

Travail & CHANGEMENT

ACCORD
PLAN D'ACTION

Tempo, un mode d'action innovant pour faciliter les négociations

- Binômes paritaires
- Populations au travail
- Dialogue social modernisé

DIALOGUE

DIAGNOSTIC

ANALYSE



ARGUMENTS (p. 4 à 7)

Jean-Michel Dupire (CGT)
Christian Barraud (Medef)
Gérard Thibord (CFDT)
Bénédicte Legrand-Jung (DGT)
Christian Thuderoz (Insa de Lyon)
Claude Rioux (CRIMT)
Emmanuelle Wargon (DGEFP)

CÔTÉ ENTREPRISES (p. 8 à 14)

Industrie
Sur la voie d'un accord de fond
Aéroportuaire
Embarquement pour l'égalité
Fonction publique
**Se munir
d'une bonne feuille de route**
Services à la personne
**Le secteur social soigne
les échanges**
Services
**Canaux d'analyse
pour un accord unique**
Association hospitalière
**Traitement ad hoc
pour la pénibilité**
Transport
Conduire une action en urgence



Tempo, un mode d'action innovant pour faciliter les négociations

• Binômes paritaires • Populations au travail • Dialogue social modernisé

Pour aider les entreprises à mener les négociations sur les seniors, l'égalité professionnelle et la pénibilité, l'Anact a mis au point un mode d'action nommé « Tempo », animé par les Aract. Les entreprises participantes en repartent outillées et dynamisées, avec un dialogue social renouvelé.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en 2003, risques psychosociaux et emploi des seniors en 2009, pénibilité et égalité professionnelle en 2010, demain, contrat de génération et peut-être qualité de vie au travail : quels que soient leurs seuils d'effectifs, de nombreuses entreprises doivent aujourd'hui négocier sous peine de pénalités financières. Fortes contraintes pour les uns, réelles opportunités pour les autres... le risque reste de voir fleurir des plans et des accords vides de contenus adaptés aux réelles problématiques des entreprises, comme cela a pu être analysé pour les accords seniors*. Un constat qui, en 2010, incite le Réseau Anact à compléter ce premier décryptage par un autre : tous ces sujets de négociation ont pour point commun « les populations au travail ». Conformément à sa mission d'innovation et d'accompagnement des transformations sociales, l'Anact lance donc le dispositif Tempo (Travail, emploi et populations) qui combine un mode d'action innovant et

un outillage efficient : il s'agit de regroupements d'une dizaine d'entreprises, dénommés « clusters sociaux ». Chaque entreprise, représentée par un binôme formé d'un dirigeant et d'un représentant des salariés, alterne des séances collectives au cœur du cluster et du travail en interne, au sein de leur organisation. Objectifs : soutenir et outiller les participants pour leur permettre d'analyser leurs propres réalités en matière de pénibilité, d'égalité professionnelle et d'emploi des seniors et pour dégager des

engagées, elles ont compris l'intérêt de mener un diagnostic de la situation dans leur propre structure et d'en tirer un plan d'action qui ait un réel impact sur les conditions de travail. Le mode d'action des clusters sociaux a l'avantage d'être conçu de manière souple avec, cependant, des points de repère incontournables : la représentation paritaire, l'engagement dans la durée et la mobilisation dans l'entreprise (*lire aussi page 15*). Les points les plus marquants ? La satisfaction des entreprises engagées et la manière dont



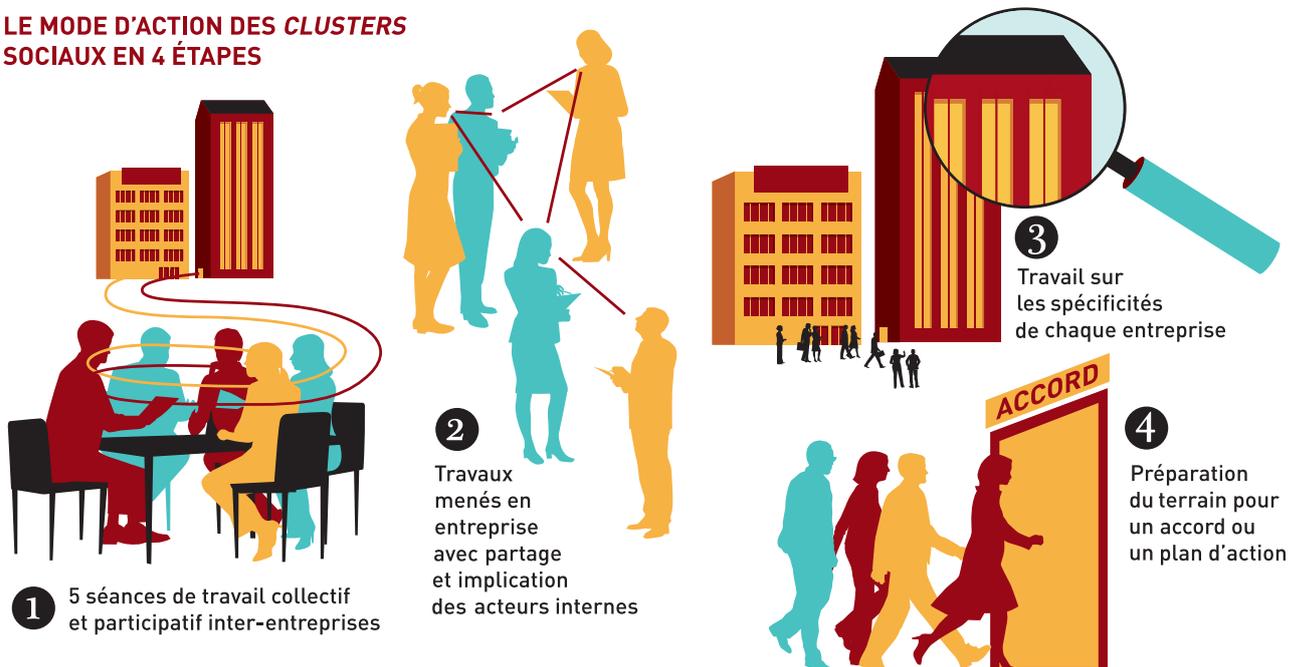
« Il s'agit d'une nouvelle forme d'aide à la contractualisation pour les entreprises »

Jean-Paul Peulet, coordinateur du Réseau Anact

pistes d'action. « Il s'agit d'une nouvelle forme d'aide à la contractualisation pour les entreprises, explique Jean-Paul Peulet, coordinateur du Réseau Anact et initiateur du projet. S'il a été difficile de recruter les entreprises, une fois celles-ci

elles ont saisi l'opportunité d'un dialogue social structuré, au-delà de l'obligation qui leur était faite. L'approche globale autour des trois sujets a également permis à certaines entreprises initialement inscrites pour traiter de la pénibilité de découvrir

LE MODE D'ACTION DES CLUSTERS SOCIAUX EN 4 ÉTAPES



l'intérêt de raisonner aussi en termes d'égalité professionnelle.»

« Le positionnement du Réseau Anact, avec les Aract comme animatrices du dispositif, permettait d'orienter les entreprises sur un travail en amont des négociations, complète Geneviève Trouiller, chargée de mission du département Compétences, travail et emploi de l'Anact et coordinatrice de Tempo dans le réseau. Les entreprises se sont ancrées dans leurs propres problématiques en ayant intégré au cœur de leur démarche les populations et leurs conditions de

niveaux de maturation du dialogue social n'étant pas les mêmes (par exemple, certaines entreprises travaillaient pour la première fois de manière paritaire), la mise en mouvement du binôme direction-représentant de salariés a souvent bien fonctionné. « Dans le premier bilan que nous établissons, nous constatons qu'il y a de la part des entreprises un retour positif sur la transformation opérée en interne, constate Geneviève Trouiller. Des effets sur la régulation sociale et sur les relations professionnelles ont été produits. Ceci est porteur pour les futures négociations et,



«Les entreprises se sont ancrées dans leurs propres problématiques en ayant intégré au cœur de leur démarche les populations et leurs conditions de travail» Geneviève Trouiller, chargée de

mission du département Compétences, travail et emploi de l'Anact

travail. En utilisant des méthodes et outils de la démographie du travail, elles ont pu repérer en quoi les conditions de travail ont un effet sélectif, excluant ou intégrant différentes catégories de salariés. Par exemple, si un service n'emploie que des jeunes, cela pose question : ce service est-il la première étape dans le parcours professionnel au sein de l'entreprise ou les conditions de travail ne permettent-elles pas d'y garder des salariés plus âgés ? Cet accompagnement a été saisi par les entreprises parce qu'elles avaient besoin de répondre à ce type de questions. La compréhension des enjeux des deux parties composant le binôme a également renforcé les relations sociales, disposant de grain à moudre pour coconstruire des projets d'amélioration des conditions de travail.»

Même si toutes les entreprises n'ont pas abouti à un accord global, toutes ont instauré une dynamique interne. Les

sur le long terme, prometteur d'avancées pour le travail.»

Le mode contractuel convient assez bien aux entreprises et peut s'adapter à leur fonctionnement. Ce mode d'action ouvre-t-il donc la voie aux relations sociales de demain (*voir encadré*) ? « Nous allons prolonger l'expérience en intégrant le contrat de génération aux nouveaux *clusters* sociaux, conclut Jean-Paul Peulet. Le Fonds social européen soutient Tempo jusqu'en septembre 2013. Les *clusters* sociaux ont montré qu'ils sont un mode d'action efficient permettant, et ce n'est pas négligeable, des partenariats locaux entre les entreprises, la Direccte, l'Aract et la région. Une opportunité pour le dialogue social territorial et l'apprentissage, dans le cadre d'un dispositif public, qui réussit à produire des accords sur des sujets neufs.»

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

Une nouvelle donne pour le dialogue social

37 *clusters* sociaux, environ 300 entreprises engagées en binôme formé par un représentant de la direction et un représentant des salariés, 18 régions impliquées (dont deux en Outre-Mer) avec un taux de participation des entreprises de 50 à 300 salariés de 66 % : la première phase du dispositif Tempo a montré l'intérêt que les PME, souvent démunies face aux obligations de négocier, peuvent trouver dans ce mode d'action. Si l'investissement en temps, pour les Aract

animatrices en région et pour les entreprises investies, a pu être sous-évalué, les résultats sont probants : peu d'abandon, différentes formes d'engagement et un *satisfecit* global sur la pertinence, la prise de recul, l'ouverture et la transparence induites par cette façon innovante d'échanger et de confronter les points de vue. Les *clusters* sociaux continuent en 2013, préfigurant une nouvelle forme de régulation sociale autour du travail, toujours en transformation.

ÉDITORIAL



Hervé Lanouzière, directeur général de l'Anact

Lorsque les pouvoirs publics renvoient les entreprises à la négociation ou à la réalisation de plans d'action, ils laissent explicitement le soin aux acteurs de déterminer les règles du jeu en leur sein. En offrant l'opportunité d'échanger avec d'autres entreprises réunies au sein de *clusters* sociaux, le mode d'action Tempo, imaginé et animé par le Réseau Anact, permet à une délégation d'employeur et de salarié d'une entreprise, non plus de se retrouver face à face devant une copie blanche, mais côte à côte, confrontée à d'autres réalités d'entreprises, d'autres secteurs d'activités. Outillé progressivement pour comprendre ses spécificités, en maîtriser les déterminants et la manière dont

« Tempo permet à une délégation d'employeur et de salarié d'une entreprise, non plus de se retrouver face à face devant une copie blanche, mais côte à côte »

il peut les faire évoluer : voilà le binôme employeur-salarié en situation de dialoguer véritablement pour coconstruire l'analyse de la situation de l'entreprise et élaborer son propre projet. Car les choses ont plus de chances d'être suivies d'effets lorsqu'elles sont adoptées et surtout adaptées ensemble, au plus près du terrain. Les entreprises de Tempo l'ont souligné : cette réunion a fait leur force. Une force que le Réseau Anact a su porter, facilitant ainsi leur dialogue social. Une ambition reconduite en 2013 dans le cadre du renouvellement de nos missions.

(Re)lancer une dynamique du

Les négociations entre les partenaires sociaux ne vont pas de soi et ne s'avèrent pas simples... Le dispositif Tempo semble avoir initié une nouvelle alchimie dans le creuset du dialogue social. Trois présidents d'Aract donnent leur point de vue.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

JEAN-MICHEL DUPIRE,
président de l'Aract
Poitou-Charentes,
représentant de la CGT



Quel regard portez-vous sur l'actualité des négociations en cours ?

Je trouve cela globalement décevant. Par exemple, sur la sécurisation de l'emploi, l'impasse est encore une fois faite sur le volet « travail ». Le rendez-vous est raté. On retombe dans les mêmes recettes qui opposent systématiquement emploi et travail en faisant abstraction de la réalité vécue par les salariés dans les entreprises. C'est une vision de l'économie court-termiste. Le Réseau Anact a produit des propositions intéressantes sur le fonctionnement des CHSCT et la manière dont ils pourraient agir sur les conditions de travail : il faudrait s'en emparer ; ce qui, pour l'heure, n'est pas fait.

Le dialogue social n'évolue-t-il pas ?

Nous vivons une situation paradoxale. Car j'estime que l'on parle beaucoup plus du travail et des conditions de travail qu'il y a quelques années. Les risques psychosociaux, la souffrance au travail, les problématiques de formation, la qualité de l'emploi, la qualité du travail : tout cela n'a jamais été autant évoqué. Pourtant, les sujets restent cloisonnés, et les négociations, « saucissonnées ». C'est une réelle difficulté de notre dialogue social.

L'Aract que vous présidez a participé au dispositif des clusters sociaux : quel bilan en tirez-vous ?

Cela a été en effet une démarche très intéressante et qui ouvre une voie. En Poitou-Charentes, nous avons réuni vingt-deux entreprises et monté un partenariat avec l'Agefos-PME et l'Uriopss (Union régionale interfédérale des œuvres et

organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux). Même s'il n'en ressort pas énormément d'accords, une dynamique est lancée et des entreprises venues pour traiter un des trois sujets sont reparties avec beaucoup d'éléments de réflexion sur les deux autres. Aborder toutes ces problématiques de manière globale est un vrai plus, avec des transmissions de méthodes d'une entreprise à une autre et souvent, en interne, une remobilisation du CHSCT.

Connaissez-vous d'autres dispositifs innovants ?

Tout ce qui favorise le dialogue social territorial est de nature à aider les entreprises. Nous sommes en train d'expérimenter un nouveau dispositif animé par l'Aract avec les très petites entreprises de l'artisanat. Il s'agit de réunir des chefs d'entreprise une fois par trimestre pour discuter d'un sujet commun, par exemple : « comment aller au-delà du document unique d'éva-

luation des risques ». Cela permet de les sensibiliser. Nous recentrons bien entendu les propos sur les questions du travail et de l'activité de travail. Nous ne savons pas très bien si nous arriverons à mobiliser les TPE, mais le fait est que le premier atelier d'échange a réuni plus de cinquante patrons !

Décloisonner les sujets et mutualiser les expériences : est-ce la solution ?

Je ne sais pas s'il s'agit de la solution. Je sais, en revanche, que chaque occasion de parler des conditions de travail comme élément de la performance apporte toujours des réponses concrètes et utiles aux entreprises. On l'a bien vu avec Tempo : être capable de partager un vocabulaire commun et de trouver du sens commun dans les entreprises est d'une grande efficacité. C'est un cap que nous avons franchi ces dernières années : il existe une vraie écoute et de réels besoins pour articuler les sujets entre eux.

CHRISTIAN BARRAUD,
président de l'Aract
Haute-Normandie,
représentant du Medef



Quel regard portez-vous sur l'actualité des négociations en cours ?

Moi qui ai réalisé toute ma carrière dans l'industrie chimique, dans laquelle les contraintes de sécurité sont très fortes, et cela est normal, je trouve que l'on est dans une situation paradoxale dans laquelle trop de contraintes deviennent source de mal-être. J'ai travaillé en ingénierie et beaucoup en production et j'ai toujours considéré la question des conditions de travail primordiale,

surtout dans ce secteur sensible pour la sécurité des salariés. Le sujet nécessite un accompagnement et un dialogue permanents. Mais le système devient de plus en plus contraignant. La pression sur la responsabilité peut entraîner une perte d'autonomie : les gens ne prennent plus d'initiatives à force d'être confrontés à des contraintes réglementaires de plus en plus strictes.

Cette vision est-elle partagée ?

Je suis conscient d'avoir une vision et une perception très liées à mon secteur d'activité, particulièrement soumis aux audits, contrôles, obligations et procédures multiples. Ce qui est normal, je le répète. Car je suis également intimement convaincu que le dialogue social, qui fait partie des domaines d'intervention de l'Aract, est

dialogue social

GÉRARD THIBORD,
président de Fact
(Franche-Comté amélioration
des conditions de travail),
représentant de la CFDT



Quel regard portez-vous sur l'actualité des négociations en cours ?

La négociation et le travail entre les partenaires sociaux font partie de notre ADN. Je pars du principe que c'est la meilleure des choses que de discuter pour pacifier au maximum les relations. La multiplicité actuelle des négociations est donc une opportunité, mais il est vrai que celles-ci créent des obligations diverses et variées. On a l'impression d'une dispersion et d'un manque d'unité qui est difficile à gérer pour les entreprises.

Le dialogue social parvient-il effectivement à trouver de la cohérence entre tous les sujets à négocier ?

Les organisations syndicales ont une certaine habitude de faire le lien entre les sujets. Mais, depuis quelques années, ce constant mouvement de balancier entre travail (exprimé le plus souvent autour des questions de souffrance) et emploi (autour des problématiques du chômage) est devenu difficile. Et nous ne parvenons

pas à entrer dans le concret. Ceci dit, le sujet « travail » a progressé avec la montée des risques psychosociaux. On est passé du stress et du harcèlement aux questions de bien-être... Même si, du point de vue des plans d'action, il reste compliqué d'intervenir sur ces sujets pour faire évoluer les conditions de travail.

L'Aract que vous présidez a participé au dispositif des clusters sociaux : quel bilan en tirez-vous ?

Nous avons préféré les nommer « ateliers ». Nous en avons organisé deux, dans le Haut-Doubs et la région de Besançon. Cela a représenté vingt entreprises, essentiellement de la métallurgie et du secteur sanitaire et social. Tempo a eu ce mérite d'apporter de la cohérence entre trois sujets dont le lien ne saute pas d'emblée aux yeux. Dans une grande partie des entreprises, cela a, par exemple, créé une nouvelle collaboration entre les RH et le service santé, rapprochant ainsi des services qui ne travaillent pas toujours ensemble. Ceux-ci ont découvert l'enrichissement que cela pouvait apporter de travailler ensemble sur deux sujets (par exemple, pénibilité et égalité professionnelle), chacun avec sa valeur ajoutée.

Des accords ont-ils été conclus ?

Ce n'était pas forcément la finalité. Certaines entreprises ont effectivement réalisé un

seul document sur les trois sujets. De vrais projets d'entreprise ont ainsi émergé, renvoyant aussi à des questions stratégiques au plus haut niveau, enfin partagées avec les salariés. L'état des lieux réalisé par certaines entreprises a réellement « boosté » les relations en interne. Mais nous avons constaté que, pour que cela fonctionne le mieux possible, le binôme doit être constitué de représentants légitimés sur ce projet, direction (dotée de missions et moyens alloués) et salariés (de préférence, élus). Il faut également en interne une équipe « projet » et des temps de préparation entre les sessions d'échanges.

Connaissez-vous d'autres dispositifs innovants ?

Nous avons un atout en Franche-Comté : c'est une petite région avec un petit vivier de responsables syndicaux. Nous nous connaissons tous très bien et avons bâti des liens entre nous. Ce qui permet un dialogue social régional dynamique. Y compris au moment de la crise où nous avons été les premiers à proposer des accords qui mettaient en place des dispositifs de formation pour les salariés en chômage partiel. Plus de 12 000 salariés en ont bénéficié ! Nous avons aussi un pôle de compétitivité des microtechniques qui dispose d'une commission de dialogue social. Cette tradition de dialogue social est un réel atout pour innover.

fondamental : j'ai essayé de le pratiquer en gardant une vision des réalités de terrain, dans un cadre parfois revendicatif mais jamais hostile. C'est un effort de tous les instants qu'il ne faut pas relâcher.

L'Aract que vous présidez a participé au dispositif des clusters sociaux : quel bilan en tirez-vous ?

Voilà l'exemple même de ce qui fait l'essence d'une Aract : l'animation, en accompagnateur et facilitateur du dialogue social. Nous avons eu deux clusters sociaux en 2012, un dans le secteur sanitaire et social, l'autre multisectoriel. Celui du secteur sanitaire et social a réuni neuf entreprises et il est terminé. Tous les participants ont souligné l'intérêt de l'organisation d'un binôme paritaire et de l'alternance des séances collectives et dans chaque

entreprise. Partis des problématiques « seniors », ils sont allés vers les deux autres sujets et ont pu en comprendre les liens et les enjeux. La dynamique de revalorisation a été très forte. Nous avons mis en place les conditions qui permettront d'aborder les contrats de génération.

Pensez-vous plus encore asseoir le positionnement de l'Aract sur ce terreau fertile de l'accompagnement du dialogue social ?

J'ai pris récemment la présidence de l'Aract mais je fais partie du conseil d'administration depuis quatre ans. En effet, je pense qu'avec Tempo, nous sommes au cœur de la mission d'une Aract : une méthodologie bien huilée pour permettre aux entreprises de comprendre les enjeux qui les attendent, des apports théoriques,

une organisation et un professionnalisme qui permettent de démultiplier les messages, tant du côté des dirigeants que des salariés qui peuvent partager une vision commune. Le tout ancré dans des situations très concrètes de travail.

Le dialogue social haut-normand s'y prête-t-il bien ?

Le Medef régional est très à l'écoute des problématiques étudiées par l'Aract. Nous sommes tous convaincus de l'importance d'un dialogue social dynamique dont la bonne santé bénéficie aux salariés mais aussi, il est important de le souligner, à la performance économique des entreprises. Ce lien entre santé et compétitivité est bien identifié et il n'est plus à prouver chez nous. C'est une configuration idéale pour l'amélioration des conditions de travail.

Dialogue social, les règles du jeu

Le dialogue social en France serait-il structurellement mal en point ? Faut-il en revoir les règles ? Inventer de nouveaux modes de dialogue ? En contrepoint : le dialogue social version canadienne, pour y voir autrement.

Le point de vue **des invités du Réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaoüen (journaliste)

BÉNÉDICTE LEGRAND-JUNG,
sous-directrice des conditions de travail
à la direction générale du Travail

Le dispositif Tempo constitue-t-il à vos yeux une initiative intéressante et probante en termes d'amélioration du dialogue social ?

Il repose sur une approche innovante : regrouper des entreprises appartenant à un même territoire ou à une même branche d'activité, dans le cadre d'un *cluster*, pour aborder notamment les questions d'amélioration des conditions de travail et de prévention de la pénibilité, qui font l'objet d'une obligation de négocier. Les PME en constituent la cible privilégiée, le dispositif s'inscrivant pleinement dans l'objectif d'accompagnement, par les pouvoirs publics, de ces entreprises qui peuvent en effet se trouver démunies pour poser seules les bases d'un dialogue social interne constructif sur des sujets

complexes, notamment dans le champ de l'organisation et des conditions du travail.

La vertu du modèle ne repose-t-elle pas sur la confrontation des regards ?

Il s'agit en effet d'un format atypique, permettant la confrontation des regards, laissant du temps à l'appropriation des enjeux, sur la base d'une méthodologie innovante mise au point par l'Anact. L'un des aspects intéressants du dispositif me semble résider dans son ancrage à moyen terme, le temps qu'on laisse s'écouler entre deux séances étant propice à l'enracinement des questionnements dans le quotidien de l'entreprise. Cette approche d'ensemble produit un impact positif et un effet d'entraînement sur le dialogue social et, partant, sur la qualité des accords conclus, plus ancrés dans le réel de l'entreprise. J'ai eu l'opportunité d'assister, en septembre 2012, à une réunion du *cluster* Tempo de Cholet, où j'ai pu constater qu'à

partir d'un cadre réglementaire souvent perçu comme contraignant, les démarches engagées de dialogue et de négociation avaient peu à peu révélé aux partenaires sociaux des entreprises concernées les enjeux de prévention, d'amélioration des conditions de travail et de performance globale que les sous-tendaient.

Quelles sont les limites de cette approche ?

Tempo est un dispositif jeune, dont l'ensemble du potentiel n'a pas encore été exploité. C'est la raison pour laquelle le ministère chargé du travail a appuyé la demande de l'Anact visant à prolonger jusqu'à la fin septembre 2013 le financement que lui accorde le Fonds social européen. Un bilan robuste devra par la suite être fait. En effet, Tempo mobilise des ressources importantes. La question des conditions de transférabilité de ces démarches, qui présentent encore aujourd'hui un caractère expérimental, devra être approfondie.

CHRISTIAN THUDEROZ,
professeur de sociologie,
Insa de Lyon et Centre
Max-Weber



Le dialogue social doit-il être strictement déterminé par le cadre réglementaire ?

S'il faut des règles légales au jeu social, pour définir les conditions d'accès et les modalités d'exercice du droit à la négociation collective, se substituer aux partenaires sociaux et leur imposer ces règles ne me semble pas très efficace, à court ou long terme. Cela ne les responsabilise guère et cela appauvrit la qualité

des décisions, ou leur appropriation des situations. Il n'est, de toute façon, dans l'intérêt d'aucun négociateur de tordre le bras à son interlocuteur. Le jeu social s'opère sur longue durée, avec des adversaires qui sont avant tout des partenaires ! Si tous les coups sont possibles – sauf ceux que la loi interdit, mais nous sommes sur ce point en retard sur l'Amérique du Nord, qui promeut une négociation dite « de bonne foi », avec des critères pour la mesurer –, chaque négociateur sait, par expérience, que trop ruser ou dissimuler est vite improductif.

Tout salarié peut-il s'approprier le dialogue social ? À quelles conditions ?

Le droit de chaque salarié de participer à l'élaboration des règles concernant

son travail est un droit irréfragable, mentionné dans le Code du travail. Nul salarié, d'ailleurs, n'oublie de l'exercer, soit dans sa relation directe avec son manager, soit par l'intermédiaire de ses représentants.

On pointe très souvent l'imperméabilité de la culture française au dialogue social. Comment l'expliquer ?

Les raisons sont connues : la peur du face-à-face, un acteur syndical structurellement faible, un patronat peu pragmatique et longtemps idéologique, un État qui se pense, à tort, comme seul garant de l'intérêt général, des avancées sociales obtenues à l'issue de révoltes sociales – et non par le jeu de la négociation, etc. Cela dit, tout cela est en train de

En quoi le modèle du dialogue social au Québec est-il différent du français ?

Contrairement au modèle européen, fondé sur une approche très normative du dialogue social, le Québec, tout comme l'ensemble des provinces canadiennes, s'inscrit dans une logique volontariste et décentralisée. La législation du travail au Québec ne prévoit pas de mécanisme institutionnel de convocation et de régulation du dialogue social dans l'entreprise. Ainsi, le Code du travail du Québec ne prévoit pas de mécanisme de consultation ; en revanche, il encadre la négociation et son processus. En conséquence, les relations professionnelles s'exercent, au sein de chaque établissement, par la négociation collective dans les entreprises syndiquées et des comités mixtes prévus dans plus de 50 % des conventions collectives, ou en fonction de la politique RH en matière de consultation pour celles où les syndicats sont absents.

Le taux de syndicalisation au Québec est le plus élevé de toute l'Amérique du Nord...

En 2011, le taux de couverture syndicale au Canada atteignait 30 %, et celui du Québec, quasiment 40 %. Les taux sont nettement plus élevés dans le public que dans le privé. Les organisations syndicales disposent de conseillers qui agissent en tant que négociateurs professionnels ; ils se rendent dans les établissements pour accompagner les représentants syndicaux locaux afin de négocier les conventions collectives.

changer, sous nos yeux, et de façon prometteuse. Parmi les preuves : la signature, récente, de l'accord sur la sécurisation des parcours, les dizaines de milliers d'accords d'entreprise signés chaque année – 34 000 en 2011 –, l'activité soutenue du dialogue professionnel – 1 200 accords de branche conclus en 2011 – et les progrès, notables, du dialogue territorial. Un bon équilibre entre loi et contrat, compte tenu de notre histoire jacobine, semble avoir été trouvé.

L'obligation annuelle de négocier ou la prochaine inscription de ce dialogue social dans la Constitution en sont des traductions. Pour autant, il y a un manque criant d'outillage et de formation des acteurs à la négociation collective. C'est un enjeu, désormais crucial, le défi de ces prochaines années.

CLAUDE RIOUX, chercheur associé, Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), université de Montréal, HEC Montréal, université Laval

Il y a autant de conventions collectives que d'établissements. Leur durée est en moyenne de près de quatre ans. Une fois la convention signée, il est interdit aux salariés de faire grève et l'employeur ne peut décider d'une fermeture provisoire. Les litiges se règlent par la procédure de règlement des griefs et d'arbitrage prévue dans chacune des conventions collectives.

En quoi la formation peut-elle constituer un levier d'amélioration de la qualité du dialogue social dans les entreprises ?

La formation est en soi un objet du dialogue social. Tout plan de formation fait l'objet de discussions et d'une concertation entre les différents partenaires sociaux. En cela, la politique de formation, dans la définition de ses orientations, est une occasion de créer un moment privilégié de dialogue au sein des entreprises. Cette dimension se trouve aujourd'hui renforcée par l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 (retranscrit dans le projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi), qui prévoit une articulation entre la négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et le plan de formation.

C'est assez proche du dispositif Tempo que vous avez soutenu...

Parmi tous les aspects innovants du projet Tempo, je retiendrai la volonté de dépasser la seule question du vieillissement actif pour avoir une approche plus globale intégrant les dimensions d'égalité professionnelle et de pénibilité au travail. La dynamique de *clusters* est, à ce titre, très intéressante puisqu'elle permet de regrouper des entreprises voisines géographiquement ou d'une même branche sur leur bassin d'emploi, des entreprises qui peuvent donc chercher ensemble des solutions à des problématiques souvent communes.

Cette extrême décentralisation est-elle réellement propice à un dialogue social pacifié ?

Depuis une vingtaine d'années, la conflictualité est extrêmement réduite. Ces années-ci, près de 98 % des conventions collectives sont renouvelées sans qu'éclate le moindre conflit. Il faut souligner que le ministère du Travail offre aux parties, sans frais, des services de conciliation et de médiation, ce qui contribue à la résolution des conflits. Les seuls conflits sectoriels au Québec se concentrent dans le secteur public. Ce système fonctionne relativement bien. En règle générale, on trouve des différences parfois appréciables dans les conditions de travail et de salaires entre les entreprises syndiquées et celles qui ne le sont pas.

EMMANUELLE WARGON, déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle



Quelles suites en attendez-vous ?

Le projet Tempo ouvre deux champs prospectifs qui intéressent fortement la DGEFP pour préparer les futures interventions des programmes européens. D'une part, le rôle joué par des démarches de type *clusters* dans l'amélioration ou l'enrichissement du contenu des accords ou des obligations prévus par la loi – il interroge notamment la manière dont les entreprises s'organisent collectivement pour intégrer des préoccupations sociales et comment le FSE peut contribuer à l'innovation et aux nouvelles formes de gouvernance. D'autre part, la prise en compte réelle de la situation de l'entreprise, de ses dirigeants, de ses salariés et, de fait, du territoire sur laquelle elle existe socialement et économiquement.

La GPEC n'est-elle pas essentiellement le fait des grandes entreprises ?

C'est justement pour étendre aux PME les bénéfices de cette pratique du dialogue social que la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle a signé des accords avec les branches professionnelles. 17 accords de GPEC de branche ou de secteur ont été signés entre 2008 et 2010, qui concernent 5,8 millions de salariés dans 380 000 entreprises dont les deux tiers emploient moins de 50 personnes.

Pour ce constructeur automobile, le *cluster* est arrivé en pleine élaboration d'un plan sur le bien-être au travail. Malgré l'échec d'un accord méthodologique, les organisations syndicales ont participé à la démarche.

Sur la voie d'un accord de fond

@CONTACT
Bernadette Van-Eeckhoutte, chargée de mission de l'Aract Nord-Pas-de-Calais
b.van.eeckhoutte@anact.fr

Lorsque la participation à un *cluster* de La Porte du Hainaut lui a été proposée, l'usine d'Onnaing de Toyota était en pleine négociation sur le bien-être au travail. « Nous souhaitons signer, dans un premier temps, un accord de méthode mais nous nous sommes heurtés à une confrontation entre une vision de prévention, que nous défendons, et la vision des organisations syndicales, davantage liée à la compensation de la pénibilité », déclare Sébastien Tranchant,

→ TOYOTA MOTOR MANUFACTURING FRANCE

Secteur : automobile
Activité : constructeur automobile
Effectif : 3 000 salariés permanents, 500 à 600 intérimaires
Région : Nord-Pas-de-Calais

de cette première négociation, la réflexion sur le sujet a continué, avec la perspective de signer un accord sur le fond d'ici l'automne 2013.

Le projet bien-être s'est enrichi avec les apports du *cluster*. De fait, il ne traitait initialement que l'aspect pénibilité et senior, fort notamment d'un diagnostic mené en amont sur le stress et les risques professionnels.



« **Le *cluster* nous a permis de compléter et de questionner l'égalité différemment, de par l'outil de diagnostic proposé** » Sébastien Tranchant, **manager ressources humaines**

manager ressources humaines de Toyota Motor Manufacturing France; cette filiale fabrique la Yaris et la Yaris hybride pour l'ensemble de l'Europe et bientôt le marché de l'Amérique du Nord. Malgré l'échec

La contribution de Toyota au groupe Tempo ainsi que le choix du représentant des organisations syndicales ont été discutés lors d'une réunion de négociation et d'un CHSCT. L'ensemble des instances ont accepté collégalement le principe.

Le *cluster* a réuni une dizaine d'entreprises.

Le plan élargi à l'égalité professionnelle

Il a ainsi été décidé d'inclure l'égalité professionnelle – le site emploie 86 % d'hommes et 14 % de femmes.

« Se pose notamment la question de comment s'assurer que les femmes ont les mêmes chances d'accéder à tous les postes de l'entreprise, indique le manager. Le *cluster* nous a permis de compléter et de questionner l'égalité différemment, de par l'outil de diagnostic proposé », ajoute-t-il. Dans la continuité de la démarche, deux groupes de travail pluridisciplinaires ont été formés. Le premier concerne la dynamique ergonomique, afin d'améliorer les postes de travail idéalement dès leur conception. Le second porte sur le maintien dans l'emploi des populations spécifiques, parmi lesquelles les seniors et les travailleurs handicapés. « Il y a aussi un volet égalité professionnelle » précise Sébastien Tranchant. Les recommandations des groupes de travail seront soumises aux organisations syndicales. « On espère que Tempo sera un élément facilitateur dans la négociation à venir », affirme le manager RH.

LAURENT POISSON, secrétaire du CE*

Le CHSCT sera très attentif aux propositions

À la suite des premières obligations, nous avons conclu un accord senior et un autre sur la prévention du stress. Même si cela apporte quelques améliorations, ces négociations imposées sont considérées comme des passages obligés face à une éventuelle pénalité. Mais d'un point de vue interne, elles font plutôt partie des négociations secondaires. Quand le *cluster* nous a été proposé, la négociation sur l'accord de méthode sur le bien-être au travail était déjà engagée. Nous avons participé à l'ensemble des réunions et remonté les échanges au sein de l'entreprise. Le bien-être au travail a fait l'objet d'un plan méthodologique, les organisations syndicales préférant engager leur signature sur un accord de fond. Les membres du CHSCT seront très attentifs aux propositions qui sortiront des groupes de travail.

* Ce témoignage a été recueilli par l'Aract Nord-Pas-de-Calais lors d'un bilan sur ce *cluster*.

« L'occasion d'un dialogue dépassionné »

À la demande des participants, les réunions ont eu lieu à chaque fois dans une entreprise différente, une formule qu'ils considéraient plus conviviale. « J'ai trouvé la méthodologie intéressante, affirme Sébastien Tranchant. Il y avait surtout le fait de ne pas travailler seul, de bénéficier des outils de l'Aract sur ces questions et de se rendre compte, grâce aux échanges avec les autres entreprises, qu'on n'est pas seul face à nos problèmes. D'autres connaissaient ainsi cette question d'arbitrage entre compensation et prévention.

Enfin, cela a été aussi une ouverture, un dialogue dépassionné, hors du cadre de l'entreprise. »

Caroline Delabroy (journaliste)

Embarquement pour l'égalité

Une compagnie aérienne régionale s'est saisie de Tempo pour établir un rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise, qui doit à présent aboutir à un plan d'action.

Lorsqu'il a pris, il y a deux ans, les fonctions de directeur des ressources humaines d'Air Corsica, cet ancien administrateur d'une Aract a conservé ses réflexes. « Je me suis d'abord rapproché de l'Aract Corse pour une enquête GPS* », déclare Jean-Marc Henry. C'est tout aussi naturellement qu'il s'est, par la suite, engagé avec les partenaires sociaux dans la démarche Tempo. « D'aucuns peuvent avoir l'impression de perdre du temps dans l'échange, mais, au contraire, on apprend beaucoup des autres », considère-t-il. Le cluster a réuni autour de la table des binômes composés d'un représentant de l'encadrement et d'un représentant du personnel de six entreprises d'un profil varié, qui ont assisté à autant de réunions sur les problématiques seniors, pénibilité et égalité professionnelle. « Il y avait, par exemple, une PME de 50 personnes qui fait du surgelé et connaît, comme nous, un problème de seuils pour apprécier la pénibilité ; de même, une entreprise de travaux publics dont le travail des carreleurs, notamment les positions accroupies, peut ressembler aux situations de travail de nos mécaniciens », détaille le directeur des ressources humaines.

« Gagner du temps et de l'expérience »

« Nous sommes entrés dans le sujet par la porte du législatif », indique Philippe Negroni, directeur de l'Aract Corse. Un ingénieur en prévention de la Direccte était présent pour répondre aux questions sur la réglementation. Un véritable atout selon Jean-Marc Henry : « Nous partions de rien, et cela nous a bien aidés dans nos discussions d'aller chercher des normes. L'ingénieur en prévention nous a en particulier ouvert les yeux sur le fait que les trois domaines pouvaient être croisés, tant ils sont connexes. » Car si l'on étudie le seul critère de la pénibilité, Air Corsica n'est pas soumis à l'élaboration d'un plan d'action.

→ AIR CORSICA

Secteur : aéronautique

Activité : compagnie aérienne

Effectif : 649 salariés en ETP

Région : Corse

La proportion des salariés exposés à des facteurs de pénibilité tourne en effet autour de 32 %, soit en dessous de la barre des 50 % de l'obligation légale. Les outils apportés lors de la démarche ont permis d'établir un rapport de situation comparée des femmes et des hommes dans

différentes tranches. « Ceci s'explique par la non-représentation des femmes dans certains métiers, comme ceux de mécanicien et de pilote », indique Jean-Marc Henry. Une réflexion a été menée pour diminuer les écarts constatés, avec l'objectif de rédiger un plan d'action, qui sera présenté en

 **CONTACT**
Philippe Negroni,
Aract Corse
p.negroni@anact.fr



« Nous partions de rien, et cela nous a bien aidés dans nos discussions d'aller chercher des normes. [...] Tout seul, on n'a pas accès à toutes ces grilles d'analyse »

Jean-Marc Henry, directeur des ressources humaines

l'entreprise. « Tout seul, on n'a pas accès à toutes ces grilles d'analyse, estime le directeur des ressources humaines. Tempo nous a fait gagner du temps et de l'expérience. »

Des idées concrètes

Il ressort de cette cartographie l'existence de disparités quant à la représentation des femmes dans certains métiers aériens. De même, 83 % de l'effectif à temps partiel sont des femmes, et celles-ci sont davantage concentrées sur les niveaux de rémunération les plus bas, quand les hommes sont mieux répartis entre les

CHSCT. « Nous essayons de mettre en place des mesures pour faciliter le retour des femmes en congé de maternité et pour favoriser la mixité à l'embauche », énonce Jean-Marc Henry. Parmi les mesures concrètes ont aussi été évoquées l'idée d'une crèche ouverte en horaires décalés – pour les salariés embauchant par exemple à 4 heures du matin – et celle d'horaires de réunions permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Caroline Delabroy

* Gestion des perspectives sociales.

 **DOMINIQUE ALESSANDRI, secrétaire du comité d'entreprise**

Savoir où porter les actions

Je tire un bilan très positif de ma participation à Tempo. Déjà, cela a permis de rencontrer des acteurs qui, comme nous, avaient du souci en termes de formulations, de démarrage du dossier. J'ai beaucoup appris des interventions de l'ingénieur de la Direccte. Les obligations légales, on ne les perçoit pas toujours en entreprise. Connaître comment on mesure la pénibilité,

savoir quelle population est soumise à quels risques permet de se dire qu'on ne prend pas la mauvaise direction. Avant, on appréhendait le sujet de l'égalité professionnelle de façon beaucoup plus succincte. Nous avons, à présent, un diagnostic qui nous permet de voir où porter les actions. Pas simplement des rapports, mais des rapports à finalité, ce qui change tout.



Une administration répartie sur plusieurs sites géographiques a profité de l'opportunité offerte par Tempo pour mettre en commun ses problématiques et réfléchir ensemble à un plan d'action.

Se munir d'une bonne feuille de route

@CONTACT
Isabelle Dudognon et
Virginie Penot,
Aract Limousin
i.dudognon@anact.fr
v.penot@anact.fr

Pour cette grande administration d'État, le projet Tempo a été mobilisé «en intra». Une quinzaine de personnes – encadrement et représentants des salariés – venues de tout le Centre-Ouest ont participé à la démarche visant à doter la direction interdépartementale des routes Centre-Ouest (Dirco) d'un plan d'action sur la pénibilité, la gestion

→ DIRECTION INTERDÉPARTEMENTALE DES ROUTES CENTRE-OUEST

Secteur : fonction publique

Activité : direction interdépartementale des routes

Effectif : 600 agents

Région : Limousin



« Nous partions sur des champs nouveaux avec l'idée de liberté de la page blanche »

Jocelyne Relier, conseillère de prévention à la Dirco

des âges et l'égalité professionnelle. La direction couvre 13 départements, 1 100 km de routes nationales, une autoroute gratuite et 25 centres d'exploitation répartis le long de ces axes. Elle compte 600 agents, dont 500 sur les routes, et 10% de femmes, que l'on retrouve surtout à des fonctions «support». «Du fait de cette situation de dispersion, il est difficile de cultiver une identité d'entreprise», relève Jocelyne Relier, conseillère de prévention à la Dirco. «Pour Tempo, tous

les services étaient représentés, ce qui constitue une occasion très rare chez nous, poursuit Michel Poitelon, également conseiller de prévention. Même la rédaction du document

unique n'avait pas donné lieu à une approche aussi pluridisciplinaire.»

« Notre vision de la pénibilité a changé »

La Dirco avait dégagé trois enjeux forts en amont de Tempo : le vieillissement des agents (40% ont plus de 50 ans, dont 20% plus de 55 ans), l'augmentation des troubles musculo-squelettiques (TMS) et la difficulté à reclasser les agents déclarant des inaptitudes physiques. «La problématique était donc essentiellement la pénibilité, mais la direction a également saisi l'opportunité pour évoquer l'égalité», déclare Isabelle Dudognon, chargée de mission à l'Aract Limousin. La première étape a été d'établir un socle commun de connaissances sur les trois thématiques afin de nourrir la réflexion et le débat. En parallèle, nous avons établi un diagnostic à partir de l'analyse démographique des populations au travail». Ce dernier a permis d'axer les réflexions du groupe sur trois points : comment prévenir les effets du travail sur la santé, comment préserver et valoriser les savoir-faire et comment entretenir la motivation. «Cette analyse a aussi changé notre vision de la pénibilité», indique Jocelyne Relier. Nous avons, en effet, l'idée

que les accidents touchaient surtout les agents les plus anciens, or il s'est avéré que la tranche la plus concernée était les 30-39 ans.»

Un « poster d'actions »

«Lors de nos échanges, rien n'était prédéterminé, enchaîne la conseillère. Nous partions sur des champs nouveaux avec l'idée de liberté de la page blanche.» Un « poster d'actions » réunit les mesures envisagées, à décliner et hiérarchiser dans un plan d'action. Celui-ci inclut la mise en place d'un dispositif d'observation de la santé au travail et celle d'un processus de remontée du terrain vers le siège des «presqu'accidents» et des incidents. Concernant la motivation, les initiatives locales et les échanges de pratiques entre sites sont encouragés, notamment en ce qui concerne l'image du métier. «Pour faire le plein à la formation des gestes et postures, nous souhaitons revoir le contenu et les méthodes pédagogiques», détaille Jocelyne Relier. Comparée à la pénibilité, l'égalité professionnelle a un peu moins occupé les débats. «Les leviers sur le sujet sont plus difficiles à actionner dans la fonction publique, où tout est géré par concours, reconnaît Michel Poitelon. Nous avons du mal à trouver des actions hormis des choses très concrètes comme l'organisation des réunions.» Quant au plan d'action en général, certaines mesures demeurent très dépendantes de la révision des politiques publiques.

Caroline Delabroy

CATIA CHAMBON-RANGO,
responsable de pôle technique dans un district

La pénibilité n'est plus un tabou

Avant de participer au groupe Tempo, j'avais une vision de la pénibilité – on voit passer les accidents de travail et de service et les arrêts liés à des problèmes physiques et psychiques – mais sans forcément bien mesurer sa réalité au sein de la direction. C'est pourquoi j'ai trouvé très intéressant de participer à ce groupe de travail. Cela a vraiment été un lieu d'échanges. Bien qu'étant chacun de domaines différents, nous nous sommes rendu compte que, route ou tertiaire, nous parlions de la même chose. J'ai trouvé également très utiles l'analyse démographique, la synthèse qui en a été donnée ainsi que les repères avec le niveau national. C'est enrichissant de pouvoir se positionner. Les chiffres ont fait ressortir une réalité : même s'il n'y a pas un taux important, il y a un problème de pénibilité au travail. On en parle plus facilement aujourd'hui, ce n'est plus un tabou.

Le secteur social soigne les échanges

Treize associations lorraines se sont investies dans un *cluster* social afin de partager leurs pratiques. *In fine*, un accord unique a été signé et, surtout, les participants ont réfléchi à partir de données très concrètes.

Les métiers du secteur médico-social et social sont particulièrement concernés par de multiples contraintes physiques et psychologiques. Treize associations lorraines se sont réunies en 2012 au sein du dispositif Tempo pour chercher de la cohérence et progresser à travers l'expérience de confrères. Animé par l'Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux (Uriopss) et l'Aract, le *cluster* s'est appuyé sur deux groupes : « services », composé de six associations de services à la personne, et « établissements », constitué de sept établissements d'accueil tels

→ 13 ASSOCIATIONS DU SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL

Activité : services à la personne et établissements d'accueil

Région : Lorraine

(valorisation des acquis, qualification du personnel féminin etc.).

Une dynamique renforcée

Lors des dernières sessions, et grâce aux travaux menés en parallèle dans leur structure, les associations ont présenté au groupe des projets

et la direction et a aussi éclairé les réflexions individuelles.

Les temps collectifs ont été complétés par des séances de travail individuel pour certaines associations, permettant notamment de consolider leur diagnostic démographique à l'aide de l'outil « diagnostic genre ». Le *cluster* s'est clôturé par quatre rencontres départementales afin d'informer d'autres établissements et services du secteur des principaux enseignements, repères et points de vigilance... Au-delà

des 13 associations impliquées dans le dispositif Tempo, 30 entreprises supplémentaires ont été sensibilisées grâce à ces rendez-vous territoriaux organisés avec l'Uriopss.

Claude Damm, chargé de mission, Anne Gruter, stagiaire

** Dispositif de données recueillies par les médecins du travail.*

@ CONTACT
Claude Damm,
Aract Lorraine
c.damm@anact.fr

Article paru dans
le numéro 346 de
Travail & Changement :
« Cahier central Lorraine ».

« Être sous statut associatif ne suffit pas pour faire du dialogue social et accompagner les salariés dans l'évolution des métiers »

Sylvie Mathieu, directrice de l'Uriopss de Lorraine

les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad).

Au-delà de la réglementation

Six journées se sont tenues sur chacun des sites afin de favoriser les échanges de pratiques. Différents experts ont apporté méthodes et outils : la Direccte (textes et obligations), la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (prévention des risques), un médecin du travail (données de santé à partir d'Evrest*).

Les travaux ne se sont pas limités à la réglementation. Plusieurs thèmes concrets ont été traités pour élaborer aussi des réponses opérationnelles : la pénibilité physique (manutention des personnes sous contrainte de temps etc.), la relation au bénéficiaire et à sa famille, les risques psychosociaux (relation aux résidents, charge de travail etc.), la formation

d'accord. Parmi ceux-ci : égalité professionnelle (entretien de départ et de retour des congés longs etc.), pénibilité réduite (changements d'organisation du travail), accord global reprenant les trois thématiques.

La démarche a également permis aux associations de renforcer leur dynamique de travail en interne entre les représentants du personnel

SYLVIE MATHIEU, directrice de l'Union régionale interfédérale des organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux (Uriopss) de Lorraine

Nous couvrons le champ non lucratif des activités sociales, médico-sociales et sanitaires pour 600 établissements et services. Notre mission : la représentation, l'information sur les évolutions et réglementations, enfin la formation des bénévoles et des salariés, en particulier des cadres dirigeants. Être sous statut associatif ne suffit pas pour faire du dialogue social et accompagner les salariés dans l'évolution des métiers. Il s'agit d'aider nos adhérents à être exemplaires dans leur gouvernance et leur organisation, car la qualité

de la prestation aux usagers se fait aussi par la qualité des relations sociales et la qualité de vie au travail. Ce qui nous a séduits dans cette action collective, ce sont les échanges de pratiques des professionnels et la recherche de réponses concertées entre direction et représentants du personnel. Cela participe à un enjeu fort : après le « tout-bénévolat », puis le « tout-salariés », les associations doivent construire une troisième génération d'association, avec un triptyque concerté « bénévole-salarié-usager ».



La participation de Locaboat au dispositif Tempo a permis de révéler la situation des salariés. Et a amené à la signature d'un accord unique autour des trois sujets soumis à l'obligation de négocier. Un bémol : une organisation syndicale seulement l'a signé.

Canaux d'analyse pour un accord unique

@CONTACT
Caroline Catarino,
Aract Bourgogne
c.catarino@anact.fr

Créée en 1977, l'entreprise Locaboat a lancé sa marque « La Pénichette » et, du canal du Midi à celui de la Loire, offre aux particuliers d'effectuer des circuits fluviaux. Treize points de départ dans toute la France permettent de faire tourner l'entreprise toute l'année, avec 63 salariés en exploitation, 14 en fonction « support » et un renfort saisonnier en été. Chaque site emploie un chef de base, une hôtesse et des techniciens chargés de la maintenance ainsi que des agents d'en-

→ **LOCABOAT**

Secteur : services

Activité : location de péniches

Effectif : 13 établissements, 87 salariés

Région : Bourgogne



«L'analyse démographique a été une révélation pour nous tous»

Philippe Robert, chef de base et délégué du personnel

tretien et de ménage à bord. «C'est par l'Agefos-PME de Bourgogne que nous avons eu connaissance du dispositif des *clusters* sociaux animés par l'Aract, explique Martine Bayard, responsable RH. Nous avons un accord sur l'emploi des seniors qui expirait fin 2012 et nous ne savions

pas comment aborder les deux autres sujets, la pénibilité et l'égalité professionnelle.»

Une révélation

«J'ai été désigné pour représenter le personnel, une fois le dispositif enclenché, complète Philippe Robert, chef de base et délégué du personnel (non syndiqué). J'avoue y être allé à reculons. Mais l'analyse démographique a été une révélation pour nous tous : nous avons compris que nous avions une population au travail assez vieillissante.» Même type de constat

Et nous nous sommes interrogés sur la transmission des savoirs (certains salariés allaient partir rapidement à la retraite), les manutentions et le port de charge souvent pointés comme facteurs importants de pénibilité.» Un accord unique sur les trois sujets du *clustersocial* est alors rédigé. «Le diagnostic a révélé des situations auxquelles nous trouvons des solutions très concrètes dans l'accord. Point très fort : la mise en place d'une commission chargée de vérifier les situations de travail induites lorsqu'est lancée la conception d'une nouvelle péniche. Par exemple :



«Nous avons constaté une division très sexuée du travail» Karine Plaza, assistante aux RH et chargée de la préparation de l'accord d'entreprise

du côté des ressources humaines : «Nous avons constaté une division très sexuée du travail, avec des cadres et des mécaniciens de sexe masculin et des hôtesses et des agents d'entretien exclusivement femmes, analyse Karine Plaza, assistante aux RH et en charge de la préparation de l'accord d'entreprise. En tout, 17 femmes et 46 hommes qui, cependant, ne connaissent pas de discriminations salariales. Nous avons aussi constaté que certains parcours professionnels étaient bloqués. Il fallait agir au plus vite sur la pénibilité et l'amélioration des conditions de travail. Et nous ouvrir à la mixité dans nos prochains recrutements.»

«Le rapport de situation comparée nous a vraiment aidés à affiner notre approche, complète Martine Bayard.

l'emplacement de la batterie, un objet très lourd souvent manipulé.»

Une ombre au tableau : une seule organisation syndicale signe l'accord. «Je pense que cela est lié au fait que les organisations syndicales représentatives n'ont pas participé au *cluster*, analyse Philippe Robert. Cela traduit la difficulté de mobiliser en interne. Si c'était à refaire, il faudrait m'adjoindre un délégué syndical d'une organisation représentative.» Mais l'accord est bien là et porte de nombreux projets d'amélioration des conditions de travail qui, intégrés au document unique d'évaluation des risques, fera l'objet d'un suivi régulier, avec un passage au crible systématique des trois sujets.

Béatrice Sarazin

CAROLINE CATARINO, chargée de mission de l'Aract Bourgogne

L'accompagnement a permis d'ouvrir un débat interne

L'accompagnement Tempo a permis de réunir neuf PME bourguignonnes dans la mise en lien des sujets «égalité», «pénibilité» et «seniors». Ces entreprises, très satisfaites du fonctionnement d'un binôme paritaire, ont exprimé les difficultés à lancer la démarche en interne : questionnements sur la communication relative au projet, la mise en place du comité de pilotage. Des questions essentiellement sur la mobilisation des acteurs de l'entreprise qui expliquent sans doute que l'accord de Locaboat n'ait été signé que par une seule organisation syndicale. Cela dit, l'accompagnement de Locaboat a permis d'ouvrir un débat interne, dans le cadre de leur groupe paritaire, et c'est la seule entreprise du *cluster* qui a signé un accord unique sur les trois thématiques.

Traitement *ad hoc* pour la pénibilité

Une association hospitalière a défini ses propres critères de pénibilité avant de signer un accord sur le sujet. La participation à Tempo a, selon la direction, permis de sortir des enjeux de négociation pour être davantage dans la coconstruction.

Sortir des habitudes et des schémas de réflexion pré-établis. Voici ce qui a d'emblée convaincu Hélène Le Bouëdec, directrice des ressources humaines de l'Association hospitalière de Bretagne (AHB), de participer à un *cluster* social. L'association gestionnaire était déjà dotée d'accords sur les seniors et sur l'égalité professionnelle. Sur la pénibilité, elle a décidé, par voie d'accord également, de se donner un an pour approfondir le sujet. «Les délais fixés par la loi nous paraissaient trop courts pour réaliser un vrai travail sur la pénibilité, un sujet pour nous très compliqué à aborder», explique Hélène Le Bouëdec. «Cela tient tout d'abord à notre spécificité d'employeur du secteur privé non lucratif, poursuit-elle. Nous sommes financés par l'État et les conseils généraux, qui ne donnent pas de crédits supplémentaires pour lutter contre la pénibilité, en dehors d'actions ponctuelles dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail. L'autre point bloquant était la position de nos organisations syndicales, pour lesquelles la pénibilité définie dans les décrets ne correspond pas à celle de nos métiers.»

Zoom sur la pénibilité

Respectivement quatre représentants employeur et quatre représentants syndicaux, membres du CHSCT, ont participé au *cluster* organisé par l'Aract Bretagne, qui a réuni au total seize entreprises. « Nous y avons tous trouvé un intérêt, assure la directrice des ressources humaines. Cela a permis d'évoquer dans un autre environnement le sujet de la pénibilité. Il n'y avait pas d'enjeux de négociation, de clivage, nous étions dans la coconstruction de quelque chose. » Un groupe de travail a été

→ ASSOCIATION HOSPITALIÈRE DE BRETAGNE

Secteur : sanitaire et médico-social

Activité : centres hospitaliers

Effectif : 1 100 salariés

Région : Bretagne

créé en parallèle à cette démarche, pour définir des critères de pénibilité propres à l'entreprise. À l'issue de cette démarche, un accord sur trois ans a été signé à l'unanimité par les organisations syndicales. Il prévoit, à partir de critères définis, de mesurer



« Les délais fixés par la loi nous paraissaient trop courts pour réaliser un vrai travail sur la pénibilité »

Hélène Le Bouëdec, directrice des ressources humaines

la pénibilité propre à l'association hospitalière, avec l'objectif d'un plan d'action pour 2014. Une fiche remise à chaque équipe de travail doit permettre de mieux appréhender leur vécu. Parmi ces critères, les contraintes psychiques liées, par exemple, aux agressions verbales, au manque de respect ou au contact avec des personnes en situation de grande détresse ont été prises en compte. Il a, en revanche, été décidé de ne pas toucher à l'alternance des horaires du matin et de l'après-midi, tous les quinze jours, qui tend à être considérée

par le personnel comme un facteur d'équité davantage que de pénibilité. Plusieurs axes de réflexion sont par ailleurs à l'étude pour prévenir le handicap. Une liste de postes offrant des possibilités de reclassement pourrait ainsi permettre d'engager,

très en amont d'une inaptitude, des démarches de reconversion. Le poste de préventeur TMS va être porté de 0,2 à 0,5 ETP (Équivalent temps plein), avec l'objectif de réaliser trois études par an sur le sujet, mais surtout de lui demander d'intervenir en amont lors d'opérations de rénovation des locaux. « Cette idée, nous l'avons ramenée du *cluster*, d'une entreprise qui faisait intervenir un ergonome dès la conception de ses outils de production », relève Hélène Le Bouëdec.

Caroline Delabroy



CONTACT

Alain Chevance,
Aract Bretagne
a.chevance@anact.fr



La structure a reçu de la Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne privés non lucratifs (Fehap) le prix de l'innovation sociale pour la participation à cette démarche.

« **ANDRÉE DELACHAPPELLE**, infirmière, membre du CHSCT et élue CGT

Nous avons été sollicités par la direction pour participer à ces réunions. Au sein de l'établissement, des réunions avaient déjà été faites pour aborder ces problématiques. Nous n'avons pas attendu Tempo pour travailler sur la pénibilité. Les critères retenus dans les décrets ont essentiellement trait aux risques liés aux ports de charge et au matériel, aux conditions de pénibilité physique, alors que dans les secteurs sanitaire et médico-social, la pénibilité est

en grande partie liée au stress et aux risques psychosociaux. C'est pourquoi nous avons exigé de travailler sur une grille de critères propres à notre activité, afin de positionner chaque emploi dans l'entreprise dans la réalité des vécus des salariés. Les échanges au sein d'un *cluster*, ou ailleurs, sont toujours intéressants pour entendre ce que les autres vivent et se rendre compte des difficultés qu'ils peuvent rencontrer. Nous, nous étions plutôt avancés sur le sujet.

Une entreprise spécialisée dans le transport sanitaire a souhaité participer à un groupe Tempo pour travailler dans le détail sur la pénibilité et l'égalité professionnelle, qu'elle a décidé de traiter dans un plan global englobant les seniors.

Conduire une action en urgence

@CONTACT
Barbara Guerniou,
Aract Auvergne
b.guerniou@anact.fr

De l'obligation d'adopter un plan senior en 2009, l'entreprise Framont-Boufferet avait gardé le sentiment d'un projet rapidement élaboré, faute de délai suffisant octroyé par la loi. Elle aurait alors souhaité pousser davantage ses investigations. C'est ainsi qu'elle a répondu favorablement à la proposition de l'Aract Auvergne de participer à un groupe Tempo, lorsque sont arrivées, en janvier 2012, les nouvelles obligations sur la pénibilité et l'égalité professionnelle. Créé il y a 21 ans, ce transporteur propose des services d'ambulance,

→ FRAMONT-BOUFFERET

Secteur : transport

Activité : ambulances, véhicules sanitaires légers, taxis, transport de personnes à mobilité réduite, transport de corps

Effectif : 110 salariés

Région : Auvergne

« Participer au groupe Tempo nous a permis de ne pas être seuls pour réfléchir sur les thèmes de la pénibilité et de l'égalité professionnelle, même si je regrette un peu qu'on ait été la seule entreprise de services », relève Sandrine Vonarx, responsable des

obligés à travailler intensément ces questions, et les échanges avec les autres entreprises nous ont permis de mettre en évidence certaines de nos actions », poursuit Charlotte Framont, manager de centre de profit, qui a également participé au groupe Tempo. L'entreprise s'est en particulier rendu compte que son plan senior était toujours « viable et faisable » dans le temps.

« [...] les échanges avec les autres entreprises nous ont permis de mettre en évidence certaines de nos actions » Charlotte Framont, manager de centre de profit

de déplacement de personnes à mobilité réduite, de taxi, notamment dans les zones rurales, ainsi que de transport de corps. Outre les fonctions support, il regroupe ainsi trois métiers : les conducteurs, les mécaniciens et les régulateurs chargés de réceptionner les appels et d'organiser le travail.

ressources humaines. « De réunion en réunion, il nous est apparu évident que ces problématiques allaient ensemble, qu'il fallait trois plans en commun, en incluant aussi les seniors, ajoute-t-elle. L'Aract nous a guidés dans cette approche globale. »

Travailler à des données plus détaillées

Avec le CHSCT, l'entreprise a réalisé un diagnostic sur les populations au travail et un autre sur les facteurs de pénibilité. « Nous avons déjà un recueil de données, mais nous ne l'avons jamais autant détaillé, ce qui a permis d'ouvrir d'autres horizons », estime Sandrine Vonarx. Pour Patricia Tralli, secrétaire du CHSCT, la démarche « a permis de cibler la pénibilité fonction par fonction, en faisant bien la différence entre, par exemple, un chauffeur d'ambulance et de taxi, pour lesquels les contraintes ne sont pas les mêmes. [...] Nous étions auparavant beaucoup plus généralistes, ajoute-t-elle. Tempo nous a sensibilisés sur ces sujets et appris énormément de choses. » « Cette démarche nous a

Prévenir les ports de charge importants

Les diagnostics ont notamment fait ressortir la problématique de la manutention manuelle. « La moyenne de transport chez nous avoisine les 80 kg, alors que la loi dit qu'un homme ne doit pas porter plus de 30 kg et une femme plus de 25 kg, explique la responsable des ressources humaines. Si on pose la question de la pénibilité, est-ce à dire qu'il ne faut plus mettre de femmes dans les ambulances ? Et l'égalité professionnelle dans ce cas ? » Ces réflexions ont permis d'interroger la formation, la prévention, l'achat de matériel plus léger, mais également le rôle des régulateurs. « Le but est, par un questionnement préalable au téléphone, d'arriver à savoir à l'avance s'il s'agit d'un port de charge important » précise-t-elle. Les chauffeurs ont pour consigne de faire appel à une équipe supplémentaire en cas de patients en surcharge pondérale. Cela sera rappelé dans le plan d'action, actuellement en voie de formalisation.

Caroline Delabroy

BARBARA GUERNIU,
chargée de mission à l'Aract Auvergne



Une démarche concertée

C'est une entreprise qui est vraiment partie du terrain. Les ressources humaines ont une très bonne connaissance des métiers d'ambulanciers, par là même une approche très travail, qui correspond bien à celle de Tempo. La question se posait ainsi davantage en ces termes : je sais ce qu'est la pénibilité chez moi, mais comment faire le lien avec la réglementation et impliquer le CHSCT pour construire un plan d'action opérationnel. L'entreprise dispose d'une délégation unique du personnel et d'un CHSCT. Si son enjeu n'était pas dans l'immédiat de négocier, cela ne l'a pas empêchée d'avoir une démarche très active et concertée pour élaborer un plan d'action.



Le *cluster* social, mode d'emploi

Quelle démarche type de travail suit le *cluster* social ? Celui-ci fait alterner des séances collectives et des travaux en groupe dans chaque entreprise. Les premiers *clusters* sociaux se sont penchés sur la pénibilité, l'emploi des seniors et l'égalité professionnelle, mais d'autres thématiques peuvent être prises en compte, comme les contrats de génération. L'objectif étant d'analyser les populations au travail avec des binômes de dirigeants et de représentants des salariés. Au final : un diagnostic et des actions concrètes utiles aux acteurs de la négociation.

Fiche réalisée par Geneviève Trouiller
g.trouiller@anact.fr

PHASES	AU SEIN DU <i>CLUSTER</i> SOCIAL	AU SEIN DE L'ENTREPRISE
MISE EN PLACE	Installer le <i>cluster</i> social : présentation du projet, des participants et des entreprises, constitution du groupe autour des thématiques choisies.	1^{re} intersession : installer l'instance de travail collectif, informer les acteurs internes, préparer les retours d'expériences sur les précédents accords (seniors, par exemple).
ÉCHANGES SUR LES EXPÉRIENCES ANTÉRIEURES	Retours d'expériences sur les accords seniors, égalité professionnelle, pénibilité, GPEC... Apports et questionnements pour un diagnostic à partir d'apports sur la démographie du travail. Progression dans la connaissance mutuelle des entreprises.	2^e intersession : s'appuyer sur les données quantitatives et qualitatives de l'entreprise : repérer les données d'âge, d'ancienneté, de genre, de métiers, les arrêts maladie et accidents, enquêtes, entretiens... pour caractériser les populations au travail.
IDENTIFICATION DES ENJEUX SUR LES THÉMATIQUES CHOISIES	Présentations croisées des travaux réalisés pendant l'intersession par les participants : singularités et convergences. Apports de connaissances sur les différents thèmes.	3^e intersession : présenter aux parties prenantes de l'entreprise les avancées du <i>cluster</i> social.
MISE EN ŒUVRE DES PLANS D'ACTION	Présentation de quelques pistes d'action, échange et approfondissement de ces pistes, zoom éventuel sur une approche territoriale.	4^e intersession : présenter aux parties prenantes de l'entreprise les travaux du <i>cluster</i> social. Approfondir et enrichir les actions.
PRÉSENTATION DES PLANS D'ACTION	Partage d'informations sur les plans d'action, échanges et enrichissements.	5^e intersession : négociation des accords ou des plans d'action avec toutes les parties prenantes.

Bilan du travail du *cluster* social, évaluation de la démarche, communication externe

OUVRAGES ET RAPPORTS

Risques du travail, la santé négociée, Catherine Courtet et Michel Gollac, La Découverte, 2012, 328 p. (collection Recherches).

Les conditions de travail dans les accords et plans d'action «seniors» : Étude pour le COCT, Laurent Caron, Fabienne Caser, Catherine Delgoulet, Élise Effantin, Annie Jolivet, Laurence Théry et Serge Volkoff, CREAPT, CESTP-Aract Picardie, Institut de recherches économiques et sociales, Université de Paris-Descartes, 2012, 139 p.

La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail, Anne-Françoise Molinié, Corinne Gaudart, Valérie Pueyo et Colette Leymarie, Octarès Editions, 2012, 358 p. (collection Travail et activité humaine).

Conditions de travail : bilan 2011, Direction générale du Travail, ministère du Travail, 2012, 381 p. (collection Bilans et rapports).

La négociation collective en 2011, ministère du Travail, 2012, 752 p. (collection Bilans et rapports).

Sociologie de la négociation : nouvelle édition avec études de cas, Reynald Bourque et Christian Thuderoz, Presses universitaires de Rennes, 2011, 274 p.

Emploi des seniors : synthèse des principales données sur l'emploi des seniors, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, septembre 2011, 98 p. (collection Document d'études).

Innovation sociale et territoire : convergences théoriques et pratiques, Guy Bellemare et Juan-Luis Klein, Presses de l'Université du Québec, 2011, 198 p.

Où va la démocratie sociale ? Diagnostic et propositions, Henri Rouilleault, Les Éditions de l'Atelier, 2010, 240 p.

UN PARCOURS DE FORMATIONS SUR LES POPULATIONS AU TRAVAIL

«Éclairer les inégalités entre les hommes et les femmes au travail pour élaborer un accord ou un plan d'action pour l'égalité professionnelle» les 13 et 14 juin 2013, «agir sur la pénibilité et les parcours pour prévenir l'usure professionnelle» les 9, 10 et 11 septembre 2013, «favoriser le maintien en activité des seniors» les 3 et 4 octobre 2013 : ces formations élaborées par l'Anact permettent de comprendre les caractéristiques des populations au travail (genre, âge, ancienneté, état de santé, qualification...) en lien avec les conditions

de travail. Elles reviennent entre autres sur l'analyse démographique qui permet de mettre en visibilité les différences pour prendre en compte le développement des compétences, le parcours et l'usure professionnelle dans les démarches de prévention et d'amélioration des conditions de travail. Plus d'informations : www.anact.fr ou formations@anact.fr

LES ÉDITIONS DE L'ANACT
CATALOGUE 2013

Promotion de la santé au travail - Amélioration et développement organisationnels - Travail et développement des personnes - Age, genre et pénibilité des populations au travail - Pilotage des conditions de travail - Travail et performance durable



ARTICLES

«Spécial régions : attractivité, innovation sociale, un réseau pour les conditions de travail», *Travail & Changement*, n° 346, novembre 2012, 16 p.

«Négociateur sur les seniors. Emploi, conditions de travail, départ à la retraite», *Liaisons Sociales Quotidien*, n° 191, 10 octobre 2012, 7 p.

«Les accords collectifs d'entreprise conclus en 2010 : moins de textes signés après la forte activité de négociation sur l'emploi des seniors de 2009», Guillaume Desage, *Dares Analyses*, n° 54, août 2012, 12 p.

«Vieillir au travail : des accords seniors qui montrent la voie» Céline Ravallec et Delphine Vaudoux, *Travail et Sécurité*, n° 726, mars 2012, pp. 14-28.

«Redonner du poids à la représentation du personnel», Éric Berger, *Santé et Travail* n° 77, janvier 2012, pp. 36-37.

«Réforme 2008 : peut-on moderniser les relations sociales ?», Dominique Bailly, *Personnel ANDRH*, n° 524, novembre 2011, pp. 50-80.

sur anact.fr sur le web

Consultez les dossiers «genre et conditions de travail», «pénibilité et usure professionnelle. Comment prévenir ?», «construire son plan d'action seniors» et «transmission des savoir-faire d'expérience (TSE)». Téléchargez «Le point sur les accords et les plans d'action en faveur de l'emploi des seniors» (rubrique Publications, Le point sur...) et découvrez dès maintenant la rubrique spéciale 40 ans de l'Anact sur www.anact.fr

Les sites gouvernementaux pour l'égalité professionnelle, la santé au travail et l'emploi des seniors : www.ega-pro.fr, www.travailler-mieux.gouv.fr, <http://travail-emploi.gouv.fr>



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Hervé Lanouzière - directeurs de la rédaction : Dominique Vandroz et Stéphanie Da Costa - directrice technique et scientifique : Pascale Levet - rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr. Contributeurs au dossier : Caroline Catarino, Alain Chevence, Claude Damm, Isabelle Dudognon, Barbara Guerniou, Philippe Negroni, Virginie Penot, Jean-Paul Peulet, Bernadette Van-Eeckhoutte et Geneviève Trouiller.

Réalisation Reed Contents - chef de projet : C. Girard ; journalistes : C. Delabroy et M. Jaouën ; secrétaires de rédaction : M.-C. Martineau et M. Benmiloud ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M.-N. Faroux - 52, rue Camille-Desmoulins, 92448 Issy-les-Moulineaux Cedex - impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue.

Dépôt légal : 3^e trimestre 2013. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers-CS 800 31-69457 Lyon Cedex 06, tél. : 04 72 56 13 13.