



Centre de Ressources pour la Négociation Collective

# **« Les relations sociales: facteur de performance et d'attractivité dans l'entreprise »**

Matinale du Comité RPS-QVT du Var  
9 juin 2023 – Toulon

François JUTRAS, coordonnateur & intervenant-facilitateur

[f.jutras@crnco.fr](mailto:f.jutras@crnco.fr)

[www.crnco.fr](http://www.crnco.fr)

# Retour d'expérience AReSo

- Le lien entre qualité du dialogue, climat social et prévention durable des risques professionnels
- Le levier que peut représenter la négociation collective comme facteur de performance globale

# 3 cas de démarches AReSo

→ Cas 1 : Une entreprise fabricant de matériaux second œuvre du bâtiment.

*Un site comptant 110 salariés, faisant partie d'un groupe international de 17 sites, avec 1650 salariés en France. Antériorité de contentieux juridiques et de mouvements sociaux.*

→ Cas 2 : Une entreprise offrant des solutions de logistique et de transport.

*Un site en Paca regroupant 3000 salariés avec la présence de 3 organisations syndicales. Groupe international majeur. Une crise inter syndicale comme élément déclencheur.*

→ Cas 3 : Une association du secteur médico-social accompagnant le handicap de publics jeune et adulte.

*25 établissements en Paca (1000 salariés) dont 2 s'inscrivent dans la démarche AReSo (180 salariés) en contexte de passage au CSE. Un contexte d'épuisement des représentants du personnel, le suicide d'un chef de service.*

# Un souhaitable quasi universel (1/2)

## Apaiser les relations

- Ne plus venir en CSE la boule au ventre
- Retrouver la confiance perdue avec plus de transparence dans les échanges
- Instaurer un dialogue respectueux de l'Autre
- Pouvoir dire ce qui ne va pas (plus de tabous) mais aussi ce qui va bien

## Reconnaître le rôle et l'utilité de l'Autre

- Donner à voir les contraintes de chacun-e dans l'exécution de ses missions
- Se considérer comme partenaires plutôt qu'adversaires sociaux
- Cesser de mettre en concurrence encadrement et représentants du personnel
- Améliorer la relation mandant-mandaté pour que les canaux de remontée/descente des situations-problèmes ne soient pas déformants
- Considérer qu'une situation-problème identifiée est une opportunité d'amélioration

# Un souhaitable quasi universel (2/2)

## Améliorer le fonctionnement du CSE

- Gagner en efficience dans la préparation/suivi des réunions
- Clarifier le périmètre respectif des instances central et local
- Rendre effective les décisions prises en instances
- Mieux articuler le CSE et les commissions
- Se donner des règles de recours à l'informel (le « off »)

## Traiter préventivement les irritants

- Ne pas être obligé de judiciaireiser les points de désaccord, explorer des modes alternatifs de règlement des différends
- Se mettre d'accord sur ce qui est négociable et ce qui relève d'autres modalités de dialogue (info-consultation, concertation)
- Rendre effectif les accords signés
- Se donner les moyens de traiter le fond de manière constructive

# **3 illustrations du lien entre dialogue social et prévention des risques**

- Cas 1 (industrie) :  
Une conduite d'un changement organisationnel source de tensions
- Cas 2 (logistique/transport) :  
Des réunions CSE délétères
- Cas 3 (médico-social) :  
Un vécu d'épuisement des représentants du personnel

# Cas 1 : Conduite du changement (1/2)

Défaut de dialogue sur des projets menés en urgence. Ces projets rencontrent des difficultés de mise en œuvre. Les salariés impactés remontent leur insatisfaction aux représentants du personnel.

Dans cet exemple précis, les caristes doivent emprunter un trajet entre 2 bâtiments (suite à une décision de réorganiser l'entrepôt) dont le chemin goudronné provoque un inconfort (vibrations dos).

Les élus CSE estiment que leur connaissance du terrain aurait permis d'ajuster le projet. Ils pensent que la direction ne les a volontairement pas concertés ou a cherché à masquer des choses. Les élus CSE s'inscrivent dans une posture défensive/revendicative par rapport au projet. Cela renforce la direction dans son choix de procéder unilatéralement.

# **Cas 1 : Conduite du changement (2/2)**

## ***Pour action...***

Les parties conviennent qu'il faut prendre en compte au plus tôt les différentes problématiques touchant aux prérogatives du CSE, en impliquant le plus précocement possible cette instance et la CSSCT.

3 cas de figure sont identifiés ainsi que les points de méthode à intégrer dans la pratique du dialogue à différents niveaux :

- Cas de projets classiques, sans contrainte de temps
- Cas de projets plus urgents (réalisation < 1 mois)
- Cas des projets nationaux



## **Cas 2 : Réunions CSE délétères (1/2)**

Scènes de violences verbales et attitudes agressives perçues comme gênantes et choquantes pour les personnes qui assistent au CSE. Cela leur donne l'impression d'être dans un monde irréel, une impression d'être devenu spectateur d'un combat. Cela se traduit par une réticence à venir au CSE afin de ne plus assister à de nouvelles altercations. D'aucuns expliquent leur difficulté à savoir s'il faut intervenir ou comment intervenir lors de ces altercations.

Trois exemples ont été discutés plus spécifiquement dont celui d'un malaise d'une élue CSE suite à une question posée en instance.

Le défaut de forme fini par empêcher la discussion sur le fond. La méfiance, voire la défiance, s'installe et la spirale inflationniste de la conflictualité se met en place.

# **Cas 2 : Réunions CSE déléguées (2/2)**

## ***Pour action...***

Des règles et principes pour régir les échanges:

- La forme rend audible le fond. Il est nécessaire d'arrêter les procès d'intention.
- Sauf meilleur accord, c'est le cadre légal qui doit être la référence des parties prenantes concernant la diffusion d'informations. Pour autant, au-delà de l'obligation légale, se pose la question sous-jacente de la place des syndicats dans le dialogue social : partenaires ou forces d'opposition ?
- Il est donc nécessaire de préciser :
  - ✓ Les intentions de ceux qui font la demande
  - ✓ Les marges de manœuvre de la DRH vis-à-vis de sa propre direction (crainte de jurisprudence)
  - ✓ Le délai de prévenance raisonnable pour récupérer et transmettre les informations demandées

# Cas 3 : Épuisement des représentants du personnel (1/2)

Les élus du personnel sentent leur légitimité remise en cause. De fait, la direction leur reproche de ne pas être suffisamment dans la construction.

Plusieurs sujets sont mis en discussion :

- La difficulté à articuler mandats électifs et activité professionnelle (métiers d'accompagnants de publics avec handicaps).
- L'enjeu d'une « représentativité » (au sens extra légal) de tous les métiers/secteurs des établissements.
- La crainte de partager en toute transparence certaines situations de travail (échos du terrain) par peur d'être en porte-à-faux si des sanctions disciplinaires sont prises.

# Cas 3 : Épuisement des représentants du personnel (2/2)

## *Pour action...*

- L'entretien de début de mandat entre les représentants du personnel et leur encadrement pour clarifier le rôle d'un-e élu-e du personnel, tenir un discours positif face au collectif de travail planifier et discuter de solutions de remplacement acceptables.
- Profiter de la mise en place de la nouvelle instance CSE pour proposer une représentativité par métier/secteur.
- Discuter des situations-problèmes sanctionnables avant la mesure disciplinaire plutôt qu'après. Expliquer aux salariés la différence entre le rôle de représentant du personnel et celui défenseur du salarié.

# La négociation collective comme levier de prévention des risques (1/2)

## 3 types de négociation collective semblent possibles pour répondre aux différents contextes décrits

- |  |  |
|--|--|
| 1. L'accord de méthode qui encadre la conduite du changement | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Typologie du changement</li><li>▪ Moyens accordés au projet</li><li>▪ Calendrier de mise en œuvre, incidemment calendrier de dialogue</li><li>▪ Personnes impliquées, prérogatives...</li></ul>  |
| 2. L'accord sur le fonctionnement du dialogue social         | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Articulation du CSE et des commissions, des espaces de discussion et de décision...</li><li>▪ Modalités de dialogue (information-consultation, concertation, négociation) et étapes du projet</li><li>▪ Moyens <u>effectifs</u> des représentants du personnel (remplacements en délégation, préparatoires, négociations...)</li></ul> |
| 3. L'accord portant sur la résolution des irritants          | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Accords plus précis, clauses rédigées plus clairement</li><li>▪ MARD pour traiter les différends d'interprétation ou d'application</li><li>▪ Clause de revoyure, processus d'évaluation...</li></ul>   |

# La négociation collective comme levier de prévention des risques (2/2)

Quelques exemples d'irritants :

- Des plannings affichés au dernier moment et susceptibles de changer sans préavis
- L'octroi d'heures supplémentaires toujours aux mêmes personnes (pouvant être perçu comme un avantage financier ou à l'inverse comme une contrainte sur la vie personnelle)
- Un délai de prévenance (trop court selon l'encadrement) et de réponse (trop long selon les collaborateurs) sur la prise de jours de repos
- Des critères de mobilité interne basés sur les savoir-être qui donnent le sentiment d'une objectivité pour les uns mais d'une politique « à la tête du client » pour les autres
- Une application différenciée des clauses d'un accord d'entreprise ou d'une convention collective selon si un salarié a obtenu un jugement du tribunal ou pas en sa faveur
- Un traitement différencié entre salarié sur les jours de repos selon si un salarié a signé ou pas l'avenant à son contrat de travail proposé par la direction à la suite d'une dénonciation d'un usage
- Un quart d'heure pour l'habillage appliqué différemment selon le chef de quart
- Un accès à la formation inégal selon les fonctions occupées
- Une prime accordée aux salariés d'un établissement mais pas à ceux d'un autre établissement d'une même entreprise/association
- Une mesure disciplinaire imposée pour un acte jugé moins grave qu'un autre resté impuni