



Prévention des Risques Psycho - Sociaux

Le Comité RPS QVT du 83 vous présente la Matinale
« Les Relations Sociales : facteur de performance
et d'attractivité dans l'entreprise »

Vendredi 9 juin 2023 de 8h30 à 11h30



Programme

- Mots d'ouverture par:
 - Marc-Antoine MOCHÉ – Secrétaire Général de l'UPV
 - Alain TESTOT – Directeur départemental adjoint de la DDETS du Var
- « Dialogue social dans les TPE – PME et cadre juridique »
 - Charline LEPLAT, Directrice adjointe du travail, Chargée de mission régionale Dialogue Social – DREETS PACA
- Table Ronde avec quatre entreprises autour de leurs pratiques favorisant les relations et le dialogue social.
- Présentation du Dispositif AReSo
 - Elodie GALY, Chargée de Mission, Correspondante Areso – ARACT PACA
- Retour d'expérience AReSo et la Négociation Collective
 - François JUTRAS, Coordonnateur et intervenant-facilitateur, CRNCo
- Questions et débat
- Conclusion de la Matinale par la Présidente et le Vice-président de l'Observatoire Du Dialogue Social du Var.

DIALOGUE SOCIAL DANS LES TPE-PME ET CADRE JURIDIQUE

UN ENCADREMENT LEGAL SOUPLE, UNE PLACE MAJEURE DE L'ACCORD D'ENTREPRISE

COMITÉ RPS QVT DU VAR, MATINALE DU 9 JUIN 2023

Plan

- Le dialogue social , c'est quoi ?
- Le dialogue social, à quoi cela sert ?
- Le dialogue social, pour quelles entreprises ?
- Le dialogue social, avec quels acteurs ?

Le dialogue social, c'est quoi ?

Une définition donnée par l'OIT :

Tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échanges d'informations sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant **un intérêt commun**.

Processus **informels ou institutionnalisés**. Encourager la formulation **d'un consensus**.

Communiquer, informer, consulter, négocier, voire conclure un accord d'entreprise.

Une acuité particulière depuis la crise sanitaire : un dialogue social de proximité devenu nécessaire.

Le dialogue social, à quoi cela sert ?

Des enjeux multiples et interdépendants:

- **Prévenir** les conflits individuels et collectifs / **apaiser** les tensions,
- Développer l'**attractivité** de l'entreprise confrontée à des difficultés de recrutement et **fidéliser** les salariés en poste,
- Lutter contre l'**absentéisme**,
- Améliorer les conditions de travail et **la qualité de vie au travail**,
- Améliorer les **performances, économique et sociale**, de l'entreprise,
- Répondre aux besoins, réalités et spécificités de l'entreprise si nécessaire par la négociation d'un **accord adapté**.

Le dialogue social, pour quelles entreprises?

Le dialogue social ne se décrète pas : il se coconstruit au plus près du terrain par des échanges réguliers

- Il n'est pas le monopole des grandes entreprises
- Il est accessible à toutes les entreprises quel que soit leur effectif (CSE, espaces « informels » de dialogue...)
- Les acteurs de l'entreprise communiquent, s'informent, négocient voire concluent **leur** accord d'entreprise, reflet de leurs besoins **spécifiques**.

Des sujets nombreux ouverts à la négociation d'entreprise

- primauté de l'accord d'entreprise (l'accord de branche ne prévaut aujourd'hui que dans les 17 domaines listés limitativement par la loi tels que les salaires minima, les classifications)
 - Ex : salaires, congés, primes, durée du travail, aménagement du temps de travail, télétravail etc..., autant de sujets majeurs à la main **de chaque entreprise**.
-

Le dialogue social, avec quels acteurs?

Le chef d'entreprise négocie et signe :

- En priorité : avec le délégué syndical (monopole) avec généralisation de l'accord majoritaire (50% ou 30% avec référendum majoritaire)
- A défaut, d'autres acteurs selon la taille de l'entreprise et la présence de représentants du personnel:
 - **Entreprises de moins de 11 salariés** : référendum sur proposition de l'employeur et validation à la majorité des 2/3 du personnel
 - **Entreprises de 11 à 20 salariés sans élus** : idem
 - **Entreprises de 11 à 20 salariés avec élus et de 21 à 49 salariés avec ou sans élus** : les élus titulaires CSE mandatés ou non représentant la majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections professionnelles ou salariés mandatés avec référendum majoritaire.

Liens utiles

- **Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion : <https://travail-emploi.gouv.fr/>**
- **DREETS PACA : <https://paca.dreets.gouv.fr>**
- **Observatoire du Var : <https://paca.dreets.gouv.fr/Observatoire-du-dialogue-social>**
- **Formation commune au dialogue social : <http://formatdialogue.intefp.fr>**
- **Institut Régional de Formation : <http://irt.univ-amu.fr>**
-
- **ARESO : areso.sudest@anact.fr**
-

Table Ronde autour de pratiques favorisant les relations et le dialogue social

- LMT – Menuiserie (Six-Fours-les-plages) – Maxime CUNIAL
 - Batijeff (Toulon) – Jessica VASSEUR ARNAUD
 - Le Camp du Domaine – Marc DEFOUR
- Hyper U Les Arcs – Stéphane BENHAMOU et Mireille BOURGES



BATI JEFF



Jessica VASSEUR ARNAUD

LMT – Menuiserie

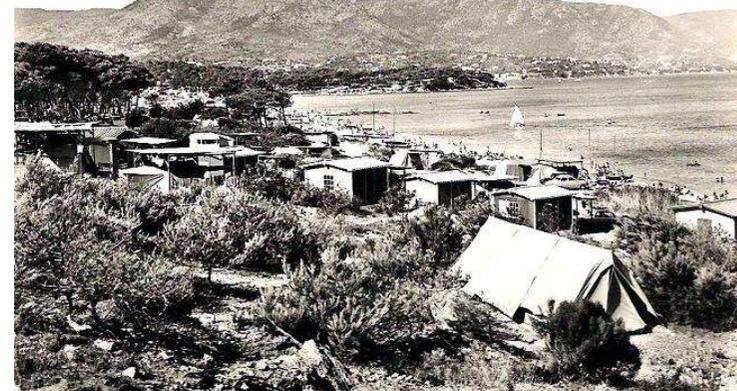
Maxime CUNIAL



« Nous sommes une entreprise familiale à taille humaine qui développe et pérennise une offre de vacances en plein air dans un site naturel et exceptionnel avec pour objectif le bien être de nos clients comme de nos salariés »



Le Camp du Domaine une entreprise familiale depuis son origine et proche de ses équipes



PRÉSIDENT
Stéphane **BENHAMOU**



HYPER

Les Arcs



1^{er} hypermarché construit aux **normes H.Q.E.** en **2008**



DIRECTEUR DE MAGASIN
Antoine **MABILLE**

Nos Collaborateurs

HYPER 
Les Arcs

Pôle
E-COMMERCE

 **DRIVE**
coursesu.com
Les Arcs

 **location**

250 salariés



Notre Comité Social et Economique

Le **CSE** contribue à promouvoir la **santé**, la **sécurité** et les **conditions de travail** dans l'entreprise.



Lucie
RAINOIRD
Secrétaire Adjointe



Radia
GHIGO
Trésorière



Peggy
DESGRANGES
Trésorière adjointe
Référente harcèlement



Nirina
DIOT



Marion
GIRARDO



Manon
GALLAY



Emilie
LEGRAIN



Sandra
GENIN

Il assure l'**expression collective** et les conditions des salariés auprès de l'employeur en jouant le rôle d'**intermédiaire**.

Au-delà de ces fonctions, il propose également des **activités sociales et culturelles !**



MISE EN PLACE D'UN GROUPE DE TRAVAIL

- ▶ COLLABORATEURS
 - ▶ ELUES CSE
 - ▶ DRH



OBJECTIF

AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL



DEMARCHE

- RECUEIL DES PROPOSITIONS
- DEFINITION DES ENJEUX ET DES OBJECTIFS
 - ESTIMATION DU COÛT



EXEMPLES DE PROPOSITIONS

- ▶ MISE EN PLACE DE « POMPIERS » POUR REMPLACER LES SALARIES ABSENTS
 - ▶ INSTALLATION D'UNE IMPRIMANTE DANS LA RESERVE
 - ▶ CREATION D'UN CAHIER POUR LES PROBLEMES TECHNIQUES
 - ▶ MODALITES DE RECUPERATION DES HEURES SUPPLEMENTAIRES



PRESENTATION DES PROPOSITIONS

- ▶ AU CSE PRESIDE PAR LE DIRECTEUR DU MAGASIN
 - ▶ VALIDATION PAR LE CODIR



EXEMPLES DE PROPOSITIONS VALIDEES

- ▶ MISE EN PLACE DE LA SEMAINE DE 5 JOURS
- ▶ SUPPRESSION DE LA PERIODE DES CP INTERDITS
- ▶ INSTALLATION DE FONTAINES A EAU DANS LA RESERVE



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Provence-Alpes-Côte d'Azur



APPUI AUX
RELATIONS
SOCIALES

Présentation du dispositif Areso

Matinale RPS du 83

Vendredi 09 Juin 2023

Présentation générale du dispositif

Construire les bases d'un dialogue social constructif et durable

Aider les acteurs de l'entreprise à :

- Améliorer la qualité de leurs relations sociales,
- Restaurer leur capacité à se parler du travail, à se parler des problèmes, et à les régler par eux-mêmes,
- Restaurer leur capacité à se considérer comme des interlocuteurs crédibles et légitimes.

↪ **UN PREALABLE** pour pouvoir ensuite régler les problèmes de toutes natures auxquels elles sont confrontées.

Situations visées par le dispositif



Les principes méthodologiques du dispositif

- Une démarche progressive et itérative, où l'enjeu est de favoriser **la reconnaissance mutuelle**, passant par la connaissance de l'Autre.
- Des échanges sur **les préoccupations respectives de chacun**, sur **la manière de comprendre et ressentir les choses**, dans un esprit d'écoute mutuelle et de respect de l'autre.
- Il ne s'agit pas d'ouvrir une discussion pour déterminer qui a tort ou raison.

Les étapes

Construction de l'engagement

- Connaître le dispositif
- Valider (ou non) l'engagement dans le dispositif
- Co-construire les conditions de déploiement de la démarche (objectifs, cdt de réussite, etc)

Intervention

- Rétablir la qualité du ou des dialogues

Suivi

- Faire le point sur le plan d'action

5 à 15 jours sur 3 mois en fonction du contexte

Les conditions de déploiement du dispositif

- Une volonté des différents acteurs de l'entreprise de **résoudre le conflit par le dialogue**
- Une **adhésion et un engagement volontaires** des parties en présence (« droit de retrait » en tout temps).
- Le **respect des règles établies en commun** au démarrage de l'intervention
- **Adhésion volontaire et engagement actif des parties**

Les intervenants

→ Trois familles d'intervenants :

- Chargés de mission Anact-Aract, agents des services du travail, consultants indépendants

→ Des interventions en binôme

→ Un parcours de professionnalisation continue :

- Formés à une même méthodologie (modalités, posture)
- Supervision, échanges de pratiques, formation continue

EFFECTIF	COUT
<10	1000 euros forfaitaire
10-49	4000 euros forfaitaire
50 – 249	entre 8 kE et 12kE
250 et +	entre 14 et 21 kE.

Pour une démarche totale entre 7 et 10j. Sachant que coût jour est de 2200 euros

En région :

Correspondant ARESO : e.galy@anact.fr / 04.42.90.30.25

Au national – Région Sud :

areso.sudest@anact.fr

Informations complémentaires :

<https://www.anact.fr/areso>



« **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

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

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

Matinale du Comité RPS QVT du Var

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

- Questions et débat
- Conclusion par Claire ROUYER (Présidente) et Thierry GUYOT (Vice-président) de l'Observatoire du Dialogue Social du Var.

Matinale du Comité RPS QVT du Var

Vous trouverez la synthèse et les supports de présentation de cette Matinale sur le site www.sante-securite-paca.org

> Risques professionnels > Risques psychosociaux > Comités Départementaux > CD 83

Merci de votre participation.

A bientôt lors de la prochaine Matinale – **le 1^{er} décembre 2023**

