

Travail & CHANGEMENT

Inviter le travail à la table des négociations

- Décrypter les Ordonnances Travail
- Dynamiser le dialogue social
- Accompagner les entreprises



Anact Aract
LE RÉSEAU

ARGUMENTS (p. 4 à 8)

Marylise Léon (CFDT)
Gilles Lécuelle (CFE-CGC)
Jean-Michel Pottier (CPME)
Christian Thuderoz (ESSEC IRENÉ)
Stéphane Béal (Fidal)
Pierre-Yves Verkindt (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne)
Eric Ferrères (Entreprise & Personnel)
Sylvaine Laulom (IETL)
Georges Meyer (Delgado & Meyer)

CÔTÉ ENTREPRISES (p. 9 à 14)

Relation client
Réapprendre à dialoguer
Agroalimentaire
L'évaluation : un levier pour renforcer le dialogue social
Fabrication de matériel de levage et de maintenance
Une approche intégrée des négociations
Société coopérative et participative (Scop)
Le dialogue social coopératif s'invente dans les Scop
Foyer de vie pour adultes handicapés
Une culture de prévention au sein des petites entreprises
Grande distribution
Des formations conjointes initiées par les partenaires sociaux

Inviter le travail à la table des négociations

- Décrypter les Ordonnances Travail • Dynamiser le dialogue social
- Accompagner les entreprises

La réforme du Code du travail change la donne en matière de relations sociales dans l'entreprise. Entre craintes, incertitudes et nouvelles opportunités, comment les entreprises vont-elles transformer leurs pratiques du dialogue social ?

Ratifiées par le Sénat en février dernier, les ordonnances réformant le Code du travail définissent un nouveau cadre d'exercice du dialogue social. Une évolution qui n'est pas sans poser question. L'accord d'entreprise prime désormais sur l'accord de branche professionnelle, sauf dans des domaines précis, ce qui induit une décentralisation accrue de la négociation et exige des acteurs locaux du dialogue social qu'ils s'approprient réellement les nouvelles marges de manœuvre dont ils disposent. De même,

une obligation. Dans certaines entreprises, la réglementation tenait lieu de menu négociation. Avec les Ordonnances Travail, le dialogue social ne se subit pas, mais doit se construire. Les acteurs vont pouvoir négocier sur des thématiques choisies, selon une temporalité plus libre. Mais cette liberté nouvelle alimente une crainte ; celle d'inégalités accrues entre les entreprises prêtes à se saisir de ces opportunités pour accroître le champ de la négociation collective et celles qui n'y sont pas préparées.»

salariés – constitue généralement un point d'appui pour dynamiser le dialogue social institutionnel.

En réponse à cet enjeu, le réseau Anact-Aract a développé il y a une vingtaine d'années un dispositif spécifique d'Appui aux relations sociales. Son objectif est de restaurer la capacité de dialogue en entreprise, en particulier dans des contextes dégradés : relations de travail difficiles entre la direction, l'encadrement et le personnel, fonctionnement insatisfaisant des instances du personnel...

Construite à partir d'une méthodologie d'origine québécoise, cette offre de médiation préventive, pilotée avec la direction générale du travail (DGT), propose un appui aux acteurs d'entreprise afin qu'ils apprennent à trouver eux-mêmes des solutions pour améliorer leurs relations sociales. L'originalité de la démarche tient à ses partis-pris : mobilisation de l'ensemble des parties prenantes, neutralité, animation par un binôme d'intervenants. À l'heure des Ordonnances Travail, ce dispositif qui accompagne les acteurs désireux de dépasser des oppositions traditionnelles peut être mobilisé pour apprendre aux partenaires sociaux en entreprise à construire ensemble des compromis.



«L'idée que l'on puisse collectivement progresser en matière de négociation sur les enjeux du travail est en soi une révolution culturelle.»

Olivier Mériaux, directeur technique et scientifique à l'Anact.

La fusion des Instances Représentatives du Personnel (IRP) incite à développer une approche globale des enjeux sociaux et économiques. Permettra-t-elle de repositionner au cœur du débat les questions liées à la santé au travail et aux conditions de travail, toutes deux indissociables des décisions stratégiques et organisationnelles ? Quant à la possibilité de négocier des accords en l'absence de représentants syndicaux, elle met fin à l'ère d'un dialogue social confié aux seuls élus sans dire cependant comment soutenir et articuler les différentes formes de dialogue. Dans ce nouveau contexte, la formation et l'accompagnement des acteurs de la négociation, mais aussi l'organisation méthodologique du dialogue social deviennent essentiels.

«L'idée d'un dialogue social à la carte s'impose, analyse Olivier Mériaux, directeur technique et scientifique à l'Anact. Jusqu'ici, ce dernier était vécu comme

L'impact des ordonnances sur les relations sociales sera effectif si les acteurs impliqués dans le dialogue social sont suffisamment outillés pour s'approprier ce nouveau cadre, a fortiori dans les très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME). Le réseau Anact-Aract est d'ores et déjà en position d'apporter son appui à la mise en œuvre des Ordonnances Travail en aidant les acteurs du dialogue social à se saisir des trois leviers d'amélioration de l'efficacité de ce dialogue : la qualité des relations sociales, celle de l'information et de la formation des acteurs, et enfin la qualité de la négociation.

→ Renouer le fil du dialogue

La qualité des relations sociales au sein de l'entreprise entre les différentes catégories d'acteurs – dirigeants, encadrement, salariés, représentants de

→ Apprendre à négocier

Quand les relations sociales sont pacifiées, les parties prenantes souhaitent en général ouvrir le champ de la négociation. Pour autant, elles ne sont pas toujours outillées. «Il y a un enjeu fort à articuler l'appui aux relations sociales et l'appui à la conduite de négociation, de manière à équiper conjointement les parties prenantes du dialogue social» estime Yann-Gaël Fourquier, chargé de mission à l'Anact.

Une offre de formations-actions à destination des TPE-PME a été expérimentée par l'Anact afin que les acteurs sociaux du dialogue social montent en compétences : appui à la préparation et à la négociation d'un accord Qualité de Vie au Travail (QVT) et Égalité Professionnelle (EP), installation de nouvelles instances de représentation du personnel, mise en place d'espaces de discussion sur le travail...

Des initiatives plus ciblées ont également vu le jour. L'Anact œuvre pour le déploiement de formations communes – représentants du personnel et employeurs – aux modalités du dialogue social et aux techniques de négociation. « Une bonne formule pour les TPE-PME où les salariés en position de négociateur ne sont souvent pas issus d'organisations syndicales et ne disposent pas d'appui méthodologique, estime Yann-Gaël Fourquier, chargé de mission à l'Anact. Dans les entreprises où le dialogue social s'organise avec des représentants d'organisations syndicales, certains sont parfois rétifs à l'idée de s'inscrire dans le cadre de formations communes du fait d'une culture de la négociation qui cultive un rapport de force entre les différentes parties prenantes. » Testé de longue date à petite échelle, notamment par l'Aract Martinique, ce format novateur est désormais promu au plan national par les pouvoirs publics depuis la Loi Travail de 2016. « L'idée que l'on puisse collectivement progresser en matière de négociation sur les enjeux du travail est en soi une révolution culturelle, juge Olivier Mériaux. Notre pays considère la négociation comme

un art. Or, négocier relève d'une technique qui s'apprend. »

→ Investir le champ de la négociation

Objectif majeur de la réforme du Code du travail, le développement de la négociation d'entreprise suppose que les espaces ouverts aux accords collectifs soient davantage investis pour devenir sources de compromis sociaux équilibrés et adaptés à chaque entreprise.

L'Anact participe déjà activement à ce mouvement, par exemple en développant dans de grandes entreprises des observatoires de la QVT. Structures paritaires d'un genre nouveau, elles ont vocation à nourrir le dialogue social en impulsant des expérimentations locales sur un thème avant d'envisager leur généralisation. Du côté des PME, l'Anact propose également de nouveaux formats d'accompagnement pour les inciter à dépasser la logique d'une simple « mise en conformité » en se saisissant des opportunités de manière proactive : aide à la préparation d'accords depuis le diagnostic partagé jusqu'à l'évaluation, appui à la mise en place des instances pour une politique de prévention articulant les dimensions économiques et sociales, accompagnements collectifs par branches ou par territoires. « C'est un vrai champ d'expérimentation qui s'ouvre et sur lequel les acteurs publics vont se mobiliser, considère Olivier Mériaux. La clé de la réforme réside dans la capacité d'appropriation des petites et moyennes entreprises qui n'ont pas les mêmes ressources à mobiliser. »

Emmanuelle Gautier (journaliste)

TROIS LEVIERS D'AMÉLIORATION



ÉDITORIAL



Richard Abadie, directeur général de l'Anact

Le nouveau cadre offert par les Ordonnances Travail de 2017 lance un véritable défi aux acteurs du dialogue social ! Il représente un gisement de nouvelles opportunités en donnant le primat à la négociation locale et des marges de manœuvre aux entreprises pour recomposer l'organisation et l'agenda du dialogue social par voie d'accord. Mais le chemin à parcourir est semé d'interrogations. Comment développer la capacité des acteurs du dialogue social à faire vivre des instances « unifiées » traitant de questions très diverses (sujets individuels, organisation du travail, etc.) ? Comment répartir judicieusement des représentants – moins nombreux – afin de

« Le réseau Anact-Aract peut mobiliser de nombreux outils et dispositifs en appui aux praticiens. »

conserver des relations de proximité avec les salariés ? Comment dynamiser la négociation et mettre le travail au cœur des débats ? Autant de sujets sur lesquels le réseau Anact-Aract peut mobiliser de nombreux outils et dispositifs en appui aux praticiens. Parce qu'il encourage la prise en compte des conditions de travail dès la définition des orientations stratégiques de l'entreprise, le dialogue social a encore de beaux jours devant lui. Ancrer la construction des compromis socio-économiques dans une connaissance concrète des situations de travail, c'est probablement à cette condition que tout le potentiel de cette réforme inédite pourra être exploité.

Un défi pour les partenaires sociaux

Les partenaires sociaux doivent réinventer les modalités du dialogue social en prenant garde de ne pas reléguer les questions de santé et de conditions de travail au second plan. Pour les TPE-PME en particulier, les évolutions sont considérables et interrogent sur leurs capacités à s'appropriier les nouvelles règles.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Emmanuelle Gautier (journaliste)

MARYLISE LÉON,
secrétaire nationale de la
Confédération française
démocratique du travail (CFDT)



Avec la fusion des IRP, comment les questions relatives à la santé au travail et aux conditions de travail vont-elles être désormais traitées ?

La nouvelle organisation du dialogue social présente beaucoup moins de formalisme – c'est son intérêt. La question du travail va pouvoir être abordée de manière plus intégrée sous le double prisme de l'efficacité économique et des conditions de travail.

Le risque, c'est que les problématiques de santé et de sécurité se trouvent diluées ou abordées de façon superficielle. Tout dépendra donc de ce que les acteurs du dialogue social dans chaque entreprise décideront de faire de ce nouveau cadre.

Quels sont, selon la CFDT, les points de vigilance dans cette nouvelle organisation ?

Nous sommes très attachés à la question de la proximité. Il nous paraît essentiel que le rôle des représentants de salariés de proximité, à l'écoute de leurs collègues au quotidien sur les lieux de travail, soit préservé. En permettant de faire remonter les difficultés de terrain relatives aux conditions de travail et les réclamations individuelles, ils sont autant de capteurs de signaux utiles aux élus membres du comité social et économique (CSE). Ils sont garants du fait que les négociations

menées autour de la santé, de la sécurité et des conditions de travail prennent en compte le travail réel et non seulement le travail prescrit ou théorique. Leur présence est particulièrement indispensable dans les entreprises éclatées entre plusieurs établissements de petite taille.

Nous faisons passer comme consigne à nos militants de poser comme préalable à tout autre sujet de négociation un accord sur l'organisation du dialogue social dans l'entreprise. Il s'agit de formaliser les modalités de fonctionnement de ce dialogue social et les moyens qui lui sont alloués : représentants de proximité ou pas, accès à la formation, recours à l'expertise, moyens dédiés, définition des priorités de travail...

Quelle sera la place des organisations syndicales dans la nouvelle configuration induite par les Ordonnances Travail ?

Il est clair que la réforme ne constitue pas une main tendue, mais le cadre est là. À nous de démontrer que nous avons une place légitime. Le défi que nous avons à relever est double : il s'agit d'être mieux implantés dans les entreprises de moins de 50 salariés – seuls 4 % d'entre elles ont un délégué syndical ! – et dans les sociétés de plus de 50 employés, il nous faut démontrer aux représentants élus la plus-value que représente l'affiliation syndicale. Dans cette perspective, la question de l'accompagnement est fondamentale. C'est pourquoi nous lançons un dispositif d'accompagnement des militants ainsi qu'un ensemble d'outils d'information et de formation pour qu'ils puissent s'approprier la nouvelle organisation du dialogue social.

Repérez-vous d'ores et déjà des initiatives intéressantes en matière de formation des acteurs du dialogue social ?

Nous sommes très favorables à l'idée promue par l'Anact de formations communes aux représentants des directions et des salariés, notamment dans les TPE/PME. Il y a là, selon nous, une opportunité pour les partenaires sociaux d'apprendre à se connaître. Être formés ensemble à l'approche d'une négociation sur la QVT par exemple, permet de négocier à partir de référentiels communs, et donc de gagner du temps.

JEAN-MICHEL POTTIER,
vice-président national de la
Confédération des petites et moyennes
entreprises (CPME), en charge des
Affaires sociales



La réforme du Code du travail correspond-elle à la réalité du terrain dans les PME et TPE ?

Cette réforme est une avancée considérable. C'est la reconnaissance de la capacité de dialogue direct dans les petites entreprises en l'absence d'élus et avec les représentants du personnel dans les entreprises de moins de 50 salariés. Nous avions un problème patent jusqu'ici : pour formaliser le dialogue social dans les TPE-PME, il fallait passer par le mandatement syndical. Or, celui-ci



GILLES LÉCUELLE,
secrétaire national de la
Confédération française de
l'encadrement - Confédération
générale des cadres (CFE-CGC),
en charge du dialogue social et
de la restructuration des
branches

Selon la CFE-CGC, la réforme du Code du travail atteint-elle ses objectifs ?

Les entreprises françaises ne sont pas assez matures pour assumer un dialogue social au plus près du terrain. Dans les entreprises où l'échange est peu structuré, il aurait été urgent de valoriser la mission syndicale. En France, celle-ci est encore trop souvent vécue comme défensive plutôt que comme un partenariat social.

Avec la fusion des instances de représentation du personnel, quelle sera la place des conditions de travail ?

Elle sera nécessairement diminuée puisque l'instance chargée de les traiter disparaît. Dans le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), il était possible d'intégrer des experts proches du terrain. Ce n'est plus le cas au sein du CSE. Le traitement des questions relatives aux conditions de

travail pourrait ainsi pâtir d'une carence d'expertise. La montée en compétences des représentants élus des salariés sera donc un enjeu-clé.

Quels sont vos points de vigilance concernant le déploiement de la réforme sur le terrain ?

Nous devons veiller à ce que l'ensemble des missions jusqu'ici assumées de manière séparée par trois instances soit effectivement pris en compte au sein de l'entité unique. L'idée peut être d'opter pour une alternance des sujets à traiter mois par mois. Sans cela, le risque est grand de voir les conditions de travail et la sécurité passer au second plan, notamment dans les périodes chahutées de réorganisation ou de restructuration. Il sera sans doute souhaitable de jouer aussi sur la complémentarité des élus titulaires et des suppléants se répartissant les sujets. La fusion des IRP risque de se traduire par une perte des signaux faibles, révélateurs de dysfonctionnements dans l'entreprise : moins nombreux, les représentants du personnel passeront moins de temps sur le terrain.

Les organisations syndicales ont-elles des occasions à saisir dans la nouvelle configuration du dialogue social ?

La mission syndicale va conserver son importance dans le nouvel équilibre institué entre branches et entreprises. Même

si beaucoup d'accords de branche vont devenir supplétifs, ils serviront de référence pour les personnes en charge de négocier les accords dérogatoires. L'accord de branche sera par ailleurs la base par défaut en l'absence d'accord d'entreprise. La vigilance est donc de rigueur pour les représentants du personnel, plus que par le passé où le « principe de faveur » (application de la norme la plus favorable) prévalait.

Par ailleurs, la généralisation progressive de l'accord majoritaire va transformer les relations entre organisations syndicales et modifier l'équilibre global du débat : un dirigeant ne pourra plus se contenter de travailler avec une organisation syndicale ayant récolté 30 % des suffrages exprimés, mais devra obtenir l'aval d'organisations au poids syndical supérieur à 50 %.

À quelles conditions les TPE et PME pourront-elles mettre en œuvre les nouvelles possibilités qui leur sont offertes ?

Nous avons combattu la mesure visant à permettre aux TPE de négocier en l'absence d'organisation syndicale. Traiter de sujets complexes sans formation sera souvent, nous le pensons, hors de leur portée. Selon nous, le dialogue social doit être réservé à des personnes formées. Adhérer à une organisation syndicale est un gage de montée en compétence et d'accès à l'expertise juridique.

était à la fois difficile à mettre en œuvre et frustrant pour les acteurs du dialogue social. La négociation devant être menée avec une organisation syndicale, l'employeur était tenu de négocier avec un syndicaliste extérieur à l'entreprise, ne connaissant ni son fonctionnement ni son marché. Quant au salarié mandaté, il devait se contenter de signer l'accord final.

Comment expliquer le peu d'appétence pour le fait syndical dans les petites entreprises ?

Un seul chiffre en témoigne : seuls 8 % des salariés de TPE ont participé aux dernières élections professionnelles de fin 2017. Le discours et l'offre de service des organisations syndicales étant formatés pour les grandes entreprises, ils ne correspondent pas aux attentes des salariés des petites entreprises qui – les sondages le montrent – ont très majoritairement une bonne opinion de leur chef d'entreprise.

Quelles sont les mesures les plus favorables à l'essor du dialogue social dans ces petites entreprises ?

C'est à l'évidence la consultation directe des salariés. Celle-ci s'entoure de garanties avec l'exigence d'une majorité qualifiée, une mesure d'ailleurs proposée par la CPME. Dans la majorité des cas, le dialogue social existait déjà dans les petites entreprises, mais celles-ci ne disposaient pas des moyens pour le formaliser. Beaucoup d'accords tacites ont été passés. La réforme offre la possibilité de clarifier la situation et de sécuriser les relations de travail.

Selon vous, la place laissée à l'entreprise par rapport aux branches est-elle suffisante ?

Il est intéressant de voir comment la philosophie du gouvernement a évolué sur ce point. Avant l'ouverture de la concertation, l'axe majeur prévu pour la réforme était la négociation dans l'entreprise. À la suite de

cette dernière, le rôle de la branche professionnelle ressort renforcé avec treize domaines de négociation verrouillés.

À quelles conditions les petites entreprises vont-elles pouvoir se saisir des opportunités qui leur sont désormais ouvertes ?

Les mentalités vont devoir évoluer. À court terme, les petites entreprises ont besoin d'un accompagnement. À la CPME, nous travaillons sur trois fronts : l'appui aux entreprises via nos délégations territoriales, la diffusion d'accords types sur les sujets les plus courants et la structuration d'une offre de formation.

La possibilité de développer le dialogue social implique un changement de posture de la part des représentants du personnel dans les petites entreprises. Il s'agit de passer d'une attitude défensive et revendicative à une attitude de négociation. Un tel changement pourrait bien renforcer l'intérêt suscité par les élections professionnelles.

Des conditions pour changer la culture du dialogue social

L'esprit de la réforme consiste à favoriser la négociation collective d'entreprise, mais cela suppose de la rigueur méthodologique et des partenaires sociaux formés qui devront traiter de sujets variés et techniques.

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract** Propos recueillis par Emmanuelle Gautier



CHRISTIAN THUDEROZ,
sociologue, directeur du programme
NégoLab de l'École supérieure des
sciences économiques et
commerciales Institut de Recherche
et d'Enseignement sur la
Négociation (ESSEC IRENÉ).

Les Ordonnances Travail peuvent-elles favoriser la pratique du compromis dans le dialogue social en France ?

C'est en tout cas l'espoir qu'elles suscitent ; l'habitus français étant plutôt celui de la protestation. Historiquement, les deux parties se sont souvent tournées vers l'État pour exiger sa protection en lui demandant de légiférer. La conflictualité a beaucoup diminué depuis une dizaine d'années. Mais avec 36 000 accords d'entreprise par an, les pratiques de contractualisation semblent dérisoires au regard du nombre d'entreprises concernées.

Depuis la loi Rebsamen et plus encore avec les ordonnances sur le travail, le champ du négociable s'ouvre. Comme préconisé en 2015 dans le rapport Combrexelle, l'organisation du travail elle-même peut désormais relever de la négociation collective, ce qui représente une novation significative.

Quelle posture ce compromis exige-t-il de la part des parties prenantes ?

Certaines conditions doivent être réunies : des informations communiquées à l'avance, des équipes élargies et compétentes, du temps accordé pour préparer cette négociation, etc. Surtout, les deux parties doivent être persuadées que la meilleure solution pour régler un problème consiste à s'asseoir autour d'une table et tenter de le résoudre ensemble. Une négociation collective est un processus de résolution de problèmes ; un compromis est un échange de concessions pour aboutir à une solution jugée mutuellement satisfaisante.

Les conditions sont-elles réunies pour un tel changement culturel ?

Le dialogue social en entreprise était jusqu'ici paradoxal. Les membres du comité d'entreprise (CE), qui avaient accès à l'information sociale et économique, n'étaient pas autorisés à négocier. Et les délégués syndicaux, habilités à signer des accords mais ne siégeant pas au CE, manquaient d'informations. On marchait sur la tête ! Le CSE peut devenir au fil des ans une instance efficace de résolution des problèmes, puisque ceux qui négocieront auront les informations pour le faire.

Le dialogue social va-t-il gagner en efficacité ?

C'est le pari. Il reviendra au comité national de suivi des ordonnances sur le travail, dans lequel je siégerai, de le vérifier. Ce dispositif est intéressant : il s'agit, en recourant à des enquêtes, des auditions, des observations de terrain, etc., d'évaluer concrètement et sur plusieurs années les changements de pratiques dans le dialogue social ainsi que l'impact micro et macro-économique de ces ordonnances.



STÉPHANE BÉAL,
avocat associé au cabinet Fidal,
directeur du département Droit
social

Avec les Ordonnances Travail, on assiste à une décentralisation du dialogue social. Est-ce là un risque ? Une opportunité ?

Avec la mise en place du comité social et économique, une confiance sans précédent est faite aux partenaires sociaux. Il leur

est accordé la faculté de négocier sur presque tout, y compris sur les modalités de fonctionnement. À partir du moment où l'on remet les clés du dialogue social aux partenaires sociaux, on leur donne une opportunité ! Encore faut-il qu'ils s'en saisissent. Le pire serait bien entendu de camper sur une posture bien française qui fait du dialogue social le terrain de l'opposition, voire de l'affrontement. Dans un certain nombre de cas, les accords d'entreprise vont désormais primer sur les accords de branche. Les règles différentes, qui seront alors adoptées à l'échelle d'une entreprise, en fonction de

sa taille, de ses contraintes et spécificités, ne seront pas nécessairement défavorables. Il est faux de le présupposer.

Peut-on parler de professionnalisation des partenaires sociaux ?

On pourrait dire le contraire ! Les représentants du personnel l'étaient parfois à vie jusqu'ici. Désormais, leur mission est, sauf exception, limitée à trois mandats. La professionnalisation de « position » n'existe donc plus. Quant à la professionnalisation de la démarche et de l'approche, c'est effectivement une nécessité. Il en va

PIERRE-YVES VERKINDT,
professeur de Droit social,
Droit du travail et de la protection sociale
à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne



Dans le rapport que vous aviez remis en 2014 au ministre du Travail de l'époque, vous vous prononciez en faveur d'un rapprochement entre le CHSCT et les délégués du personnel.

Pourquoi ?

Un tel rapprochement me semblait être une éventualité à explorer, soit via un accord d'entreprise, soit via une expérimentation, ce qui permettait de traiter des sujets à la frontière entre l'individuel et le collectif, comme celui de l'intégration des travailleurs handicapés. La disparition programmée du CHSCT me semble être une erreur. Car lorsqu'il fonctionnait bien, il était le lieu où pouvaient s'exprimer les signaux faibles de difficultés dont toute entreprise doit tenir

compte avant qu'ils ne se transforment en signaux graves. La possibilité d'y aborder les questions de santé au travail et de conditions de travail de manière légèrement distancée et rationalisée était un atout.

Une entité fusionnée telle que le CSE vous paraît-elle en capacité de se saisir de la problématique des conditions de travail avec davantage d'efficacité et de largeur de vue ?

La question des conditions de travail est centrale en entreprise et le sera de plus en plus, à la mesure du développement des risques. Intégrer cette question dans les choix économiques et managériaux m'apparaît effectivement comme une nécessité. Mais les progrès en ce sens passent, selon moi, davantage par la convergence des points de vue que par la fusion des instances. Par ailleurs, pour des raisons liées à l'absence de personnalité morale, d'action en justice et d'accès à l'expertise, les conditions juridiques me semblent réunies pour que les

commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), appendices des CSE, agissent en simples chambres d'enregistrement.

La réforme actuelle traduit sans doute la volonté politique d'assurer les conditions concrètes d'un « dialogue social ». La prise de parole dans les entreprises est organisée, mais le Code du travail renvoie désormais beaucoup de responsabilités aux acteurs sociaux. La réforme sera donc ce que les entreprises en feront.

Selon vous, comment l'Anact pourrait-elle agir dans cette perspective ?

Le réseau Anact-Aract est un précieux lieu de collecte et de diffusion d'expériences. Avec la réforme actuelle du Code du travail, son rôle d'accompagnement doit se renforcer. Il serait opportun selon moi qu'il soit particulièrement actif dans les secteurs d'activité où se perçoivent de réels besoins : la distribution, certains pans du secteur tertiaire, etc.

ÉRIC FERRÈRES,
directeur de projet au sein
d'Entreprise & Personnel, réseau
d'entreprises et institut d'étude
et de recherche sur les ressources
humaines et le management



Dans quelle mesure les ordonnances servent-elles l'objectif d'une meilleure articulation entre performance économique et progrès social ?

Sur le papier, la fusion des IRP pourrait être porteuse d'une belle ambition. Mais, cette articulation ne sera effective que si les acteurs du dialogue social font évoluer

leurs représentations. Il s'agira de mieux prendre en compte les attentes des salariés et, pour les organisations syndicales, de s'impliquer davantage sur les questions liées à la performance économique de l'entreprise. L'enjeu est donc clair : transformer la culture du dialogue social.

De ce point de vue, la fusion des IRP est une fausse bonne idée, dites-vous. Pourquoi ?

On assiste à une « simplification ». Sous couvert de simplifier, on complexifie. La fusion s'accompagne du maintien des prérogatives des anciennes instances. Les représentants du personnel devront traiter dans un même mouvement des sujets d'une

diversité, d'une complexité et d'une technicité très importantes.

Il est à craindre qu'au lieu de rapprocher le dialogue social des réalités du travail, les entreprises ne le positionnent dans la canopée. Les élus seront moins nombreux, ils bénéficieront d'un moindre volume global d'heures de délégation : le risque étant qu'ils soient de plus en plus coupés de leur métier et éloignés du terrain. Tout cela, sur fond d'affaiblissement du fait syndical avec un problème de renouvellement des représentants du personnel. Si les entreprises ne créent pas les conditions d'une bonne conciliation entre vie professionnelle et vie syndicale, nous pouvons craindre que les directions n'aient plus d'interlocuteurs, ou alors des interlocuteurs par défaut.

À quelles conditions les entreprises vont-elles pouvoir s'approprier les nouveaux outils du dialogue social ?

Il va falloir que les acteurs concernés se mettent d'accord sur la réalité actuelle de leur dialogue social pour construire les modalités de celui de demain. Ceci constitue un enjeu pour tous. Côté salariés, en l'absence d'un tel accord, ce sont les mesures supplétives qui s'appliqueront, très en retrait par rapport à la situation antérieure. Côté direction, il s'agit de créer les conditions d'un climat de confiance crucial pour affronter les défis à venir. Finalement, la première des conditions reste sans aucun doute que les acteurs apprennent à négocier.

de la responsabilité collective des partenaires sociaux d'y travailler. Les formations existent, elles sont prévues par les ordonnances, mais restent insuffisantes. Les initiatives autour des formations communes mises en avant dans le récent rapport Simonpoli et Gateau sur l'accompagnement de la dynamique du dialogue social et auxquelles l'Anact contribue activement pourraient bousculer les habitudes. Leur approche paritaire de la formation aux techniques et aux enjeux de la négociation me paraît de nature à dépassionner le débat et à le rendre plus professionnel.

Le droit du travail devient-il plus favorable aux TPE-PME en matière de dialogue social ?

La possibilité leur est désormais offerte de négocier des accords avec des représentants du personnel non mandatés par des organisations syndicales, voire avec les salariés eux-mêmes. Ces mesures mettent fin à une dichotomie de fait, en matière de dialogue social, entre grandes et petites entreprises. Elles répondent à un principe de confiance, mais aussi à un principe de réalité, celui de l'absence de délégués syndicaux dans la quasi-totalité des entreprises de moins de 50 salariés.



SYLVAINÉ LAULOM,
professeure de Droit privé, directrice de l'Institut
d'études du travail de Lyon (IETL)

D De quelle manière les réformes engagées depuis 2008 ont-elles impacté la négociation collective sur le long terme ?

En réalité, le mouvement de décentralisation de la régulation des rapports de travail vers l'entreprise a été amorcé avant. Mais depuis la crise de 2008, il s'intensifie. On assiste, dans la législation en tout cas, à une décentralisation de la négociation collective au niveau de l'entreprise, avec une volonté de l'autonomiser par rapport au niveau de la branche.

Qu'en est-il réellement sur le terrain ?

Le rapport Combrexelle, qui faisait le bilan de ces évolutions, notait qu'en nombre d'accords conclus dans les branches et les entreprises, la négociation collective restait stable. Mais il notait aussi le peu de mobilisation des partenaires sociaux autour des nouveaux espaces ouverts à la négociation en entreprise, notamment par la loi de 2004 qui permettait déjà de déroger à l'accord de branche, puis par la réforme du temps

de travail de 2008 qui inversait les normes au profit de l'accord d'entreprise.

Les évolutions induites par les Ordonnances Travail font-elles écho à des réformes engagées dans d'autres pays européens ?

L'IETL a très récemment analysé* l'évolution de la négociation collective dans 15 pays de l'Union européenne (UE). Cette étude confirme un mouvement global de décentralisation. Une évolution fortement promue auprès des États membres par l'UE, qui incite à des négociations dérogatoires non contrôlées par les branches. En pratique, nous distinguons trois groupes de pays :

- les pays où la négociation collective de branche conserve une capacité de contrôle et une prépondérance sur l'accord d'entreprise. C'est le cas de l'Allemagne, des Pays-Bas, de la Belgique, de l'Autriche ou de la Suède ;

- les pays de l'ex-bloc communiste où, en l'absence de branches structurées, la négociation collective n'a jamais été centralisée et où les entreprises négocient peu du fait de l'absence de syndicats à ce niveau ;
- les pays comme la France où une intervention législative forte pousse la décentralisation, avec des résultats variables. En Grèce et en Roumanie, le nombre de salariés couverts par la négociation collective de branche a chuté drastiquement. En Espagne, le tissu industriel étant essentiellement constitué de PME, le manque d'acteurs limite les négociations en entreprises. À l'échelle de l'Europe, c'est donc une décollectivisation des rapports collectifs qui se produit. L'entreprise produisant peu de réglementation collective, on assiste plutôt à une augmentation du pouvoir unilatéral des directions.

*Étude publiée dans le Bulletin of Comparative Labour Relations en décembre 2017.

Franchit-on, avec la réforme du Code du travail, un cap vers la co-construction du droit applicable aux relations sociales dans l'entreprise ?

L'esprit de la réforme consiste à favoriser la négociation collective d'entreprise. Celle-ci va désormais permettre de déroger aux règles légales et conventionnelles de branche. Afin de favoriser cette négociation dérogatoire, il s'opère une transformation des IRP, une modification du rôle des acteurs et un élargissement des sujets ouverts à la négociation. Les conditions à réunir pour qu'une véritable co-construction puisse émerger ne me semblent toutefois pas encore rassemblées.

Quels sont les ingrédients d'un dialogue social de qualité ?

Négocier dans l'entreprise des règles dérogatoires implique une culture de la négociation, une loyauté dans le processus. Cela inclut également une transparence dans le partage des enjeux et des orientations stratégiques de l'entreprise. Enfin,

la nécessité d'avoir des représentants du personnel formés, à même de comprendre ces enjeux. Loin de la négociation de conquête qui a caractérisé les Trente Glorieuses, on est aujourd'hui dans une logique de négociation d'adaptation, voire de dérogation à la baisse.

Que pensez-vous de l'initiative de formations communes rassemblant des dirigeants et des représentants de salariés, promue par l'Anact ?

Le CSE unique va devoir absorber les problématiques classiques liées à la marche générale de l'entreprise, celles de SSCT (Santé, Sécurité, Conditions de Travail), mais aussi les questions de terrain concrètes et individuelles portées par les délégués du personnel, risquant

de saturer les réunions. Il va donc falloir apprendre à structurer, à prioriser les sujets, à réfléchir aux méthodes de négociation... Autant de raisons pour lesquelles certains dirigeants se déclarent prêts à investir dans la formation des élus pour avoir des interlocuteurs en capacité d'échanger et de s'engager. Dans cette perspective, l'idée de formations communes est une démarche intéressante. Elle peut notamment porter sur des aspects techniques et méthodologiques. La négociation reste cependant un exercice de rapports de force autour d'intérêts au moins en partie divergents. Chaque partie doit aussi travailler de son côté à la détermination de ses revendications et demandes.



GEORGES MEYER,
avocat au barreau de Lyon, associé du cabinet Delgado & Meyer,
spécialisé dans le conseil et la défense des salariés, des instances de
représentation du personnel (IRP) et des organisations syndicales

Réapprendre à dialoguer

En mai 2016, l'Aract Hauts-de-France est sollicitée pour intervenir dans le cadre d'un protocole de sortie de conflit au sein de l'entreprise Webhelp. Un dispositif Appui aux relations sociales est alors proposé. Dix-huit mois plus tard, les acteurs de l'entreprise ont repris le dialogue.

Début 2016, au moment des négociations annuelles obligatoires (NAO), un conflit éclate au sein du site de Compiègne de la société Webhelp, spécialiste de la relation client. L'inspection du travail propose alors un accompagnement par l'Aract dans le cadre d'un protocole de sortie de conflit, mettant en place le dispositif d'Appui aux relations sociales.

Entre mai et décembre, des entretiens préalables se succèdent avec la direction et les représentants syndicaux. « Pendant cette étape, on vérifie que les parties prenantes ont envie de s'engager dans un travail commun afin de sortir de l'impasse relationnelle », précise Marylène Coppi, chargée de mission à l'Aract Hauts-de-France.

Fin décembre, un premier résultat encourageant tombe : les entretiens aboutissent à un document d'engagement. « C'est une étape importante du dispositif ; il acte le fait que chacun est d'accord pour prendre sa part de responsabilité pour avancer », souligne la chargée de mission.

Dans ce document, les parties établissent le cahier des charges qu'elles se fixent en fonction de leurs objectifs communs et constituent des règles de fonctionnement au regard des risques qu'elles identifient. L'Aract propose alors un plan de travail en trois temps : les acteurs expriment d'abord la manière dont ils aimeraient travailler demain (le souhaitable) ; puis ils témoignent de ce qui a conduit au blocage selon eux ; enfin, ils construisent un plan d'action qui permettra de réduire l'écart entre ce qu'ils souhaitent et ce qu'ils vivent aujourd'hui.

Dans cette intervention, la posture de l'intervenant est essentielle : il doit être neutre et équidistant. « Nous ne nous plaçons jamais en soutien de l'une ou l'autre des parties, explique Marylène Coppi. L'intervenant Appui aux relations sociales est avant tout

un facilitateur. Nous sommes là pour aider les acteurs méfiants en début d'intervention à se dire ce qui les empêche d'avancer ».

Travailler sur des questions de fond

La clé du succès de la méthode ? « C'est surtout un processus d'apprentissage. L'idée est d'aider les acteurs en présence à réapprendre à dialoguer de manière constructive pour qu'ils soient capables de résoudre les problèmes par eux-mêmes », indique la chargée de mission.

En effet, parce qu'ils ne parvenaient plus à s'écouter, ces derniers n'étaient plus en capacité de négocier sur des questions de contenu du travail. Dans ce type d'intervention où « la relation

→ WEBHELP

Secteur : externalisation de la gestion de l'expérience client et des processus métier
Effectif : 900 salariés sur site
Région : Hauts-de-France

de l'intervenant et une méthodologie spécifique pour amener les acteurs à travailler le fond et, in fine, à pouvoir négocier. « Le dispositif Appui aux relations sociales est un support pour développer des contenus forts de l'entreprise : dialogue social, relations de travail, organisation, management, communication », souligne Marylène Coppi. Tel est le contenu du plan d'action mis en place chez Webhelp. Les partenaires sociaux se sont aussi appuyés sur la

@CONTACT
Marylène Coppi
m.coppi@anact.fr



« L'idée est d'aider les acteurs (...) pour qu'ils soient capables de résoudre les problèmes par eux-mêmes. »

Marylène Coppi, chargée de mission à l'Aract Hauts-de-France

est soignée », les échanges sur des difficultés de fond vont pouvoir émerger, notamment les dysfonctionnements en matière de management ou les processus de production complexes et inefficaces.

Et c'est tout l'intérêt du processus : s'appuyer sur la forme, une posture

méthode pour relancer la négociation obligatoire, notamment sur l'égalité professionnelle.

Aujourd'hui, avec l'appui du dispositif, l'entreprise a retrouvé le chemin d'un dialogue social constructif.

Amélie Kolk (journaliste)

ERIC EMONNOT, directeur général Webhelp

La posture neutre de l'Aract nous a aidés à dépassionner le débat

Lorsque l'intervention Appui aux relations sociales a débuté, nous étions en sortie de crise. La grève avait eu un réel impact social avec une rupture du dialogue et de la confiance. J'ai pris mes fonctions à ce moment-là. L'accompagnement par l'Aract a donné l'occasion aux représentants du personnel d'exprimer leur ressenti et leur vécu. Ils avaient besoin qu'on les entende et qu'on comprenne leur position pour pouvoir s'orienter vers les bonnes solutions. Ensuite, les sujets sur lesquels l'entreprise devait travailler ont été remontés. La représentativité du personnel a été reconnue comme réelle et efficace, ce qui a contribué à « débloquer » des sujets. La posture neutre de l'Aract nous a aidés à dépassionner le débat, en arbitrant et en réorientant parfois les discussions.

Le dispositif nous a donné l'occasion de mettre en place des règles de base, comme s'écouter, ne pas se juger... Ce plan d'action et les règles établies ont permis de retrouver un dialogue social apaisé et constructif.



L'évaluation : un levier pour renforcer le dialogue social

Début 2017, Danone fait appel à l'Anact pour l'accompagner dans l'élaboration de son accord QVT. Une fois celui-ci établi, l'Anact est à nouveau sollicitée pour aider l'entreprise dans son projet de déménagement. L'occasion de mettre en œuvre la méthode de l'« évaluation embarquée ».

@CONTACT
Julien Pelletier
j.pelletier@anact.fr

Avant de négocier son accord Qualité de Vie au Travail (QVT), Danone a pris soin d'établir un accord de méthode, signé début 2017. Objectif : s'entendre sur la façon dont l'entreprise allait négocier son futur accord. « Il s'agissait d'abord de définir ensemble le champ de la QVT, une première étape incontournable, souligne Julien Pelletier, responsable de la priorité QVT à l'Anact, puis de hiérarchiser les thèmes de

→ **DANONE**

Secteur : agroalimentaire

Effectif : 8 000 salariés (France), 99 781 (monde)

Région : Île-de-France

la nature des projets de transformation. Il ne se substitue pas à la DRH ni au CHSCT, il nourrit le dialogue social », précise Julien Pelletier. Résultat : à l'été 2017, l'accord QVT de Danone est signé.

« évaluation embarquée » dans le cadre des projets de transformation. De quoi s'agit-il ? « C'est un processus d'évaluation des impacts d'une nouvelle organisation du travail, en phase de conception du projet ou lors d'une phase pilote, par des groupes multimétiers », explique Julien Pelletier.

Le projet de déménagement concerne quatre unités et 1 500 salariés. Trois groupes de travail, auxquels participent des employés dont le temps de trajet va augmenter, se réunissent à quatre reprises sur six semaines. Tous les enjeux pratiques sont passés en revue : conciliation vie privée/vie professionnelle, télétravail, coût de transport... « Lors de ces réunions, on ne dit pas aux salariés ce qui est bien pour eux, on leur demande d'évaluer très concrètement des modes d'organisation et d'en tirer leurs propres bilans, note Julien Pelletier. Ce ne sont pas des lieux de concertation ni de négociation, mais des espaces où émergent des propositions qui nourriront la qualité du dialogue social ». En janvier 2018, deux salariés de chaque groupe présentent leurs recommandations au comité QVT. En mars 2018, un projet d'accord nourri par les échanges et les recommandations des salariés concernant la première phase du déménagement prévue en 2020 est exposé par la direction des ressources humaines à la direction du Groupe Danone.



« Lors de ces réunions, on ne dit pas aux salariés ce qui est bien pour eux, on leur demande d'évaluer très concrètement des modes d'organisation et d'en tirer leurs propres bilans. »

Julien Pelletier, responsable priorité QVT à l'Anact

l'accord en regard des priorités et objectifs des acteurs sociaux, et enfin de définir les modalités de mise en œuvre de l'accord ». Parmi ces dernières, il a été décidé de créer un comité QVT en charge du suivi de l'accord sur la durée. « Ce comité, composé d'élus et de représentants de la direction, intègre aussi des chefs de projet ou des directions-métiers en fonction de

Méthode « évaluation embarquée »

Début 2018, l'Anact est à nouveau sollicitée pour aider l'entreprise à mettre en œuvre un projet de déménagement et de regroupement de plusieurs de ses unités sur un site unique.

C'est l'occasion d'appliquer l'accord QVT qui prévoit l'usage de la méthode

MARIE-ASTRID ABRASSART, responsable Relations sociales France, Groupe Danone

C'est grâce à l'Anact que nous avons réussi à négocier cet accord ambitieux

Lors de la négociation de l'accord QVT, un besoin d'accompagnement externe s'est fait ressentir. L'expertise et la neutralité de l'Anact ont constitué une plus-value importante dans ce projet.

La négociation s'est déroulée de janvier à juillet 2017. Chaque mois, un jour de préparation avait lieu – direction d'un côté et représentants du personnel de l'autre – avant la journée commune de négociation. L'accompagnement par l'Anact permettait d'apporter une analyse ou des exemples de pratiques inspirantes. Grâce à l'Anact, nous avons réussi à négocier cet accord ambitieux !

Suite à l'accord, le projet de déménagement a été mené en s'appuyant sur une méthode participative avec des groupes de salariés représentatifs qui ont abouti à des recommandations précises. L'Anact nous a transféré la méthode en prenant en compte notre fonctionnement et en nous expliquant bien les enjeux et les processus. Nous pouvons maintenant le faire par nous-mêmes, selon un modèle qui correspond à la manière de faire vivre le dialogue social chez Danone.



Amélie Kolk (journaliste)

Une approche intégrée des négociations

En 2016-2017, l'Aract Île-de-France et l'unité départementale de la Direccte du Val d'Oise ont mis en place un « cluster » regroupant six entreprises. Objectif : les accompagner à développer leur dialogue social dans un cadre règlementaire renouvelé.

« Au moment où nous avons lancé le cluster social en février 2017, les entreprises devaient renégocier leur accord sur le contrat de génération, mais elles pouvaient en parallèle commencer à regrouper leurs négociations obligatoires comme le prévoient les lois du 17/08/2015 (dite loi Rebsamen) et travail du 08/08/2016. Nous avons donc saisi cette double occasion pour accompagner les entreprises dans une approche plus intégrée de leurs négociations plutôt que de les laisser s'engager dans des tractations "en silo" sans lien entre elles », explique Maroussia Krawec, chargée de mission à l'Aract Île-de-France. C'est dans ce nouveau contexte règlementaire qu'un cluster de six entreprises a vu le jour dans le Val d'Oise, à l'initiative de l'unité départementale de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte). Sa mission : réunir des entreprises souhaitant négocier les sujets « égalité professionnelle femmes/hommes », « qualité de vie au travail », « gestion des emplois et des parcours » et « gestion des âges » dans le nouveau cadre qui leur était proposé. D'où le nom donné au cluster : « Une meilleure qualité de vie au travail pour toutes les générations en entreprise ».

Entre février et novembre 2017, cinq journées de travail collectif animées par l'Aract ont permis d'accompagner les entreprises dans la formulation de leur problématique pour les aider à négocier leurs accords. « Les entreprises sélectionnées par la Direccte comprenaient entre 50 et 1 800 salariés : les plus petites ont ainsi pu se rendre compte des conditions de mise en place du dialogue social et des accords QVT dans les plus grosses structures », reprend Maroussia Krawec. Avec un bilan très positif :

« L'entrée par la négociation a permis de faire converger les attentes des différents acteurs qui gravitaient autour du projet. »

Diagnostic et construction partagés

La participation d'un membre de la direction et d'un IRP de chaque entreprise participante au cluster a été vécue comme une révélation par plusieurs entreprises qui ont changé leur approche de la négociation. « Les binômes direction/représentants du personnel bénéficiaient des mêmes informations au même moment, ce qui est un élément essentiel de la



« L'entrée par la négociation a permis de faire converger les attentes des différents acteurs qui gravitaient autour du projet. »

Maroussia Krawec, chargée de mission à l'Aract Île-de-France

démarche », précise la chargée de mission. Enfin, des outils utiles pour préparer les négociations ont été partagés : parmi eux, un outil de diagnostic croisant démographie de l'entreprise, organisation et conditions de travail. « Les outils de croisement des données proposent un diagnostic

→ ETNA FRANCE

Secteur : fabrication de matériel de levage et de manutention

Effectif : 120 salariés

Région : Île-de-France

fin sur ce qui fait problème, observe Maroussia Krawec. Ces données peuvent constituer une base solide pour mettre le pied à l'étrier des entreprises dans la rédaction de leurs accords ».

Fruit du travail de ce cluster, une boîte à outils est disponible en ligne pour favoriser la mise en place de négociations intégrées dans les PME. « Ce sont les entreprises qui ont décidé

@CONTACT
Maroussia Krawec
m.krawec@anact.fr

ensemble de constituer cette boîte à outils, pratique et accessible », précise la chargée de mission. Elle a vocation à partager largement outils, constats, exemples d'accords afin d'aider d'autres entreprises à passer à l'action.

Amélie Kolk (journaliste)

« PATRICIA ROSE, responsable des Ressources Humaines, Etna France

L'échange avec les plus grandes entreprises nous a donné de nombreuses idées d'amélioration

L'outil d'auto-diagnostic de l'Aract a révélé que nous n'avions pas, dans notre entreprise, les mêmes perceptions entre direction et représentants du personnel. Ces discussions ont posé les bases de notre plan d'action QVT et Égalité Professionnelle. La participation du secrétaire du CHSCT du CHSCT d'ETNA France a contribué à proposer des réponses concrètes aux attentes de nos salariés.

Avec 120 salariés, Etna France fait partie des petites structures du cluster et l'échange avec les plus grandes entreprises nous a donné des idées d'amélioration. Par exemple, avant de commander certaines machines-outils, nous allons désormais mettre en place des groupes-projet avec les salariés concernés. Nous envisageons également de développer des parcours d'intégration dans l'entreprise pour améliorer la gestion des carrières. Notre politique de rémunération va devenir plus transparente. Avant, nous ne donnions pas de justificatifs aux salariés sur les taux d'augmentation. Le cluster nous a montré qu'il était important de le faire!



Le dialogue social coopératif s'invente dans les Scop

Quel dialogue social instaurer dans une coopérative d'activité et d'emploi – cette forme de société qui accueille des entrepreneurs-salariés ? C'est pour proposer des pistes de réponses adaptées à ces structures atypiques que l'Aract a accepté d'accompagner Oxalis, à Aix-les-Bains.

@CONTACT
Alain Charvet
a.charvet@anact.fr

Qu'apporterait le fait d'avoir une représentativité du personnel dans une structure disposant d'une gouvernance participative ? Quelle organisation mettre en place pour assurer une représentation de salariés qui, pour certains d'entre eux, sont aussi des entrepreneurs ? C'est en substance les questions que s'est posées la coopérative d'activité et d'emploi Oxalis, se tournant alors vers l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes pour l'aider à construire un dialogue social adapté à ses spécificités.

Alain Charvet, chargé de mission à l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes, étant déjà intervenu dans une coopérative d'activité et d'emploi à Paris a démarré cet accompagnement par la rencontre d'un groupe d'entrepreneurs-salariés.

Puis, sur la base de ces premières réflexions, un questionnaire a été établi en lien avec les dirigeants de la Scop et envoyé aux salariés. Le but : faire remonter les sujets qui pouvaient poser problème. Plusieurs enjeux ont émergé concernant ces salariés un peu particuliers qui construisent chacun leur projet entrepreneurial avec l'appui de la coopérative. Les risques routiers, les conditions de travail en tant que travailleur isolé, la formation, la mutuelle, le parcours de professionnalisation sont quelques-unes des préoccupations communes qui ont émergé. « Un constat a alors été fait : une représentation du personnel valait la peine d'être mise en place, mais elle devait correspondre à la culture de la gouvernance participative, relate Alain Charvet. L'accueil aurait consisté à figer les rapports

→ OXALIS

Secteur : société coopérative et participative (Scop)

Effectif : 250 coopérateurs

Région : France

dans des rôles de contestataires/contestants. Il fallait inventer une nouvelle forme de dialogue : le dialogue social coopératif.

Feuille de route

Pour cela, il a été proposé de travailler sur ce que serait un dialogue social de qualité pour les dirigeants et les entrepreneurs-salariés. Après la sensibilisation et la mise en débat, le groupe de travail animé par l'Aract a établi une feuille de route avec des préconisations concernant la mise en place d'une délégation unique du personnel (DUP) : structure des IRP, calendrier de rencontres (réunions mensuelles), thématiques possibles de travail...

Un accompagnement couronné de succès : les élections des représentants se sont tenues en octobre 2017. Un collège représente désormais les entrepreneurs (salariés et associés) et un autre l'équipe de salariés permanents sur un mandat de deux ans. « Dans ce type de structure, il n'y a pas de lien de subordination entre dirigeant et salarié, et cela fait toute la différence dans la construction du dialogue social : il ne s'agit pas de rapports de force musclés, mais d'une façon de travailler en intelligence, conclut Alain Charvet. Comme le travail sur la posture d'employeur dans une Scop n'est pas le même que dans les entreprises classiques, il faut maintenant ajuster la posture de chacun ».



« L'accueil aurait consisté à figer les rapports dans des rôles de contestataires/contestants. Il fallait inventer une nouvelle forme de dialogue : le dialogue social coopératif. »

Alain Charvet, chargé de mission à l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes

ANNE-LAURE DESGRIS, codirigeante Oxalis

La culture du faire ensemble du réseau Anact-Aract a résonné avec notre culture coopérative

La culture autogestionnaire de la coopérative était au départ un véritable frein à la mise en place d'une DUP. Nous ne nous retrouvions pas dans des positions de patron/salarié. Développer le dialogue social sous-entendait d'abord de créer un intérêt et une compréhension de ce que peuvent apporter des IRP dans une Scop. L'Aract nous a apporté son savoir-faire, son expérience et sa méthodologie. Le regard extérieur et l'analyse critique ajustée nous ont permis d'avancer sur la mise en place de nos instances, toujours dans une démarche de

cohésion. La culture du faire ensemble du réseau Anact-Aract a résonné avec notre culture coopérative.

De l'apport de contenus sur ce que peuvent être les instances à l'animation des groupes de travail, l'accompagnement nous a apporté une base solide et respectueuse de notre entreprise sociale. Nous avons particulièrement apprécié la démarche de dialogue adaptée. Les élections ont eu lieu récemment, mais déjà nous ressentons la fierté d'être parvenu à mettre en place une nouvelle forme de dialogue social.



Amélie Kolk (journaliste)

Une culture de prévention au sein des petites entreprises

Aider les entreprises de 11 à 49 salariés à investir les thématiques HSCT en « outillant » leur instance de représentation du personnel, telle est l'ambition de l'offre de service développée par le partenariat Anact/INRS. Illustration avec un premier retour d'expérience positif en Occitanie.

« La région Occitanie s'est depuis longtemps investie dans la montée en compétence des membres de CHSCT et des instances de délégués du personnel en matière d'hygiène, sécurité et conditions de travail (HSCT), avec une volonté particulière de toucher les petites entreprises », explique Catherine Levrat-Pinatel, chargée de mission à l'Aract Occitanie. Récemment, dans le cadre d'un partenariat avec l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), un parcours conjoint d'information et

prises propose une méthode pour développer des actions HSCT.

Le « plus » de la formation commune

Sur le terrain, l'offre est également en cours d'expérimentation dans les Hauts-de-France et le Grand Est « Dans notre région, reprend Catherine Levrat-Pinatel, le partenariat avec la Carsat (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail) et la Direccte a été très bénéfique. Il a permis d'expérimenter

→ VIVRE ENSEMBLE

Secteur : foyer de vie pour adultes handicapés

Effectif : 42 salariés, 140 agences

Région : Occitanie

Date de création : 1989

« Les premières évaluations sont en cours et les retours sont très positifs, se réjouit la chargée de mission. Le travail en binôme est le vrai "plus" de cette offre, mais les participants relèvent également l'aspect pratique et souple de l'offre à la carte ».

Autres points positifs selon Catherine Levrat-Pinatel : « L'échange avec les autres entreprises est souligné comme étant bénéfique par les participants. Ce type de formation permet également de rapprocher les structures des institutions. » Enfin, l'offre a permis de favoriser un dynamisme territorial en lien avec les partenaires sociaux du territoire. Face à ce bilan, la réflexion sur un déploiement élargi de l'offre de service est en cours.

@CONTACT
Catherine Levrat-Pinatel
c.pinatel@anact.fr



«Un outillage commun devrait contribuer à favoriser le dialogue social sur les sujets HSCT.»

Catherine Levrat-Pinatel, chargée de mission à l'Aract Occitanie

formation a été élaboré pour les directions et les représentants du personnel. « L'objectif est de les aider à investir les attributions HSCT, tout en apprenant à travailler ensemble au sein de l'instance, indique Catherine Levrat-Pinatel. Ce programme est né de l'idée qu'un outillage commun devrait contribuer à favoriser le dialogue social sur ces sujets ».

Comment ? En soumettant une offre de services à la carte. Un atelier commun d'information est proposé, puis les entreprises choisissent leur formule en fonction de leur situation. Premier cas : la structure ne bénéficie pas de délégué du personnel. Un atelier de deux heures est alors présenté aux chefs d'entreprise pour les aider à mettre en place une instance. Deuxième cas : l'instance existe, mais ne fonctionne pas correctement. Une formation de deux jours va aider la structure à repérer les points à améliorer puis à définir des actions prioritaires. Le troisième module : une formation d'une journée destinée à la fois aux représentants du personnel et aux chefs d'entre-

cette offre sur une échelle territoriale adaptée ».

Bilan de l'expérience : 43 participants lors des premiers ateliers à Montpellier (représentants du personnel et chefs d'entreprises confondus), 38 à Béziers, et une dizaine aux différents modules de formation.

Amélie Kolk (journaliste)

SYLVIE GUYOT-SIMONET, directrice de l'association Vivre ensemble

Nous sommes davantage à l'écoute des paroles des autres collègues

Le plus de cette formation est qu'elle se fait conjointement avec les délégués du personnel (DP) et la direction : nous entendons les mêmes choses et nous pouvons en discuter si des questions se posent. L'intervenant est là pour clarifier ce qui est mal compris. Cela permet d'éviter une éventuelle animosité lors des échanges. Les intervenants ont su créer un climat bienveillant entre les participants.

Aujourd'hui, entre représentants de la direction et IRP, nous nous apprécions mieux et sommes davantage à l'écoute des paroles des autres collègues. Pour notre association, cette formation a permis une meilleure connaissance des droits des DP et des outils opérationnels

pour mettre en place des actions efficaces. Autre plus-value : sensibiliser l'ensemble du personnel à la nécessité de la prévention. Cela s'est traduit par des réalisations concrètes comme la réflexion menée collectivement autour du déménagement de la structure où chacun a pu donner son point de vue sur l'organisation.

Céline Beleknaoui, DP au sein de l'association Vivre Ensemble, témoigne : « Cette formation a permis un meilleur fonctionnement de l'instance. L'échange est équilibré entre la direction et les DP et se fait dans un esprit bienveillant et de construction en commun. »



Des formations conjointes initiées par les partenaires sociaux

Former ensemble les instances représentatives du personnel et les chefs d'entreprise n'est pas une idée nouvelle en Martinique. Souhaitées par les partenaires sociaux, les premières initiatives remontent aux années 2000 et se renouvellent en permanence pour faire face aux défis contemporains.

@CONTACT
Patrice Lémus
p.lemus@anact.fr

« La promotion du dialogue social en Martinique s'inscrit dans un contexte marqué historiquement par les conflits sociaux, dont les grèves de la fin des années 1990 ont été le point d'orgue, explique Patrice Lémus, directeur de l'Aract Martinique. Au sortir des grèves, les partenaires sociaux se sont dit : "Plus jamais ça !" Ils ont commencé à œuvrer ensemble pour développer une autre forme de dialogue et mettre en place les outils pour le moderniser ». Au fil des années, trois structures ont vu le jour : l'Aract créée en 2001, l'association des médiateurs-conciliateurs en binômes paritaires en 2005 et

l'institut du travail en 2010. En 2013, ce dernier lançait les premières formations paritaires. Un an plus tard, les partenaires sociaux ont décidé de mutualiser les activités de ces trois structures et c'est au sein de l'Aract que sont désormais dispensées ces formations.

Améliorer la négociation collective

À ce jour, quelque 200 représentants du personnel et directions d'entreprise ont été formés ensemble à la négociation collective en Martinique.

→ H ALIMENTATION GÉANT OCÉANIS

Secteur : Grande distribution
Effectif : 117 salariés
Région : Martinique

Ces formations ont été voulues, configurées et portées par les partenaires sociaux, et non par des techniciens. « Cet élan, qui vient du cœur même de l'entreprise, fait toute la différence », souligne le directeur de l'Aract Martinique. Le cursus prévoit trois niveaux : les principes de la négociation basée sur les intérêts (NBI), le perfectionnement et les instructions des formateurs. « Il s'agit de changer la pratique de la négociation en passant au sein de l'entreprise d'une négociation distributive (avec un gagnant et un perdant) à celle basée sur les intérêts des uns et des autres », explique Patrice Lémus.



« Les partenaires sociaux ont œuvré ensemble pour développer une autre forme de dialogue et mettre en place les outils pour le moderniser. »

Patrice Lémus, directeur de l'Aract Martinique

GILLES JEAN-BAPTISTE, directeur général H Alimentation Géant Océanis Martinique

Chacun a tendance à ne voir que ce qui l'arrange, cette formation permet de sortir de l'opposition systématique

La formation que la déléguée du personnel et moi-même avons suivie est venue consolider un dialogue qui a lieu toute l'année. Elle est le prolongement d'un échange gagnant-gagnant qui fait partie de la culture de notre entreprise. Toutefois, son véritable atout est la possibilité qu'elle donne à chaque partie de communiquer sans se mettre de frein, de prendre du recul et de se remettre en question. Chacun a tendance à ne voir que ce qui l'arrange ; cette formation permet donc de sortir de l'opposition systématique. Un exemple : les horaires matinaux. Nous avons parfois demandé à nos salariés de venir travailler un peu plus tôt, à savoir avant l'ouverture du magasin, en leur expliquant que cela

permettait un meilleur accueil pour les clients et que c'était important pour l'entreprise. Cette communication simple et transparente a été bien comprise.

La formation à la négociation permet aussi d'accepter l'idée que l'on peut être en désaccord sur quelque chose sans que cela signifie que l'on s'oppose à tout, érigé comme une espèce de norme.

Avoir une feuille de route à l'issue de ce type d'échange et s'y tenir permet enfin la mise en place d'un plan d'action clair. C'est un moyen de faire tomber les barrières qui gênent la communication et, en dehors de la formation, cela se travaille tout au long de l'année.



Une pédagogie innovante

La baisse des financements a conduit à réfléchir à de nouvelles modalités et à revoir la programmation. L'Aract a lancé la création du nouveau pool de médiateurs-conciliateurs en binômes paritaires, et une formation conjointe sur la négociation de l'égalité professionnelle est programmée. D'autres thématiques de formations paritaires sont prévues sous le pilotage d'un binôme du conseil d'administration paritaire de l'Aract. Elles se basent toutes sur une pédagogie qui privilégie jeux de rôles et simulations.

Amélie Kolk (journaliste)



Des leviers pour enrichir le dialogue social en TPE-PME

Le travail change à un rythme soutenu. Accompagner ses mutations nécessite de prendre en compte les dimensions économiques, techniques, organisationnelles et sociales ainsi que les intérêts des différentes parties prenantes. Pour l'Anact, le ressourcement du dialogue social passe par un échange professionnel et managérial sur le travail au quotidien.

Fiche réalisée par Mélanie Burllet et Agathe Dodin

OBJECTIFS	LEVIERS	CONDITIONS DE RÉUSSITE
<p>Améliorer la qualité des relations sociales</p> <p>Entendues au sens large entre la direction, l'encadrement, les représentants du personnel et les salariés</p>	<p>Favoriser l'expression collective et directe des salariés : espaces de discussion sur le travail et autres dispositifs aidant l'animation d'un véritable dialogue professionnel et la production de propositions sur les façons de mieux travailler.</p> <p>Cadre juridique : les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail (L. 2281-1 du Code du travail).</p> <p>Développer une médiation préventive dans les instances institutionnelles, en particulier dans les contextes de dégradation des relations sociales.</p>	<p>Articulation entre les démarches participatives, les processus de management et les institutions représentatives du personnel.</p>
<p>Améliorer la qualité de l'information et de la formation des acteurs de la négociation collective</p>	<p>Faire monter en compétences les différentes parties prenantes : méthodes, apports de contenus sur les thèmes ouverts au champ de la négociation d'entreprise.</p> <p>Expérimenter et développer des formations communes entre employeurs et représentants du personnel de TPE-PME.</p> <p>Cadre juridique : les salariés et les employeurs ou leurs représentants peuvent bénéficier de formations communes visant à améliorer les pratiques du dialogue social dans les entreprises (L. 2212-1 du Code du travail).</p>	<p>Diffusion partagée de méthodes et outils éprouvés sur des thématiques santé et conditions de travail, voire des thèmes plus émergents : évaluation de la charge de travail des salariés, négociation d'un accord Qualité de Vie au Travail et Égalité Professionnelle, etc.</p>
<p>Enrichir les négociations pour expérimenter de nouvelles organisations du travail</p>	<p>Développer une approche globale des enjeux sociaux et économiques prenant en compte les enjeux du travail à l'occasion des projets.</p> <p>Cadre juridique : dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le comité social et économique (CSE) est notamment consulté sur les orientations stratégiques, la situation économique et financière, la politique sociale, les conditions de travail et d'emploi (L. 2312-17 du Code du travail).</p> <p>Enrichir les négociations en s'appuyant sur des diagnostics partagés, négocier des accords de méthode, organiser le suivi des accords (évaluation paritaire et multimétiers).</p>	<p>Innovation par la recherche de compromis équilibrés dans un cadre juridique sécurisé : compréhension fine et partagée des enjeux auxquels l'entreprise doit faire face, actions visant conjointement conditions de travail et performance.</p>

ARTICLES

La fusion des institutions représentatives du personnel porte-t-elle atteinte à leur capacité d'intervention en matière de santé et de sécurité au travail ?

H. Lanouzière, F. Cochet, I. Odoul-Asorey, *Revue de droit du travail*, 11/2017, pp. 691-700.
http://www.dalloz-revues.fr/Revue_de_Droit_du_Travail-cover-65288.htm

La réforme du droit du travail, 1^{re} partie, ordonnances du 22 septembre 2017, *Droit social*, n° 12, 12/2017, pp. 996-1056.

La réforme du droit du travail, 2^e partie, ordonnances du 22 septembre 2017, *GEA*, *Droit social*, n° 1, 01/2018, pp. 4-89.

Le CSE met les syndicats sur le qui-vive (dossier), M. Jaouën, *Liaisons sociales*, n° 189, 02/2018, pp. 16-28.

La loi Travail met la négociation à la portée des PME (dossier), *Entreprise & Carrières*, 06/2017, pp. 18-25.

RAPPORTS

La négociation collective, le travail et l'emploi, J.-D. Combrexelle pour le Premier ministre, 09/2015, 140 p.
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/154000638.pdf>

Évaluation des ordonnances du 22 décembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail, Présentation de la démarche mise en œuvre par le comité d'évaluation, S. Cazes, M. Grignard, J.-F. Pilliard, *France Stratégie*, 12/2017, 64 p.
http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-ordonnances-presentation-demarche-22dec17_17h24.pdf

Accompagner la dynamique du Dialogue Social par la formation et la reconnaissance de ses acteurs et par la valorisation des meilleures pratiques, J.-D. Simonpoli, G. Gateau, rapport remis à Muriel Pénicaud, ministre du Travail, ministère du Travail, 02/2018, 72 p.
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/184000095.pdf>

SEMAINE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

La 15^e édition de la semaine pour la QVT du réseau Anact-Aract se tiendra du 11 au 15 juin sur le thème « Innover au service de la QVT ».

Numérisation, égalité femmes-hommes, nouvelles modalités de dialogue social, management... Au programme, de nombreuses rencontres en région ainsi que des événements en ligne (webinaire, live tchat...) pour échanger où que vous soyez sur les thèmes associés à la qualité de vie au travail et découvrir de nouveaux modes d'action.

Plus de renseignements sur : semaineqvt.anact.fr



NOUVELLE ÉDITION DU JEU « LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS LE DOCUMENT UNIQUE »

Après un bilan très positif de la 1^{re} édition, le réseau Anact-Aract a développé une nouvelle version du jeu pédagogique « les RPS dans le Document Unique ». Le jeu est destiné à sensibiliser à la démarche de prévention des RPS et à mettre en pratique la méthode d'analyse du réseau. Davantage ludique et éducative, la nouvelle version permet de nouveaux usages et propose des contenus enrichis. Rendez-vous sur anact.fr pour en savoir plus et commander votre exemplaire.

OUVRAGES

Comité social et économique : 100 questions-réponses, ministère du Travail, 04/2018, 66 p.
<http://travail-emploi.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/guides/QR-CSE>

La négociation collective en 2016, Bilans & Rapports, ministère du Travail, 2017, 762 p.
http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/bnc_2016_bilan_interactif.pdf

Le travail dans son droit : Sociologie historique du droit du travail en France (1892-2017), L. Willemez, L.G.D.J., Coll. Contextes, 2017, 208 p.

Le travail démocratique, JA. Cukier, PUF, Coll. Actuel Marx confrontation, 2018, 192 p.

sur le web ←

« Réforme pour le renforcement du dialogue social »
<http://travail-emploi.gouv.fr/grands-dossiers/renforcement-dialogue-social/>

Le site Dialogue Social de l'Institut du travail de Strasbourg
<http://www.dialogue-social.fr/>

Toutes les ressources sur la réforme du dialogue social sur le portail de veille de l'Anact
<https://veille-travail.anact.fr/>