



Photo DR

POINTS DE VUE

PAGES 3, 4, 11 ET 12

Les experts du dialogue social se confient



**PROCHAIN
RENDEZ-VOUS
6 OCTOBRE
— 2022 —**



ET LES LAURÉATS 2021 SONT ...



**DIALOGUE
SOCIAL
EN ACTION**

POUR **EN SAVOIR PLUS**
SUR **L'ÉVÉNEMENT**

WWW.DIALOGUESOCIAL-ENACTION.FR



UN ÉVÉNEMENT CO-ORGANISÉ PAR



Direction départementale
de l'emploi, du travail
et des solidarités



Avec le soutien de



ÉVÉNEMENT

Dialogue social : une première édition qui a eu lieu à distance

La première édition de Dialogue social a été impactée par le Covid, empêchant le rendez-vous initial du 9 décembre. Qu'à cela ne tienne, les remises de trophées ont bien eu lieu à distance. Et le rendez-vous pour la seconde édition est déjà noté dans les agendas, à la date du 6 octobre.

« Une grande partie de ce qui fait notre vie au travail et hors travail est issue du dialogue social. Mais c'est un champ qui n'est pas assez mis en valeur dans ce qu'il apporte », nous indiquait en fin d'année Dominique Vandroz, directeur départemental adjoint de la Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités. La DDETS est co-organisatrice, avec *Le Progrès*, de l'événement Dialogue social.

Celui-ci a plusieurs objectifs : convaincre les entreprises d'adapter leur politique de dialogue social, sensibiliser les entreprises, les institutionnels et le grand public aux enjeux du dialogue social et enfin mobiliser les acteurs économiques et sociaux de la région Auvergne-Rhône-Alpes autour de problématiques communes.

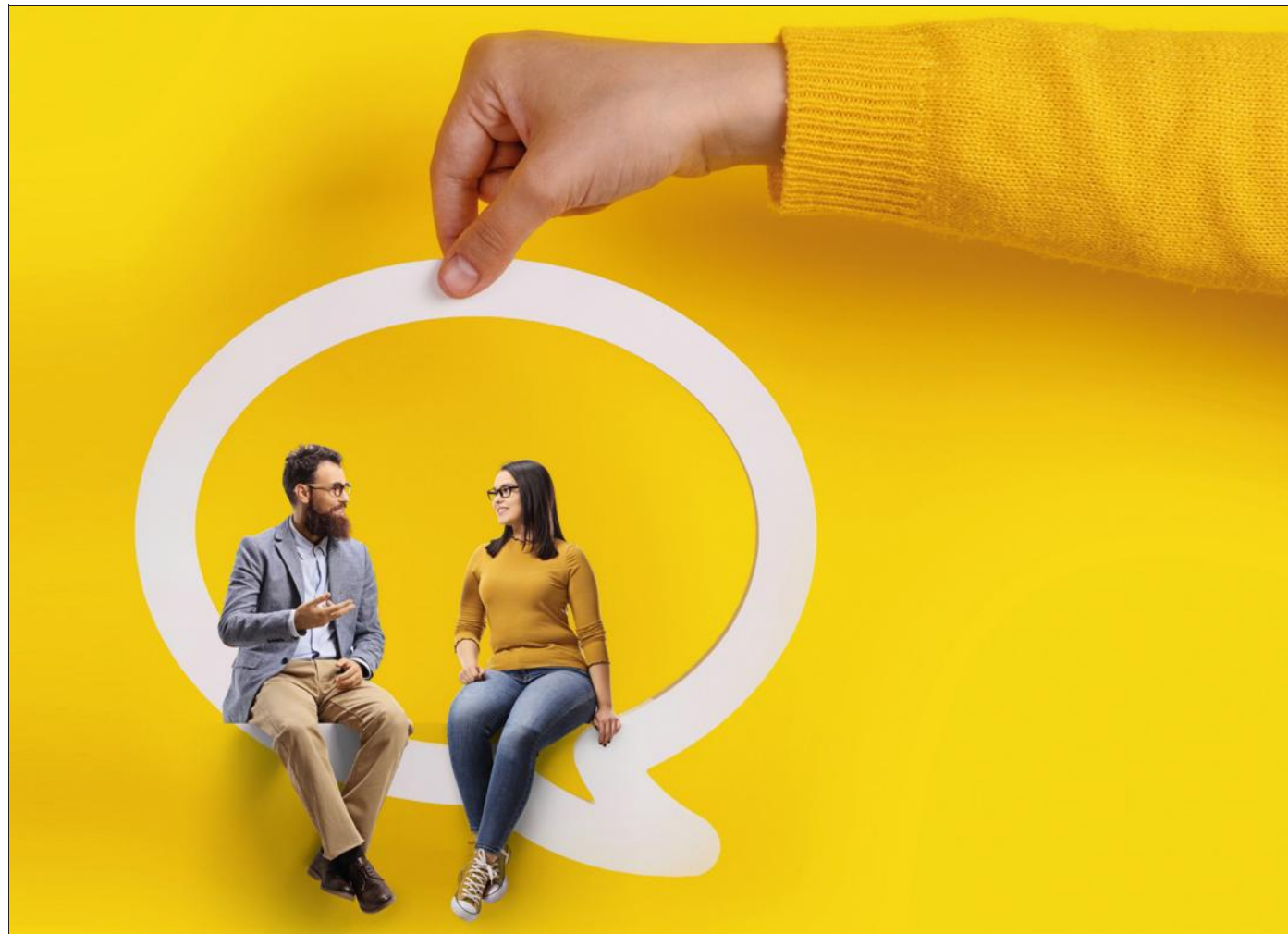
Une première édition perturbée par le Covid

La première édition aurait dû avoir lieu le 9 décembre.

Tout était prévu, notamment le programme de cette journée qui s'annonçait riche avec notamment quatre tables rondes et de nombreux témoignages. Mais voilà, le contexte sanitaire et la vague Omicron en ont décidé autrement et ont contrarié les plans de cette belle journée.

Six trophées décernés

Toutefois, pour marquer l'événement et célébrer les lauréats des trophées de cette première édition, une



Le premier rendez-vous de Dialogue social aurait dû avoir lieu le 9 décembre 2021. La seconde édition est d'ores et déjà prévue le 6 octobre 2022. Photo Progrès/DR

petite remise de trophées à distance a été mise en place.

Les six trophées (trophée de la qualité de vie au travail, le trophée de l'égalité femme/homme et de la diversité au travail, le trophée du travail de demain, celui du télétravail, et enfin celui de la formation et de l'emploi et le coup de cœur du jury) ont été envoyés chez les lauréats, qui se

sont ensuite pris en photo avec.

Les lauréats ont également été présentés au public via les pages Facebook et LinkedIn du Progrès Événement.

Ce supplément est fait pour eux : il met en lumière et récompense leur engagement en faveur d'un dialogue social efficace et positif. Car ils méritent cette reconnaissance.

“ Les entreprises qui discutent sont souvent bien plus performantes que les autres. ”

Dominique Vandroz,
directeur départemental
adjoint de la DDETS



La seconde édition de Dialogue social aura lieu à l'Espace Tête d'Or. Photo Progrès/DR/Libre de droit

NOUVELLE ÉDITION

Dialogue social, seconde édition le 6 octobre 2022

Pour la seconde édition de Dialogue social, rendez-vous le 6 octobre. La date est calée et la journée s'annonce riche.

On peut d'ores et déjà le noter sur nos agendas : le 6 octobre aura lieu la seconde édition de Dialogue social. L'événement aura également lieu à l'Espace Tête d'Or.

La journée se déroulera au rythme de tables rondes portant sur quatre grands thèmes : la qualité de vie au travail, conditions de travail, l'emploi et la formation : diversification, formations professionnelles, etc., le dialogue social dans les TPE - PME et enfin le dialogue social et l'environnement. De nombreux témoignages viendront enrichir

ces tables rondes. Les objectifs de ces échanges : libérer la parole sur le dialogue social, mettre au goût du jour des sujets qui ne sont pas assez entendus, donner la parole aux acteurs du domaine pour faire entendre les conseils et démarches utiles.

Cette année encore, six lauréats seront récompensés par des trophées pour leur engagement en faveur du dialogue social.

Si les contours plus précis de cette journée sont encore à définir, cette seconde édition sera déjà, à n'en pas douter, à marquer d'une pierre blanche.

DDETS

« Des sources d'inspiration pour chaque entreprise »

Coorganisatrice de l'événement, la Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) pose son regard sur les lauréats des trophées par la voix de Dominique Vandroz, son Directeur Départemental Adjoint.

Pouvez-vous nous faire un état des lieux de la situation des accords dans le Rhône ?

« La vitalité du dialogue social dans les entreprises se manifeste notamment par les accords conclus et déposés auprès des services du ministère du travail. Dans le Rhône, le nombre d'accords déposés chaque année est en hausse notable depuis 2018 : 3 775 accords ont été déposés en 2021 en augmentation de 27 % par rapport à 2018. Ce dynamisme a été alimenté par les ordonnances de 2017 qui ont ouvert des champs de négociation plus importants au niveau de l'entreprise.

Cette activité importante de négociation se rencontre également dans les entreprises de moins de 50 salariés. Dans cette catégorie d'entreprise, les accords sont en constante augmentation depuis 2018 (+75 %) et représentent 48 % des accords signés dans le Rhône. »

En quoi le dialogue social est-il important ?

« Les apports du dialogue sont essentiels car ils structurent nos conditions de vie au travail et de vie sociale.

La plupart des organismes sociaux concernant la santé, la formation, l'assurance chômage ont une gestion paritaire. C'est-à-dire qu'ils sont gouvernés par les partenaires sociaux. De manière plus proche, les salaires, les qualifications, les conditions de travail, l'égalité au travail entre les femmes et les hommes, la qualité de vie au travail notamment, sont définis par les accords collectifs signés dans les entreprises.

En cette période de pandémie coïncidant avec une reprise économique forte, on constate que la négociation collective se centre sur les salaires de manière prioritaire. Les négociations sont très vives sur ce sujet dans les entreprises.

Le télétravail qui a pris une place importante pendant les périodes de confinement, est également un fréquent objet de négociation. L'épargne salariale et l'intéressement restent des sujets de négociation majeurs sur le nombre d'accords déposés. »

Quel est votre regard sur l'évolution des prati-

ques ?

« Ces dernières années, une série de lois, parachevées par les ordonnances de 2017, ont ouvert des possibilités nouvelles de conclure des accords. Historiquement, les accords sont conclus par les délégués syndicaux. Peu à peu, la possibilité de conclure des accords a été ouverte à des élus ou salariés mandatés par une organisation syndicale, des élus ou salariés non mandatés par une organisation syndicale. La dernière évolution permet dans les petites entreprises de conclure des accords par référendum approuvé à la majorité des 2/3 des salariés. Ces nouvelles possibilités permettent de créer du droit social dans l'entreprise au plus près des réalités de travail, sans oublier que négocier nécessite un savoir-faire essentiel. »

« Des accords de qualité dans les domaines identifiés »

En quoi les entreprises lauréates se sont distinguées ?

« Le jury composé des partenaires sociaux du département a défini des catégories qui représentent les enjeux du moment : la qualité de vie au travail, l'égalité entre les femmes et les hommes et la diversité au travail, le travail de demain, le dialogue social dans les TPE/PME, la formation et l'emploi. Les entreprises qui ont obtenu un trophée sont celles qui ont conclu des accords de qualité dans les domaines identifiés. L'accord qualité de vie au travail du Groupe Seb prend en compte tous les aspects de la vie au travail. La Cegid développe l'égalité Femme/Homme et la diversité au travail. L'accord trouvé au sein du groupe LDLC est précurseur pour une organisation du temps de travail en quatre jours. Le Groupe Bayer a trouvé avec ses organisations syndicales un accord de moyen terme pour définir les modalités d'accompagnement des salariés lors des restructurations à venir. La CNR, dans son accord de télétravail, s'appuie



Dominique Vandroz « les apports du dialogue social structurent nos conditions de vie ». Photo DR

mieux ses salariés dans le cadre d'un déménagement.

En remettant ces trophées, le jury distingue des partenaires sociaux d'entreprise qui, dans le cadre de la négociation, ont trouvé les compromis les

« La négociation collective se centre sur les salaires de manière prioritaire. »

Dominique Vandroz, Directeur Départemental Adjoint à la DDETS

sur une analyse fine des activités de travail pour adapter au mieux les modalités de télétravail. Enfin, Framatome, dans l'accord primé accompagne au

meilleurs à un instant donné. Ils ne doivent pas être vus comme des modèles à copier mais comme des sources d'inspiration pour chaque entreprise. »



Les chiffres clés de la négociation collective dans le Rhône en 2021

- 3 775 accords conclus ;
- 1 820 accords conclus dans les entreprises de moins de 50 salariés ;
- 199 accords de télétravail en augmentation de 162 % par rapport à 2020 ;
- 1 962 accords d'épargne salariale dont 1 325 dans des entreprises de moins de 50 salariés ;
- 200 accords et plan d'action sur l'égalité professionnelle ;
- 155 accords et décisions unilatérales de l'employeur en matière d'allocation partielle de longue durée pour faire face à une sous charge d'activité en raison des effets de la pandémie ;
- 28 accords de performance collective (+50 % par rapport à 2020) ;
- 25 accords de mobilité durable ;
- 13 accords pour favoriser le maintien en emploi ou l'embauche de salariés en situation de handicap ;
- 7 accords de pénibilité

OBSERVATOIRE

« Le dialogue social fait partie de l'ADN de la France »

En 2017, l'Observatoire d'analyse et d'appui au dialogue social a été créé dans le but de venir renforcer la négociation sociale au sein des entreprises. Sonia Paccaud, secrétaire générale de la CFDT69, en est la présidente. Gilles Sabart, du MEDEF, en est le vice-président. Ils font ensemble le point sur l'enjeu que représente le dialogue social.

Pourquoi selon vous est-ce important qu'il puisse exister un dialogue social dans une entreprise ?

Gilles Sabart : « Le dialogue social fait partie de l'ADN de la France. Il peut être décrié et contesté mais il fait partie de l'histoire de la France notamment avec la protection sociale. Je pense que le dialogue social est très important, il permet de se demander comment on peut faciliter les choses. Le dialogue social va au-delà de la présence d'un syndicat, c'est une façon de construire collectivement. »

Sonia Paccaud : « Je suis convaincue que c'est dans l'intérêt de tous. Une entreprise s'y retrouve parce que tout ce qui peut permettre aux salariés d'être dans un mieux-être, c'est une garantie d'efficacité de l'activité de l'entreprise car cela signifie moins de turn-over, moins d'absentéisme, des salariés motivés qui ont envie de faire progresser l'entreprise. »

Concrètement, quels sont les bénéfices du dialogue social pour les dirigeants et les salariés ?

S.P. : « Pour l'entreprise, c'est un vrai élément d'attractivité. S'il y a une bonne qualité de vie au travail, l'employeur s'y retrouvera au niveau de la stabilité de son effectif, dans l'envie des gens de progresser en compétences... C'est d'autant plus un enjeu dans les secteurs en tension en termes de recrutement en complément de la question salariale. Pour le salarié, le bénéfice c'est faire progresser ses conditions de travail. C'est synonyme de mieux-être, de perspectives d'évolution, de reconnaissance du travail. L'intérêt quand il y a un dialogue social, c'est qu'il y a un climat social apaisé. Et là tout le monde s'y retrouve. »



Gilles Sabart (MEDEF) et Sonia Paccaud (secrétaire générale de la CFDT69), respectivement vice-président et présidente de l'Observatoire d'analyse et d'appui au dialogue social. Photo Progrès/J.M.

G.S. : « Le dialogue social a permis de faire en sorte que les salariés bénéficient d'une protection sociale et que les entreprises stabilisent et fidélisent leur personnel. Il y a un intérêt pour les uns et pour les autres. »

Est-ce compliqué de faire prendre conscience aux dirigeants et aux salariés du bien-fondé du dialogue social ?

S.P. : « Il y a une vraie défiance du côté des employeurs. Ils ont souvent peur qu'une organisation syndicale entre dans l'entreprise. Du côté des salariés, ils se demandent parfois à quoi ça sert. »

G.S. : « Nous avons un devoir de conviction. Nous devons dire pourquoi c'est intéressant parce que c'est vrai qu'il y a des freins. Pour une petite structure qui doit être très flexible, avoir une personne détachée qui n'est pas en poste une partie du temps, c'est très compliqué, voire impossible. Pourtant, c'est quand on a une crise que l'on voit que le dialogue social est intéressant. »

Comment faire pour que le dialogue s'organise au mieux ?

S.P. : « Dans les petites structures, c'est plus compliqué. La notion d'organisation collective n'est pas toujours évidente. Elles ont des réalités bien spécifiques qu'il faut considérer si on veut faire progresser les choses. Ce n'est pas parce qu'on est dans une petite entreprise qu'on ne peut pas essayer d'améliorer les conditions de travail. Mais pour qu'il y ait un dialogue social, il faut une représentation des salariés, pas un dialogue individuel, il est important d'être dans l'intérêt collectif et être formé. Il faut absolument des élus formés et éclairés. Sans cela, le salarié/élu va pouvoir se positionner et faire des remontées au regard de sa connaissance de l'entreprise et d'une forme de bon sens, ce qui est déjà essentiel mais il aura des difficultés à appréhender le cadre réglementaire, les enjeux collectifs, le champ de la négociation collective et donc d'être force de proposition dans le cadre d'un dialogue social constructif. »

G.S. : « La première étape du dialogue social, c'est avoir une discussion collective, même si l'intérêt d'un syndicat, c'est que les gens soient formés. Avoir

des gens formés pour entamer des discussions, c'est toujours mieux. »

“ Avec la crise, il y a de nouvelles modalités d'organisation du travail qui s'installent profondément. ”

Sonia Paccaud, secrétaire générale de la CFDT69

Qu'est-ce que la crise sanitaire a changé dans le dialogue social ?

G.S. : « Avec le Covid, nous nous sommes aperçus de l'importance des liens sociaux. Cela a aussi fait ressortir des questions très concrètes qui ont directement impacté la vie quotidienne des salariés. »

S.P. : « Avec la crise, il y a de nouvelles modalités d'organisation du travail qui s'installent profondément. »

Quelles sont les thémati-

ques actuelles et peut-être celles de demain qui occupent les discussions et les négociations ?

S.P. : « La négociation collective peut concerner tous les sujets possibles. Il y a les axes de progression et les axes de prévention. La prévention harcèlement, les risques psychosociaux, prévenir les discriminations, les questions de santé... Il y a des choses qui s'anticipent. Toutes ces questions sont des enjeux de qualité de vie au travail. La formation professionnelle, la transition écologique, l'égalité femme-homme, le télétravail, sont des sujets très actuels. »

G.S. : « La prévention, c'est ce qui fait progresser une entreprise, ce qui l'aide à grandir. C'est un investissement et un très bel axe de travail pour une entreprise. Il y a aussi en ce moment la question de la mobilité qui nous préoccupe. Comment on travaille aujourd'hui en centre-ville ? C'est un sujet social essentiel. »

Les gens sont obligés de s'éloigner pour des raisons économiques et ont de grandes difficultés à se rendre dans les centres d'affaires ou à aller au travail. »

GROUPE SEB / PRIX DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Groupe SEB, lauréat du trophée Qualité de Vie au Travail

L'accord qui a été récompensé améliore les conditions de télétravail, concilie vie professionnelle et vie personnelle, favorise l'environnement et le bien-être au travail, accompagne les salariés âgés.

Dan Abergel, Directeur des Ressources humaines du Groupe SEB, présente l'accord de Qualité de vie au travail du Groupe récompensé par le trophée.

« L'accord QVT date de 2016. C'est son renouvellement en 2019 qui a été distingué par le trophée. Il a été signé avec trois partenaires sociaux, FO, la CFDT et la CFE-CGC qui représente 75 % des suffrages exprimés. Ce trophée est la reconnaissance de la vitalité du dialogue social du Groupe SEB. L'accord Qualité de Vie au Travail a été imaginé avec les partenaires sociaux dans un esprit de dialogue social constructif qui correspond aux valeurs du groupe SEB : la passion pour l'innovation, la volonté d'entreprendre, le respect et la qualité de vie au travail. La problématique qui se pose dans le groupe tient à la grande diversité des salariés avec des appréciations de la qualité de vie au travail très différentes. Nous avons donc essayé de trouver des grands axes qui correspondent à tous. La première mesure concerne le télétravail, elle date de 2016. En février 2020, avant l'épidémie de Covid, le groupe SEB comptait déjà plus de 1 000 salariés en télétravail. En janvier 2022, ils sont le double. L'accord porte sur 2 jours de télétravail par semaine. Dès le départ, l'accord a intégré un volet déconnexion. On a également proposé une formation aux managers, comme aux salariés.

Cet accord comprend également des mesures sociales telles que des crèches inter-entreprises. Le plan santé favorise l'accès des salariés à divers professionnels. Chaque site en Rhône-Alpes possède son médecin du travail.

L'accord englobe aussi l'aménagement des salles de pause, des vestiaires. Il prévoit également 4 jours de congés supplémentaires pour les



Groupe d'origine bourguignonne, SEB est présent dans 150 pays et comprend trente et une marques en tout qui sont connues mondialement ou très bien implantées sur certains marchés nationaux comme SUPOR en Chine, WMF en Allemagne, ALL-CLAD aux USA. Photo Groupe SEB

salariés de plus de 55 ans, qui travaillent depuis dix ans en équipe. Il comporte une aide aux aidants, ainsi que le don de jours de congés.

Tous les deux ans, une enquête évalue les éléments liés à la qualité de vie au travail. Les résultats sont communiqués aux partenaires sociaux

vail. Je pense que cet accord est bon avec des avancées concrètes. Pour avoir étudié d'autres, je pense que celui de SEB est bien positionné. Je pense que même si nous sommes parfois déçus par le niveau de certains accords et que les attendus ne sont pas toujours ceux espérés, le dialogue social chez SEB est réel et de bonne qualité ».

Pour Jean-Laurent Lacas, délégué CFDT de SEB Développement siège du groupe, « l'accord de 2019 a fait s'épanouir « la graine » semée en 2016, grâce à une véritable concertation s'appuyant sur un bilan. Avec la direction et les autres partenaires sociaux, nous sommes sur la même ligne de progrès social et collectif.

Ce trophée qui vient récompenser cet accord est une fierté. Il concrétise tout le travail mené autour de la QVT. C'est la reconnaissance par nos pairs d'un accord qui fait l'unanimité à l'intérieur de notre entreprise. »

et font ensuite l'objet d'un plan d'action discuté avec les représentants du personnel. »

Jean-Baptiste Perret, coordinateur CFE-CGC du groupe SEB, précise pour sa part : « Il y a encore des améliorations et des actions à mener pour faire évoluer positivement la QVT en particulier pour les salariés en fin de carrière, compte tenu de l'allongement de la durée du tra-



Groupe SEB en chiffres



Le groupe emploie 33 000 personnes dans le monde, 6 000 en France, près de 4 000 en Région Rhône-Alpes sur des sites industriels et de Recherche et développement avec une grande diversité de métiers. Photo Groupe SEB

Groupe d'origine bourguignonne, SEB est présent dans 150 pays, il emploie 33 000 personnes dans le monde, 6 000 en France, près de 4 000 en Région Rhône-Alpes sur des sites industriels et de Recherche et développement. Son siège social où travaillent 1 300 salariés est installé à Écully depuis les années 70. C'est là qu'a été implanté le Centre d'innovation mondiale inauguré en juillet 2021. Le Groupe SEB comprend SEB mais aussi des marques telles que Calors, Téfal, Rowenta, Moulinex. Trente et une en tout qui sont connues mondialement ou très bien implantées sur certains marchés nationaux comme Supor en Chine, Clock et Arno au Brésil. Le groupe fabrique 360 millions de produits par an. Il a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 7 milliards d'euros.

CEGID / PRIX DE L'ÉGALITÉ FEMME-HOMME ET DE LA DIVERSITÉ AU TRAVAIL

Diversité et égalité, l'entreprise Cegid montre l'exemple

L'éditeur de logiciels lyonnais s'est emparé très tôt des sujets de l'égalité homme/femme en entreprise et de la diversité au travail.

Lauréate du prix de l'égalité homme/femme et de la diversité au travail, l'entreprise lyonnaise Cegid, editrice de logiciels de gestion pour les professionnels des métiers du chiffre et ressources humaines, récolte aujourd'hui les fruits d'une démarche entamée depuis de longues années, comme le souligne Pascal Guillemain, directeur des ressources humaines : « Dans une société où les gens sont repliés sur eux-mêmes, où les entreprises se transforment beaucoup, il est important d'avoir une vision sur la durée. »

Chez Cegid, société qui compte 3 600 salariés dont près de 2 500 sur le sol français, les effectifs sont constitués de 63 % d'hommes et 37 % de femmes. « Les métiers de la tech sont des emplois ouverts à tous, y compris aux jeunes femmes. 37 % de salariées, c'est atypique dans notre activité. »

Nous nous situons dix points au-dessus des chiffres donnés par les associations professionnelles des éditeurs de logiciels. C'est une des caractéristiques de l'entreprise. »

Des recrutements par les compétences

Chez Cegid, il existe en effet une volonté de casser les codes, dans un milieu résolument masculin. « C'est difficile car les représentations « genrées » demeurent. Mais il ne faut pas s'avouer vaincu », estime pour sa part Thierry Montel, délégué syndical central CFDT. Car il existe des solutions. « La mobilité interne, par exemple, fait partie des axes sur lesquels nous nous appuyons pour faire bouger les choses. Nous avons, ces dernières années, accompagné un certain nombre de femmes désireuses d'accéder à des métiers très masculinisés. C'est un bon levier. »

Autre moyen d'action, « intervenir dans les écoles », explique Pascal Guillemain, afin de donner davantage de visibilité aux métiers de l'informatique de gestion.

Il rappelle que chez Cegid, « les recrutements ne s'effectuent pas par le diplôme



Pascal Guillemain, DRH de l'entreprise Cegid. Photo Cegid

mais par les compétences. C'est un point important chez nous. En ce moment, nous explorons aussi le recrutement par les aptitu-

des. » Ces sujets font l'objet d'un dialogue soutenu avec les partenaires sociaux, tout comme la question du handicap. « Ce sujet de la diversité a été pris en comp-

te depuis longtemps et s'est infusé à tous les niveaux de l'entreprise », se félicite Thierry Montel. Pour soutenir cette diversité, Cegid dispose également d'une

fondation et d'un fonds de dotation. « Par le numérique, nous accompagnons l'insertion à l'éducation et l'entrepreneuriat. »

“ La mobilité interne, par exemple, fait partie des axes sur lesquels nous nous appuyons pour faire bouger les choses. ”

Pascal Guillemain, directeur des ressources humaines

REPÈRES

■ **5,4.** Très tôt, la société Cegid s'est emparée du sujet du handicap et s'est donné les moyens d'atteindre les objectifs fixés. « Une personne est dédiée à ces sujets », confirme Pascal Guillemain, DRH. Et les résultats sont au rendez-vous. « Le taux d'emploi doit être de 6 %, d'après la loi. Nous n'en sommes plus très loin puisque nous nous situons à 5,4 %. Par rapport à d'autres entreprises de notre secteur d'activité, nous n'avons pas à rougir. Nous sommes largement en tête. » Mais il faut maintenir les efforts. « Le plus grand danger, c'est l'effet zapping. Or, c'est un sujet qui doit s'inscrire dans la durée. »

LDLC / PRIX DU TRAVAIL DE DEMAIN

« La semaine de quatre jours, un plus social et économique »

Le groupe LDLC, numéro un français de l'informatique et du high-tech en ligne, a lancé une petite révolution en passant ses quelque 1 000 salariés à la semaine de quatre jours. Laurent de la Clergerie, président fondateur de l'entreprise en 1996, témoigne de ce succès à tous les niveaux.

Vous avez été moteur dans ce projet de passage à la semaine de quatre jours. Comment vous est venue cette idée ?

« Fin 2019, j'ai lu un article sur Microsoft qui avait testé la semaine de quatre jours, au Japon. Les résultats étaient positifs avec un rendement supérieur de 40 %. Je n'y avais alors jamais pensé et ça m'a interpellé. J'ai alors imaginé ce que pourrait être notre entreprise avec la semaine de quatre jours. Je me suis interrogé sur le passage à la semaine de 32 heures payée 35 heures. Il n'était pas question de baisser les salaires. »

Comment s'est déroulée la mise en place de ce projet ?

« Lors des NAO (Négociations annuelles obligatoires) de juin 2020, en toute fin de réunion, je demande aux représentants syndicaux s'ils seraient d'accord pour réfléchir sur le projet d'une semaine à quatre jours. J'avoue que ça n'a pas été très compliqué de les convaincre (rires). Je leur ai demandé de travailler sur la mise en place du projet pendant six mois pour une mise en place en janvier 2021. »

Avez-vous noté des changements rapidement ?

« Depuis le jour où j'ai fait cette annonce en NAO, le lendemain, les résultats étaient déjà là. Les gens avaient le sourire dans la boîte. J'avais prévu une augmentation de la masse salariale. Je m'attendais à avoir besoin de recruter. Ça n'a pas été le cas. J'ai l'impression d'être passé de l'autre côté de miroir pour voir un autre fonctionnement possible. J'aimerais que ça se propage à la société en général. Il faut voir l'énergie positive. Si



« En quatre jours, les gens font autant de travail. Ils se sentent mieux et ont le temps de se reposer », confie Laurent de la Clergerie, fondateur de LDLC qui a initié la semaine de quatre jours dans son entreprise. Photo archives Progrès/Geoffrey GAYE

ça se généralise, cette qualité de vie au travail se ressentira sur l'ensemble de la société. Ça prendra du temps. Une chose est sûre : ça améliore la productivité mais ça ne crée pas beaucoup d'emplois. Ça en créera quand il faudra occuper ce troisième jour de repos. »

Est-ce possible à LDLC parce que l'entreprise est dans une situation de croissance ?

« Au moment où j'ai pris la décision, je savais que l'on était en sécurité financièrement mais nous ne sommes pas dans la période de croissance du début. Et je n'aurais pas pu penser que ça marcherait autant. Ça fonctionne mieux qu'avant et jamais je n'aurais imaginé ça. »

Que représente ce trophée

du travail de demain ?

« Cela montre que je ne suis pas le seul à penser que c'est l'avenir. Le stress au travail, ça n'existe pas dans la boîte. Aujourd'hui, les gens sont heureux. Je suis habituellement un patron lyonnais caché mais ça marche tellement que je me dois d'en parler à l'extérieur. Il faut que ça se propage. »

Est-ce que votre message commence à porter ?

« Des petites entreprises l'avaient déjà fait mais là c'est une grosse structure avec de nombreux corps de métier différents. Qu'on l'ait fait et que ça marche est en train d'interpeller. Nous l'avons démontré : la semaine de quatre jours amène un plus social et est économiquement positive pour l'entreprise. »

Ce discours va à l'encontre du son de cloche habituel...

« C'est tellement contre intuitif qu'il est compliqué d'imaginer un tel résultat tant que l'on n'a pas vu. Je ne sais pas si ça peut marcher partout mais dans au moins beaucoup d'endroits. En quatre jours, les gens font autant de travail. Ils se sentent mieux et ont le

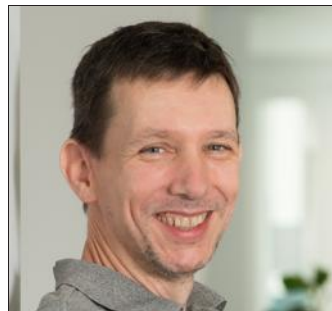
temps de se reposer. Et lors des dernières NAO, on a même pu augmenter les salaires de 6 %.

Dans la logistique, les problèmes de recrutement sont récurrents. Pas chez nous. On a aucun problème de recrutement. On reçoit même trop de CV. »

Propos recueillis par Clément GOUTELLE

« La semaine de quatre jours, ça marche tellement que je me dois d'en parler à l'extérieur. Il faut que ça se propage. »

Laurent de la Clergerie, fondateur de LDLC



« UN AN APRÈS, IL N'Y A PAS DE CÔTÉ NÉGATIF »



Un espace de coworking de LDLC. Photo Progrès/ Jérôme Pantalacci

Aurore Grange, déléguée syndicale centrale LDLC pour la CFE-CGC, revient sur la mise en place de cette petite révolution : « Quand Laurent de la Clergerie nous a proposé de travailler sur la semaine de quatre jours, il a fallu regarder l'impact potentiel au niveau des salaires et des retraites. La proposition étant 32 heures payées 35, cela ne change rien. Il a ensuite fallu articuler cela et éviter les inconvénients possibles. Travailler un jour de moins dans la semaine, comme cela a été construit, ce n'est que bénéfique. Les salariés sont beaucoup moins tendus. L'imbrication vie professionnelle et vie privée se fait plus naturellement. Un an après, il n'y a pas de côté négatif. On a tous à y gagner. Il n'y a pas beaucoup de turnover. Au contraire, énormément de gens voudraient intégrer LDLC. C'est déstabilisant, on ne sait plus quoi demander aux prochaines NAO (rires). » Patrick Lussion, délégué syndical central CFDT du groupe LDLC, est lui aussi conquis : « On sent que les salariés viennent travailler avec plus de plaisir. Il n'y a pas de perte de productivité. Nous avons travaillé sur la répartition des jours de repos car l'entreprise a toujours cinq jours d'activité. La société va pouvoir embaucher pour faire d'autres choses. Au niveau social et de l'entreprise, tout le monde devrait passer à la semaine de quatre jours. »

COMPAGNIE NATIONALE DU RHÔNE / PRIX DU TÉLÉTRAVAIL

« Nous devons tous être acteurs du dialogue social »

CNR (Compagnie nationale du Rhône) a remporté le prix du télétravail à la suite d'un accord conclu au sein de l'entreprise. Carine Mourat-Mercure, responsable du Pôle relations sociales, explique la démarche qui a conduit à cet accord et quelle est, de manière générale, la vision du dialogue social à CNR.

Sur quoi porte l'accord de télétravail qui vous a fait remporter ce prix ?

« **U**ne analyse approfondie des collectifs de travail a montré l'attrait des salariés pour cette nouvelle forme d'organisation du travail. Notre accord relatif au télétravail, fruit d'une réflexion aboutie avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, fait suite à la mise en place d'un télétravail contraint et massif lié à la situation de pandémie que nous avons tous connue. Sous la coordination de la ligne managériale, cet accord a vocation de permettre à chaque salarié qui le souhaite de pouvoir exercer une partie de son activité en télétravail tout en maintenant l'équilibre du collectif. Il est donc issu d'une démarche volontaire et commune et repose sur une relation de confiance qui doit permettre le maintien du lien social.

L'accord ainsi négocié permet au salarié de télétravailler, lorsque son activité le permet, jusqu'à 3 jours par semaine. Il

« À CNR, le dialogue social est un élément de performance collective. L'objectif est de placer l'ensemble du corps social au centre de la discussion », souligne Carine Mourat-Mercure, responsable du Pôle relations sociales de CNR. Photo CNR / DR

tie intégrante de notre politique des ressources humaines. Les partenaires sociaux participent et sont impliqués dans la vie de l'entreprise à travers les nombreuses instances au sein desquelles nous partageons ensemble l'actualité et les nombreux projets en appui de notre stratégie.

À CNR, le dialogue social est un élément de performance collective. L'objectif est de placer l'ensemble du corps social au centre de la discussion. Ainsi, nous privilégions un dialogue social de proximité au-delà de la vision traditionnelle selon laquelle il se limiterait au fonctionnement des instances représentatives du personnel. Nous devons tous être acteurs du dialogue social. »

Quelle est l'actualité chez CNR en termes de dialogue social ?

« Nous nous efforçons au sein de CNR de construire avec nos partenaires sociaux un dialogue social constructif et soutenu à travers notamment de la négociation collective, des réunions des instan-



“ À date, plus de 700 conventions individuelles ont été signées après seulement 2 mois de déploiement. ”

Carine Mourat-Mercure, responsable du Pôle relations sociales de CNR

prévoit différentes formes de télétravail (régulier, occasionnel et exceptionnel) afin de s'adapter aux différents éléments de contexte.

Enfin, et toujours dans cette même volonté de favoriser et d'encourager le recours à cette forme d'organisation du travail, l'entreprise participe financièrement aux frais d'installation, à domicile, d'un environnement propice au travail et conforme aux règles d'hygiène et de sécurité.

À date, plus de 700 conventions individuelles ont été signées après seulement 2 mois de déploiement. »

Quelle est vision du dialogue social à CNR ?

« Le dialogue social fait par-

ces (une centaine de réunions sont organisées chaque année) et également par la proximité avec le terrain.

Ces relations participatives nous permettent, dans le cadre de négociations régulières, de signer différents accords collectifs sur des sujets variés et structurants. Ainsi, un sixième accord relatif à l'égalité professionnelle vient de recueillir l'adhésion de l'ensemble des organisations syndicales représentatives. Nous gardons la même ambition pour 2022 avec la négociation future d'accords tels que la GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels), le droit à la déconnexion, les rythmes et modes d'organisation du travail. »

LE POINT DE VUE SYNDICAL

Élodie Vallet, responsable syndicale FO CNR

« Le sujet du télétravail est devenu central dans les entreprises en France et la crise sanitaire que nous vivons a fortement accéléré sa mise en œuvre. La CNR comporte une telle diversité de métiers, qu'il n'est pas applicable pour tous, et cela a fait, à plusieurs reprises, l'objet de négociations pour trouver les critères les plus adaptés à notre organisation. Nous avons connu plusieurs turbulences. Nous avons d'abord refusé de signer un premier accord sur ce sujet en 2018, car il était trop restrictif et excluait beaucoup d'agents.

Face à cet échec, une charte a été mise en place par la direction, ainsi qu'un dispositif d'expérimentation qui a très vite fait ses preuves. En 2021, nous sommes de nouveau entrés en négociation, et avons réussi à signer un accord qui profite aujourd'hui à plus de 700 agents.

Cet accord s'est voulu le plus souple possible, afin que chacun puisse trouver un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, en allant jusqu'à 3 jours de télétravail par semaine. Les deux grands principes sont le bénévolat et la réversibilité à tout moment. Nous sommes très satisfaits d'avoir contribué à la mise en place du télétravail dans notre compagnie, par le biais de cet accord qui est, sans aucun doute, prometteur et qui présage une nouvelle façon d'organiser le travail. »

BAYER / PRIX DE LA FORMATION ET DE L'EMPLOI

Soigner l'accompagnement des salariés

Interview avec Jean-François Véry, directeur des affaires sociales de Bayer. Le laboratoire lyonnais a remporté le prix de la formation et de l'emploi.

Présentez-nous le groupe Bayer en général et plus précisément dans le département du Rhône ?

« **G**roupe européen, Bayer apporte des solutions innovantes pour répondre aux besoins de protection, en constante évolution, des hommes et du végétal.

Face aux enjeux de santé, Bayer développe des médicaments principalement dans les domaines de la cardiologie, de la cancérologie, de l'ophtalmologie ou encore des solutions de contraception...

Dans le domaine végétal, Bayer développe des solutions de protection des plantes, des semences et des services d'agriculture numérique. Son ambition est d'accompagner la transformation de l'agriculture.

Dans le département du Rhône, le groupe Bayer est présent sur trois sites : 1 siège administratif, 1 centre de R&D, 1 site de production. »

Le groupe Bayer est lauréat d'un trophée sur le dialogue social, que représente cette distinction pour votre société ?

« Notre Groupe a historiquement une tradition d'un dialogue social de grande qualité.

Ce trophée est donc une fierté pour la culture de notre Groupe sur cette thématique du dialogue social. »

Quelle politique de dialogue social récompense-t-il ?

« Bayer est un Groupe qui se transforme et qui apporte sa contribution dans la transformation des secteurs où il est présent, plaçant l'innovation au cœur de ses activités.

Cette transformation implique néanmoins des modifications dans l'organisation de l'entreprise, la création ou la transformation de certains métiers, etc.

L'accord qui fait l'objet de cette récompense permet de mieux prendre en compte l'accompagnement des sala-



Bayer développe des médicaments principalement dans les domaines de la cardiologie, de la cancérologie, de l'ophtalmologie ou encore des solutions de contraception. Photo groupe Bayer

riés concernés par des réorganisations à venir au cours des trois prochaines années. »

Pourquoi favorisez-vous le dialogue social ?

« Il fait partie de la culture de notre Groupe et a permis depuis de très nombreuses années de construire un socle social que beaucoup nous envient.

Les évolutions que nous traversons, les adaptations nécessaires à un monde en transformation sont également rendues possibles grâce à la qualité de notre dialogue social. »

Quelle est l'actualité de votre groupe dans ce domaine ?

« Nous venons de terminer la négociation d'un accord innovant sur le télétravail : accord signé à l'unanimité.

Nous préparons par ailleurs le déménagement de notre siège administratif, à proximité immédiate de notre site actuel, dans le 9^e arrondissement de Lyon.

Programmé dans 18 mois, il fait l'objet d'un dialogue social continu, prévu dans un accord de méthode négocié avec nos organisations syndicales. »

“ Le déménagement de notre siège social dans 18 mois, est programmé dans un dialogue social continu. Il est prévu dans un accord de méthode négocié avec nos organisations syndicales. ”



Jean-François Véry, directeur des affaires sociales de Bayer

REPÈRES

La Division Crop Science de Bayer est issue du Groupe Rhône Poulenc, historiquement implanté dans le Rhône.

Bayer possède trois implantations dans le département. Dans le 9^e arrondissement de Lyon, le siège administratif situé à Gorge de Loup et le site Recherche & Développement à Vaise, à Ville-

franche-sur-Saône, le site de production. Le groupe Bayer emploie un millier de salariés dans le Rhône.

Bayer développe des solutions de protection des plantes, des semences et des services d'agriculture numérique. Photo groupe Bayer



FRAMATOME / PRIX DU COUP DE CŒUR DU JURY

« Le dialogue social a été déterminant dans le succès de notre projet »

Framatome a déménagé en novembre 2021 sur un nouveau site à Lyon Gerland. L'entreprise a su écouter et dialoguer avec les organisations syndicales pour réussir ce changement. Rencontre avec Sébastien Besson, directeur du site Framatome de Lyon.

Pouvez-vous nous présenter l'entreprise Framatome ?

« Framatome est une société spécialisée dans l'énergie nucléaire qui compte 14 000 collaborateurs à travers le monde. Chaudiériste nucléaire, nous fournissons des équipements, des services et du combustible pour des niveaux de sûreté et de performance élevés. C'est notre métier depuis plus de 60 ans. Notre vision : « des hommes, des femmes et des technologies performants pour des centrales nucléaires sûres et compétitives à travers le monde ». Je représente l'établissement Framatome de Lyon qui compte aujourd'hui plus de 1 700 collaborateurs. »

Pouvez-vous revenir sur le contexte de l'accord établi entre la direction et les organisations syndicales ?

« Notre entreprise était installée depuis 1979 à la Part-Dieu. En 2019, nous avons annoncé aux salariés notre déménagement à Gerland, confirmant ainsi notre ancrage lyonnais. Pour accompagner ce changement, il était important de prendre le temps et d'analyser les attentes des salariés. Nous avons donc signé en 2019 un accord précisant la méthode qui allait structurer notre dialogue social. En juin 2021, il a abouti à la signature de l'accord récompensé par le coup de cœur du jury. »

Pourquoi a-t-il fallu un accord pour accompagner ce déménagement ?

« Le déménagement dans un établissement tertiaire de nouvelle génération s'inscrit dans une volonté de favoriser le travail collaboratif et collectif. Les équipes de Framatome sont reconnues pour leurs compétences et leur expertise,



« Le déménagement dans un établissement tertiaire de nouvelle génération s'inscrit dans une volonté de favoriser le travail collaboratif et collectif », explique Sébastien Besson, directeur du site Framatome de Lyon. Photo Progrès/Fournie par Framatome

notre nouvel environnement de travail répond à nos besoins. Nous avons considérablement fait évoluer nos manières de travailler. Aujourd'hui, nous sommes dans des bâtiments neufs avec des espaces ouverts et lumineux qui accueillent plus de 200 salles de réunion. Il fallait un accompagnement particulier pour s'assurer que l'on prenait bien en compte les préoccupations des collaborateurs. »

En quoi consiste cet accord ?

« Ce n'est pas un mais trois accords qui s'articulent ensemble. Un accord de méthode en 2019, pour encadrer le déroulement du projet. Un accord national sur le télétravail en juillet 2020. Et l'accord sur les mesures d'accompagne-

ment dans le cadre du déménagement signé en juin 2021. Nos discussions ont rapidement porté sur l'évolution des modes de transport. Un forfait de mobilité durable a été mis en place pour les salariés concernés : une indemnité annuelle de 400 euros pour ceux qui viennent régulièrement à vélo ou en covoiturage, et la gratuité des transports en commun lyonnais en 2022 et 2023. Il était important d'accompagner nos collègues qui venaient à vélo ou en transport en commun et qui hésitaient à garder cette habitude. Cela a même certainement créé des vocations. »

Le dialogue social a donc participé à la réussite de ce projet...

« Nous avons une tradition

du dialogue social chez Framatome. Nous prenons le temps de discuter avec les représentants du personnel en toute transparence. Tout au long du projet, nous avons beaucoup écouté et échangé avec les salariés et leurs représentants. Le dialogue social a été déterminant dans le succès du projet. »

« Nous avons beaucoup écouté, échangé et discuté avec les différents organismes syndicaux. »

Sébastien Besson, directeur Framatome Lyon

Comment avez-vous accueilli ce trophée coup de cœur ?

« Ce trophée est vraiment une fierté. Il récompense le travail des équipes et la qualité du dialogue avec nos partenaires sociaux. Les représentants du personnel ont participé à cette réussite. »



« UNE FORME DE COMPENSATION »



Stéphanie Sautereau, déléguée syndicale centrale CFE-CGC de Framatome, revient sur cet accord : « La phase de démarrage fut délicate. Nous avons longtemps cru que l'on pourrait rester sur le site de la Part-Dieu. Le choix du site de Gerland a vraiment déçu. Mais l'accord de méthode pour le déménagement, signé en 2019, nous a permis de suivre le projet. Ils n'étaient pas obligés. Et en juin 2021, nous avons trouvé un accord sur des avantages pour les salariés concernant les déplacements. Cela a permis d'amener une compensation pour les deux premières années. Mais il reste des choses à améliorer comme les espaces de restauration par exemple. »

Eric Devy, délégué syndical central FO de Framatome, tire dans le même sens : « À la Part-Dieu, 400 salariés venaient à pied ou à vélo. L'annonce de ce déménagement a été un coup de canif dans le contrat social de l'entreprise. Un tiers du personnel y était farouchement opposé. Il a fallu trouver un accord et une forme de compensation. L'accord était l'opportunité de réfléchir dans quelles mesures l'accueil pourrait être meilleur avec : la prise en charge des transports en commun, une prime pour la mobilité douce, une navette toutes les sept minutes pour relier le métro au site, etc. Cet accord est intéressant car il s'articule avec le nouvel accord télétravail qui va jusqu'à trois jours de télétravail par semaine. La direction a joué cartes sur table pour que les conditions de travail soient correctes. Et aujourd'hui, il y a peu de retours négatifs. »

ACCORD

Le télétravail au cœur des dialogues du moment

Le 26 novembre 2020, les trois organisations patronales (Medef, CPME et U2P) ainsi que quatre organisations syndicales (CFDT, CFTC, FO et CFE-CGC) signaient le premier accord national interprofessionnel concernant le télétravail de l'histoire. La thématique s'invite donc en conséquence au sein des entreprises et au cœur des débats sociaux.

« La crise sanitaire qui s'est ouverte en mars 2020 a imposé, pour beaucoup d'entreprises, le télétravail comme la seule alternative possible pour assurer - au moins en partie - la continuité de l'activité, explique Anne-Cécile Lombardy, directrice déléguée régionale de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Ce télétravail "contraint" a pu être vécu difficilement par nombre de salariés parce que mis en place dans l'urgence et effectué dans des conditions improvisées voire inappropriées. La pratique raisonnée du télétravail se doit d'être désormais envisagée dans la durée. Il s'agit de passer d'un télétravail mis en place dans l'urgence à un télétravail discuté, organisé, négocié et formalisé. Il faut faire de ce nouveau mode d'organisation du travail un objet, un sujet de dialogue social dans la durée en associant les salariés et les représentants du personnel pour prendre en compte leurs aspirations et activités, en passant par des phases de test et d'apprentissage collectif, en accompagnant les managers. »



Le télétravail est l'un des sujets qui occupent les débats ces derniers mois. Photo Adobe Stock

TÉMOIGNAGES

« En bonne intelligence »

Michaël Ozer, responsable départemental de la CFE-CGC

« Avec la pandémie, la question du télétravail s'est invitée de fait dans les débats sociaux. Il existait déjà dans les grosses structures mais beaucoup moins dans les PME. Depuis deux ans, tout le monde s'est mis au travail à distance, contraint et forcé. Des accords ont été trouvés dans les entreprises et cela s'est souvent fait en bonne intelligence. Il faut dire que tout le monde avait intérêt à sortir des accords. Les salariés voient dans le télétravail un gain de temps en s'économisant le temps de trajet et les entreprises peuvent y gagner en économisant sur les mètres carrés occupés dans les entreprises. Les accords trouvés sont souvent positifs car les salariés réclamaient le télétravail depuis longtemps. Même si cela reste à géométrie variable et que le télétravail ne convient pas à tout le monde. Toujours est-il que c'est dans l'air du temps et que, selon moi, cela va s'installer durablement. »

« Un mode hybride »

Émilie Philis, responsable du service dialogue social pour la DDETS

« À la Direction départementale en charge de l'emploi, du travail et des solidarités du Rhône, nous enregistrons tous les accords d'entreprise signés et déposés dans le département. Concernant le télétravail, en 2018 nous avons enregistré 25 accords, 69 en 2019, 80 en 2020 et 199 en 2021. Et un quart de ces accords concernent des entreprises de moins de 50 salariés. Aujourd'hui, toutes les entreprises s'y mettent. Et si la crise avait entraîné du télétravail à 100 %, aujourd'hui les accords négociés prévoient un mode de travail hybride mixant distanciel et présentiel. Chaque accord est unique et adapté aux spécificités de l'entreprise : nombre de jours de télétravail, fourniture des équipements, prise en charge des frais professionnels... Cela bouscule la culture d'entreprise, les modes de management et présuppose un rapport de confiance entre employeur et salarié. Mais les entreprises ont compris qu'elles n'avaient plus d'autre choix que de composer avec le télétravail qui va poursuivre son implantation et s'inscrire dans la durée. C'est devenu un enjeu d'attractivité pour elles et beaucoup ont intégré que le télétravail peut être source à la fois de bien-être pour les collaborateurs et de productivité pour les entreprises. »

« Un élément d'attractivité »

Sonia Paccaud, secrétaire générale de la CFDT 69

« Le télétravail peut avoir beaucoup d'écueils et peut produire exactement l'inverse que du mieux-être. Le télétravail pour un salarié lambda ne sera pas vécu pareil par son collègue. Ça dépend de sa situation familiale, de son habitat, de sa manière d'appréhender son travail. Si ce n'est pas entendu et mis sur la table, on peut passer complètement à côté. Ça ne peut pas être du copier-coller d'une entreprise à l'autre, ça doit faire l'objet d'un dialogue. Le dialogue social, au regard du contexte, a démontré toute son utilité notamment dans la mise en place du télétravail dans les entreprises où le dialogue, notamment via les instances représentatives, était en place. C'est un véritable levier pour mesurer, analyser et intégrer ces nouvelles modalités d'organisation afin qu'elles se traduisent aussi dans l'amélioration des conditions de travail pour les salariés. Le télétravail peut aussi être un élément d'attractivité. »

« Trouver des équilibres »

Gilles Sabart, Medef

« Nous manquons de recul sur les effets bénéfiques ou négatifs du télétravail. Il est certain que la question de la qualité de vie au travail est importante et notamment celle de la conciliation de vie professionnelle et personnelle. Le peu de recul que nous avons est que chaque situation d'entreprise, mais également de collaborateurs, est particulière. Ce qui correspond à l'un à un moment donné, peut ne plus lui correspondre ensuite. Cette question est également à mettre en perspective avec l'échange inter-générationnel, entre fonctions de l'entreprise et l'apprentissage informel. La question doit être prise de manière globale tout en essayant de trouver des points communs ; ce qui n'est pas facile mais le dialogue social a également l'opportunité de construire des dispositifs collectifs. Il s'agit toutefois d'essayer des modèles selon les entreprises, leur mode de management et être attentif à trouver des équilibres pour une entreprise et ses collaborateurs. »

« Levée des tabous »

Cyril Amprino, secrétaire général de la CPME Auvergne-Rhône-Alpes

« La pandémie a contraint les entreprises à mettre en place le travail à distance et cela a contribué à lever pas mal de tabous concernant le télétravail. Les dirigeants se sont aperçus que cela pouvait fonctionner et, à l'inverse, les salariés qui ne l'ont pas forcément tous bien vécu ont parfois déchanté. Ça a permis de relativiser ce qui pouvait être "des urgences". Pour que cela se passe bien pour tout le monde, il faut réfléchir à l'intérieur de chaque entreprise, à la place que doit occuper le télétravail dans l'organisation de la société. Il faut faire confiance aux deux parties. C'est dans l'intérêt de chacun et c'est la volonté de tous d'avoir un dialogue constructif. Il faut aussi profiter du retour d'expériences pour optimiser la mise en place du télétravail. »

ORDONNANCES

« Des plans d'action pour rendre plus efficace le dialogue social »

Marcel Grignard et Jean-François Pilliard sont coprésidents du comité d'évaluation des ordonnances travail du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail. Ils nous expliquent ce que cette réforme a apporté et ce qu'ils restent à réaliser.

Quelle a été la place du dialogue social dans ces ordonnances ?

« Les ordonnances travail de 2017 ont eu pour objectif affiché :

1. de simplifier et développer le dialogue social, la négociation collective en particulier pour les PME et les TPE ;

2. d'en améliorer la qualité et d'élargir les possibilités de négociation au niveau de l'entreprise.

3. de réduire l'incertitude en cas de litige survenant entre employeur et salarié lors d'un licenciement. Cela pouvait porter sur des indemnités élevées décidées par les tribunaux. Dorénavant avec la barémisation des indemnités prud'homales, celles-ci sont encadrées et prévisibles. Il est trop tôt pour savoir si cela réduira des freins à l'embauche.

Dans leur ensemble, les ordonnances visaient à améliorer le dialogue social au profit des salariés et des entreprises, favoriser l'emploi, tant sur son volume que sur sa qualité. »



Marcel Grignard (à droite) et Jean-François Pilliard ont participé aux évaluations des ordonnances travail du 22 septembre 2017 en tant que coprésidents du comité. Photos DR

Qu'est-ce qu'ont apporté ces ordonnances ?

« À ce stade, au bout de 4 ans d'existence, incontestablement ces ordonnances apportent de la simplicité. On le voit avec la création du Comité économique et social (CES) qui regroupe désormais toutes les instances représentatives du personnel, le CE (Comité d'entreprise), le CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail).

Mais cette simplification ne conduit pas automatiquement à améliorer le dialogue partout et ces nouvelles instances ont fait émerger des problèmes qu'il va falloir résoudre

dans les mois et les années qui viennent. Dans les entreprises assez importantes ou qui ont des établissements multiples, on assiste à une certaine forme de centralisation du dialogue social et à une moindre prise en compte du dialogue social de proximité ce qui pose un vrai problème. Par ailleurs, la prise en compte des enjeux de santé sécurité est rendue plus difficile. Ce qui en découle, c'est que les élus et les directions d'entreprise sont amenés à traiter une très grande diversité de sujet : à la fois des questions de terrain et en même temps ils doivent donner leur avis sur la straté-

gie de l'entreprise ou les enjeux écologiques pour l'entreprise, soit un grand écart en termes de compétences et avec des charges de travail très lourdes.

Dans le champ de la négociation collective, les ordonnances apportent 3 nouveautés :

- permettre aux acteurs sociaux dans l'entreprise de négocier un agenda social triennal de négociation.

- pouvoir conclure des accords de performance collective censés trouver un équilibre autour de l'emploi, de l'organisation et de la durée du travail... Dans la pratique, le contenu et la manière de né-

gocier ces accords sont loin de faire consensus. On peut également conclure des accords de ruptures conventionnelles collectives organisant des plans de départ volontaires.

- dorénavant, les accords collectifs peuvent être signés par les élus du CSE, ils peuvent aussi être validés par référendum dans les très petites entreprises. »

Que reste-t-il à développer ?

« Le 4^e rapport d'évaluation des ordonnances travail vient d'être publié en décembre. Si l'on se réfère aux statistiques, elles mettent en évidence que la réforme est en train de se déployer. Mais il reste beaucoup à faire pour atteindre les objectifs fixés. Au bout de 4 ans d'ordonnance, dont 2 ans impactés par la période Covid, le traitement des questions liées au travail, à la proximité avec les salariés, à l'efficacité du dialogue social, est loin d'être satisfaisant partout. Le temps est venu dans les entreprises d'établir un diagnostic entre les directions, les représentants du personnel et les organisations syndicales pour voir ce qui marche et ce qui ne marche pas. Partant de là, par la voie du dialogue, il faut mettre en place des plans d'action pour rendre plus efficace le dialogue social qui reste trop formel. Ce n'est pas simple parce que cela implique de part et d'autre des changements de pratique. »

SOCIOLOGIE

« Une manière, moderne et méthodique, de décider ensemble »

Entretien avec Christian Thuderoz, sociologue, auteur du weblog <http://thdz-negociation-collective.org>.

Qu'est-ce que le « dialogue social » ?

« L'expression désigne des activités différentes, à ne pas confondre. Il y a d'abord les dispositifs d'expression des salariés et d'échange d'informations. Puis les dispositifs de consultation et de concertation, pour recueillir les avis des salariés et des élus du CSE ; c'est une sorte d'aide à la décision de l'employeur. Ensuite, les dispositifs de négociation collective, qui font l'objet de nombreuses réformes depuis 1982 ; c'est une procédure de



Christian Thuderoz. Photo DR

co-décision à propos des règles du travail. Enfin, les dispositifs de codétermination, comme la gestion paritaire des caisses de Sécurité sociale, ou la présence d'élus du person-

nel dans les Conseils d'administration des grandes entreprises. Ces dispositifs, fondés sur le dialogue entre l'employeur et les salariés ou leurs représentants, n'ont pas les mêmes finalités et modalités. Il faut donc, quand on parle de « dialogue social », préciser clairement à quoi l'on fait allusion. Parle-t-on d'une simple consultation, de la négociation d'un accord collectif, qui engage la responsabilité des signataires, ou s'agit-il de la codétermination, comme en Allemagne ? Le flou, ici, n'est pas bon – car tout le monde est frustré. »

Pour quelles raisons encourager la négociation collective dans les PME ?

« Parce que la norme négo-

ciée, à la différence de la loi, abstraite et générale, est concrète et adaptée à la situation. Parce que les partenaires sociaux peuvent parvenir cette norme à tout moment, via un avenant ou un nouvel accord collectif, et l'adapter à la nouvelle situation productive. Parce que la décision, quand elle n'est pas unilatérale mais conjointe, est mieux comprise par les salariés, donc mieux respectée. Et parce qu'il y aura toujours plus de choses dans dix têtes que dans une... »

Comment aider dirigeants et salariés à plus et mieux négocier ?

« D'abord en les outillant, avec des techniques de mise en accord et des méthodes de résolution de problèmes. Puis

en leur rappelant que la négociation collective n'est pas un sport de combat, mais une manière, moderne et méthodique, de gérer les désaccords et de décider ensemble. Ensuite en accompagnant leurs négociations, pas à pas et à leur rythme, par des consultants, des chargés de mission ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) ou des membres de l'ODDS, l'observatoire du dialogue social dans le département. Enfin, en mutualisant les « bonnes pratiques », venues d'autres entreprises, dont ils pourront s'inspirer, et en les faisant se rencontrer, via des ateliers conjoints, ou lors d'événements comme ces Réussites du dialogue social... »