

COMMENT PASSER DE LA DUE (DECISION UNILATERALE DE L'EMPLOYEUR) A LA DCN (DECISION CONJOINTE NEGOCIEE)

UN CAS PRATIQUE DANS LE SECTEUR SANITAIRE, SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL

La structure emploie une centaine de salariés répartis sur deux établissements du bassin lyonnais. Les deux sites étaient des associations distinctes jusqu'à leur fusion il y a deux ans en une seule structure dotée d'un CSE unique.

Le processus de fusion a provoqué une désillusion chez une partie des salariés qui n'a pas compris pourquoi une des deux associations était absorbée par l'autre. Un ressenti des équipes généré notamment par deux décisions :

1 La nouvelle entité a conservé le nom d'une des deux associations préexistantes plutôt que d'opter pour un nouveau nom. La recherche de ce dernier aurait parfaitement pu se prêter à un processus participatif impliquant les salariés. Une occasion ratée d'amorcer un travail de fédération autour de la nouvelle entité.

2 La présidence du nouveau CSE unique a été attribuée par délégation du conseil d'administration à la directrice d'une des deux associations préexistantes, la même qui a donné son nom à la nouvelle entité. Si la décision du conseil d'administration se justifie par l'expérience de cette directrice et la confiance des administrateurs dont elle bénéficie, le défaut de communication sur cette nomination a pu renforcer le sentiment de fusion-absorption.

UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL QUI NEGLIGE LE FACTEUR HUMAIN

La fusion s'est traduite par :

- Un changement de direction pour chacun des deux sites, avec une nouvelle approche managériale incomprise des équipes car elle rompt avec les pratiques antérieures.
- Une forte déception face à un engagement de la direction qui avait assuré aux salariés que la fusion ne changerait rien à leur quotidien... Or, une

décision de l'employeur va cristalliser les tensions autour de cette phrase « Rien ne changera ».

Au moment de la fusion, l'employeur dénonce la convention collective appliquée jusqu'alors et opte pour un accord d'entreprise. Celui-ci a pour vocation d'harmoniser les conditions d'emploi existantes sur les deux sites. Cela ne se fait toutefois pas sans difficulté, d'autant que de l'aveu même de la direction la démarche est conduite de manière essentiellement juridique avec pour finalité une mise en conformité dans un délai contraint.

Sans surprise, le nouvel accord d'entreprise n'aborde pas les conditions d'exercice du travail. Celles-ci auraient pourtant pu être une ouverture sur le sujet des collaborations entre sites, des mobilités internes, voire des parcours professionnels en lien avec la fidélisation du personnel au cœur des préoccupations du secteur.

Comme le processus de rédaction de l'accord collectif unique est unilatéral, les représentants du personnel ont du mal à se l'approprier. Son contenu est peu lisible pour eux, donc encore moins pour les salariés. Le sentiment de certains d'entre eux est d'avoir été perdants avec l'harmonisation.

LA METHODE PROPOSEE PAR LE CRNCo

Dans ce contexte comportant un passif relationnel récent, un sentiment diffus de mal-être au travail est perçu par la médecine du travail. Elle invite le CSE à entreprendre une démarche d'évaluation des RPS.

Des entretiens exploratoires conduits auprès des membres de la direction et des élus du CSE laissent penser qu'un autre angle de traitement (porte d'entrée) est envisageable pour agir sur la qualité du dialogue social plutôt que sur les RPS. Les élus CSE sont réticents. Ils craignent que l'objet « dialogue social » fasse oublier la prévention des risques. Les intervenants extérieurs suggèrent d'envisager le travail sur le dialogue social comme un préalable : aider les parties à tirer les enseignements des récentes évolutions pour se doter d'une méthodologie de travail partagée. Une méthodologie qui pourra à l'avenir servir utilement la prévention des RPS notamment.

La démarche d'appui au dialogue social se déroule en 3 temps :

T1 Un état des lieux et sa restitution, pour consolider une demande partagée des parties d'un appui par des tiers-facilitateurs.

T2 Un séminaire plénier, avec si nécessaire des temps séparés entre pairs (direction/élus CSE) au fil de la journée. Des échanges pour se projeter sur des pratiques de dialogue social souhaitables à l'avenir, se parler des dysfonctionnements actuels ou passés, et enfin se donner une feuille de route (plan d'actions) commune.

T3 Une formation-action à la méthode RPBI : Résolution de Problèmes Basée sur les Intérêts. Une méthode qui s'applique parfaitement à la négociation. Par opposition à une approche basée sur les positions (« Voici ma demande et laissez-moi vous expliquer pourquoi vous devez l'accepter »), la RPBI favorise un dialogue qui explicite les enjeux (intérêts) des différentes parties prenantes plutôt qu'encourager un jeu de postures (positions).

LA METHODE RPBI APPLIQUEE A UN IRRITANT PERSISTANT

Dans la foulée de la fusion, l'employeur avait mis fin par décision unilatérale (DUE) à la subrogation des salaires en cas d'absence au travail. Son argument reposait sur l'*a priori* que la subrogation encourageait l'absentéisme. Les représentants du personnel ne partageaient pas ce point de vue, estimant que cette décision imposait une « double peine » aux salariés, fragilisés d'une part par la maladie et, d'autre part, précarisés financièrement (*a fortiori* dans des métiers aux rémunérations proches du SMIC).

Ce sujet revenait régulièrement en CSE, dans un dialogue de sourds empêchant d'avancer sereinement sur d'autres sujets à l'ordre du jour. Ainsi, à l'issue de la formation-action RPBI, les parties choisissent le sujet de la subrogation pour expérimenter la méthode acquise. L'intervenant appuie chaque partie dans sa préparation (en les aidant à réfléchir à ses enjeux, anticiper ceux de ses interlocuteurs...) à l'occasion d'une réunion visio de deux heures. Puis il anime une journée plénière en présentiel qui débute par la mise en commun des enjeux identifiés en préparatoire. La problématique est alors clarifiée, ce qui facilite la recherche d'un accord sur une base constructive.

Afin de ne pas alourdir le processus, il est convenu que cet accord ne prendra pas la forme d'un texte déposé. Les parties optent pour une formule plus souple qui

formalise les termes de leur accord dans un procès-verbal de décision à adopter en CSE. Le PV de Décision Conjointe Négociée (DCN) vient ainsi résoudre un différend né deux ans auparavant d'une DUE.

Contrairement à cette dernière, le processus conjoint de négociation redonne leur place aux représentants du personnel. C'est l'occasion pour la direction de prendre conscience que les élus CSE peuvent être force de proposition si l'occasion leur en ait donnée. Assurément, la DUE, elle, ne s'y prête pas. La direction reconnaît qu'en optant pour la DUE, elle cherche à gagner du temps. Cependant, elle reconnaît qu'elle renforce la posture attentiste des élus CSE alors même qu'elle exprime attendre le contraire d'eux. Cela est confirmé par les intéressés qui diront « On a souvent le sentiment qu'il n'y a rien à négocier, donc on se replie sur le réglementaire ».

Certes, le processus menant à une DCN est plus chronophage qu'une DUE, mais cet investissement en temps peut être 1) réduit par le recours à une méthode maîtrisée comme la RPBI et 2) doit être relativisé au regard du temps passé à gérer les tensions relationnelles qui découlent d'une décision imposée plutôt qu'une solution négociée.

En outre, l'approche méthodique qu'oblige la DCN a amené dans le cas présent les parties négociatrices à dépasser le caractère gestionnaire de la subrogation en rédigeant un article entier dédié à la prévention de l'absentéisme, en plus de prévoir des clauses de suivi de nature à prévenir les différends d'interprétation ou d'application de la DCN.

Pour découvrir les formules d'accompagnement du CRNCo qui ont été mobilisées dans ce cas pratique, cliquez [ici](#).



François JUTRAS

Coordonnateur & Intervenant-facilitateur
en relations sociales

f.jutras@crnco.fr

www.linkedin.com/in/crnco