

LA NEGOCIATION COLLECTIVE COMME OUTIL DE PREVENTION DES RPS DANS LA CONDUITE D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

LE CAS PRATIQUE D'UNE MISSION LOCALE

La structure, de statut associatif dotée d'un conseil d'administration composé notamment d'élus territoriaux et de représentants institutionnels, fait partie d'un réseau national exerçant une mission de service public de proximité pour l'insertion professionnelle et sociale de jeunes de 16 à 25 ans. Elle emploie 38 salariés, répartis sur deux secteurs d'activité (Jeunes et RSA), chacun sur un site géographique mais sur un même bassin d'emploi. Le management est assuré par un directeur et deux responsables de secteur.

LA DEMANDE

La demande émane du directeur, mais les représentants du personnel l'ont déjà sensibilisé à l'intérêt de recourir à un tiers-facilitateur. La structure vit ces dernières années un contexte de risques psychosociaux (RPS) qui perdure, inquiétant tant la direction que les représentants du personnel. Il existe dans cette Mission Locale un passif relationnel important :

- Dialogue social tendu avec l'ancienne équipe de représentants des salariés
- Contentieux prudhommaux
- Inaptitudes professionnelles
- Ruptures conventionnelles
- Dysfonctionnements au sein du groupe direction...

Les parties partagent l'importance d'avancer de manière préventive sur les RPS mais admettent que l'état du climat social rend ce travail difficile. Un appui au dialogue social est préconisé comme préalable à un travail de fond sur la prévention des RPS. Un travail consolidé grâce à la **négociation collective comme modalité principale de dialogue au service de la concertation** avec l'ensemble du collectif. **Et non l'inverse**, plus usité dans les entreprises, à savoir

un processus participatif élargi qui fait souvent l'économie d'une véritable négociation avec les représentants du personnel.

LA METHODOLOGIE DE TRAVAIL

Les tiers-facilitateurs accompagnent un travail en 2 temps :

T1 Des **ateliers** réunissant direction et représentants du personnel. Des sessions suffisamment longues pour installer une dynamique et traiter les sujets en profondeur. Les parties conviennent que le temps consacré à ces ateliers ne sera jamais autant conséquent que celui passé à gérer les tensions.

T2 Une **formation-action** qui permet aux parties prenantes d'acquérir une méthode commune de négociation collective pour enrichir le processus de concertation global. La formation se déroule sur 2 jours, suivie d'une phase action qui permet aux participants de mettre en œuvre la méthode en profitant d'un projet d'actualité que la Mission Locale doit mener ; dans un délai court, un nouveau dispositif public doit être déployé à la demande du financeur.

La **méthode, dite RPBI** pour **R**ésolution de **P**roblèmes **B**asée sur les **I**ntérêts, comporte **5 étapes** :

- 1) **Cerner le problème** à résoudre, évitant ainsi d'embrasser trop large une problématique composée de plusieurs problèmes.
- 2) **Identifier les intérêt en jeu**, ou les enjeux (synonymes ici).
- 3) **Formuler un défi commun**, sous la forme d'une question : comment atteindre tel ou tel objectif organisationnel, tout en satisfaisant les différents enjeux identifiés ?
- 4) **Imaginer des solutions ou un scénario cible** qui répondent au défi commun formulé à l'étape 3.
- 5) **Évaluer les solutions ou le scénario cible** à l'aide de critères partagés.

LES ENSEIGNEMENTS DU PROCESSUS DE DIALOGUE CONDUIT

Nous retenons **2 principaux enseignements** de ce cas :

1 Exprimer à l'autre partie ses propres besoins, pour pouvoir assumer pleinement son rôle dans l'organisation, n'est pas un exercice naturel. Ces besoins sont la partie submergée de l'iceberg, cachée par la partie visible que sont les positions exprimées. Par exemple, derrière le délai exigé (position fondée sur le droit notamment) pour rendre une décision, il y a souvent un besoin caché de prendre le temps de la réflexion et de la consultation. Un temps qui n'est pas le même pour l'employeur ou les IRP impliqués dans un processus décisionnel.

2 Si la concertation a ses vertus, elle n'est pas toujours suffisante ou adaptée en fonction de la situation. Les tenants et aboutissants d'un processus participatif gagnent à être mutuellement explicités, et ce en répondant *a minima* à une question simple: Quelle est la modalité (information, consultation, concertation, négociation) souhaitée et souhaitable en fonction du projet de changement à conduire ?

LA METHODE RPBI APPLIQUEE A UNE SITUATION PRATIQUE

Direction et représentants du personnel discutent d'abord des problèmes (**étape 1** de la méthode RPBI), en ne faisant pas l'économie de distinguer chacun d'eux de la problématique globale.

Ils mettent ensuite en débat leurs enjeux respectifs (**étape 2**) : ceux du conseil d'administration, du directeur, des responsables de secteur, des salariés et de leurs représentants.

Forts de ce partage, ils formulent un défi commun (**étape 3**) :

COMMENT *mettre en place le nouveau dispositif public, dans le respect du cahier des charges du financeur et dans une perspective de retour à l'équilibre financier,*

TOUT EN *favorisant des conditions de travail préventives des RPS.*

L'étape suivante de la RPBI consiste à élaborer un scénario « cible » (**étape 4**) de l'organisation souhaitée. Le scénario se dit « cible » dans la mesure où les participants au processus d'élaboration acceptent la règle consistant à s'autoriser à le déconstruire pour mieux le reconstruire.

Le **scénario** finalement partagé est **formalisé dans un document intitulé « lettre d'entente »**. Il constitue un cadre de référence, comparable à un accord de méthode, qui permet de baliser la conduite du changement qui s'amorce. Il a **valeur d'engagement entre les parties même si sa valeur contractuelle au sens légal n'est pas sa première finalité**.

La lettre d'entente prévoit un calendrier, traite du processus de recrutement interne, stipule sous certaines conditions un droit de retour à son poste d'origine pour les salariés qui postulent au sein du nouveau service créé. En outre, la lettre d'entente aborde des questions aussi variées que l'impact de la création d'un nouveau service à effectif constant sur la charge de travail des services pré-existants, la coordination et les coopération inter services, la recherche de nouveaux locaux dédiés (une exigence du financeur), la communication sur l'avancée du projet, etc.

Dans le cas présent, les critères présidant à l'évaluation du scénario cible (**étape 5**) sont établis en lien avec l'effectivité du cahier des charges du financeur.

LE BILAN

1 Ce travail paritaire est vécu positivement par les participants malgré le scepticisme de départ. Il montre un autre mode de fonctionnement sans laisser croire qu'il doit dorénavant être le seul. Le « faire ensemble » ne signifie pas cesser d'exister dans son propre rôle, pas plus que la recherche de compromis ne doit être synonyme de compromission. Deux des principes de la RPBI vont dans ce sens :

- Distinguer les personnes et le différend qui les oppose
- Se concentrer sur les intérêts en jeu plutôt que sur les positions

2 La restitution à l'ensemble des salariés de la démarche démontre que le travail mené en amont en mode RPBI est facteur d'adhésion du collectif au changement organisationnel à venir. En cela, il est une manière opérationnelle

de traiter préventivement les RPS associés à un tel projet. D'autres Missions Locales ont eu à mettre en œuvre le même dispositif sur d'autres territoires et elles peuvent témoigner des RPS malheureusement générés.

3 La restitution permet cependant aux salariés d'exprimer qu'ils auraient souhaité davantage d'informations au fur et à mesure du travail mené paritairement. L'écart de représentation s'est creusé entre les salariés d'une part, et leurs représentants et la direction d'autre part, les seconds ayant cheminé depuis plusieurs mois alors que les premiers sont demeurés dans un sentiment d'immobilisme face aux problèmes quotidiens, amplifiés par des craintes face à la mise en place d'un nouveau service et ses impacts potentiels sur l'emploi ou le travail.

Un manquement toutefois compensé par le travail qui s'est poursuivi sans les intervenants extérieurs, lorsque le scénario cible fut présenté aux salariés par binôme de responsables de secteur et de représentants du personnel.

Ceux-ci envisagent de recourir à nouveau à la méthode RPBI en l'appliquant à une autre situation-problème ou changement à conduire. Une vigilance s'imposera alors : impliquer plus tôt et selon une modalité participative idoine les équipes métiers et le conseil d'administration, grand absent du processus conduit avec les intervenants.

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