



10

QUESTIONS SUR...

La conduite de la négociation collective



La conduite de la négociation collective

La décentralisation des négociations collectives est à l'ordre du jour depuis plusieurs années dans les pays de l'OCDE. La France n'a pas échappé à ce mouvement notamment avec la Loi relative à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels du 8 août 2016. Caractérisé par une moindre importance accordée aux règles générales qui s'imposent à tous les salariés (par accord de branche ou par l'intermédiaire du code du travail), ce mouvement implique une revalorisation des négociations au plus près des situations de travail dans l'entreprise ou l'établissement. Comment accompagner utilement ce mouvement au bénéfice de tous les acteurs et de l'amélioration des conditions de travail ? Comment mieux intégrer les réalités du travail dans les négociations ? Comment faire face aux situations d'urgence révélées par les différentes crises – conflits, enjeux stratégiques, risques sanitaires, etc. ? C'est l'ambition de ce *10 Questions sur* que d'apporter des éclairages à ces interrogations en prenant comme exemples des situations réelles de négociations en entreprises menées par le réseau Anact-Aract.

Directeur de la publication :

Matthieu Pavageau

Rédacteur en chef :

Thierry Rousseau

Contributeurs :

François Jutras, Nadia Rahou
et les membres du collectif
dialogue social du réseau
Anact-Aract

Gestion de projet éditorial :

Christian Mahoukou

La négociation collective en entreprise ne s'improvise pas. C'est un exercice exigeant qui appelle un engagement intense de la part des négociateurs – délégués syndicaux, représentants du personnel au CSE et employeur et/ou représentant de celui-ci –, lesquels sont parfois insuffisamment soutenus, formés et outillés pour le conduire dans de bonnes conditions. Trop souvent, les accords conclus ne tiennent pas compte des situations particulières des entreprises et se résument à un décalque de mesures standards inadaptées à leur contexte. L'effectivité des accords n'est alors pas garantie et le manque de déclinaisons opérationnelles ne permet pas toujours de répondre aux besoins des acteurs. Certaines clauses peuvent être inapplicables ou mal ajustées aux situations concrètes. Il n'est d'ailleurs pas rare que le point de vue d'une des parties s'impose sans véritables échanges autour des réalités du travail. L'accord peut alors être déséquilibré et ne pas être ancré dans les réalités organisationnelles. L'intention de ce *10 Questions sur* consiste à proposer des clés de lecture aux acteurs du dialogue social pour améliorer leur capacité à négocier. Il s'agira d'offrir aux négociateurs des points d'appui pour mieux conduire le processus de négociation, de la préparation à la signature du texte, en passant par le cadre précisant le rôle de chacun, les ressources disponibles, la méthode employée et les contours de l'accord visé, etc.

01. De quoi s'agit-il ?	04	07. Qui sont les acteurs de la négociation ?	16
02. Informer, consulter, se concerter, négocier... quelles distinctions ?	06	08. Quelle est la place de la loyauté et de la confiance dans la négociation ?	18
03. Pourquoi négocier ?	08	09. Comment préparer une négociation ?	20
04. Quels sont les repères pour mener à bien une négociation ?	10	10. Comment intégrer le travail et ses conditions de réalisation dans le processus de négociation ?	22
05. Quels sont les objets de la négociation ?	13		
06. Pourquoi négocier un accord de méthode ?	14		



De quoi s'agit-il ?

La négociation collective – entre un ou des employeurs et un ou des représentants des salariés – fait partie du système social de la plupart des pays industrialisés.

Les accords qui résultent de la négociation permettent d'adapter les règles du code du travail aux spécificités des entreprises et des secteurs d'activités, en tenant compte des intérêts des salariés et des employeurs. La négociation collective permet de conclure un accord à différents échelons :

- ↳ accord national interprofessionnel (ANI) ;
- ↳ accord de branche (appelé convention collective) ;
- ↳ accord d'entreprise ou d'établissement.

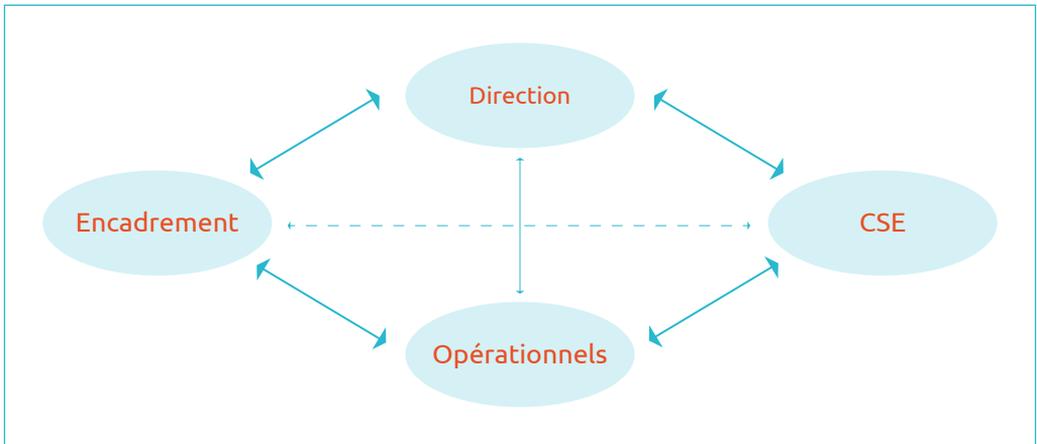
Si la négociation collective procède bien du dialogue social, elle ne se réduit pas à celui-ci ni ne s'y confond. **Négocier, c'est arbitrer et trouver un accord entre des représentations et des intérêts divergents** dans une situation où les acteurs sont impliqués dans une action commune. La négociation ne se limite pas non plus aux consultations obligatoires de l'employeur devant la représentation du personnel sur certains sujets. Une négociation engage les parties pour résoudre des problèmes et des conflits qui émergent dans une situation d'interdépendance. Une négociation a aussi pour finalité de produire de nouvelles règles d'actions et des normes collectives.

Des négociations qui traitent peu du « travail »

Si les évolutions législatives des dernières années ont favorisé la décentralisation de la négociation collective, celle-ci peine encore à s'ancrer dans les réalités de travail. En témoigne **la faiblesse des négociations portant directement sur les conditions de travail** (moins de 5% des accords¹). Les accords sont le plus souvent le résultat des négociations annuelles obligatoires (NAO) : rémunération et égalité professionnelle, qualité de vie au travail, temps de travail, partage de la valeur ajoutée, gestion des emplois et des parcours professionnels qui, à défaut d'accord, entraînent des pénalités pour l'entreprise. Il existe aussi des accords issus d'une décision unilatérale de l'employeur. En 2020 et 2021, de nombreuses négociations ont porté sur la gestion de la crise sanitaire avec des accords assurant la mise en place et l'aménagement du télétravail.

La convention n° 154 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) précise que le « terme **négociation collective** s'applique à toutes les négociations qui ont lieu entre un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs, d'une part, et une ou plusieurs organisations de travailleurs, d'autre part, en vue de : **(a)** fixer les conditions de travail et d'emploi, et/ou **(b)** régler les relations entre les employeurs et les travailleurs, et/ou **(c)** régler les relations entre les employeurs ou leurs organisations et une ou plusieurs organisations de travailleurs ».

1 – Voir Direction générale du travail, La négociation collective en 2020, p. 225



Losange des relations sociales

Nous nommons « dialogue social » les relations entre représentants de la direction et du personnel, notamment le dialogue institutionnel au sein du CSE.

Les « relations de travail (ou professionnelles) » renvoient au dialogue quotidien de travail, souvent peu formalisé, entre direction, encadrement et équipes métiers.

L'imbrication entre ces formes de dialogues – social et professionnel - constitue un ensemble que nous qualifions de « relations sociales ».

Négocier autrement

Pour le réseau Anact-Aract, l'objectif n'est pas tant d'inciter les acteurs du dialogue social à négocier plus mais à négocier différemment en améliorant le processus de négociation lui-même – fondé sur la qualité des relations entre les parties – pour garantir le suivi et l'effectivité des accords. Les processus de négociations comportent des étapes et des modalités, de même que des règles de fonctionnement entre les négociateurs et leurs mandants. Il importe également **de faire du travail et de son organisation un objet de négociation** à part entière entre les acteurs pour résoudre les problèmes concrets vécus par les travailleurs et les travailleuses.



Informer, consulter, se concerter, négocier... quelles distinctions ?

Négocier est l'une des modalités possibles des relations sociales en entreprise. Il s'agit d'une co-construction qui engage formellement les parties. D'autres modalités de dialogue sont possibles : l'information, la consultation et la concertation.

Même si des formes de négociation peuvent être présentes dans chacune d'entre elles, nous réservons dans ce guide le terme de « négociation » au processus de co-construction impliquant les parties, dans un rapport théorique d'égalité face à la décision d'opter pour telle ou telle solution sur une problématique ou un thème précis. Il ne s'agit pas simplement d'échanger de l'information mais de décider ensemble comment régir un collectif et ses règles de fonctionnement.

Les modalités du dialogue

Information	Elle consiste à communiquer des éléments sur un sujet donné à des interlocuteurs dont l'avis n'est pas forcément sollicité.
Consultation	Elle consiste à prendre avis auprès des parties prenantes pour connaître leurs positions respectives afin d'infléchir ou non une proposition d'action. Elle précède donc la décision mais n'engage pas toutes les parties.
Concertation	C'est un échange entre différents interlocuteurs en vue d'aboutir à l'élaboration d'une position commune qui se veut consensuelle sans être contractuelle.
Négociation	C'est la recherche d'une solution mutuellement satisfaisante impliquant pour cela la confrontation de points de vue différents ou divergents, mais qui peuvent s'enrichir les uns des autres. En cela, cette modalité correspond à la proposition d'une négociation qui a pour objet de satisfaire de manière contractuelle les besoins et intérêts de chacune des parties en créant des règles et des normes communes (accord collectif).

Se concerter ou négocier ?

Quelle est alors la différence entre une décision concertée et une décision négociée ? Dans le premier cas, il n'y a pas d'obligation pour le décideur final de retenir les propositions de l'autre partie après un échange. Dans le second cas de figure, la décision s'appuie sur une position commune élaborée sur la base d'un compromis ; elle lie solidairement les co-décisionnaires par le biais de la signature d'un accord entre les parties.

La co-décision ne doit pas être confondue avec la cogestion. Décider ensemble, sur un champ précis, à un instant déterminé, n'affranchit pas, par ailleurs, les parties de leurs prérogatives et responsabilités respectives.

Négocier, c'est traiter d'égal à égal sur un problème à résoudre, dans un périmètre décisionnel circonscrit, avec la possibilité de renoncements réciproques plus ou moins importants, plus ou moins satisfaisants, mais suffisants pour entraîner un engagement autour d'une décision commune pouvant aboutir à la signature d'un accord.



Négocier un accord sur le télétravail

Dans cette TPE de 40 salariés, dépourvue de délégués syndicaux, une négociation s'engage sur le télétravail. Préalablement, les représentants au CSE et la direction précisent les modalités de la négociation dans un accord de méthode (voir question 6). Celui-ci prévoit une consultation préalable des salariés par le recours à un questionnaire portant sur les risques et opportunités du télétravail. Il est aussi prévu la tenue régulière d'assemblées générales pour informer les salariés de l'évolution des négociations. Ces rencontres sont également destinées à enrichir les éléments recueillis par le questionnaire afin de compléter le contenu du futur accord. Il est tout autant convenu entre la direction et les représentants du personnel qu'avant la signature définitive de l'accord télétravail, les salariés seront consultés par voie référendaire. On le voit, des modalités différentes de dialogue sont suivies par les acteurs afin de conclure un accord le plus complet possible et qui reflète les intérêts de l'ensemble des acteurs.



Pourquoi négocier ?

Chaque fois qu'une entreprise doit se réinventer et trouver de nouvelles façons de travailler, un choix se pose : opter ou non pour un processus de changement négocié. Et chaque fois que les parties font ce choix, elles seront susceptibles d'en faire un second : conclure ou non un accord.

Les avantages à négocier un accord sont nombreux :

- ↳ **Lever les incompréhensions** (grâce notamment à des échanges sur les difficultés vécues par l'entreprise et les intérêts respectifs des parties), réduire les tensions relationnelles qui peuvent découler de ces incompréhensions et qui entravent la capacité d'un collectif à élaborer des compromis.
- ↳ **Enrichir l'analyse** des questions qui s'imposent - transformations à conduire, obligations réglementaires, environnement, perte de performance, indicateurs de santé, événements comme la crise sanitaire, etc. - par le croisement des représentations pour imaginer des solutions plus robustes intégrant mieux les différents enjeux.
- ↳ **Élaborer des accords plus en phase avec les besoins de l'organisation** accroît la possibilité de les appliquer de manière durable.
- ↳ Négocier paritairement une décision, par opposition à une approche unilatérale ou faiblement participative, est synonyme d'une **plus grande acceptation** de celle-ci par l'ensemble du collectif et du management. Les clauses d'un accord se déclinent alors plus aisément.
- ↳ Associer au processus de négociation les autres acteurs du dialogue (gouvernance, encadrement, salariés, et pourquoi pas financeurs, clients, etc.), **peut sensibiliser et responsabiliser chaque partie** aux enjeux et difficultés vécus par l'entreprise autant qu'à ses réussites.
- ↳ **Rechercher la constance et réduire l'arbitraire** en considérant l'accord comme un outil de management qui permet de garder la mémoire des décisions, de réaliser des économies de temps (sortir d'une gestion chronophage du cas par cas) et de favoriser l'équité organisationnelle (l'iniquité étant source de risques psychosociaux, de tensions relationnelles, de désengagement professionnel, etc.), par l'application de règles communes valables pour tous les salariés de l'entreprise.

Préférer la négociation à une autre modalité, c'est aussi accepter le risque que son point de vue de départ ne soit pas adopté en l'état et qu'il soit modifié au contact des positions de l'autre partie. En retour, c'est contribuer **à faire avancer l'intérêt commun de l'entreprise sans nécessairement que les parties occultent leurs intérêts propres** (personnels ou catégoriels). Par exemple, il peut s'agir d'améliorer l'organisation, de la rendre plus apte à répondre aux objectifs qu'elle poursuit - satisfaire les clients, assurer une mission d'utilité publique - tout en respectant les aspirations légitimes de ceux et celles qui réalisent le travail (santé, reconnaissance, intérêt pour les missions à accomplir, etc.).

La décision d'opter pour une négociation collective est motivée par la conviction des parties prenantes que **le processus de dialogue et de recherche de compromis sera loyal, équilibré et mutuellement avantageux** (voir question 8). S'il est vrai que cela implique une qualité relationnelle préalable, engager une négociation dans un contexte relationnel tendu peut **être une opportunité pour améliorer la confiance entre les parties**, tant à court terme - grâce à un accord qui matérialise un succès commun – qu'à plus long terme en constatant les bénéfices entraînés par l'application de l'accord.



Quels sont les repères pour mener à bien une négociation ?

Le processus de négociation ne se résume pas aux étapes de discussions formelles. Il se prépare en amont et doit se poursuivre par des actions de suivi, qu'il y ait accord ou non.

Les moments-clés pour agir	Recommandations
1/ Définir les enjeux et les mettre en commun	Il est important que chacune des parties exprime, dès le démarrage, ses enjeux par rapport au(x) thème(s) de la négociation et énonce ses objectifs et attendus. Des repères communs sur le(s) thème(s) de la négociation pourront être également partagés.
2/ Associer des collectifs divers pour enrichir et fiabiliser le processus de négociation	Si un premier collectif est constitué des négociateurs, il est important qu'il s'adosse à un second, plus large, pour arrimer la négociation aux réalités vécues de l'entreprise. Par exemple, les délégués syndicaux peuvent associer à la démarche de négociation, les représentants au CSE et les membres des différentes commissions (CSSCT, Numérique, etc.). Les salariés et le management peuvent également être mobilisés afin de s'assurer de l'ancrage du diagnostic dans les réalités de terrains, les problématiques rencontrées et les solutions envisageables. Des expertises spécifiques (juridique, conditions de travail, sécurité, etc.) peuvent également être mobilisées par les deux parties, indépendamment ou ensemble. La méthode doit être adaptée au contexte et aux habitudes de travail de chaque entreprise : groupes de travail élargis, consultation des salariés, assemblée générale, détermination des mandats, etc.
3/ Élaborer le cadre	Un cadre précisant les règles de fonctionnement doit être élaboré collectivement. Il permet aux différentes parties prenantes de s'y référer en cas de besoin et contribue à sécuriser le processus de négociation. Chaque partie peut s'y référer dans les moments de tensions. Il précise le processus (les séances de travail entre les négociateurs, les groupes de travail ad hoc, le rythme des réunions...), les informations à partager et la méthode pour le faire, les moyens requis pour suivre les échanges, les ressources mises à disposition, le calendrier, les règles communes pour favoriser un climat propice aux échanges.

Les moments-clés pour agir	Recommandations
<p>4/ Analyser l'existant et les contraintes associées</p>	<p>Quel que soit l'objet de la négociation, il importe d'établir un diagnostic pour alimenter et objectiver le contenu de la négociation. Il s'agira d'identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> — ce qui fonctionne bien et qu'il faudra maintenir ; — ce qui dysfonctionne et qu'il faudra chercher à améliorer ; — les contraintes qui ne peuvent être diminuées, voire éliminées et avec lesquelles il faudra composer. <p>Cette étape est indispensable avant de proposer de nouvelles modalités d'organisation du travail ou de fonctionnement.</p>
<p>5/ Proposer de nouvelles façons d'organiser le travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un accord vise ultimement à proposer de nouvelles façons d'organiser le travail et de fonctionner collectivement. • Des scénarios pourront être élaborés (méthodes, organisation des temps, responsabilités, etc.) qui permettront de retenir ce qui fonctionne et/ou de corriger ce qui dysfonctionne, tout en prenant en compte les contraintes qui ne peuvent être levées en s'appuyant sur l'analyse proposée au point 4 ci-dessus. • Ces scénarios permettront de répondre aux objectifs fixés au départ pour satisfaire les enjeux économiques, organisationnels et sociaux de l'entreprise. • Pour chaque scénario proposé, il faudra se projeter et simuler, voire expérimenter autant que possible (une nouvelle organisation du temps de travail, par exemple) afin d'identifier les risques potentiels et les moyens de les prévenir.
<p>6/ Communiquer tout au long du processus, de la préparation à la conclusion de la négociation</p>	<p>La communication est essentielle afin de mobiliser l'ensemble des acteurs dans la démarche :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Au démarrage, une information à l'ensemble des salariés et de l'encadrement peut porter sur l'objet et le contexte de la négociation, son calendrier et les personnes impliquées dans le processus. — L'avancée des discussions peut être communiquée aux salariés et à l'encadrement, a fortiori si leur contribution est requise au cours du processus. — Après la phase de conclusion de la négociation, une restitution commentée des décisions par la direction et les représentants du personnel favorise l'appropriation du contenu de l'accord par l'ensemble des salariés et de l'encadrement en charge de le faire appliquer. — La forme de la communication dépendra du contexte de l'entreprise et des canaux de communication existants. Les éléments d'information peuvent être élaborés paritairement mais il est aussi possible que chaque partie développe sa propre communication.

Les moments-clés pour agir	Recommandations
<p>7/ Conclure le processus de négociation par la production d'un accord</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La direction, s'appuyant sur les diverses contributions, est en mesure de proposer un accord. Cependant, rien dans le code du travail n'empêche les négociateurs syndicaux d'être à l'initiative ou actifs dans la production d'un accord. • Il est important que chacune des parties vérifie qu'elle souscrit bien au fond et à la forme de l'accord. Des allers-retours avec des propositions de compléments ou d'ajouts peuvent être nécessaires afin de produire un contenu qui reflète fidèlement le compromis conclu entre les acteurs. • Dans les cas où les parties ne parviennent pas à un accord, il est utile d'envisager ensemble les suites à donner à ce processus. A minima, un constat de désaccord mérite d'être arrêté.
<p>8/ Évaluer la mise en œuvre de l'accord et ses conséquences</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ce nouvel accord devra se décliner d'un point de vue organisationnel et managérial. Il sera important de suivre sa mise en œuvre, de vérifier les effets produits, l'atteinte des objectifs de manière effective. • La mise en place d'un comité de suivi avec des réunions régulières permettra de vérifier que l'accord répond bien aux objectifs fixés et de développer des mesures complémentaires ou également de proposer des révisions à l'accord si nécessaire. Ceci peut être prévu dès la conclusion de l'accord en prévoyant une clause de « revoyure ». Cette démarche d'évaluation peut être discutée et insérée formellement dans l'accord. • Définir des indicateurs est essentiel pour conduire cette démarche d'évaluation. Il est préconisé une démarche paritaire pour intégrer la diversité des points de vue. • Les indicateurs peuvent être de différents registres : <ul style="list-style-type: none"> — Indicateurs quantitatifs : par exemple, le taux d'absentéisme et son évolution, la qualité de service ou la satisfaction au travail, etc. — Indicateurs qualitatifs : par exemple, l'appréciation par les salariés des bénéficiaires escomptés de l'accord, l'utilité de celui-ci, etc. • Une commission d'interprétation de l'accord peut également compléter la mise en œuvre effective de l'accord, permettant de nourrir la clause de « revoyure » et prévenir les contentieux individuels ou collectifs liés à l'application de l'accord.



Quels sont les objets de la négociation ?

Si l'essentiel des négociations actuelles vise à répondre aux obligations légales, il est utile d'envisager d'autres raisons de négocier et d'identifier les sujets que l'entreprise a besoin de traiter au-delà des thèmes imposés.

Profiter d'une obligation administrative et réglementaire avec les négociations annuelles obligatoires (NAO) peut permettre :

- ↳ **de résoudre une difficulté** ponctuelle ou un irritant organisationnel récurrent (turnover, absentéisme, mauvaise qualité des produits et services, etc.) ;
- ↳ de faire face et anticiper des transformations organisationnelles (numérique, télétravail, temps de travail, etc.) qui s'imposent à l'entreprise avec des impacts plus ou moins prononcés sur la performance et la santé des salariés ;
- ↳ **d'élaborer des liens** entre les thèmes obligatoires (la QVT, l'égalité professionnelle, etc.) pour rendre leurs déclinaisons plus concrètes.

Sur quoi négocier ?

Pour identifier des thèmes de négociation, il faut prendre en compte :

- Les éléments liés au contexte : secteur d'activité, territoire, positionnement économique, évolution technologique, perspectives d'activité, marché de l'emploi...
- Les difficultés rencontrées : recrutement, fidélisation, absentéisme, variation d'activité, évolution des compétences...
- Les situations de travail vécues par les salariés : charge de travail, moyens alloués au regard des objectifs à atteindre, difficultés sur certains postes, relations de travail...



Négocier localement : quelle impulsion législative ?

La possibilité de négocier des adaptations locales aux règles du travail a été considérablement élargie par les ordonnances travail de septembre 2017 permettant d'adapter sous certaines conditions les accords de branches aux conditions particulières d'une entreprise. Malgré cette incitation du législateur à favoriser des négociations collectives au plus près des situations locales (établissements et/ou entreprises plutôt que branches et lois générales d'ordres publiques), et donc en tenant compte des situations de travail concrètes, cette pratique reste encore peu répandue. Aux thèmes classiques, parfois obligatoires comme ceux prévus dans les NAO, s'ajoutent ceux dont les négociateurs sont libres de s'emparer en lien avec les activités de travail, le contenu et les postes de travail, l'articulation entre la santé au travail et la performance, etc. La crise sanitaire a renforcé cette situation notamment avec le développement des accords télétravail².



Pourquoi négocier un accord de méthode ?³

L'accord de méthode n'est pas obligatoire mais il peut être un préalable souhaitable à la conduite des négociations. Il peut aussi servir de référence à plusieurs accords, ce qui permet de faire l'économie des mêmes questions de cadrage d'une négociation à l'autre.

Il porte idéalement sur l'ensemble des étapes proposées dans la question 4. Sous la formule « Les parties conviennent de... », il vise à proposer **des repères pour le déploiement du processus de négociation et des éléments de méthode** pour cadrer celle-ci. S'il est ambitieux de tout prévoir dans les moindres détails, le fait d'anticiper (et mettre en débat) le maximum de questions permet aux parties de moins « subir » la négociation. À défaut de tout prévoir, l'accord de méthode fixera les modalités d'adaptation à la réalité du contexte de la négociation. Il peut s'agir, par exemple, de planifier des séances de négociation de 3 heures tous les 15 jours, tout en s'assurant du fait que la fréquence et la durée des rencontres pourront être modifiées selon l'avancée des échanges, la complexité des négociations ou la survenue d'impondérables.

L'accord de méthode peut permettre :

- **d'imaginer les passerelles entre les différents thèmes** (égalité professionnelle, numérique, temps de travail, etc.) faisant l'objet d'autant d'accords ;
- **d'anticiper la conduite d'un changement organisationnel** pour limiter ses écueils potentiels, là encore quel que soit ce changement (périmètre, ampleur, thèmes concernés, etc.) ;
- **de systématiser l'étape** du suivi des accords signés.

S'entendre sur la méthode d'abord pour négocier plus facilement sur le fond

En effet, l'accord de méthode présente l'avantage de prévoir l'établissement d'un bilan avec retour d'expériences, **assorti d'une clause de revoyure** permettant des ajustements en vue d'améliorer les termes d'un accord ou son champ d'application. L'accord de méthode précisera ainsi les modalités pour restreindre le périmètre de l'accord ou, a contrario, pour l'étendre à toute l'entreprise. Cette précaution participera à installer la confiance entre les parties et à contenir les craintes associées au fait de « mettre le doigt dans un engrenage », sans retour possible (ce que l'on nomme « le précédent »).

En précisant le champ et l'étendue de la négociation, l'accord de méthode est **un véritable outil de prévention des incompréhensions, voire de la conflictualité**. Il évite ainsi de nombreux quiproquos sur les rôles supposés de chacun, les règles de fonctionnement et la résolution des différends, etc. Il peut également prévoir des mécanismes d'instruction des désaccords liés à l'interprétation ou l'application du contenu des accords. Il fixe aussi les objectifs de la négociation et même de l'accord.

De même, il peut être intéressant de prévoir dans un accord de méthode les modalités de recours à un tiers, au besoin avant, pendant et/ou après une négociation, que ce soit pour apporter un appui méthodologique et/ou thématique ou pour améliorer le système relationnel entre les acteurs.

3 – voir article L2242-11 du code du travail.



Numérique et impact sur les conditions de travail : quel cadre pour la négociation ?

Dans la perspective d'une négociation portant sur les impacts du numérique pour les conditions de travail, cette branche professionnelle de l'économie sociale et solidaire fait appel à l'Anact pour accompagner la négociation. Un accord de méthode est conclu qui vise en premier lieu la production d'un diagnostic partagé permettant d'évaluer les conséquences des transformations numériques sur le fonctionnement des établissements, l'organisation et les conditions du travail. L'objectif consiste à adapter les relations de travail aux enjeux du numérique en saisissant au plus près du terrain la nature et les conséquences de ces transformations. Des monographies au sein d'une dizaine de structures ont été réalisées par le réseau Anact-Aract (mutuelles, aide à domicile, Scop ou encore missions locales). Cet exercice permet d'émettre un certain nombre de recommandations :

- intégration dans l'ensemble des négociations des enjeux induits par les transformations numériques ;
- participation des salariés et des représentants du personnel dans les projets de transformations numériques ;
- recours à un accord de méthode qui vise à encadrer les conduites de changement numérique et à permettre la mise en œuvre d'expérimentations ;
- réflexion autour des moyens à disposition des CSE et des CSST pour traiter ces enjeux et ces questions ;
- position claire sur le sens des transformations numériques en cohérence avec les valeurs portées par la branche et les structures associatives.

Ces recommandations ont ensuite été discutées et mises en commun avec l'ensemble des partenaires sociaux. Il s'agissait de préciser le cadre général des négociations à venir au niveau des branches puis des structures. Seule une connaissance fine des réalités de terrains a permis la réussite de ce processus.

Il a été possible d'élaborer et de concevoir des pistes d'actions pour alimenter les différents accords.



Qui sont les acteurs de la négociation ?

Pour qu'une négociation soit le reflet des situations vécues par les parties prenantes et que l'accord qui en résulte soit facilement appropriable, il est utile d'élargir les « acteurs de la négociation » au-delà des seuls négociateurs.

De qui se compose le noyau des négociateurs ?

Du côté de l'employeur, il lui appartient de désigner, parmi les dirigeants, le ou les délégataires, pour négocier et signer : directeur général, directeur de site, directeur des ressources humaines, etc.

Du côté des salariés, trois cas de figure possibles :

- 1) Un ou des délégués syndicaux** sont présents dans l'entreprise. En matière de négociation collective, le délégué syndical est l'interlocuteur de l'employeur, qui ne peut pas négocier, et donc conclure d'accord, avec d'autres interlocuteurs. Dès lors qu'il y a des négociations, l'employeur doit inviter tous les délégués syndicaux et négocier avec toutes les organisations syndicales représentatives. Les échanges bilatéraux restent possibles, mais tous les délégués syndicaux doivent bénéficier des mêmes moyens et informations.
- 2) Un CSE est constitué** dans une entreprise de 11 salariés et plus dépourvue de délégué syndical. Le CSE peut être signataire d'un accord en l'absence de délégué syndical au sein de l'entreprise. Toutefois le ou les membres de la délégation du personnel devront représenter la majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections professionnelles. Un préalable sera d'échanger et de partager les enjeux au sein de l'instance.
- 3) Le salarié mandaté** par une OS peut également être négociateur en l'absence de délégué syndical ou de CSE. Dans ce cas, un accord négocié avec un salarié mandaté doit, pour être valide, être approuvé par référendum à la majorité des suffrages exprimés.

Contrairement à la pratique ou à une idée répandue, les deux parties peuvent être à l'initiative de la négociation et peuvent proposer la rédaction du texte d'un accord.

Sortir des sentiers battus

Sans se substituer au rôle exclusif des négociateurs patronaux et syndicaux, il est possible d'élargir le cercle de la consultation et de la mobilisation à des acteurs qui, bien que relativement périphériques à la négociation proprement dite, sont néanmoins susceptibles de l'enrichir et de participer à l'effectivité d'un accord.

- Du côté patronal, cela peut passer par **la mobilisation du management et des cadres fonctionnels (production, qualité, etc.)**. Le management apparaît alors non plus seulement comme un relais de ce qui a été négocié mais comme partie prenante de l'accord. Des éléments sociotechniques concrets peuvent ainsi être mieux insérés dans l'accord pour tenir compte des conditions de production ou de service.
- Pour les négociateurs syndicaux, il est possible de faire appel à **la représentation du personnel** mais aussi à **des groupes de travail salariés**, experts d'un domaine précis couvert par le champ de la négociation et chargés d'exprimer les besoins.
- Enfin, il est possible de pousser plus loin la logique paritaire et d'enrichir la négociation par **des binômes managers/représentants du personnel, pour enrichir un diagnostic partagé, co-animer un échange avec les salariés, par exemple**. Sans dire que cette éventualité est aisée, elle peut être porteuse de bénéfices pour la qualité à long terme des relations sociales.



Le rôle d'un responsable de production dans une PME

Dans cette PME de 80 salariés, la direction décide de s'adjoindre les compétences du responsable de production pour négocier l'organisation du temps de travail. Ce choix se justifie par l'impact direct que la négociation pourrait avoir sur la production au quotidien. Il est accepté par les délégués syndicaux. Quelques années auparavant, un accroissement du carnet de commandes s'était traduit par l'embauche de salariés dont il avait fallu se séparer après une baisse d'activité ultérieure. Cela avait été mal vécu par toutes les parties d'autant que pour absorber les variations de la production, plutôt que de recourir à des recrutements supplémentaires, il est dorénavant fait recours au travail du samedi (sur une base volontaire). Souhaitant que l'accord sur l'organisation du temps de travail prévienne le risque d'usure professionnelle chez les volontaires de fait souvent les mêmes, la direction estime nécessaire d'avoir autour de la table de négociation des compétences managériales et techniques pour favoriser la recherche de solutions au plus près des situations concrètes. S'entendre très tôt sur le fait qu'il est possible, selon les étapes de la négociation, d'associer des compétences complémentaires (pour porter un éclairage ciblé) tout en respectant les prérogatives et l'équilibre des négociateurs, a permis ici de consolider la confiance entre les acteurs et d'apporter des solutions tangibles. Ainsi, les salariés et leurs représentants voient accroître les chances que l'accord conclu soit effectif avec des impacts concrets pour améliorer la situation des personnes concernées (les salariés travaillant le samedi et les managers devant encadrer ceux-ci).



Quelle est la place de la loyauté et de la confiance dans la négociation ?

La notion de « loyauté » et/ou de « confiance » dans les négociations revêt une importance accrue à mesure que les accords collectifs deviennent prépondérants pour déterminer le contenu des conditions de travail. Pour être valide et effectif, un accord doit être négocié dans de bonnes conditions d'accès à l'information, il doit préciser le résultat attendu de la négociation, le moyen d'y parvenir (le processus) et les acteurs impliqués. L'accord de méthode est évidemment un moyen pour s'assurer cette perspective en plaçant les acteurs dans une situation où ils peuvent préciser comment procéder et selon quelle méthode.

Faire confiance et négocier loyalement ne se décrète pas. Bien que subjective, ces notions de loyauté et de confiance comportent des incidences concrètes sur la capacité des acteurs à s'entendre et trouver des compromis mutuellement avantageux. Il est nécessaire d'accorder une légitimité à l'autre partie : des dimensions comme le partage des informations, le souhait réel de réussir avec l'aide de l'autre font partie des éléments qui permettent d'établir la confiance entre les parties.

Selon le passif des relations et la manière dont les négociations précédentes ont été vécues (par exemple, le peu d'effectivité d'un accord « durement négocié », la perspective d'un plan de sauvegarde de l'emploi, un rapport de force installé en brandissant des ultimatums), le sentiment de « confiance » accordée à l'autre partie peut être mis à rude épreuve. La perception de la « confiance » repose concrètement sur la capacité des négociateurs à reconnaître le point de vue de l'autre partie malgré des intérêts et des représentations qui divergent. Considérer ses interlocuteurs comme légitimes est un prérequis pour identifier des partenaires à la négociation. Ce ne sont pas des adversaires qu'il faut à tout prix faire fléchir pour les amener à renoncer à ce qui fonde la justesse (selon eux) de leurs revendications. Une négociation aboutie comporte une part de compromis et de reconnaissance de la légitimité du point de vue de l'autre partie. Faire figurer dans le préambule d'un accord ce qui a fondé les raisons des compromis, voire des éventuels désaccords qui persistent, peut participer d'une plus grande qualité relationnelle dans les négociations à venir.

« Négocier de bonne foi »

Pour le BIT, une négociation menée de « bonne foi » se reflète dans les éléments suivants :

- « reconnaissance des organisations représentatives aux fins de la négociation collective ;
- engagement dans des négociations réelles et constructives ;
- efforts pour parvenir à un accord ;
- éviter des retards injustifiés dans les négociations ;
- respect des engagements pris, et mise en œuvre des conventions collectives, une fois qu'elles ont été conclues »¹

La confiance ne se décrète pas

Dans cette PME faisant partie d'un groupe anglo-saxon, de nombreux conflits de travail perturbent la production à tel point que les parties ont recours à un séminaire d'appui au dialogue social (Areso) conduit par une Aract². Le directeur général entretient un discours paternaliste envers les représentants du personnel, les invitant à lui faire « confiance » pour pouvoir avancer. L'histoire des relations sociales dans l'entreprise montre que cette « confiance » ne s'est pas toujours traduite par des avantages réciproques. Le délégué syndical estime même qu'en appeler à la « confiance » est une façon de ne pas entamer une véritable négociation. Le séminaire d'appui aux relations sociales animé par les chargés de missions de l'Aract propose une nouvelle façon de conduire les relations entre l'employeur et les représentants du personnel. Un travail est entrepris pour restaurer la confiance à partir d'éléments objectifs et non pas en se basant sur les seuls ressentis des uns et des autres. Par exemple, les représentants du personnel prennent conscience que le clivage entre les « cadres et les non-cadres », l'opposition entre « ceux des bureaux et ceux de l'usine », sont vécus comme injustes de la part du management, et que cela alimente sa défiance envers les salariés des ateliers. La direction se rend compte qu'il ne suffit pas d'invoquer la confiance pour instaurer celle-ci. Il s'agit de poser sur la table des éléments tangibles qui permettent aux parties de s'entendre et de progresser.

Dans le cadre de leurs futures négociations, les dimensions suivantes sont systématiquement définies et entérinées par les deux parties :

- la préparation des réunions, l'information disponible et l'accès équitable à celle-ci ;
- la définition des règles et des modalités de conduite des discussions (avec un accord de méthode) ;
- la clarté des objectifs et la recherche d'intérêts réciproques ;
- l'écoute des ressentis, des craintes des uns et des autres à partir d'éléments tangibles ;
- la promesse d'obtenir des suites après les concertations, etc.

2 – Areso est un dispositif d'accompagnement des entreprises destiné à améliorer la qualité et l'efficacité des relations sociales, voir www.anact.fr/areso



Comment préparer une négociation ?

Les acteurs de la négociation ont besoin d'être soutenus et outillés dans leur pratique de la négociation. Pour les parties, cette préparation peut se faire de façon indépendante – chacun de son côté – ou de façon conjointe dans certaines circonstances.

Il importe avant tout de définir une position de négociation et celle-ci implique que chacune des parties puisse représenter ses propres mandants. Pour les négociateurs, c'est à ceux-ci qu'ils doivent, avant tout, rendre des comptes et, dans cette perspective, des moments réservés s'imposent prioritairement. Toutefois, il est parfois utile et possible d'avancer conjointement. L'avantage de cette disposition consiste à **partager plus facilement les grands objectifs de la négociation** à partir de référentiels communs. La confiance peut s'installer plus facilement et l'échange d'informations participe d'une meilleure compréhension de la position de la partie adverse.

La formation

La formation des responsables d'entreprises et de représentants du personnel à la négociation collective est essentielle pour conclure de manière efficiente des accords de qualité. La préparation individuelle reste évidemment incontournable. Il convient de distinguer entre les éléments de tactiques ou de stratégies de négociation (qui se prêtent plus à une formation entre pairs, dispensée par des organisations syndicales et patronales) **ce qu'il est envisageable et pertinent de faire en commun, avec notamment les aspects techniques** (connaissances du thème traité) **et méthodologiques** (les démarches et les étapes à conduire, du diagnostic aux décisions).

Une formation conjointe pourra aborder les aspects suivants :

- Cadrage juridique de la négociation, de son rôle dans le dialogue social et professionnel.
- Notion de loyauté, de bonne foi, de confiance... et ses conditions d'obtention.
- Visions et logiques de la négociation (défense stricte des intérêts et/ou coopération, affrontements versus co-construction).
- Habiletés relationnelles (écoute empathique, techniques de reformulation, etc.).
- Méthode et outillage de résolution de problèmes (qui peuvent être utiles chaque fois qu'ils s'y prêtent).

Plusieurs expériences de formations conjointes témoignent de leur intérêt pour aider les parties à construire un référentiel commun même si chacun peut conserver ses propres orientations tout en accédant utilement à la connaissance de celles de l'autre partie.

La définition du mandat

La discussion avec ses mandants pour définir le périmètre de négociation peut sembler réservée à un travail exclusif entre pairs. Pourtant, cela peut aussi être travaillé de manière « conjointe ». Par exemple, la direction peut soutenir les négociateurs salariés en leur octroyant du temps pour faciliter l'organisation de réunions avec leurs mandants pendant le temps de travail ou favoriser les remplacements par le management. Côté employeur, la discussion peut prévoir

une ou des rencontre(s) entre la direction au siège social ou avec le conseil d'administration et les négociateurs qui représentent le personnel. Ces derniers regrettent souvent de ne pas avoir accès à ce niveau de décision.

Si les mandats doivent être définis entre pairs, de mandants à mandatés, **un partage des contours du mandat avec l'autre partie avant d'entamer une négociation est une autre manière de progresser ensemble** sur un sujet habituellement considéré comme exclusif. Cela permet d'énoncer les contraintes qui pèsent sur chaque partie et de lever certains malentendus. Un tel exercice suppose un minimum de confiance et de maturité relationnelle entre négociateurs.

L'outillage

Ce volet de la négociation se prête particulièrement à une approche conjointe. Cela peut consister, par exemple, en **l'élaboration d'une grille de lecture partagée en vue de produire un diagnostic** qui alimentera la négociation sur un sujet donné. Négociateurs patronaux et salariés pourront se mettre d'accord sur **un choix d'indicateurs** pour l'analyse de données, par exemple, à partir de la base de données économiques, sociale et environnementales (BDES) en retenant des indicateurs comme l'absentéisme, le turnover ou encore la part respective des types de contrats (CDI/CDD/intérimaires).

Précisons que c'est l'outil d'analyse qui est alors mis en commun, mais que **l'interprétation des données reste contradictoire** et n'est pas nécessairement consensuelle. Dans tous les cas, une discussion sur le sens à donner aux chiffres, plutôt que sur la pertinence de l'indicateur (« il est faux ou inutile »), profitera toujours à l'amélioration du dialogue. Le fait que, pour des raisons tactiques, les parties ne partagent pas toutes les informations, n'est pas en soi un problème apte à disqualifier la négociation. En revanche, ce qui peut l'être, c'est de ne pas expliciter les raisons de cette rétention d'information, alimentant ainsi la méfiance.

Préparer une négociation est capital. Dans une approche alternative de la négociation, cette préparation n'exclut pas un travail conjoint avec l'autre partie. Elle permet de se former en partie ensemble, de partager de l'information, de convenir d'une méthode ou d'outils utiles au processus de dialogue, de comprendre les marges de manœuvre de l'autre partie, etc. Cela n'empêche pas, à certains moments, de recourir à des tactiques fondées sur le rapport de force, en choisissant de ne pas partager une information sensible ou encore en préférant le donnant-donnant à une logique gagnant-gagnant.

Comment intégrer le travail et ses conditions de réalisation dans le processus de négociation ?

Faire du « travail » un objet de la négociation collective ne va pas de soi. D'autres sujets semblent parfois prioritaires (salaires, primes, etc.) de même que l'organisation des relations entre les parties (procédures de résolutions des conflits, facilités accordées aux représentants syndicaux, partage des informations, etc.).

Toutefois, le travail s'invite dans de nombreux objets de négociation : introduction de nouveaux outils ou dispositifs techniques, restructurations d'ensemble de l'entreprise, implantation de nouveaux modèles d'organisations du travail, changements de régimes horaires, problème de charge de travail, etc.

Partant du postulat que l'accord collectif doit contribuer à la préservation voire à l'amélioration des conditions de travail et de la performance de l'entreprise, **le processus de négociation doit alors se fonder sur la réalité des situations de travail** qui façonnent le fonctionnement au quotidien de l'entreprise.

Négocier l'organisation de la polyvalence dans un hôpital

Dans cet hôpital privé de 220 salariés, l'intervenant d'une Aract est chargé d'accompagner la refonte du système des plannings, source de désagréments affectant les conditions de travail et l'organisation des soins. La direction souhaite gagner en réactivité et en souplesse et éviter que la gestion des affectations ne soit un casse-tête permanent, chronophage pour la coordonnatrice des soins. Il s'agit aussi de réduire les coûts et d'améliorer la rentabilité de l'hôpital en améliorant les remplacements. Pour les soignants, les réaffectations hors du service habituel sont une source de stress et de malaise professionnel. Cette pratique met également en cause la qualité des soins. Comment faire pour que cette situation ne soit pas vécue comme une contrainte imposée unilatéralement et de surcroît source d'iniquité ? Une discussion s'engage autour des conditions concrètes affectant la mobilité des salariés entre les services et les conditions horaires qui en découlent. Les contraintes des uns et des autres sont exposées, notamment la nécessité de faire face aux congés et à l'absentéisme en affectant les salariés là où les besoins se font sentir. La négociation porte dès lors sur les contreparties mutuellement satisfaisantes qui peuvent être identifiées pour que la polyvalence ne soit pas synonyme de dégradation des conditions de travail. Il ne s'agit pas simplement de « donner du sens » à celle-ci mais de négocier les conditions dans lesquelles on peut y recourir : volontariat, équité, compensations financières et en temps, accueil et formation des collègues en mobilité, etc. Il est également prévu des expérimentations locales avec retour d'expérience pour évaluer les bénéfices escomptés de cette mesure d'organisation du travail.



Négocier la QVCT pour mieux parler du travail

La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) fait partie des objets de négociations auxquelles les entreprises sont soumises⁴. C'est aussi l'occasion de faire du contenu du travail et de ses modalités d'organisation un objet de négociation à part entière. L'accord QVCT vise à établir un compromis socio-productif en articulant les enjeux de santé, de travail et de qualité de vie au travail avec les enjeux économiques et opérationnels. Il s'agit de promouvoir une performance globale pour l'entreprise. Il permet de négocier très concrètement les conditions de réalisation du travail en traitant de sujets organisationnels comme autant de problèmes à résoudre, auxquels sont confrontés les acteurs de terrains (la qualité des prestations et des produits, différents irritants, des problèmes de santé-sécurité, de temps de travail et d'horaires, etc.). Ce type d'accord se distingue de la concertation et des seuls échanges entre managers et salariés en ceci qu'il produit de la norme commune qui a force d'exécution et engage les parties. Outre la recherche de compromis socio-économiques inédits, différents sujets connexes se prêtent à un accord QVCT : critères d'affectation aux postes de travail, mobilité interne, accès à la formation, gestion des plannings, ou tout autre objet source de dysfonctionnement ou de désengagement des équipes. Il ne devrait pas y avoir d'a priori dans une négociation de ce type.

Ainsi, l'objectif d'un accord QVCT ne consiste pas tant à négocier de nouvelles contreparties qu'à mettre au centre du dialogue le travail et son organisation. Plus précisément, il s'agit de « localiser » au plus près des situations concrètes la négociation sociale et le débat entre les acteurs, sans préjuger des objets et des moyens d'y parvenir. L'enjeu est de résoudre des problèmes concrets – temps de travail, organisation, qualité, etc. - là où les mécanismes traditionnels d'information/consultation s'avèrent insuffisants ou être une source de blocages. Un dialogue que l'on peut alors qualifier de professionnel est au centre des débats en mobilisant le travail et ses conditions de réalisation comme perspective de la négociation collective.

4 – Voir Accord du 29 janvier 2021 relatif à la qualité de vie au travail.

Bibliographie

Dialogue Social

- ↳ *10 questions sur... La négociation collective égalité professionnelle et qualité de vie au travail (EP-QVT)*, Karine Babule, Forence Chappert, Anne Guibert. Editions de l'Anact, 02/2022, 32 pages.
<https://www.anact.fr/la-negociation-collective-egalite-professionnelle-et-qualite-de-vie-au-travail-ep-qvt>
- ↳ *Agir sur la santé, la sécurité et les conditions de travail au sein du CSE. Quelles actions des employeurs et des membres de la délégation du personnel dans les entreprises de 11 à 49 salariés ?*, Réseau Anact-Aract. Ministère du travail, 02/2019, 96 pages.
<https://www.anact.fr/guidecse>
- ↳ Areso, le dispositif d'appui aux relations sociales. Anact.fr, 06/05/2019.
<https://www.anact.fr/areso>
- ↳ *Appui aux relations sociales (Areso) : renouer avec un climat social apaisé*, Réseau Anact-Aract. Editions de l'Anact, 09/2019, 18 pages (collection Récits d'action & enseignements).
<https://www.anact.fr/recits-daction-et-enseignements-areso-pour-renouer-avec-un-climat-social>
- ↳ Dialogue social : travail en cours (dossier).
Travail et Changement, n° 373, 09/2019, p. 07-14.
<https://www.anact.fr/dialogue-social-travail-en-cours>
- ↳ Stimec, Arnaud (2011), *La négociation*, Dunod.
- ↳ Thuderoz, Christian (2017), *Négociier l'organisation du travail ?*
in *La Revue des conditions de travail*, n° 7.

Focus sur le réseau Anact-Aract



L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public créé en 1973, installé à Lyon, sous tutelle du ministère du Travail. L'Anact s'appuie sur un réseau de 16 Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract).

Le réseau Anact-Aract a pour vocation de diffuser des méthodes et outils efficaces pour **améliorer** les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier satisfaction au travail et performance économique**. Son action se caractérise par une posture de neutralité et d'impartialité.

Prendre en compte les conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour les entreprises, les salariés et pour toute la société

Nouvelles technologies, nouvelles formes et organisations du travail, prolongement des carrières, compétition économique renforcée... Les défis constants auxquels sont confrontés les salariés et les organisations, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, sont complexes et conséquents. L'amélioration des conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour y faire face pour les entreprises, les salariés et pour toute la société.

Le réseau Anact-Aract a pour missions de :

- **AGIR** pour une prise en compte systématique des conditions de travail dans le traitement des questions sociales en associant tous les acteurs de l'entreprise.
- **DÉVELOPPER** et proposer des démarches, méthodes et outils issus des retours d'expérience de projets pilotes permettant d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur son organisation.
- **DIFFUSER** ces démarches et méthodes en outillant particulièrement tous ceux qui accompagnent, forment et informent les entreprises dans les domaines de la prévention des risques professionnels, de l'organisation du travail et du dialogue social.
- **CONDUIRE** une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents pour éclairer leurs choix et leurs prises de décision.



La conduite de la négociation collective

Ce *10 Questions sur* n'est pas un petit traité de la négociation ; il n'appréhende ni les aspects tactiques ou stratégiques, ni les dimensions psychologiques ou encore les outils de la négociation. Volontairement, la négociation proprement dite (déroulement des séances, tenue de bilatérales, travaux préparatoires, établissement des mandats) n'est pas abordée. La littérature propose plusieurs références en la matière. Il est donc plutôt proposé ici des apports de contenu et de méthode, illustrés par des cas d'entreprises, pour tenter de faire avancer certaines idées encore peu ou mal appréhendées dans les entreprises, notamment la négociation des conditions de réalisation du travail proprement dite.

**Pour en savoir plus sur le réseau Anact-Aract,
ses thématiques d'intervention et ses publications,
rendez-vous sur**

anact.fr

192, avenue Thiers
CS 800 31
69457 Lyon Cedex 06
Tél. : 04 72 56 13 13
ISBN : 978-2-36889-201-5

