

BOÎTE À OUTILS GRH EN PME – DOSSIER N° 5

# INFORMER, CONSULTER, SE CONCERTER... NÉGOCIER

GUIDE  
PRATIQUE

DÉCEMBRE 2008

# SOMMAIRE

<b>Page 01</b>	INFORMER, CONSULTER, SE CONCERTER... NÉGOCIER
<b>Page 02</b>	DE QUOI PARLE-T-ON ? RELATIONS SOCIALES, CLIMAT SOCIAL, DIALOGUE SOCIAL...
<b>Page 03</b>	QUE RECHERCHE-T-ON ? INFORMER, CONSULTER, SE CONCERTER, NÉGOCIER...
<b>Page 04</b>	LES CRAINTES ET LES DIFFICULTÉS
<b>Page 06</b>	EN QUOI LE DIALOGUE SOCIAL EST UTILE ?
<b>Page 08</b>	LA MISE EN PLACE DES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL DANS LES PME DE PLUS DE 10 SALARIÉS
<b>Page 11</b>	LA MISE EN PLACE DES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL DANS LES PME DE 50 SALARIÉS ET PLUS
<b>Page 13</b>	FAIRE VIVRE LE DIALOGUE SOCIAL
<b>Page 16</b>	ANNEXE 1 : AUTODIAGNOSTIC DU DIALOGUE SOCIAL
<b>Page 18</b>	ANNEXE 2 : LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL
<b>Page 19</b>	ANNEXE 3 : LE CADRE LÉGAL POUR LA REPRÉSENTATION DU PERSONNEL ET LA NÉGOCIATION
<b>Page 20</b>	ANNEXE 4 : LES RESSOURCES POUR LE DIALOGUE SOCIAL
<b>Page 21</b>	ANNEXE 5 : LA NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS L'ENTREPRISE : QUELLES NÉGOCIATIONS OBLIGATOIRES ?

**Ont contribué à la rédaction de ce guide :**

Alain Charvet, Colette Desbois, Marie Odile Sasso, chargés de mission d'Aravis.

**Nous tenons à remercier pour leur contribution :**

- Dominique Brisson, conseil éditorial,
- Michel Delivert et Isabelle Vray-Echinard, Opcalia
- Yves Jorand, cabinet BJA
- Frédéric Laroche, Mecabourg
- Michel Perron, DRTEFP
- Les administrateurs d'Aravis

## INFORMER, CONSULTER, SE CONCERTER... NÉGOCIER

*« La qualité et la richesse du dialogue social [...] dans les petites et moyennes entreprises (PME) représentent un véritable enjeu [...] pour les conditions de travail et de vie des salariés et aussi pour le fonctionnement et la compétitivité des entreprises.*

*En effet, même si un dialogue informel existe au quotidien dans les entreprises du fait de la proximité et de la qualité des relations personnelles entre le chef d'entreprise et les salariés. [...] Il n'en demeure pas moins nécessaire d'encourager par tous les moyens l'instauration de véritables négociations entre salariés et employeurs sur tous les aspects de la vie de ces entreprises.*

*Trois motivations principales peuvent être invoquées pour justifier la nécessité d'un dialogue social de qualité :*

- d'abord la prise en considération des contributions de l'ensemble des parties prenantes pour permettre d'établir un constat commun et d'améliorer le processus de décision ainsi que la résolution des conflits d'intérêts ;*
- ensuite, un effort de pédagogie conditionne de plus en plus la compréhension par tous les interlocuteurs des mesures envisagées ;*
- enfin décider sans prendre appui sur un dialogue préalable peut être contre-productif<sup>1</sup>. »*

Au plan national, différentes lois adoptées ces dernières années tendent à développer la négociation dans l'entreprise. Celle sur la démocratie sociale, publiée le 20 août 2008, modifie en profondeur les critères de représentativité syndicale et les règles de validation des accords collectifs. Elle renforce donc cette évolution et donne encore plus d'importance à la qualité du dialogue social dans les entreprises.

C'est parce qu'Aravis est au service des partenaires sociaux depuis 20 ans, dans ses interventions en entreprises pour l'amélioration des conditions de travail, qu'elle connaît l'importance fondamentale des relations sociales et du dialogue social dans la vie des entreprises.

Le fil rouge de ce guide pratique est de mettre les relations sociales, et plus particulièrement le dialogue social, au cœur du travail.

En s'adressant en priorité aux dirigeants de l'entreprise, mais aussi à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, encadrement, salariés et leurs représentants, le guide poursuit trois objectifs :

- Clarifier ce que l'on entend communément par « relations sociales » dans les petites entreprises et la place du dialogue social. Pour cela préciser les termes employés et le rôle des différents acteurs.
- Souligner l'importance des relations et du dialogue social pour le développement des entreprises, sans sous-estimer les freins potentiels, en montrant la plus value attendue.
- Donner des repères opérationnels pour la mise en œuvre des instances. Éclairer les enjeux du dialogue social et alerter sur des points de vigilance pour que le dialogue social soit l'affaire de chacun dans l'entreprise.

1. *Consolider le dialogue social*, Avis et rapport du Conseil économique et social, 2006

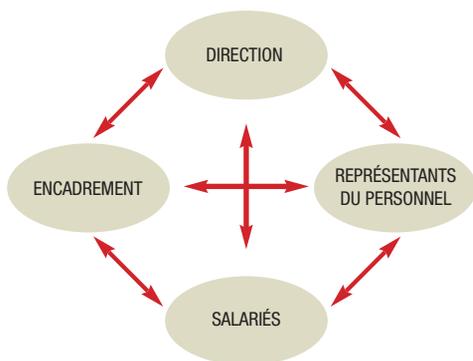
## DE QUOI PARLE-T-ON ?

### RELATIONS SOCIALES, CLIMAT SOCIAL, DIALOGUE SOCIAL...

Nous proposons, dans un premier temps, de poser quelques définitions autour des principales expressions utilisées dans le cadre du dialogue social.

#### LES RELATIONS SOCIALES

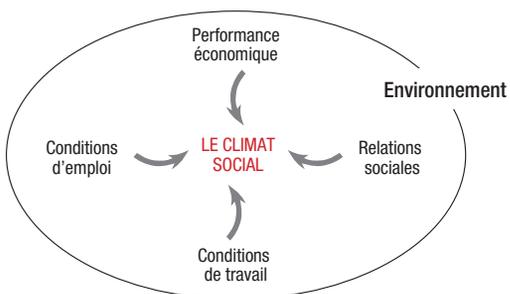
C'est l'ensemble des relations (interactions) qui existent entre les différents acteurs de l'entreprise : direction, encadrement, représentants du personnel et salariés<sup>1</sup>.



#### LE CLIMAT SOCIAL

Il traduit « l'ambiance générale » de l'entreprise. Le climat social résulte d'un grand nombre de facteurs liés à la situation de l'entreprise, son image, ses résultats, les conditions de travail, le type d'emploi, les rémunérations, etc., mais aussi de la relation avec les collègues, les responsables, de la confiance dans les dirigeants et enfin de la qualité du dialogue social.

Le climat social est une mesure subjective qui repose sur l'appréciation personnelle de ceux qui vivent la situation. On parle de climat serein ou tendu.



#### LE DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE

C'est la mise en œuvre du débat entre direction et représentants du personnel.

Il a pour objectif d'aboutir, par la concertation et la négociation, à « se mettre d'accord ». Il traite des sujets qui ont trait à la vie de l'entreprise : performance économique, conditions d'emploi, conditions de travail...

**i** Dans l'entreprise, les acteurs du dialogue social sont la direction et les représentants du personnel.

Les représentants du personnel sont les salariés mandatés pour représenter le personnel d'une entreprise. Ils peuvent être élus (délégués du personnel, membres du CE et du CHSCT) ou nommés par une organisation syndicale (délégués syndicaux et représentant de la section syndicale). Ces différentes instances de dialogue social sont appelées les instances représentatives du personnel (IRP).

Au plan national ou territorial et dans les secteurs professionnels, les acteurs du dialogue social sont les partenaires sociaux.

Cette expression est utilisée pour parler de l'ensemble formé par les syndicats de salariés et les syndicats d'employeurs dans les différentes négociations collectives.

#### ■ Les organisations syndicales de salariés

De nombreuses organisations syndicales existent. Depuis le 20 août 2008, la loi portant sur la démocratie sociale a modifié les critères de représentativité. L'audience électorale devient un critère primordial.

#### ■ Les organisations syndicales d'employeurs

Trois grandes organisations (le Medef, la CGPME et l'UPA) regroupent un grand nombre de syndicats professionnels.

1. Nous réservons le terme « salariés » au personnel non encadrant.

## QUE RECHERCHE-T-ON ?

### INFORMER, CONSULTER, SE CONCERTER, NÉGOCIER...

Ces termes (informer, consulter, se concerter, négocier) sont utilisés dans le cadre du dialogue social, et sont souvent confondus entre eux. Se donner une définition peut limiter des tensions entre les différents interlocuteurs. « *On nous demande notre avis et l'on n'en tient pas compte* » ou inversement « *on ne nous demande jamais notre avis, alors que c'est nous qui assumons après* ». Ce qui différencie ces différentes formes de communication, c'est notamment le niveau de participation souhaité par rapport à une décision donnée.

#### L'INFORMATION

Elle consiste à communiquer des éléments sur un sujet donné à des interlocuteurs dont l'avis n'est pas forcément sollicité.

#### LA CONSULTATION

Elle consiste à prendre avis auprès des parties afin de connaître leur opinion. Cet avis peut infléchir ou non la proposition qui est faite. Elle précède donc la décision.

#### LA CONCERTATION

C'est un échange entre différents interlocuteurs, en vue d'aboutir à l'élaboration d'une position commune. Par exemple, la direction anime une démarche participative centrée sur la résolution de problèmes ou la conduite de projets. Les salariés font des propositions que la direction valide ou non au final.

#### LA NÉGOCIATION

C'est la recherche d'un accord qui implique la confrontation de points de vue divergents. Elle a pour objet de satisfaire de manière contractuelle les besoins de chacune des parties et de créer de la norme (valeur juridique) et des règles collectives. (cf. schéma)

En matière de dialogue social, le droit du travail résume le mandat des partenaires sociaux à trois actions : information, consultation, négociation, variables selon les sujets et les instances.

Le comité d'entreprise (CE), par exemple, est informé et consulté sur la marche de l'entreprise, l'organisation du travail et les conditions d'emploi des salariés (cf. annexes 2 & 3). Ces informations et consultations peuvent entraîner des négociations conduites par le ou les délégués syndicaux (DS) et le CE.

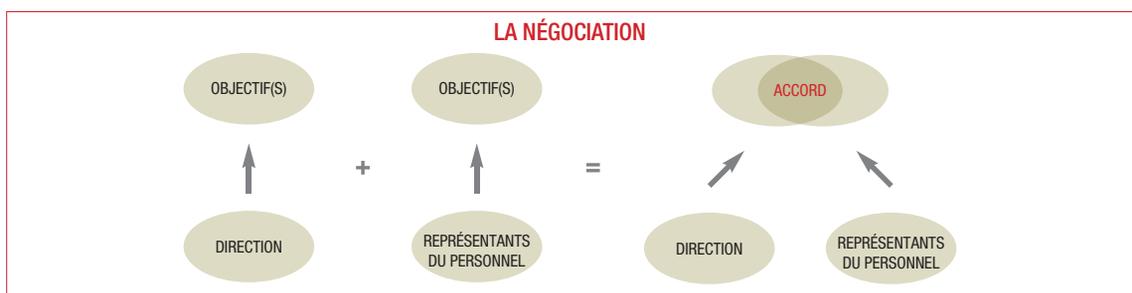
Dans le cadre d'une démarche participative, il s'agit de concertation. Elle commence en amont du projet, au moment où celui-ci est envisagé. Elle peut porter sur sa pertinence, son impact et ses effets sur l'organisation, le travail et sa difficulté de mise en œuvre.

À l'inverse, quand la direction communique sur un projet sur le point de se réaliser on parle d'information et pas de concertation.

#### **i** Pour aller plus loin

Le fait de mener des projets participatifs où sont associés l'encadrement et les salariés ne supprime pas le dialogue social. La direction doit se poser la question sur la manière d'associer les représentants du personnel :

- À quel moment du projet les instances représentatives sont-elles informées et consultées ?
- Comment les réflexions sur le projet, notamment son impact sur les conditions de travail et d'emploi, alimentent-elles les échanges entre direction et représentants du personnel ?
- Au-delà des instances, les représentants sont-ils associés à la démarche projet ? Participent-ils à des groupes de travail ?





## LES CRAINTES ET LES DIFFICULTÉS

### UNE CONVERSATION ENTRE DEUX PATRONS...

*Paul Clémenti dirige depuis 8 ans, l'entreprise « Metalindus » qui réalise des charpentes métalliques. Metalindus compte 66 salariés.*

*Brigitte Doce est dirigeante de la société « Plastifacil' », spécialisée dans la réalisation d'éléments plastiques pour le mobilier de décoration. Cette entreprise compte aujourd'hui 25 salariés.*

**Paul Clémenti.** J'ai un bon contact avec mes salariés et il y a une bonne ambiance dans mon entreprise. Honnêtement, je ne vois pas ce qu'apporteraient des délégués du personnel.

**Brigitte Doce.** Chez moi aussi, ça se passe bien. Mais j'essaye de bien faire la part des choses, de ne pas mélanger le côté relationnel avec le dialogue social. Avec les délégués, on met en place des règles collectives, valables pour tout le monde. Tu sais, il y a des salariés que tu n'entendras jamais, qui n'oseront pas venir te voir, justement parce que tu es le patron. Les délégués sont vigilants à garantir une certaine équité.

**PC.** D'accord, mais qu'est-ce que ça prend comme temps, ces réunions ! J'ai d'autres priorités, comme le développement de mes marchés, qui sont vitales pour l'entreprise.

**BD.** Oui, tu as raison, la concertation, ça prend du temps. Mais à mon avis, il faut le considérer comme une sorte d'investissement à long terme. Le dialogue social permet d'anticiper les problèmes, puisque les éventuelles tensions remonteront plus vite jusqu'à toi et tu peux en assurer la régulation. À mon sens, c'est souvent un gain de temps à terme.

**PC.** Écouter les points de vue, d'accord, mais ils sont souvent contradictoires. Il va falloir que je fasse le tri et je risque d'être confronté à des revendications auxquelles je ne pourrai pas répondre.

**BD.** Tu veux parler des demandes d'augmentation, d'avantages sociaux, etc.... C'est sûr que ça fait partie des choses qui sont mises sur le tapis. Mais

au contact des délégués, je me suis rendu compte que si on a des intérêts divergents, on a surtout un objectif commun : la pérennité de l'entreprise. Quand on échange sur la situation économique de l'entreprise, certaines revendications irréalistes tombent d'elles-mêmes. Et puis, ça me permet aussi d'envisager des solutions différentes que l'augmentation de salaires, pour répondre aux aspirations des salariés : tickets restaurant, mutuelle, chèque emploi service universel, etc.

**PC.** Mais comment tu fais quand un délégué te met face à un problème de code du travail ?

**BD.** De toute façon, délégué ou pas, le code du travail, il faut l'appliquer. Mais comme le droit du travail est complexe, je me fais parfois aider par un conseiller juridique.

**PC.** Je me dis aussi que si je commence à prendre des avis partout, on risque d'oublier que c'est moi qui prends les décisions. Je dois continuer d'avoir les moyens de tout contrôler.

**BD.** Pour ma part, je préfère prendre mes décisions après consultation des différents points de vue, ça me rassure et me permet de justifier mes choix. Les délégués sont une chambre d'écho pour remonter des idées. Et dans la foulée, les salariés se rendent compte que je suis à leur écoute, que je respecte leur avis et leur travail. Ça génère de la confiance réciproque, ce qui est positif pour tout le monde.

**UNE CONVERSATION ENTRE DEUX SALARIÉS À LA VEILLE DES ÉLECTIONS DE DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL**

*Alain Delahousse: ouvrier qualifié dans la métallurgie vient d'une TPE de 8 salariés et est embauché depuis 6 mois dans l'entreprise Valra qui compte 62 salariés.*

*Dominique Vigo: 9 ans d'ancienneté dans l'entreprise Valra. Il est reconnu dans son domaine professionnel par sa direction et ses collègues. Il se présente pour la deuxième fois aux élections du personnel de l'entreprise.*

**Alain Delahousse.** Je ne sais pas comment tu fais? Pour moi, être délégué, c'est la meilleure façon d'en prendre plein la tête avec les collègues quand on n'obtient pas ce qu'ils attendent!

**Dominique Vigo.** Pas forcément. Au début je suis tombé dans le piège: je présentais toutes les revendications, bille en tête. Forcément, il y avait toujours des mécontents. Maintenant, j'ai clarifié mon rôle: j'explique bien aux collègues que je suis là pour présenter un point de vue commun: on trie ensemble avant que je n'aille négocier. Et je ne règle pas tout en une seule fois: je fais des allers-retours entre les salariés et le patron pour m'assurer que je suis suivi.

**AD.** Et avec le patron, ce ne doit pas être évident!

**DV.** Je te rappelle quand même qu'il y a une loi qui protège les représentants du personnel, qui les autorise à prendre position ouvertement, notamment en cas de situations illégales ou injustes. Le patron sait que le délégué ne parle pas en son nom propre, mais qu'il a un mandat.

**AD.** De toute façon, le patron, il te voit, puis il décide ce qu'il veut.

**DV.** Au début c'était un peu comme ça, et j'ai l'impression que dans l'entreprise d'où tu viens, ce n'était pas non plus un modèle de dialogue social! J'ai bataillé pour me faire entendre et pour que nos échanges soient suivis d'effets. J'ai procédé avec méthode, sans agressivité et j'ai peu à peu démontré que je pouvais aussi être pour le patron une personne-ressource: avant de prendre les

décisions qui lui incombent, il est parfois bien content de connaître le point de vue des salariés...

**AD.** Alors maintenant que tout se passe bien, à quoi tu sers, finalement?

**DV.** Un délégué n'est pas par définition l'ennemi du patron et qui dit dialogue social ne veut pas forcément dire conflit! C'est sûr que dans les entreprises où le dialogue social n'est pas installé, ou pire, s'il y a des relations sociales dégradées, tout le monde est perdant. Il vaut mieux organiser des élections de délégués avant qu'il n'y ait crise. Quand il y a des problèmes, restaurer un dialogue constructif peut être vital pour l'entreprise et en rythme de croisière, ce qu'il faut, c'est continuer de faire passer les messages.

**AD.** Moi, je trouve qu'il ne faudrait pas non plus que le délégué coupe les salariés d'un contact direct avec le patron. Personnellement, je n'ai pas besoin d'intermédiaire.

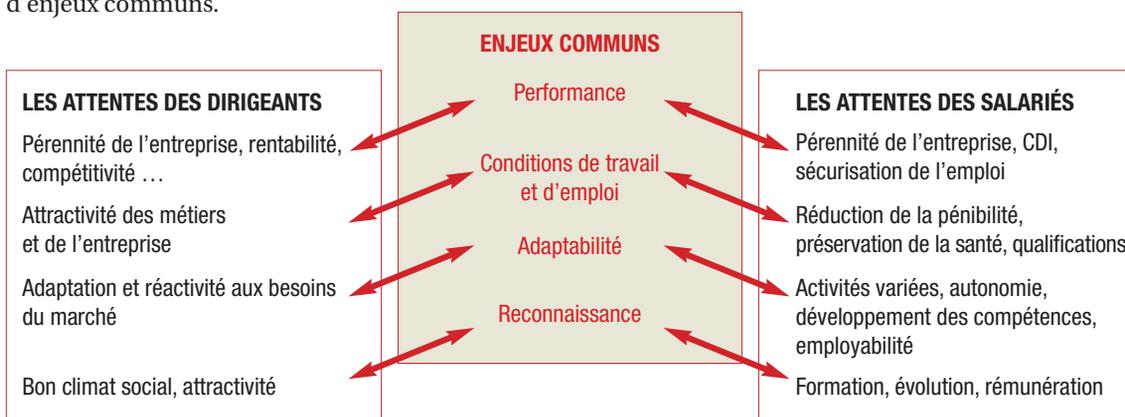
**DV.** Je crois que tu mélanges deux choses en fait. Normalement, un délégué, ce n'est ni un intermédiaire ni un filtre, mais une personne chargée par ses collègues de faire passer un message. Si tu as des demandes à faire pour ton propre compte, il est utile que tu en parles directement. Et tant mieux si tu as des relations « cool » avec le patron. Mais parallèlement, il faut un cadre plus formel et plus transparent pour traiter des problèmes de l'entreprise et des salariés. C'est particulièrement important pour aider les personnes qui sont en situation fragile et pour garantir une certaine équité entre les salariés.

## EN QUOI LE DIALOGUE SOCIAL EST UTILE ?

Le dialogue social permet de traiter les questions de l'entreprise en favorisant les échanges de points de vue complémentaires, dans un cadre défini et avec l'objectif de se mettre d'accord autour d'un projet commun. C'est aussi l'opportunité pour les salariés de faire entendre leur point de vue.

### 1. PRENDRE EN CONSIDÉRATION DES REGARDS COMPLÉMENTAIRES

Construire le dialogue social dans l'entreprise part du constat que les acteurs, en fonction de leur place, peuvent avoir des attentes différentes. Le dialogue social doit permettre de les faire se rencontrer autour d'enjeux communs.



### 2. BÂTIR LE CADRE POUR TRAITER LES PROBLÈMES

Les problèmes sociaux rencontrés par les salariés sont traités à un moment donné et n'interfèrent pas à tout moment dans les autres relations. « *Il y a un temps pour traiter des questions avec les délégués du personnel (DP) et ensuite on passe au travail* ». De plus, dialoguer avec des représentants du personnel doit permettre de se centrer sur les difficultés rencontrées et non sur les personnes.

#### EXEMPLE

Le dirigeant d'un centre de tri des déchets souhaite mobiliser les salariés sur la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Mais demander à un salarié de s'exprimer sur sa situation de travail ne va pas de soi. Il peut estimer qu'il court un risque s'il parle franchement. À l'inverse, s'il se tait, les problèmes réels de sécurité risquent d'être masqués.

Suite à une réunion, la direction et les DP proposent de mettre en place un groupe de travail pour réfléchir sur le sujet et construire une approche partagée des risques et attitudes à mettre en œuvre pour garantir la prévention. Le document unique, obligatoire aujourd'hui dans le cadre de l'évaluation et de la prévention des risques professionnels, sera alors complété.

### 3. CONSTRUIRE UN COLLECTIF CENTRÉ SUR DES INTÉRÊTS COMMUNS

Un des facteurs de la performance des entreprises est leur capacité à construire un sens commun où chaque acteur (dirigeant, encadrement, salariés et représentants) aura sa place. Ce sens commun se construit dans les relations de travail et le dialogue social.

Les représentants du personnel peuvent y contribuer en construisant, avec les salariés, des règles collectives qui priment sur les intérêts individuels (grille de salaire pour garantir l'équité, processus d'intégration d'un nouvel embauché pour assurer sa fidélisation...).

**EXEMPLE**

Une entreprise d'installation thermique double ses effectifs (30 à 60 personnes) en deux ans. Il n'est plus possible pour le dirigeant d'informer, de consulter, et de résoudre les problèmes par des relations individuelles. De plus il ressent un besoin de construire des liens entre les différents services et de développer un sentiment d'appartenance pour des salariés qui sont souvent dispersés sur des chantiers. Il a constaté que passer par la seule voie hiérarchique n'était pas suffisant pour construire une cohérence globale. Suite à des échanges avec son syndicat professionnel, il décide de mener une démarche collective pour mettre en place un règlement intérieur. Cette démarche lui permettra d'associer les instances représentatives du personnel. Il compte sur cette première action pour réfléchir plus globalement à la dynamique sociale de son entreprise et alimenter le dialogue social.

**4. RECONNAÎTRE LES SALARIÉS**

Des relations organisées peuvent faciliter la résolution des problèmes et des tensions qui émaillent la vie de l'entreprise.

La possibilité de donner son point de vue et la prise en considération de celui-ci fait partie de la reconnaissance de chacun. Celle-ci renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

**EXEMPLE**

Dans cette entreprise textile de 45 salariés, le chef d'entreprise ne comprend pas le malaise latent qui s'est installé. Il a le sentiment que les conditions de travail sont bonnes et que les salariés, par le biais de l'intéressement et de la participation, ont une reconnaissance de leur investissement. Il fait appel à un intervenant extérieur pour identifier les préoccupations des salariés et mieux comprendre les causes. L'intervenant propose une démarche participative en impliquant également les représentants du personnel dans le cadre du diagnostic. Deux sujets sont retenus comme prioritaires : d'une part, l'intégration et la formation des jeunes embauchés, d'autre part, le besoin de professionnalisation de l'encadrement de proximité.

**i Pour aller plus loin**

**Un dialogue structuré et collectif peut avoir un réel impact sur la qualité des décisions :**

- Devant la nécessité de présenter, argumenter et échanger sur ses décisions, le chef d'entreprise est amené à les préciser, les formaliser et leur donner du sens.
- Les rencontres régulières entre direction et représentants du personnel peuvent inciter les acteurs à traiter les problèmes et trouver des solutions.
- La recherche de cadre général de fonctionnement, de règles collectives, limite les situations jugées inéquitables, notamment en matière salariale.
- Un dialogue social qui se passe bien permet d'instaurer un climat de confiance indispensable pour assurer la réactivité et gérer les changements.

## LA MISE EN PLACE DES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL DANS LES PME DE PLUS DE 10 SALARIÉS

Le dialogue social se construit pas à pas. Dans la PME de plus de 10 salariés, une première étape consiste à s'informer sur les modalités et les aspects juridiques de fonctionnement des instances et à communiquer avec les salariés avant de passer dans un deuxième temps à la phase de mise en œuvre à proprement parler.

### 1. SE PRÉPARER, S'INFORMER POUR INSTALLER COLLECTIVEMENT LES INSTANCES

- **S'informer des obligations légales pour en comprendre l'esprit** : la mise en place des instances peut apparaître au dirigeant comme une contrainte. Il lui appartient d'en comprendre l'esprit pour dépasser ce stade et instaurer un dialogue social profitable à tous.
- **Identifier des interlocuteurs ressources** qui peuvent assurer un véritable conseil. À ce titre, les chefs d'entreprises peuvent solliciter le service juridique de leur syndicat professionnel ou l'inspection du travail. De leur côté, les salariés peuvent rencontrer les organisations syndicales. Par ailleurs, un grand nombre d'organismes de formation proposent des modules courts de sensibilisation.
- **Communiquer auprès de l'ensemble du personnel** : la mise en place des instances relève de la responsabilité du dirigeant et nécessite des temps d'échanges et d'information auprès du personnel.

### 2. L'ÉLECTION DES DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL : LE PREMIER PAS VERS LE DIALOGUE SOCIAL

Avoir un délégué du personnel nécessite d'intégrer dans les relations habituelles de travail un nouvel acteur, de lui permettre de trouver sa place et de coordonner les différents canaux de relations entre direction, encadrement, salariés et DP.

Avec l'arrivée d'un représentant du personnel, de nouvelles relations sont à construire, en complément des relations de travail déjà existantes.

#### 2.1. Choisir... le dialogue

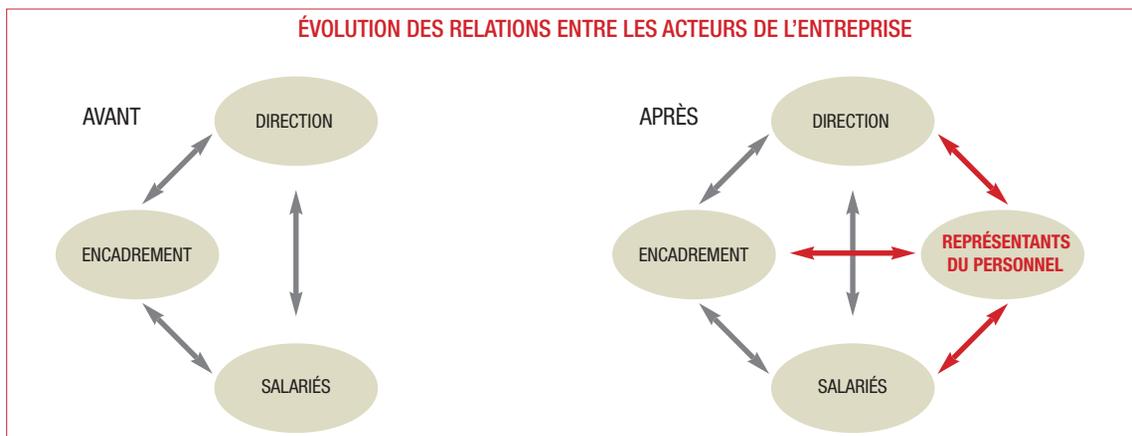
La relation entre la direction et les représentants du personnel peut schématiquement prendre trois grandes formes.

#### L'opposition

Elle peut venir des représentants comme de la direction.

Le dirigeant cherche à éviter l'émergence de toute forme de représentation. Il mise sur une ligne hiérarchique loyale qui assume la régulation. Il y a un refus de reconnaissance des représentants du personnel. L'opposition peut aussi être portée par des représentants du personnel. Une stratégie parfois utilisée est l'opposition systématique et la « juridiciarisation » des rapports de travail avec des recours fréquents aux prud'hommes, TGI, inspecteurs du travail...

#### ÉVOLUTION DES RELATIONS ENTRE LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE



Conflits et affrontements deviennent la règle. Chaque partie cherche exclusivement à atteindre ses propres objectifs au détriment des objectifs de la partie adverse. Les formes de relations sont souvent dures, agressives, parfois violentes et rarement productives.

#### La cohabitation

Elle consiste à accepter le phénomène de représentation avant tout par souci du cadre légal. Le dialogue social est alors réduit au strict respect des formes. Il est vécu comme une contrainte et les obligations d'information, consultation ou négociation sont subies. Il y a une reconnaissance de façade du rôle des représentants du personnel, qui a peu d'effets sur la construction de règles de fonctionnement communes.

Ce type de relation engendre souvent beaucoup d'inertie et un consensus mou.

#### Le dialogue

Il consiste à construire des relations qui permettront d'allier autant que possible les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise. Il favorise la reconnaissance des représentants du personnel afin que ceux-ci soient en capacité d'écouter les salariés et de construire avec eux et avec la direction un dialogue efficace.

L'état d'esprit avec lequel l'entreprise met en place des DP est fondamental pour la qualité future du dialogue social. Installer des instances dans un climat social serein permet de prendre le temps de construire la qualité de la relation et la confiance entre les parties prenantes. A contrario, quand les salariés s'organisent pour répondre à des tensions, le dialogue social risque alors de s'installer dans l'opposition.

[...] « Il y a au moins deux façons de concevoir les relations sociales. La première consiste à voir essentiellement un ensemble de contraintes, une source de coûts et de problèmes qui détournent l'entreprise de sa véritable raison d'être. [...] La deuxième consiste à concevoir la qualité des rapports sociaux comme une contribution à l'efficacité de l'entreprise<sup>1</sup>. »

## 2.2. Permettre aux délégués du personnel de construire leur représentativité

Lors de nos interventions, des dirigeants nous font régulièrement part de leur scepticisme quant à la parole « portée » par le DP, qu'ils jugent en décalage avec le point de vue des salariés. La légitimité des DP et leur représentativité se construisent dans le temps. Cela suppose que la direction laisse la possibilité aux représentants du personnel de rencontrer les salariés pour qu'ils soient à leur écoute et qu'ils construisent avec eux ce sur quoi doit porter le dialogue social.

### EXEMPLE

Dans cette petite entreprise de conseil d'une vingtaine de salariés, les DP organisent une réunion mensuelle avec les salariés sur le temps de repas de midi. Cette réunion précède en général la réunion avec la direction. Elle permet d'aborder l'actualité du travail, d'échanger sur les différentes perceptions de ce qui se passe et d'aborder collectivement les éventuels conflits ou difficultés rencontrés.

## 2.3. Faciliter la relation entre l'encadrement et les DP

La relation avec les représentants du personnel n'est pas simplement l'affaire de la direction; les encadrants aussi sont concernés. En effet, sur le terrain, l'encadrement peut avoir des représentants du personnel dans ses équipes. Cela aura des conséquences directes sur son rôle de manager: la gestion des heures de délégation, de l'absence et des compensations au niveau de l'équipe, par exemple. Il perd le monopole de l'information directe: les DP ont pu informer les salariés avant ou intervenir pendant ou après une communication de l'encadrement. Il devra savoir parler avec le personnel en évitant les jeux de pouvoir ou de concurrence avec les représentants. Il peut être amené à recevoir les DP pour répondre aux réclamations individuelles et jouer à chaud un premier niveau de régulation.

1. *Les relations sociales dans l'entreprise*, Liaisons sociales, Daniel Labbé, Hubert Landier, 1999



## LA MISE EN PLACE DES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL DANS LES PME DE PLUS DE 10 SALARIÉS

Dans le losange d'acteurs (cf schéma p. 2), l'encadrement se situe à l'une des charnières du système entre direction, salariés et représentants du personnel. Les tensions peuvent être très fortes sur cette fonction. La direction aura un rôle important pour garantir des niveaux similaires d'information entre encadrement et représentants du personnel et pour soutenir son encadrement dans la compréhension du dialogue social.

### 3. LES PRINCIPAUX ÉCUEILS À ÉVITER

#### 3.1. Le constat de carence aux élections

C'est un grand classique en PME!

Pour comprendre les raisons de l'absence de candidat et ne pas conclure trop vite à l'inutilité du dialogue social, voici quelques éléments qui peuvent expliquer un constat de carence.

- Trop pris par le quotidien, le chef d'entreprise néglige la préparation. N'ayant pas le temps de communiquer, il rédige rapidement une note sur la mise en place des élections du personnel et l'affiche.
- Le climat social de l'entreprise est plutôt bon et personne ne ressent le besoin d'être représenté dans l'immédiat.
- Les salariés, voire la direction, connaissent mal le rôle d'un DP et plus globalement le rôle des instances représentatives du personnel.
- Les salariés voient l'intérêt potentiel d'avoir un représentant du personnel, mais aucun n'est prêt à endosser cette responsabilité (peur du regard de la direction, des collègues mais aussi peur de ne pas savoir faire...)
- Les salariés ne conçoivent pas clairement ce dont ils peuvent discuter...

Pour anticiper ces freins, il nous semble important que le dirigeant communique sur son engagement dans cette démarche. Il peut préciser notamment ce qu'il attend du rôle des DP et d'un collectif de travail. Il peut rappeler l'existence de formations pour les nouveaux élus et suggérer les sujets qui pourraient être abordés lors des premières réunions mensuelles.

#### 3.2. Le candidat de la direction

La direction peut être tentée de proposer à un salarié de se présenter en qualité de délégué du personnel. C'est généralement celui avec lequel elle a su créer des relations constructives dans le travail. Le risque, pour le dirigeant, est de ne pas accepter le nécessaire changement de comportement de ce salarié pour assumer son mandat de délégué. Cela nécessitera de faire évoluer le mode de relation et d'accepter l'idée qu'il aura à exprimer des points de vue éventuellement différents.

Cette transformation de la relation sera-t-elle possible pour les deux acteurs?

Par ailleurs, on peut imaginer qu'en cas de tension, la question de la légitimité du « volontaire désigné » se posera. Sera-t-il représentatif pour ses collègues? Seront-ils en confiance? Lui-même pourra-t-il s'affranchir de la dépendance instaurée par le mode de désignation?

#### 3.3. La représentation comme entrave à la carrière

Il arrive que des représentants du personnel ou syndicaux voient leur carrière professionnelle stagner du fait de leur mandat.

Ce type de fonctionnement, crée un sentiment de « mise en danger » à tenir ce rôle et d'obligation à faire des choix entre la poursuite d'une carrière professionnelle ou la représentation.

Cette approche n'inscrit-elle pas, de fait, les relations sociales dans une logique d'opposition? N'est-ce pas un moyen de favoriser les candidatures qui s'inscrivent dans une attitude « rebelle » et qui nourriront l'opposition?

#### 3.4. Confondre les rôles

Particulièrement dans les TPE, dirigeants et délégués devront apprendre à passer d'un rôle à l'autre, d'un registre d'échange à l'autre. Ne pas « faire payer » au salarié (dans son travail) la position qu'il a tenue quelques heures avant en qualité de délégué! Cela nécessite une bonne prise de recul et de bien distinguer les espaces de discussions et les différents rôles.

## LA MISE EN PLACE DES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL DANS LES PME DE 50 SALARIÉS ET PLUS

Dans la PME de 50 salariés et plus, le dialogue social est plus structuré. L'apprentissage du dialogue social antérieur avec les délégués du personnel facilite le passage vers de nouvelles instances. L'élection de nouveaux représentants est à prévoir : comité d'entreprise (CE) ou délégation unique du personnel (DUP) et la mise en place d'un Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). (voir annexe 2, p.18).

### 1. LA DUP... RÉDUIT LE NOMBRE D'INSTANCES

La multiplication des instances peut s'avérer complexe à gérer. Aussi dans les entreprises de plus de 50 et de moins de 200 salariés, le chef d'entreprise peut décider la mise en place d'une Délégation Unique de représentation du Personnel (DUP).

Cette instance cumule les attributions des délégués du personnel et du comité d'entreprise. Ces attributions sont confiées aux délégués du personnel.

### 2. LE CHAMP DE LA CONCERTATION S'ÉLARGIT

En intégrant un CE (ou une DUP) et un CHSCT, le dialogue social qui, avec les DP, était centré sur les réclamations individuelles et collectives, passe un cap en matière d'information et de consultation. Quand la direction a su construire un dialogue constructif avec ses DP (échanges mensuels, information et concertation, recherche de solutions et avancées sociales...) le CE et le CHSCT s'inscrivent dans la continuité.

Néanmoins, le cadrage juridique concernant ces instances est plus important et nécessite de ne pas être simplement en réponse aux questions des DP mais de fournir des informations de qualité suffisamment à l'avance pour permettre d'engager un échange de points de vue.

Les sujets peuvent être aussi variés que l'organisation du travail, la gestion et la marche générale de l'entreprise et tous les projets qui peuvent avoir des conséquences sur l'emploi, la qualification, la rémunération, la formation ou les conditions de travail du personnel.

#### EXEMPLE

Lorsque l'employeur envisage de mettre en œuvre des évolutions technologiques importantes et rapides, il doit établir un plan d'adaptation.

Ce plan est transmis pour information et consultation au CE. Celui-ci est régulièrement informé et périodiquement consulté sur la mise en œuvre de ce plan.

Ces échéances facilitent la conduite du projet quand le CE sert à faire remonter des informations de la part des salariés sur les risques et contraintes en matière de conditions de travail.

## LA MISE EN PLACE DES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL DANS LES PME DE 50 SALARIÉS ET PLUS

### 3. UNE PLACE PLUS FORMELLE À LA NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS L'ENTREPRISE

La négociation des accords d'entreprise permet d'adapter les dispositifs des accords de branches aux conditions particulières de l'entreprise. (ex. : accord national interprofessionnel relatif à l'accès des salariés à la formation professionnelle continue – 19/07/2001).

Ce sont, en principe, les délégués syndicaux qui négocient avec l'employeur. Mais pour favoriser la négociation dans les petites entreprises dépourvues de délégués syndicaux, un accord peut être conclu, sous certaines conditions, par les représentants du personnel élus au comité d'entreprise (ou à défaut par les délégués du personnel) ou, en l'absence de représentants élus, par un salarié spécifiquement mandaté.

La négociation annuelle obligatoire (NAO), porte sur des thèmes définis et selon un rythme imposé par le code du travail (cf. annexe 5, p. 21) : salaires, temps de travail, travailleurs handicapés, égalité professionnelle, épargne salariale, régime de prévoyance. En dehors de celle-ci, employeurs et syndicats ont toute liberté pour négocier sur des thèmes qu'ils choisissent : formation professionnelle, congés... mais aussi prévention des risques professionnels, santé, sécurité...

#### EXEMPLE

Dans cet établissement sous-traitant de l'automobile, un accord relatif à l'intégration des personnes handicapées a permis de travailler sur la prévention des risques professionnels.

### 4. LES DÉLÉGUÉS SYNDICAUX PARTENAIRES DE LA NÉGOCIATION

Les organisations syndicales peuvent désigner un délégué syndical dans un établissement d'au moins 50 salariés.

Il est à noter que dans les entreprises de moins de 50 salariés, un délégué syndical peut être désigné parmi les délégués du personnel titulaires.

Les délégués syndicaux ont la compétence de participer aux négociations annuelles et de signer les accords collectifs d'entreprise. Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales représentatives, l'employeur doit convoquer tous les délégués syndicaux pour négocier.

La loi sur la démocratie sociale publiée le 20 août 2008, vient modifier :

- **Les critères de représentativité syndicale :** l'audience électorale est un critère fondamental. Elle est évaluée à partir des résultats au premier tour des dernières élections des titulaires au CE, à la DUP ou, à défaut, des DP. Au niveau de l'entreprise ou de l'établissement, le seuil d'audience est de 10 %.
- **Les règles de validation des accords collectifs :** la validité des accords est subordonnée à leur signature par un ou plusieurs syndicats représentatifs ayant recueilli au moins 30 % des suffrages et à l'absence d'opposition d'un syndicat représentatif ayant recueilli 50 % des suffrages.

## FAIRE VIVRE LE DIALOGUE SOCIAL

Pour construire un dialogue social de qualité, il est important de s'intéresser tant au contenu des échanges et objets de négociation qu'à la nature des relations elles-mêmes.

Il appartient aux deux parties :

- D'identifier les thèmes sur lesquels vont porter la concertation et la négociation en s'attachant aux enjeux essentiels de l'entreprise et des salariés.
- De veiller à respecter des règles de communication qui garantissent la qualité des relations.

### 1. IDENTIFIER LES THÈMES DU DIALOGUE SOCIAL

S'inscrire dans une logique de dialogue nécessite de penser les relations sociales comme un axe de la stratégie de l'entreprise qui vise une approche mutuellement profitable.

La politique sociale de l'entreprise s'attache à répondre à la fois :

- **À la performance** de l'entreprise : en recherchant des solutions qui répondent à son besoin d'efficacité. *Par exemple : mettre en place une organisation du temps de travail lissée sur l'année du fait de la saisonnalité, tout en prenant en considération les contraintes des salariés.*
- **À la reconnaissance** de l'engagement exigé en matière de réactivité, d'investissement, d'adaptation des salariés : en créant des conditions favorables à cette implication en jouant sur différents leviers politiques de rémunération, développement des compétences, parcours professionnels. *Par exemple : mettre en place l'intéressement.*
- **Aux conditions de travail** : en garantissant le maintien de la santé au travail et la réduction des risques professionnels. *Par exemple : mobiliser des groupes de travail avec les personnes concernées par l'installation d'une nouvelle chaîne de montage, pour penser les conditions de travail et identifier les besoins d'évolution de compétences.*

Pour construire la politique sociale, il s'agira d'analyser :

- Ce qui se passe dans son contexte (secteur d'activité, territoire) : positionnement économique, évolution technologique, marché de l'emploi...
- Les difficultés rencontrées : recrutement, fidélisation, absentéisme, besoins en matière d'évolution des compétences...
- La situation de travail vécue par les salariés : pression liée à la charge, l'inadaptation de moyens au regard des objectifs, difficultés sur certains postes...

### 2. ÊTRE FORCE DE PROPOSITION

C'est au regard de l'ensemble de ces éléments, que le dirigeant définira ses orientations en matière de politique sociale et sera force de proposition auprès des instances représentatives du personnel.

#### EXEMPLE

Sur un territoire où le taux de chômage est d'à peine plus de 3 %, des employeurs de la mécanique se sont regroupés en association pour répondre collectivement aux difficultés rencontrées par les entreprises en matière de recrutement. L'association, en collaboration avec l'ANPE, les Assedic et un organisme de formation, a mis en place un dispositif spécifique pour aider les chefs d'entreprises à attirer des salariés qu'ils forment à leurs métiers. Aujourd'hui, ces mêmes employeurs réfléchissent ensemble à l'amélioration des conditions d'emploi (mutuelle, activités de loisirs via un regroupement de CE...) et des conditions de travail en lançant une action sur l'identification des risques professionnels et les moyens d'y faire face.

Les thèmes les plus couramment négociés sont : le temps de travail, les salaires et primes mais aussi l'épargne salariale, l'intéressement et la prévoyance

## FAIRE VIVRE LE DIALOGUE SOCIAL

### EXEMPLE

Pour rester attractive, cette entreprise, à la frontière suisse, souhaite réfléchir à une politique de rémunération équitable qui intégrerait des avantages complémentaires (prévoyance, intéressement...). Elle choisit alors de négocier un accord pour renforcer la fidélisation des salariés.

L'inspecteur du travail, le conseiller juridique de l'organisation professionnelle sont des ressources importantes pour aider à la construction d'une proposition mais également garantir la légalité juridique de la négociation avec les organisations syndicales.

### 3. SE CONCERTER

Si la stratégie sociale est l'ossature sur laquelle se construit le dialogue social, les petits événements du quotidien en forment la chair. C'est ce quotidien, rapporté notamment par les représentants du personnel et l'encadrement, qui va également alimenter le dialogue social.

De ce fait, l'écoute de ce qui se dit et ce qui se passe dans l'entreprise est essentielle.

Beaucoup de tensions naissent du fait que les acteurs de l'entreprise s'attachent à chercher la solution avant de s'accorder sur une vision commune du problème.

Il est nécessaire de veiller à respecter des étapes dans le processus de concertation.

- **Se mettre d'accord sur la nature des problèmes rencontrés** : le problème est l'écart entre la situation souhaitée et la situation réelle.
- **Identifier ce dont les personnes ont besoin** pour assurer le travail. Plusieurs acteurs peuvent être concernés et avoir des besoins différents.
- **Construire une proposition** qui prendra en compte le besoin des différents acteurs pour résoudre le problème. Mise en débat, elle sera complétée et enrichie jusqu'à un accord.

### 4. NÉGOCIER

Un employeur et des représentants du personnel ne rechercheront un accord par la négociation que s'ils sont convaincus qu'ils obtiendront de meilleurs résultats par la contractualisation plutôt que par d'autres moyens (autorité, pression, rapport de force...)

S'il n'existe pas de recette pour garantir qu'une négociation aboutira à la satisfaction de chacune des parties, on peut rappeler quelques règles concernant le processus global. Une négociation se prépare, s'ouvre, se déroule et se conclut.

#### 4.1. Préparer la négociation

Il est nécessaire de prendre le temps de créer un climat propice aux échanges :

- Pour faire émerger une vision commune du problème et de « pourquoi on est là ». Cela passe par une vérification de ce qui est compris par chaque partie.
- Pour permettre à chacun d'exprimer ses enjeux par rapport au problème posé.
- Pour se mettre d'accord sur le déroulement : calendrier, règles communes.

Cette phase peut être formalisée par un accord de méthode qui précisera les sujets à aborder et les règles du jeu.

#### 4.2. Ouvrir la négociation

Pour présenter une proposition, il sera nécessaire de :

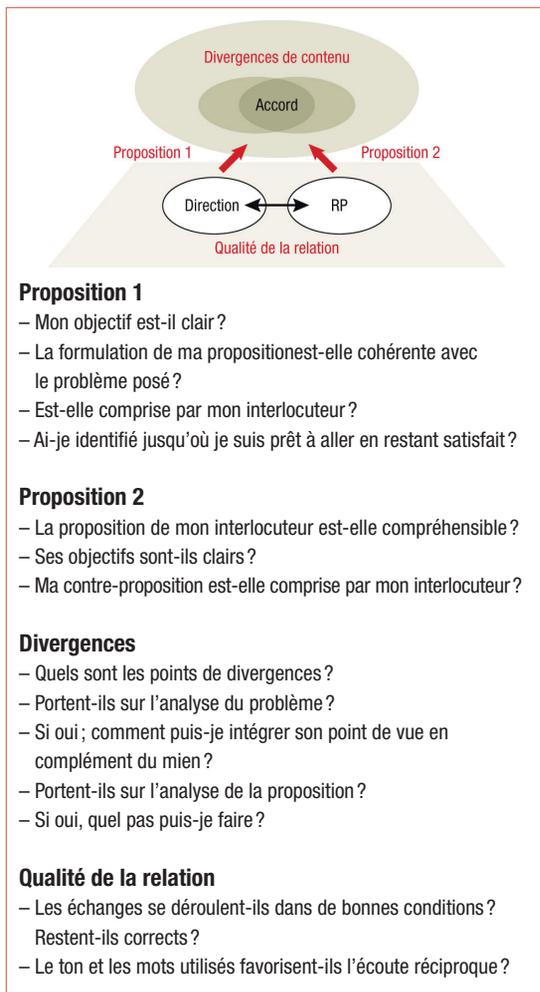
- Vérifier les aspects juridiques (formuler une proposition légale) et la faisabilité ;
- S'assurer de la cohérence avec les objectifs de l'entreprise ;
- Identifier les limites de la négociation ;
- Connaître les besoins et attentes des salariés.

La réussite d'une négociation ne résulte pas simplement de la qualité et de la cohérence des propositions, mais aussi de l'acceptabilité sociale, indispensable pour la mise en œuvre. L'adhésion des représentants du personnel est donc à rechercher.

### 4.3. Dérouler la négociation

Plusieurs temps de rencontre sont nécessaires pour conduire une négociation. Des temps de pause pour permettre à chacune des parties de prendre du recul et de faire le point avec les mandants sont à prévoir. La reformulation régulière des avancées de la négociation permet de vérifier que tous ont bien la même vision de l'avancement du processus et surtout de mesurer ce qu'il reste à parcourir.

Lorsque la négociation est particulièrement difficile, nous proposons un schéma<sup>1</sup> qui peut vous aider à diagnostiquer ce qui pose un problème dans le processus de négociation.



### 4.4. Conclure la négociation

Il est important que chacune des parties vérifie qu'elle est bien d'accord sur la formulation de ce qui a été convenu. Les comptes-rendus de réunion ou une formalisation de l'accord vont le permettre.

La communication aux autres acteurs de l'entreprise est une étape souvent négligée ou trop rapidement faite. Il ne suffit pas de transmettre un compte-rendu par courriel pour que les destinataires s'en approprient le contenu. Il sera important que direction et représentants du personnel prennent le temps de faire une restitution commentée des décisions. Une communication conjointe peut s'avérer opportune dans certains cas.

Enfin, un accord n'a de sens que s'il est suivi d'effets. Direction et représentants du personnel devront assurer un suivi de la mise en œuvre de l'accord et le cas échéant réajuster certains points qui s'avèrent difficiles dans la mise en œuvre. Ce suivi permettra de continuer à alimenter le dialogue social. Une phase expérimentale peut être pertinente.

#### **i** Les mots-clés de la négociation

**Communication** : une bonne négociation implique la transparence sur le contexte de la négociation, les enjeux et les modalités de communication avec le personnel pendant le déroulement de la négociation.

**Confiance** : c'est un sentiment de sécurité qui va se développer dans le cadre des différentes rencontres entre les partenaires de la négociation et qui va permettre de construire (« on peut se fier à la parole donnée »).

**Coopération** : c'est la recherche d'un résultat commun tout en respectant les différences ou les divergences.

« Le résultat n'est pas fait de concessions, mais de compromis et de solutions élaborées conjointement. »

1. Schéma tiré de l'ouvrage de François Delivré, *Le pouvoir de négocier. S'affronter sans violence*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod

## ANNEXE I

### AUTODIAGNOSTIC DU DIALOGUE SOCIAL

PLUTÔT NÉGATIF

PLUTÔT POSITIF

#### 1. LE CLIMAT SOCIAL

- Quels sont les éléments qui, pour vous, peuvent avoir un impact, positif ou négatif, sur le climat social de votre entreprise ?

	1	2	3	4
Secteurs d'activité, notoriété, positionnement marché				
Résultat, performance de l'entreprise...				
Qualité de vie au travail et conditions de travail				
Conditions d'emploi (Type de contrats, rémunérations...)				
Qualité des relations de travail (entre collègues, avec l'encadrement, avec la direction...)				
Qualité du dialogue social				

- Comment qualifieriez-vous le climat social dans votre entreprise au regard des indicateurs classiques ?

	1	2	3	4
Taux d'absentéisme				
Turn-over				
Taux d'accident				
Qualité et non qualité				
Tensions, conflits...				

#### 2. LES RELATIONS DE TRAVAIL

- Comment qualifieriez-vous les relations entre :

	1	2	3	4
Direction – encadrement				
Direction – salariés				
Direction – représentants du personnel				
Encadrement – salariés				
Encadrement – représentants du personnel				
Représentant du personnel – salariés				

#### 3. LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

- Quelles sont les instances présentes dans votre entreprise ?  DP  CE  DUP  CHSCT  DS
- Rencontrez-vous des difficultés pour mettre en place les instances manquantes ? .....

- Pourquoi?.....  
.....  
.....

#### 4. LES RELATIONS DANS LES INSTANCES DE DIALOGUE SOCIAL

- Si vous avez déjà des représentants du personnel, comment qualifiez-vous les relations entre les acteurs dans le cadre des instances?.....

OPPOSITION	COHABITATION	DIALOGUE
------------	--------------	----------

- Les échanges sont-ils constructifs? permettent-ils d'aboutir à des résultats concrets?.....
- Qu'est-ce-qui à votre avis pourrait être amélioré?.....

#### 5. ORIENTATIONS EN MATIÈRE DE POLITIQUE SOCIALE

- Avez-vous identifié les principaux enjeux de votre entreprise?

	Constats	Enjeux pour la politique sociale
Évolution du contexte (marché, technologie, concurrence, nouvelles normes...)		
		
Points forts et points faibles de l'entreprise (situation économique, innovation, organisation, équipement, compétences, fidélisation...)		
		
Perception des salariés (confiance, intérêt, plaintes...)		
		

- Quelles sont les principales orientations en matière de politique sociale que vous souhaitez développer dans votre entreprise au regard des enjeux?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

#### 6. LES THÈMES DE DIALOGUE SOCIAL

- Quels sont les thèmes déjà abordés ou que vous avez programmés?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

	NON	+/-	OUI
Ces sujets répondent-ils aux problèmes récurrents, aux plaintes?			
Les représentants du personnel partagent-ils les problèmes?			
Sont-ils réactifs? Font-ils des contre-propositions?			

## ANNEXE 2

### LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

	Délégué syndical (DS)	Délégué du personnel (DP)	Comité d'entreprise (CE)	CHSCT
<b>Entreprises et établissements concernés</b>	50 salariés et plus <sup>1</sup>	11 salariés et plus <sup>2</sup>	50 salariés et plus <sup>2</sup>	50 salariés et plus
<b>Modalités de mise en place</b>	Désignation par le syndicat	Élection (tous les 4 ans)	Élection (tous les 2 ans)	Désignation par les DP et CE
<b>Rôle de l'institution</b>	Négociation avec l'employeur, représentation du syndicat dans l'entreprise.	Présentation des réclamations individuelles et collectives des salariés.	Information et consultation sur la marche de l'entreprise, l'organisation du travail et les conditions d'emploi des salariés.  Gestion des œuvres sociales.	Protection de la santé et de la sécurité des salariés, amélioration des conditions de travail.
<b>Articles du Code du travail</b>	L.2143-3 & 4 L.2143-6	L.2311-1 L.2312-1 à 5 R.2312-1	L.2122-1 L.2321-1 L.2322-1 à 4 L.2322-6 & 7 L.2323-1 & 2 L.2326-1 à 3 L.2313-13 R.2322-2	L.4611-1 à 6 R.4613-9 L.4523-11 L.4523-12 L.4523-14 à 17 R.4523-4 L.4524-1

1. Les organisations syndicales peuvent désigner un délégué syndical dans un établissement d'au moins 50 salariés. Néanmoins, dans les entreprises de moins de 50 salariés, il est possible de désigner un délégué du personnel comme délégué syndical.

2. Dans les entreprises de moins de 200 salariés, la mission du CE peut être exercée par les délégués du personnel à défaut de CE ou de DUP.

## ANNEXE 3

# LE CADRE LÉGAL POUR LA REPRÉSENTATION DU PERSONNEL ET LA NÉGOCIATION

Le système français de représentation collective et de négociation peut s'avérer complexe pour des personnes qui ne sont pas familières avec l'exercice. On s'attachera ici à restreindre notre propos aux petites entreprises à établissement unique, en se centrant sur les 5 instances qui les concernent : le délégué du personnel (DP), le comité d'entreprise (CE), le CHSCT, le délégué syndical d'entreprise (DS) et la délégation unique du personnel (DUP).

La loi sur la démocratie sociale crée un nouveau mandat dans l'entreprise : le représentant de la section syndicale (RSS). Désigné dans l'attente des élections professionnelles qui vont rendre représentatif ou pas son syndicat, il exerce les attributions dévolues à la section mais ne peut ni négocier ni conclure des accords, sauf cas exceptionnels.

INFORMATION  
ET  
CONSULTATION

**Le DP** présente à l'employeur toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du code du travail ou toutes autres lois et règlements applicables dans l'entreprise. Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, en l'absence de CE et CHSCT, ils peuvent être appelés à assumer certaines fonctions relevant de ces institutions du type : accident du travail, congés payés, repos compensateur...

**Le CE** est une instance d'information et de consultation sur toute décision relative à :

- La gestion et l'évolution économique et financière de l'entreprise,
- L'organisation du travail,
- La formation professionnelle,
- Les techniques de production.

**La DUP.** Dans les entreprises de 50 à moins de 200 salariés, le chef d'entreprise peut décider la mise en place d'une délégation unique de représentation du personnel. Celle-ci réunit les attributions des délégués du personnel et du comité d'entreprise au sein d'une même délégation élue, en confiant les missions du comité d'entreprise et des délégués du personnel aux mêmes élus.

**Le CHSCT** est une instance d'information et de consultation sur toute décision relative à l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail.

REPRÉSENTANTS  
DU  
PERSONNEL ÉLUS

NÉGOCIATION

**Le DS** a pour compétence principale de négocier les accords collectifs dans le périmètre de l'entreprise.

DÉSIGNÉ  
PAR SON SYNDICAT



## ANNEXE 4

### LES RESSOURCES POUR LE DIALOGUE SOCIAL

#### POUR VENIR EN APPUI AUX ACTEURS DE L'ENTREPRISE DANS LE CADRE DES RELATIONS SOCIALES

##### Les organisations syndicales d'employeurs

Les principaux syndicats professionnels ont un service juridique au service des entreprises adhérentes. Spécialisés dans un secteur d'activité donné, les conseillers peuvent assurer un appui aux dirigeants en leur donnant des exemples de pratiques d'entreprises du même secteur d'activité.

##### Les organisations syndicales de salariés

Les délégués syndicaux et les salariés adhérents sont en général rattachés à une confédération qui regroupe des salariés d'entreprises du secteur professionnel et d'autres secteurs. Elles permettent aux délégués d'être informés des pratiques et de la réalité d'autres entreprises, et donc d'être force de propositions.

En cas de conflit, les unions départementales peuvent être sollicitées pour aider à la résolution du conflit. Les organisations syndicales ont un service juridique. Un échange entre le conseil de l'employeur et le service juridique du syndicat de salariés peut favoriser des résolutions de problèmes sans passer par les tribunaux.

##### Les services du travail

Outre le contrôle de l'application du droit, l'inspecteur du travail a pour mission de conseiller et d'informer les employeurs, les salariés et les représentants du personnel sur leurs droits et obligations. Il peut également faciliter la conciliation amiable entre les parties, notamment lors des conflits collectifs.

#### POUR IDENTIFIER LES AMÉLIORATIONS À ENVISAGER DANS L'ENTREPRISE ET CONSTRUIRE DES ORIENTATIONS

Le réseau Anact/Aract (Agence nationale/régionale pour l'amélioration des conditions de travail) dispose d'un dispositif appelé diagnostic court qui permet à la direction de l'entreprise, aux salariés et à leurs représentants d'analyser le fonctionnement de l'entreprise et d'identifier des pistes d'actions à mettre en œuvre concernant l'organisation du travail, les conditions de travail, la gestion des ressources humaines... Il donne une place toute particulière à la concertation et au dialogue social.

**Les OPCA** (organisme paritaire collecteur agréé) : toute entreprise, assujettie à l'obligation de participer au financement de la formation professionnelle, peut être tenue de verser tout ou partie de ses contributions aux organismes créés par les partenaires sociaux, agréés par l'État, auxquels elle adhère. Les OPCA ont des conseillers qui peuvent venir en appui aux entreprises sur le champ des compétences et de la formation.

##### La Cram

La Caisse Régionale d'Assurance Maladie a pour mission de développer la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles avec les employeurs et salariés du régime général de la Sécurité Sociale. Pour cela elle dispose de différents moyens : conseil, formation, aides financières...

##### Les médecins de santé au travail

Ils ont un rôle exclusivement préventif et ils sont conseillers de l'employeur en matière d'hygiène, de conditions de travail, de prévention. Ils participent au CHSCT.

#### POUR AGIR SUR DES RELATIONS SOCIALES DÉGRADÉES

Un réseau de facilitateurs composé d'intervenants du réseau de l'Anact, des Services du Travail et de consultants intervient lorsque le dialogue social dans l'entreprise est dans l'impasse, les relations de travail dégradées, lorsque la méfiance s'est instaurée entre la direction et les représentants du personnel... Le facilitateur peut aider à rétablir des relations plus satisfaisantes entre les différents acteurs.

## ANNEXE 5

# LA NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS L'ENTREPRISE : QUELLES NÉGOCIATIONS OBLIGATOIRES<sup>1</sup> ?

### LES NÉGOCIATIONS ANNUELLES OBLIGATOIRES (NAO)

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections d'organisations syndicales représentatives, l'employeur doit, tous les ans, convoquer les délégués syndicaux pour négocier sur :

- **Les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail**, notamment la mise en place du travail à temps partiel à la demande des salariés. C'est également l'occasion d'examiner l'évolution de la situation de l'emploi dans l'entreprise.
- **Les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés** : conditions d'accès à l'emploi, formation et promotion professionnelles, conditions de travail... La négociation doit se dérouler sur la base d'un rapport établi par l'employeur présentant la situation par rapport à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés.
- **L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes** : cette négociation porte notamment sur les conditions d'accès à l'emploi, à la formation professionnelle et à la promotion professionnelle, les conditions de travail et d'emploi et en particulier celles des salariés à temps partiel, et l'articulation entre la vie professionnelle et les responsabilités familiales.
- **L'épargne salariale** : lorsque les salariés ne sont pas couverts par un accord instituant un dispositif d'épargne salariale, l'employeur est tenu d'engager, chaque année, une négociation sur un ou plusieurs de ces dispositifs (intéressement, participation ou plan d'épargne).
- **Un régime de prévoyance** : lorsque les salariés ne sont pas couverts par un accord de branche ou par un accord d'entreprise définissant les modalités d'un régime de prévoyance maladie, l'employeur est tenu d'engager chaque année une négociation sur ce thème.

Si un accord collectif en faveur de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes ou sur les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés est signé dans l'entreprise, la négociation sur ce thème a lieu ensuite tous les 3 ans. Si, depuis plus de 12 mois à compter de la dernière négociation, l'employeur n'a pas pris l'initiative de nouvelles négociations sur les autres sujets (salaires...), celle-ci s'engage obligatoirement à la demande d'un syndicat présent dans l'entreprise.

### TOUS LES 3 ANS: STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE ET SES EFFETS PRÉVISIBLES SUR L'EMPLOI AINSI QUE SUR LES SALAIRES (ARTICLE L. 320-2 DU CODE DU TRAVAIL)

Dans les entreprises et les groupes d'entreprises qui occupent au moins 300 salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes comportant au moins un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France, l'employeur doit engager, tous les 3 ans, une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires.

La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de VAE (validation des acquis de l'expérience), de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

<sup>1</sup> Extrait du texte « *la négociation collective* » du ministère du Travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>

BOÎTE À OUTILS GRH EN PME – DOSSIER N° 5

# INFORMER, CONSULTER, SE CONCERTER... NÉGOCIER

Financée par la Région Rhône-Alpes, l'Union Européenne et la DRTEFP, la collection « Boîte à Outils GRH en PME » a pour objectif d'aider les petites et moyennes entreprises à adapter la gestion de leurs ressources humaines à leurs projets de développement.

La Boîte à Outils s'adresse aux dirigeants et salariés des PME. Elle peut être un soutien utile pour les acteurs proches de l'entreprise (chambres consulaires, OPCA, conseil, etc.).

La Boîte à Outils se compose de dossiers permettant à l'entreprise de concevoir et mettre en œuvre des actions adaptées à la situation et aux projets de l'entreprise. Chaque dossier propose ainsi des points de repère et des outils pour agir.

Déjà parus :

- N°1 Réussir vos recrutements
- N°2 Le schéma directeur des ressources humaines
- N°3 Reconnaître vos salariés
- N°4 Mettre en place un encadrement intermédiaire

À paraître :

- N°6 La santé au travail

Toutes les publications d'Aravis sont téléchargeables depuis le site [www.aravis.aract.fr](http://www.aravis.aract.fr).



Aravis est une association paritaire gérée par un conseil d'administration composé des organisations patronales et des organisations syndicales de salariés.

Elle a pour mission d'accompagner le changement dans les entreprises de façon participative afin d'améliorer les conditions de travail et la performance des entreprises.

Aravis, association régionale pour l'amélioration des conditions de travail, fait partie du réseau Anact-Aract.

Contact : Jessica MARTIN, [j.martin@anact.fr](mailto:j.martin@anact.fr)

---

14, rue Passet  
69007 Lyon  
T. 04 37 65 49 70  
F. 04 37 65 49 75  
[aravis@anact.fr](mailto:aravis@anact.fr)

---

Agence Rhône-Alpes  
pour la valorisation  
de l'innovation sociale  
et l'amélioration des  
conditions de travail

[www.aravis.aract.fr](http://www.aravis.aract.fr)



Rhône-Alpes

