Rien n'est aujourd'hui fait pour l'encourager.

C'est pourquoi il revient à l'entreprise, non seulement de sensibiliser les salariés à l'importance de l'adhésion syndicale, mais aussi de les y inciter. A cet effet, l'ANDRH préconise que l'entreprise collecte la cotisation des adhérents à travers le bulletin de paie, comme nos filiales le font déjà dans de nombreux pays, et qu'elle puisse même l'abonder à hauteur de 50%. Ce dispositif se substituerait à l'avantage fiscal actuellement en vigueur.

Il ne s'agirait pas là d'adhésions obligatoires : les salariés resteraient, comme aujourd'hui, libres de se syndiquer ou non.

Inciter à l'adhésion syndicale présenterait de multiples intérêts pour les entreprises. Cela permettrait à la fois de contribuer à lever la réticence des salariés à se syndiquer, de donner aux syndicats des moyens de fonctionnement clairs et transparents, de favoriser un débat syndical interne plus ample et mieux fondé, transformant en cercle vertueux l'engagement et la prise de responsabilité syndicale dont les entreprises ont besoin.

L'adhésion d'un grand nombre de salariés permettrait une vie syndicale plus riche et plus diversifiée. Un tel dispositif devrait être mis en place par voie d'accord collectif.

2 Recours au référendum en cas de blocage de la négociation collective

La loi accorde aujourd'hui une place très large à la négociation collective en entreprise. Dans bien des domaines, seul l'accord permet d'avancer. C'est une évolution positive et qui doit se poursuivre. L'accord responsabilise. Et seul l'accord engage.

Dans bien des domaines, la négociation est un passage obligé par la loi. En cas de blocage, il faut pouvoir trouver une solution. Certains pays ont, dans ce cas, une procédure applicable par l'arbitre, le médiateur ou le juge.

Nous proposons qu'en cas de blocage de la négociation collective et d'impossibilité de parvenir à un accord, l'entreprise puisse recourir au référendum auprès des salariés, sur la base de la dernière proposition de l'entreprise. Cette pratique interviendrait automatiquement après un certain délai, faisant office d'instrument de régulation collective.

On peut penser que le référendum ne sera pas considéré par les partenaires sociaux comme une solution en soi et que ce dispositif supplétif incitera fortement, comme en Allemagne, les syndicats et la direction à établir un accord. Ceci ne jouerait que si l'entreprise négocie de bonne foi.

3 Réunir la multiplicité des instances de représentation du personnel en une instance unique de concertation et de négociation

Au fil du temps, l'empilement successif – plus sédimenté qu'organisé –, d'instances représentatives du personnel, rend ce dispositif d'une extraordinaire complexité. Dispersion d'énergie, traitement de la même question dans plusieurs lieux, cumul de consultations entre instances, consultations avant de signer un accord, sollicitations trop fréquentes du management qui, du coup, s'épuise... : le système français – unique au monde! –, est source de distanciation du management par rapport au dialogue social, sans pour autant garantir une plus grande protection des collaborateurs, et ce, en ne se comparant qu'à l'Allemagne, où le dispositif d'entreprise est plus simple et en même temps plus efficace.

Afin de mettre un terme à ce "mille-feuille social" et renforcer encore l'efficacité syndicale, l'ANDRH propose à chaque niveau (groupe, entreprise, établissement) la réunion des instances actuelles en une institution unique de négociation et de concertation ayant le pouvoir de négocier à chaque niveau, quelle que soit la taille de

l'entreprise. Dans les grands groupes, le Comité d'entreprise européen sera élargi au-delà des pays d'Europe pour épouser le périmètre du groupe.

Cette instance élue unique, représentée par un secrétaire, et dotée de moyens lui permettant de travailler (réalisation d'expertises notamment) aurait également un pouvoir de gestion des activités sociales et culturelles. Elle pourrait créer des commissions spécialisées (hygiène, sécurité et conditions de travail, activités sociales et culturelles...).

Pour être éligible, une liste non syndiquée devra recueillir au moins 10% des voix des salariés aux élections professionnelles.

4 Favoriser la relève syndicale

Nombre de représentants du personnel sont des seniors et la question de la relève syndicale se pose.

Cette absence de relève résulte en partie de la crainte, fondée ou non, d'être mal jugé et de se condamner, en cas d'engagement, à ne plus bénéficier de possibilités d'évolution professionnelle.

L'ANDRH propose de chercher à lever réellement cet obstacle :

- par une prise en compte et une validation de l'expérience acquise dans l'exercice de mandats de représentation et par des facilités de reconversion en fin de mandat ;
- par la mise à disposition de moyens de formation allant au-delà de ce que proposent les organisations syndicales.

5 Modifier une culture managériale souvent fondée sur la méfiance

En France, les relations sociales sont profondément marquées par des rapports fondés sur la confrontation, de préférence à la recherche de compromis porteurs de progrès.

Cette culture est un produit de notre histoire et débouche sur des préjugés, de part et d'autre, qui ne correspondent pas à la réalité et entravent le dialogue. Sans rechercher à qui en revient la responsabilité, il convient de sortir de cette situation par une meilleure compréhension – notamment de la part des futurs managers – des enjeux d'un dialogue social positif.

Les programmes d'enseignement supérieur (universitaires, d'écoles d'ingénieur ou de gestion), qu'il s'agisse de formation initiale ou continue, devraient systématiquement prévoir un module portant sur :

- les bases juridiques du contrat de travail ;
- les bases des relations collectives de travail ;
- les principes du dialogue social et son importance en vue d'une réussite globale de l'entreprise.



ANDRH

Association Nationale des DRH

5 000 membres
80 groupes locaux

91, rue de Miromesnil - 75008 Paris - Tél. : 01 56 88 18 28 - Fax : 01 56 88 18 29

www.andrh.fr