



## Réunion de l'ANDRH Midi-Pyrénées

Jeudi 24 Novembre 2011

IAE de Toulouse, amphithéâtre Dupeyroux

### **L'actualité sociale de la rentrée 2011**

*La négociation collective : comment les entreprises tentent-elles de répondre aux exigences du législateur ?*



---

**Compte-rendu des étudiants du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE Toulouse :**

Laëtitia BORDIER (laetitia.bordier@live.fr)

Lise DELHAYE (lise\_delhaye@live.fr)

Laura LAFONT (laura.lafont@hotmail.fr)

Florian RABILLIER (florian.rabillier@hotmail.fr)

---

## **Préambule**

La réunion de ce Jeudi 24 Novembre 2011, organisée par Christophe DEHAESE du Groupe CEGOS, également coordinateur des relations avec les universités pour l'ANDRH, s'est déroulée au sein de l'IAE de Toulouse.

Cette réunion a porté sur l'actualité sociale et RH avec une rencontre fondée sur l'échange d'expériences. Ce mois-ci, les membres ont souhaité renouer avec une tradition de l'ANDRH : celle du partage d'actualité sociale des entreprises, corollaire de la réunion juridique animée récemment par Paul Henri Bernard. Ces réunions avaient un grand succès par le passé et permettaient aux participants de présenter leur actualité sociale et d'échanger leurs « trucs et astuces » en matière de relations sociales et de négociations en cours. Y ont été abordées, les négociations obligatoires en cours et à venir, notamment concernant les thèmes de la pénibilité, des risques professionnels et de l'égalité hommes femmes.

La réunion, animée par André ASTRE, s'est déroulée en trois temps :

- En ouverture, Christophe DEHAESE a présenté les résultats de la dernière enquête CEGOS portant sur le climat social en 2011 ;
- S'en est suivi un tour d'horizon de l'actualité sociale sur l'état d'avancement des négociations obligatoires par le biais du témoignage de cinq entreprises ;
- Enfin, l'ensemble des participants ont pu échanger et débattre de leurs différentes pratiques en matière de négociations collectives.

## **Climat social 2011 : Que faut-il retenir ?**

Dans son introduction, Christophe DEHAESE a présenté les résultats d'une enquête<sup>1</sup> récente, portant sur le climat social en 2011 et les perceptions croisées des salariés et DRH du secteur privé et du secteur public.

- ☑ **Un climat social en demi-teinte** : 46% des salariés considèrent le climat social comme « bon ». Les salariés se déclarent impliqués, motivés et globalement satisfaits de leur environnement de travail. Cependant, ces chiffres sont en baisse par rapport à l'enquête de 2009.
  - Cette perception s'explique notamment par le manque de visibilité et de compréhension qu'ont les salariés vis-à-vis de la stratégie de leur entreprise. De plus, la connaissance et la compréhension de cette stratégie n'implique pas forcément une adhésion, ce qui peut amplifier le phénomène de désengagement. Il apparaît donc ici un enjeu RH de communication envers les collaborateurs.
  - Il apparaît que les salariés sont aujourd'hui « moyennement confiants » et craignent, plus que la DRH, des réorganisations. Les salariés remettent en question la coopération entre les différentes directions de l'entreprise et mettent en exergue le retour du cloisonnement.
  - Ce constat pourrait entraîner une remise en question de la part de la DRH qui partage une vision plus optimiste.
- ☑ **L'enquête s'est également intéressée à d'autres sujets RH** :
  - La GPEC et la conduite de carrière : les salariés se sentent de plus en plus seuls dans la construction de leur projet professionnel. Ils manquent de visibilité sur les métiers en devenir et déplorent un manque de soutien des managers. On peut voir dans ce constat la problématique liée à la délégation de certaines « tâches RH » aux managers et leur capacité à assumer ce rôle de RH auprès des collaborateurs.
  - Les entretiens annuels semblent globalement bien vécus. Cependant, les salariés dénoncent une mauvaise exploitation de ces entretiens qui ne seraient utilisés qu'une fois sur deux. Les attentes des salariés vis-à-vis de leur manager sont :
    - Du feedback
    - Une régulation des tensions
    - Une attention au bien être des collaborateurs
- ☑ **Les systèmes de rémunération restent un point de vigilance surtout concernant l'équité interne**, problème dont la DRH n'a selon les salariés visiblement pas suffisamment pris conscience.
- ☑ **Le désengagement continue de progresser tandis que le niveau de stress reste stable**

Il est intéressant de s'interroger sur « l'état » du climat social lorsque l'on aborde le thème de la négociation collective car les deux sujets sont étroitement liés. Les négociations s'inscrivent dans un certain climat qui, selon qu'il soit « bon » ou « mauvais » va influencer leur déroulement et leur conclusion, mais aussi parce que la négociation elle-même, et les accords qui en découlent, vont également pouvoir agir sur le climat social.

---

<sup>1</sup> Enquête CEGOS, Août/Septembre 2011, *Climat social 2011, benchmark secteur privé/public, Comparaison depuis 2005, Perception croisées des salariés et des DRH*

## **DRH, vous avez la parole ...**

Après la restitution des résultats de l'enquête, André ASTRE a invité certains des participants à témoigner de l'avancée des négociations au sein de leurs entreprises respectives. Ces interventions ont essentiellement abordé les thèmes de la pénibilité, des risques psychosociaux, de la sécurité, de l'égalité femme/homme et des accords seniors, inscrits dans le cadre des négociations obligatoires. L'objectif de ces échanges étant le contenu des idées et des pratiques mises en place dans les entreprises, les noms de ces dernières et de leur représentant sont rendus anonymes.

### **Témoignage 1**

Le groupe est soumis à l'obligation de négocier un accord relatif à la prévention de la pénibilité et doit prendre des mesures avant le 2 janvier 2012. La responsable ressources humaines déclare avoir été « prise par le temps » et souffrir d'un manque de moyens pour boucler cette négociation. Les nombreuses obligations légales en termes de négociations collectives ont semble-t-il « asphyxié » la DRH. Ainsi, malgré le rappel de l'inspecteur du travail sur les délais à tenir, l'ensemble des négociations n'a pas encore été lancé, malgré de nombreuses démarches engagées.

### **Témoignage 2**

Le directeur des ressources humaines souligne d'abord que depuis 2008, et la nouvelle loi sur la représentativité syndicale, le cadre de la négociation a changé. En effet, beaucoup d'accords signés par le passé ne peuvent être modernisés aujourd'hui par voie d'avenants car les syndicats signataires n'ont plus la représentativité nécessaire pour signer seuls les accords et/ou avenants. Le caractère obligatoire de la négociation a été enrichi par des négociations de branches sur des thèmes importants. Concernant les thèmes de la sécurité et des risques psychosociaux, les négociations ont abouti avec succès contrairement au plan senior. Le DRH évoque la différence nette entre la négociation sur la méthode et sur le contenu. Le travail de négociation est rendu plus facile, plus constructif lorsque les discussions portent sur la méthode. En termes de contenu, il évoque une surenchère syndicale systématique qui rend le dialogue improductif, à l'exemple de la négociation sur le thème de la pénibilité, thème qui dépasse le champ strict de la négociation. Dans ce cas précis, la négociation n'est que l'aboutissement d'un travail d'inventaire « *sportif* » (lourd et complexe) en amont : définition de la pénibilité, définition d'indicateurs, de critères,...

### **Témoignage 3**

Le directeur des ressources humaines indique avoir élaboré un document unique précis et approfondi, ce qui a permis de bien répondre à la problématique des risques professionnels. La problématique du stress a été abordée à partir d'un système déclaratif des collaborateurs. Des travaux ont également été menés sur la problématique des TMS<sup>2</sup>, ou encore de l'exposition au sang. Au sujet de l'égalité professionnelle hommes/femmes, des enquêtes ont été réalisées. Ce sujet a surtout été abordé sous l'angle de la maternité. Des formations spécifiques, des entretiens de retour de congés, une compensation de la perte d'ancienneté sont autant de dispositifs qui ont été mis en place au bénéfice des jeunes mères. Un travail sur la non-discrimination lors du recrutement a également été effectué. Cependant, il n'a pas rencontré un franc succès compte tenu de la majorité de femmes déjà présentes au sein de l'effectif (75%). Globalement, des plans d'actions sont mis en place sans forcément tenir compte de tous les aspects légaux, trop contraignants.

### **Témoignage 4**

Le responsable des ressources humaines souligne que depuis la modification du paysage syndical, les négociations sont plus poussées, plus constructives. Depuis 2009, de nombreux accords dits « sociaux » ont été signés, notamment sur le thème de l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Toutefois, ces accords ont laissé en arrière plan le thème de la pénibilité. Par conséquent, il n'a pas encore le recul suffisant pour juger de la teneur des futurs accords.

---

<sup>2</sup> Troubles Musculo Squelettiques

## Témoignage 5

Le responsable des ressources humaines a abordé le thème de l'égalité hommes/femmes. Il a notamment été réalisé un travail autour de la maternité avec des actions de formations, des entretiens, une réduction du temps de travail pour les collaboratrices enceintes. La problématique des risques professionnels a également été traitée comme une priorité, en allant jusqu'à l'intégration de ce thème sur les fiches de poste, la volonté du DRH étant de créer des outils dynamiques, mais également d'éviter les pénalités (dues à l'absence éventuelle de négociation).

## **A vos marques, prêt ? ... débattre !**

Au terme des témoignages, un temps d'échange, de débat, de questions/réponses a été lancé par André ASTRE. L'objectif étant, comme annoncé en préambule, de favoriser le partage sur les pratiques en vigueur au sein des entreprises. Voici donc les principales réactions des participants :

### **« Ça va trop vite... »**

Les obligations légales qui pèsent sur les entreprises en matière de négociation collective sont nombreuses, trop nombreuses du point de vue des RH. Il est difficile d'aborder l'ensemble des thèmes, surtout dans le délai prévu par le législateur. Les syndicats eux-mêmes demandent parfois de freiner les négociations devant la large palette de thématiques abordées. Les effets positifs attendus de la négociation sont donc mis en danger par des phénomènes de précipitation et de trop plein.

### **Le dialogue social, un jeu difficile**

Certains DRH expliquent que le bon ou le mauvais déroulement d'une négociation peut également tenir à la personnalité de l'interlocuteur. Ainsi, un participant explique que certains syndicats, majoritaires ou non, pèsent dans la négociation et freinent parfois les débats. A contrario, certains pensent que la négociation obligatoire, et notamment celle sur la pénibilité, peut être un moyen de renouer un lien avec les IRP. On voit donc bien ici, toute l'importance des relations interpersonnelles au cœur de la négociation.

On voit apparaître chaque année une collection de thèmes imposés que les entreprises et les syndicats n'ont pas forcément envie de traiter. L'ensemble des participants s'accorde sur le fait que dans la globalité, les syndicats s'intéressent peu aux thèmes évoqués dans le cadre de la négociation obligatoire. On remarque que les thèmes les plus appréciés par les syndicats sont ceux présentant un réel enjeu pour le salarié tel que la pénibilité au travail.

### **La pénibilité, l'enjeu majeur**

Globalement, le sujet de la pénibilité est celui qui fait l'objet du plus vif intérêt. Une des participantes fait remarquer à juste titre que cela dépend en grande partie de l'activité de l'entreprise. Un DRH évoque comme difficulté dans la négociation sur la pénibilité, le phénomène des départs anticipés, présent selon lui dans l'esprit des partenaires sociaux. Cette question conditionne les départs futurs anticipés à la retraite pour motif de santé. Un autre frein à la négociation est la problématique de l'attractivité de l'entreprise. En effet, comment attirer de potentiels collaborateurs en mettant en avant la pénibilité du travail ? La réponse donnée à la question de la pénibilité pèse sur deux problématiques contradictoires : le départ anticipé des seniors à la retraite et l'attractivité de l'entreprise.

### **Des enjeux parfois limités**

Certaines thématiques imposées ne trouvent pas d'écho au sein d'entreprises de par leurs caractéristiques. Ainsi négocier sur ces sujets n'est pas une priorité et devient même délicat devant la quasi absence d'enjeux. Par exemple, les entreprises dont l'effectif est majoritairement féminin peuvent avoir des difficultés à négocier sur l'égalité professionnelle ; répertorier les risques professionnels au sein d'une entreprise de service sera également plus difficile que pour une entreprise du secteur industriel. Ces différents aspects rendent la négociation moins évidente, voire sans réelle importance dans certaines entreprises.

### **« Il faudrait négocier au niveau des branches... »**

Au-delà du contenu des négociations, il est évoqué le problème de la pertinence du niveau de négociation. En effet, certains participants pensent que des négociations au niveau des branches professionnelles seraient indispensables pour des sujets comme la pénibilité. En effet, au sein d'une même branche professionnelle, les enjeux communs devraient permettre d'élaborer des règles communes afin d'obtenir une certaine homogénéité dans la prise en compte de ces problématiques et d'aider les entreprises. La branche de la métallurgie, souvent précurseur dans le domaine de la négociation collective, a d'ailleurs entamé des négociations sur la pénibilité.

### **« Comment communiquer envers les collaborateurs ? »**

Un autre enjeu important de la négociation collective semble être celui de la communication. Les DRH évoquent la rapidité avec laquelle les syndicats diffusent l'information qui n'est pas toujours exacte et sèment parfois la panique au sein des effectifs. Se pose alors la question des moyens à mettre en œuvre. Certains mettent en avant le rôle des managers alors que d'autres pensent qu'ils ne sont pas toujours à l'aise dans un rôle d'intermédiaire entre la direction et les membres des équipes. Les DRH doivent donc faire preuve d'inventivité et de proactivité, même s'il est toujours possible de « rebondir sur les tracts syndicaux » afin de distinguer le vrai du faux. La clé réside aussi sans doute dans la maîtrise de la communication interne par la fonction RH : informer les salariés avant et mieux que ne le font les représentants des salariés, de manière à garder le contrôle de la situation.

### **« La négociation est d'autant plus difficile qu'il nous faut négocier sur des aspects négatifs ! »**

La majorité des participants font remarquer que le législateur a répertorié une série de thèmes de négociation à connotations négatives sur lesquels il est délicat de négocier.

Au sein des entreprises, il serait préférable et plus évident de travailler sur des accords sur le « bien être » plutôt que sur la « pénibilité » par exemple. Il faudra mettre en avant les aspects positifs qui vont découler des négociations et mettre en avant « *ce qui va* » plutôt que d'insister sur « *ce qui ne va pas* ».

### **Le poids de la législation, frein ou moteur du dialogue social ?**

En obligeant les entreprises à négocier sur certains thèmes dans un certain délai, le législateur « tue », selon certains, la négociation ponctuelle et spontanée. De ce fait, les RH sont dans l'attente de lois sur la négociation et ne négocient peut être plus sur des sujets importants du quotidien. Finalement, le poids de la législation pourrait être un frein à la réussite de ces négociations. Les participants semblent s'entendre sur le fait que les délais sont trop courts devant le nombre de thématiques à aborder.

Cependant, la plupart des DRH pensent que l'intervention du législateur est nécessaire pour faire avancer les choses au sein des entreprises, avoir un regard différent sur le sujet, corriger des dysfonctionnements. De plus, les thèmes imposés traitent de problématiques existantes depuis des années déjà. Il semblerait donc que son intervention soit nécessaire pour enclencher une démarche face à des enjeux trop prégnants. La négociation est donc indispensable mais la précipitation et le trop plein jouent en sa défaveur.

### **Le dialogue social, source de performance ?**

Le débat se termine sur la question de la cohabitation du dialogue social et de la performance. Un participant se demande si les entreprises deviennent réellement plus vertueuses devant le fait que beaucoup de projets d'accords, sans doute élaborés trop rapidement, découlent finalement sur des constats de désaccords. A contrario, certains rappellent à juste titre que la négociation collective participe à la performance sociale de l'entreprise, qui est un pan important de leur performance globale, notamment pour celles cotées en bourse, dont la valeur dépend à la fois des performances économiques mais également beaucoup de l'image de l'entreprise.

La négociation collective apparaît donc comme un facteur de performance sociale. Il est important pour les DRH, de rechercher un équilibre entre la performance sociale et la performance économique.

La réunion se clôture sur le rappel de la prochaine réunion qui se tiendra le 13 décembre à 18h30, dans les locaux de l'ESC de Toulouse. Cette réunion qui sera la dernière de l'année, accueillera Madame Catherine d'Hervé nommée directrice régionale de la DIRECCTE, accompagnée du directeur régional de Pôle Emploi, afin de présenter les tendances de l'emploi en Midi Pyrénées. La directrice de la formation du Conseil Régional sera également présente pour parler de ce que le conseil régional propose aux entreprises en matière d'aide à l'emploi et à la formation.

L'ANDRH tient également à rappeler que le 2 février prochain se tiendra à la Grainerie de Balma la 1ère édition des « Trophées de l'emploi durable : Nos seniors ont du talent », organisé par le R.E.D, le Réseau d'Emploi Durable. Tout senior intéressé peut envoyer un dossier de candidature jusqu'au 31 décembre 2011, le dossier de candidature étant téléchargeable sur [www.emploi durable.fr](http://www.emploi durable.fr)  
Vous pouvez également retrouver cet évènement dans l'agenda du site web de l'ANDRH Midi-Pyrénées.