



Synthèse de la Matinale RPS QVT du Var – 9 juin 2023 à l'UPV à Toulon

« Les Relations Sociales : facteur de performance et d'attractivité dans l'entreprise »

De bonnes relations sociales et un dialogue social constructif peuvent fonctionner comme des leviers pour augmenter la performance et l'attractivité des entreprises de toutes tailles et secteurs.

Comment faire naître et maintenir le dialogue social ? En quoi l'attention portée aux relations sociales contribue à la qualité de vie et des conditions de travail ? Lorsque les relations professionnelles et le dialogue social se dégradent, comment faire pour les réparer, les soigner ?

Les participants de la Matinale ont abordé ces questions à partir de leurs apports et témoignages. Cette synthèse rend compte des principaux aspects traités. Elle est complétée par les supports présentés par les participants.

Mots d'ouverture.

- *Marc-Antoine MOCHÉ, Secrétaire Général de l'UPV*

Marc-Antoine Moché ouvre la Matinale, souhaitant la bienvenue aux participants et indiquant qu'allier l'attention portée aux relations sociales et la préoccupation avec la performance des entreprises est une des valeurs fondatrices de l'Union Patronale du Var.

- *Alain TESTOT, Directeur Départemental Adjoint de la DDETS du Var.*

Alain Testot présente le programme de la Matinale, en rappelant l'actualité du sujet. Il fait un hommage particulier à Evelyne Villadomat, Directrice adjointe du Pôle Travail de la DDETS et pilote du Comité RPS QVT du Var depuis les premiers pas de sa création en 2007, à l'occasion de son départ à la retraite début juin 2023.

Dialogue Social dans les TPE – PME et Cadre juridique

- *Charline LEPLAT, Directrice adjointe du travail, Chargée de mission régionale Dialogue Social, DREETS PACA*

Pour l'introduction de la Matinale, Charline Leplat a abordé le thème du Dialogue Social à partir de quatre questions :

- Le Dialogue Social, c'est quoi ?

Le Code du Travail ne donne pas de définition pour le dialogue social, mais il définit les modalités de sa mise en œuvre. L'OIT a proposé une définition (voir support de présentation), qui met l'accent à la fois sur son caractère formel et informel.

L'intervenante remarque le rôle de la crise sanitaire sur le fonctionnement du dialogue social. Quelques tendances ont pu être remarquées, telles qu'une efficacité dans la mise en œuvre des mesures pendant la crise là où le dialogue fonctionnait déjà bien. D'autre part, certaines entreprises, après l'atténuation de la crise sanitaire, ont pu s'approprier des processus de négociation expérimentés.

- Le Dialogue Social, à quoi cela sert ?

Charline Leplat met l'accent sur le rôle que le dialogue social peut avoir dans l'amélioration des conditions de travail. Elle rappelle quelques chiffres et enjeux qui intéressent particulièrement les participants qui suivent l'actualité du

Comité RPS-QVT : en 2019 les troubles psychosociaux (TPS) deviennent la 1^{ère} cause d'arrêt de travail (avant les TMS) ; 64% des entreprises ont été confrontées à des arrêts de travail longs, souvent causés par les TPS. Les femmes et les jeunes sont particulièrement touchés.

- Le Dialogue Social, pour quelles entreprises ?

L'intervenante précise qu'il concerne toutes les entreprises. Les petites entreprises peuvent aujourd'hui négocier des accords sur différents thèmes, dont plusieurs qui peuvent aider à répondre à des problématiques actuelles, telles que l'attractivité (rémunération, aménagement du temps de travail, primes...).

- Le Dialogue social, avec quels acteurs ?

Charline Leplat indique enfin les acteurs de la négociation en cas de présence et d'absence de représentants du personnel, notamment pour les petites entreprises.

Table Ronde avec le témoignage d'entreprises

La table ronde, animée par Ana Luiza TELLES, a réuni des acteurs de deux entreprises artisanales, d'une PME et d'une entreprise de la grande distribution, autour de leurs pratiques favorisant les relations et le dialogue social.

Entreprise LMT Menuiserie à Six-Fours-les-plages

o *Maxime CUNIAL, Gérant*

Ce premier témoignage a porté sur le développement de l'entreprise et la participation des salariés à la démarche que le Gérant a engagé avec l'appui de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat (CMA).

M. Cunial précise que pendant trois ans, il a travaillé avec un seul salarié, puis ils sont passés à six. En tant qu'élu à la Chambre des Métiers, il a été amené à tester pour la CMA un service de « coaching développement » avant sa promotion.

Cet accompagnement a beaucoup apporté au gérant et à l'entreprise, lui permettant de mieux cerner qui il était et de définir quelle était son entreprise. Ils se sont recentrés sur un certain nombre de services et ont mieux défini, ciblé, leur clientèle. Aujourd'hui, ils font la pose de cuisines, placards, parquets chez des clients particuliers, travaillant en sous-traitance pour des grandes enseignes. L'accompagnement leur a permis d'être plus à l'aise dans ce qu'ils font et de viser l'amélioration continue.

Le gérant donne des exemples de la participation des salariés au dispositif de « développement ». Il a travaillé avec les salariés sur leurs fiches de poste et sur la fiche d'auto-contrôle :

- Les fiches de poste permettent à chacun d'avoir ses tâches bien définies, et permet aussi au gérant de ne pas leur demander des choses qui ne sont pas de leur ressort. Cela lui évite de « mettre les gars dans le rouge, de les mettre en difficulté ».
- La fiche d'auto-contrôle leur permet de vérifier un certain nombre de points à la fin du chantier. Les salariés ont été force de proposition lors de l'élaboration de la fiche. Cela leur permet aussi de s'améliorer. Dans cette fiche ils ont intégré une partie à remplir par le client (type questionnaire de satisfaction).

Maxime Cunial indique également les pratiques qu'il met en place pour favoriser le dialogue sur le travail au sein de l'entreprise. Il explique que « depuis toujours » il réalise les rendez-vous du matin, avant que les équipes partent sur les chantiers. C'est un moment convivial important, car le reste de la journée, ils peuvent ne plus se retrouver tous ensemble. Il permet aussi la transmission de consignes techniques, car le gérant est le seul à avoir une vue en amont des chantiers. Il peut faire des croquis, donner des informations sur des difficultés particulières.

Depuis le coaching, il essaye de retrouver l'équipe aussi à midi, pour manger ensemble. Ils ont créé un Groupe WhatsApp, où l'on discute du travail mais qui est ouvert à tous (photos de week-end...). Il précise que ces pratiques contribuent à la cohésion.

Entreprise Bati Jeff (Toulon)

o *Jessica VASSEUR ARNAUD, Secrétaire*

Ce témoignage porte sur l'intégration et l'accompagnement d'un salarié en situation de « fragilité sociale ».

L'entreprise de rénovation, peinture, maçonnerie, installation de cuisines (...) a été créée en 2016 et a fonctionné pendant trois ans avec une seule salariée, l'épouse du gérant qui exerçait la fonction de secrétaire. En 2019 le gérant

a été approché par une personne qui s'occupait des jeunes en difficulté (migrants mineurs non accompagnés) lui demandant s'il prenait des jeunes en stage.

Jessica Vasseur Arnaud indique qu'ils ont rencontré le jeune et lui ont proposé un contrat d'apprentissage. Le jeune était suivi par l'ASE (Aide Sociale à l'Enfance) et était à la Mission Locale, mais le gérant et surtout la secrétaire l'ont accompagné sur plusieurs démarches, qui dépassent le cadre même du travail : accompagnement à la Préfecture pour l'obtention du titre de séjour ; aide pour trouver un appartement, pour ouvrir un compte en banque.

Le témoignage a mis également en visibilité le soutien de la Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB) à l'entreprise pour faciliter l'intégration du salarié. La secrétaire a sollicité la CAPEB pour des questions qui concernent le travail, mais pas seulement :

- Pour la question de l'autorisation de travail – un appui nécessaire car la démarche « normale » via une plateforme ne marche pas pour les apprentis.
- Pour les aides que le salarié pourrait avoir en lien avec la naissance de son enfant...

Jessica Vasseur Arnaud précise que ce travail d'accompagnement a été essentiel pour que le salarié puisse se concentrer sur le travail, sur l'apprentissage du métier.

Aujourd'hui le jeune a eu son CAP et est en train de finir son BEP. Il est bien intégré dans l'entreprise, qui s'est développée depuis son arrivée (ils sont 5 salariés aujourd'hui). Tous se réjouissent de ses progrès (lorsqu'il a passé son permis de conduire, par exemple). Sa situation évolue dans l'entreprise, il sera embauché en CDI, et va pouvoir travailler seul.

Le Camp du Domaine (Bormes-les-Mimosas)

- *Marc DEFOUR, Gérant*

Ce témoignage a mis en évidence des pratiques d'intégration des salariés et de gestion du personnel permettant de renforcer les relations sociales au sein d'une entreprise qui accueille du personnel saisonnier (environ 10 à 25 ETP, dont 15 personnes à l'année).

Le Camp du Domaine est une entreprise familiale qui propose une offre de vacances en plein air. Le gérant explique que la satisfaction des clients est indissociable de la qualité de vie au travail des salariés, et pour favoriser cela, il est toujours à la recherche de pratiques permettant de développer ces deux objectifs en parallèle.

Un des axes développés est la formation des salariés. Marc Defour donne l'exemple de la climatisation : le prestataire qui s'occupe de l'entretien de la climatisation ne répond pas toujours rapidement aux demandes. Pour pallier à cet inconvénient, ils ont proposé à un des salariés de suivre une formation de frigoriste diplômante. Au-delà de contribuer à garantir la qualité des prestations aux vacanciers, cette initiative permet une montée en compétence du salarié, dont sa valorisation. Les formations visent également des domaines de la prévention des risques professionnels, tels que la prévention incendie, mais aussi la gestion des conflits (dans le domaine des RPS).

Marc Defour a présenté également un exemple de pratique, le séminaire d'intégration, permettant à la fois de travailler sur la cohésion du groupe et de réfléchir sur des propositions pour l'amélioration des conditions de travail. Deux animateurs externes ont proposé une démarche ludique, avec l'utilisation de « Lego ». A l'issue du séminaire, des propositions concrètes ont émergé et ont été ensuite implémentées : le réaménagement du bureau d'accueil, permettant d'améliorer la qualité de l'accueil mais aussi la prévention de situations conflictuelles et l'acquisition de véhicules du type golfettes électriques, permettant au personnel de la maintenance d'accéder au plus près des lieux de leur intervention, tout en respectant l'environnement (dont l'ambiance sonore).

Hyper U Les Arcs

- *Stéphane BENHAMOU, Président*
- *Mireille BOURGES, DRH*

Le dernier témoignage a porté sur la mise en place d'un espace de dialogue sur le travail complémentaire au dialogue social formel, dans cette entreprise de la grande distribution de 250 salariés, disposant d'un Comité Social et Economique (CSE).

Stéphane Benhamou précise d'abord que l'entreprise a toujours été engagée dans une démarche de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, à la recherche de pratiques favorisant l'horizontalité des relations et l'intelligence collective.

Mireille Bourges a présenté le Groupe de Travail qu'elle a animé, constitué d'une dizaine de collaborateurs et d'élus du CSE, et dont l'objectif était l'amélioration des conditions de travail. Le Groupe s'est réuni environ tous les quinze jours pendant six mois. Chaque réunion avait une durée d'environ 3 heures. Tout type de sujet était permis, sous condition que cela puisse bénéficier à tous les collaborateurs et qu'on apporte, avec la problématique, un début de solution pour en discuter (dont en estimer le coût). Le groupe a pu produire une quinzaine de propositions, portant sur des questions techniques (telles que l'installation d'une imprimante dans la réserve) mais aussi organisationnelles (remplacement des absences, organisation des congés...).

Les propositions ont été présentées en CSE, et le Directeur du Magasin (Président du CSE) a soumis les propositions au CODIR. Douze propositions sur quinze ont été validées par le CODIR, dont des propositions concernant l'aménagement du temps de travail qui semblaient difficiles à implémenter dans le secteur de la grande distribution, secteur où l'activité estivale est importante : la mise en place de la semaine de 5 jours et la suppression de la période de congés payés interdits.

Un nouveau Groupe de Travail sera mis en place, et une vingtaine de personnes se sont portées volontaires. Stéphane Benhamou précise que parmi les sujets qui seront travaillés, l'un porte sur une thématique sensible liée à la conciliation travail / vie hors travail : l'accompagnement de salariés exposés aux violences conjugales et comportements déviants.

Questions et débat

Un débat avec les participants de la table ronde a eu lieu.

Un représentant d'une organisation patronale demande quels ont été les effets de la démarche de développement avec l'implication des salariés mise en place par l'entreprise de menuiserie sur l'absentéisme et la qualité du travail. Maxime Cunial précise qu'il ne rencontrait pas de problèmes d'absentéisme, mais qu'il remarque un véritable impact positif sur la qualité du travail. Depuis la mise en place de la démarche, la qualité des finitions se sont visiblement améliorées.

Marc Defour du Camp du Domaine répond à une question sur les effets des démarches sur les conditions de travail sur l'attractivité. Il remarque que des saisonniers reviennent d'une année sur l'autre, ce qui peut démontrer qu'ils apprécient l'entreprise. Il explique que les difficultés de fidélisation des saisonniers sont dues aussi à des aspects indépendants des conditions de travail : d'une part les gens peuvent trouver un autre employeur entre deux saisons, d'autre part, les prix des logements dans la région sont peu abordables pendant la saison. Sur ce dernier point, il travaille avec la mairie pour envisager des alternatives de logement appropriés pour les travailleurs saisonniers.

A une question sur le rôle de l'entreprise concernant des aspects de la vie privée des salariés, tels que les violences conjugales, Stéphane Benhamou (Hyper U Les Arcs) précise qu'il s'agit effectivement d'un sujet délicat, et qu'il a fallu convaincre son CODIR de l'importance d'aborder ce sujet. Il précise que les 26 mois de crise sanitaire ont révélé des difficultés auxquelles l'entreprise, engagée sur un plan social et sociétal, ne peut pas fermer les yeux.

Une représentante d'une organisation syndicale rappelle le rôle des OS dans le cadre du dialogue social et des débats sur le travail. Elle précise qu'avoir des délégués syndicaux représente une valeur ajoutée pour les entreprises. La participation au CSE nécessite l'acquisition de compétences et les organisations syndicales ont un rôle de formation des personnes à la représentation du personnel, contribuant ainsi à la qualité du dialogue social.

Le Dispositif ARESO.

- *Elodie Galy – ARACT PACA*

La deuxième partie de la Matinale a apporté des éléments de réponse à la question suivante : lorsque les relations professionnelles et le dialogue social se dégradent, comment faire pour les réparer, les soigner ?

Cette partie a démarré avec la présentation du Dispositif d'Appui aux Relations Sociales (ARESOS), un dispositif national porté et animé par le réseau Anact-Aract et le Ministère du travail.

Au-delà de la présentation des aspects pratiques tels que les étapes, les conditions de déploiement et un ordre d'idée du coût (voir support de présentation de la matinale), Elodie Galy a précisé que le dispositif peut avoir un volet curatif, mais aussi préventif (en amont d'un processus de négociation par exemple). Elle indique que l'ARACT peut présenter le Dispositif en réunion de CSE, permettant aux membres de se renseigner et réfléchir avant de prendre la décision de s'y engager.

Retour d'expérience ARESO et négociation collective

- François JUTRAS – Centre de ressources pour la négociation collective (CRNCo)

François Jutras, coordonnateur et intervenant-facilitateur du CRNCo a présenté trois cas de démarches ARESO déployées en Région PACA, dans des entreprises de trois secteurs différents. Avant la présentation des cas il explicite les trois temps nécessaires pour apaiser les relations et reconnaître le rôle et l'utilité de l'autre et faire de la prévention des situations « irritantes » : aborder séparément, avec représentants de la direction et représentants du personnel, le souhaitable (ce qui pourrait être le dialogue social) ; parler du vécu ; et enfin établir un plan d'action pour y remédier.

Pour chaque cas présenté l'intervenant a explicité la problématique et les pistes d'action élaborées dans le cadre de l'appui (voir le support de présentation, qui détaille chaque cas).

Nous pouvons identifier quelques aspects transversaux aux trois cas : les échanges « en off » (informels) et les relations entre représentants du personnel et encadrement. Ce sont des questions qui peuvent effectivement être traitées dans le cadre du dispositif. Le dialogue social ne peut pas fonctionner sans le « off », mais il faut avoir des règles pour le recours à l'informel. Concernant l'encadrement, une réflexion peut avoir lieu pour ne pas mettre en concurrence les représentants du personnel et l'encadrement intermédiaire (en lien avec les informations dont les représentants du personnel peuvent disposer avant certains cadres), ou pour aborder des questions pratiques (comment gérer les absences des représentants du personnel au sein d'une équipe).

François Jutras a enfin présenté la négociation collective comme un outil pour soutenir la prévention (dont des RPS).

Clôture de la Matinale

- Claire ROUYER, Avocate, Présidente de l'Observatoire du Dialogue Social du Var, représentant le MEDEF ;
- Thierry GUYOT, Vice-Président de l'Observatoire du Dialogue Social du Var, représentant la CFTD.

L'observatoire est composé des organisations patronales et de salariés les plus représentatives au niveau départemental, son animation est assurée par la DDETS.

La présidente de l'Observatoire du Dialogue Social du Var a conclu la matinale en rappelant que la mission principale de l'Observatoire est de favoriser et d'encourager le développement du dialogue social et la négociation collective dans les TPE/PME. L'observatoire apporte son soutien aux entreprises à travers des actions de conseil et communication, basées sur l'expertise et l'expérience de ses membres.

Le vice-président complète en rappelant que les syndicats ont un savoir-faire sur le sujet de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) qui peut servir à la fois aux employeurs et aux salariés.

La Matinale a été organisée par le Comité RPS-QVT 83, avec l'appui du Cabinet ANALUSIS. Le comité réunit les partenaires sociaux du département et les institutions de prévention, sous l'égide des services du Ministère du Travail (DREETS/DDETS), pour œuvrer à la prévention des risques psychosociaux (RPS) et à la promotion de la qualité de vie au travail (QVT).

Membres du Comité RPS 83 : DDETS du Var, UPV, U2P, CARSAT SE, AIST83, Aract PACA, UD CGT, UD CFTC, UD FO, UD CFTD, UD CFE-CGC, CMAR-DT83, MSA Provence Azur, CAPEB83 et FBTP83

