



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**aract**

— agence régionale  
pour l'amélioration  
des conditions de travail  
Auvergne-Rhône-Alpes

# Dialogue social, levier de l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail

Action régionale d'appui aux associations  
du secteur sanitaire, social et  
médio-social

Juin 2023

**anact**

— agence nationale  
pour l'amélioration  
des conditions de travail

Avec le soutien financier de



MINISTÈRE  
DU TRAVAIL,  
DU PLEIN EMPLOI  
ET DE L'INSERTION

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction régionale  
de l'économie, de l'emploi,  
du travail et des solidarités (DREETS)

URIOPSS



# Sommaire

<b>LA QUALITÉ DU DIALOGUE SOCIAL À LA CROISÉE DES ENJEUX DU SECTEUR SANITAIRE, SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL</b>	<b>3</b>
<b>1. CLARIFIER LES REGISTRES DE DIALOGUE DANS LE CADRE DU DIALOGUE SOCIAL</b>	<b>7</b>
<b>2. LA LÉGITIMITÉ DES ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL : RECONNAISSANCE ET CONSTRUCTION</b>	<b>11</b>
2.1 Interroger ses représentations de la légitimité	11
2.2 Reconnaître « l'autre », ciment d'une meilleure qualité relationnelle	13
<b>3. LA QUALITÉ DES ÉCHANGES</b>	<b>14</b>
3.1 Développer une Écoute de qualité	14
3.2 Considérer l'ensemble des points de vue	14
3.3 Questionner pour comprendre	14
<b>4. RENFORCER LES LIENS ENTRE LES SALARIÉS ET LEURS REPRÉSENTANTS</b>	<b>17</b>
4.1 Impliquer les salariés pour parler du travail de tous	17
4.2 Instruire les dossiers pour soutenir un point de vue éclairé	17
4.3 Mobiliser des leviers utiles pour renforcer les liens	18
<b>5. NÉGOCIATION D'ENTREPRISE : CONSTRUIRE DES SOLUTIONS MUTUELLEMENT ACCEPTABLES</b>	<b>20</b>
5.1 Apprécier les apports des processus de négociation	20
5.2 Considérer la pluralité des visions de la négociation	20
5.3 S'appuyer sur de la méthode et le développement de compétences collectives	21
<b>6. MISE EN PERSPECTIVES ET RESSOURCES - LE TRAVAIL DE DIALOGUE SOCIAL</b>	<b>23</b>
6.1 Partager les visions du dialogue social	23
6.2 Expliciter les marges de manoeuvre des acteurs	24
6.3 Rendre cohérentes les modalités de fonctionnement avec les besoins des structures	24
6.4 Développer les compétences des acteurs du dialogue social	24
6.5 Veiller à la qualité des relations	25
<b>POUR ALLER PLUS LOIN</b>	<b>25</b>

# La qualité du dialogue social à la croisée des enjeux du secteur sanitaire, social et médo-social

Déjà impactés par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire<sup>1</sup>, et par celle du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale<sup>2</sup> (reconnaissance d'un mode « d'entreprendre autrement » et d'un niveau de négociation multiprofessionnel), les Établissements Sanitaires Sociaux et Médico-Sociaux (E.S.S.M.S.) privés non lucratifs évoluent depuis 10 ans dans un nouvel environnement social. Celui-ci est marqué par un mouvement de restructuration de leurs branches et de leurs conventions collectives qui les incite à renforcer leur capacité à développer le dialogue social au sein des structures.

Parallèlement, la nouvelle place donnée à l'accord d'entreprise depuis les Ordonnances Travail de 2017, oblige les employeurs et les salariés des E.S.S.M.S. à un changement de culture du dialogue social.

Dans ce contexte, le dialogue social doit en effet être davantage investi comme un outil au service de la performance des E.S.S.M.S. et doit soutenir la qualité des emplois, vecteur de la qualité des accompagnements proposés. Ce dernier enjeu est d'autant plus fort, qu'à ces fortes mutations, s'ajoute une crise d'attractivité qui se cristallise autour d'un turn-over élevé et de difficultés de recrutement importantes.

Dans ce contexte, la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) constitue un levier pour une attractivité pérenne des structures du secteur. Ainsi le développement du dialogue social au sein des associations du secteur devient un enjeu vital. En effet, la qualité du dialogue social et des relations professionnelles est un levier important de qualité de vie au travail. Réciproquement, la conduite d'une démarche QVCT implique nécessairement de prendre appui sur le dialogue social.

Et ce changement nécessite d'être accompagné car ce secteur n'est pas indemne de conflictualité (grèves, revendications fortes, conflits larvés...). En effet, si l'on observe les données publiées par la DARES en 2020 en matière de grèves, ces dernières « sont plus répandues dans certaines activités tertiaires comme l'enseignement, la santé humaine et l'action sociale privé », « pour des motifs plus internes, relevant de revendications salariales et de conditions de travail »<sup>3</sup>.

De manière plus empirique, cette conflictualité trouve également son origine dans les valeurs éthiques et professionnelles, mises en avant par les associations (respect, bienveillance, ouverture d'esprit, écoute, etc.) lorsqu'elles ne trouvent pas d'application effective dans leur fonctionnement interne. De fait, ce sont ces mêmes valeurs, souvent implicites et peu discutées, qui font « exploser » certaines situations, en l'absence de mise en dialogue d'intérêts différents : qualité de service portée par les tutelles et relayées par les directions versus qualité et sens du travail portés par les salariés et leurs représentants ; organisation en pôle ou secteur versus attachement symbolique et culturel à la notion d'établissement spécialisé, obligations de résultats versus obligations de moyens ; conflit de valeur et/ou éthique versus maintien du volume de prise en charge, etc.

Ces tensions dans les relations limitent la capacité des acteurs du dialogue social à s'écouter, se comprendre et de fait, à instruire les enjeux qui traversent les structures.

1 LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

2 LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale

3 Les grèves en 2020, DARES, avril 2022

## Présentation de l'action Uriopss-Aract : « Dialogue social, levier de l'amélioration de la qualité de vie au travail »

L'action partenariale et expérimentale menée en Auvergne-Rhône-Alpes par l'Uriopss (Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés à but non lucratif du secteur Sanitaire, Social et Médico-social) et l'Aract (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) avait pour ambition d'inciter des « associations pilotes » qui y ont participé volontairement, à concevoir de nouvelles pratiques de dialogue social en passant par :

- une mise à plat des pratiques réelles (les leviers comme les freins) en matière de dialogue social,
- l'expérimentation de la confrontation des points de vue tant sur **le contenu** instruit dans le cadre du dialogue social (exemple : les missions SSCT du CSE), **les processus de travail** paritaire (exemple : l'expérience de la négociation, le fonctionnement du CSE, l'usage des registres de dialogue), que **la relation** (exemple : la notion de légitimité, d'efficacité du dialogue, les conditions d'un dialogue de qualité ou au contraire les signaux d'une dégradation de celle-ci, etc.)

**La finalité de cette action visait à soutenir et accompagner la mise en œuvre de nouvelles façons de faire et ainsi encourager la mise en place d'un dialogue social à la hauteur des enjeux de chaque structure, levier de l'amélioration de la QVCT.**

L'action a reposé sur :

- Une implication tripartite des représentants des associations (gouvernance - direction - élus du personnel)
- Une assiduité dans la contribution des groupes d'acteurs tant sur les temps collectifs qu'individuels
- Et un investissement de travail en intersession qui a permis aux associations de s'approprier et de réintégrer les éléments travaillés dans leurs pratiques « quotidiennes » au fur et à mesure de l'action.



*« Cette action nous a permis de dédier du temps aux questions de dialogue social (relation, fonctionnement, négociation), ce qui est rare et pourtant nécessaire (Président d'une des associations) »*



## ZOOM SUR... LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE ET LES THÈMES TRAVAILLÉS DANS CETTE EXPÉRIMENTATION

La démarche proposée aux établissements volontaires, s'est traduite par un engagement au long cours (plus d'un an d'expérimentation), décliné à partir de deux formes d'appui :



3 journées rassemblant les représentants tripartites (gouvernance, direction, élus du personnel) de chaque association



Des appuis individuels pour chaque association (4 à 5 jours par association)

### Séminaire 1

1. Qualité des relations/qualité du dialogue
2. Choix des sujets prioritaires à travailler dans chaque association

### Séminaire 2

3. Légitimité et dialogue social
4. Les registres de dialogue (vécu, souhaitable et usage)

### Séminaire 3

5. Négociation collective :
  - vision
  - processus

### Les sujets travaillés lors des appuis individuels :

- Qualité des relations, qualité du dialogue
- État des lieux du fonctionnement du CSE
- Renforcement de la mission SSCT du CSE
- État des lieux des espaces de dialogue (social et professionnel) et leur articulation
- Processus de concertation et de négociation/accord



## Caractéristiques des associations impliquées dans l'action

ASSOCIATION	SECTEUR/ ACTIVITÉS/ STRUCTURES	NOMBRE DE SALARIÉS	CONFIGURATION DU DIALOGUE SOCIAL	STATUT COLLECTIF APPLICABLE
<b>ALTERIS</b>	Sanitaire, médico-social et protection de l'enfance	> 500 salariés	CSE, représentants de proximité dans chaque établissement, CSSCT Organisations syndicales et délégués syndicaux	Accord (interne) d'entreprise relatif au statut du personnel
<b>CALYPSO</b>	Aide à domicile	Entre 50 et 100 salariés	CSE	CCU BAD
<b>SANTÉ AUJOURD'HUI</b>	Centre de santé infirmier (CSI) et un SSIAD	10 à 49 salariés	CSE	CCU BAD
<b>SAINT DOMINIQUE</b>	Personnes âgées (EHPAD)	> 100 salariés	CSE	CCN 51

Nous remercions les représentants (gouvernance, direction, élus du personnel) des associations *ALTERIS*, *CALYPSO*, *SAINT-DOMINIQUE* et *SANTÉ AUJOURD'HUI* pour leur implication dans cette expérimentation, qui a permis l'élaboration de ce rapport *Dialogue social, levier de l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail*.

Ce rapport propose une capitalisation des éléments produits au cours de l'action afin d'accompagner la diffusion de ces nouvelles pratiques au sein du secteur.

# 1. Clarifier les registres de dialogue dans le cadre du dialogue social

Les termes informer, consulter, se concerter, négocier, sont utilisés dans le cadre du dialogue social, et sont souvent confondus entre eux. Ce qui différencie ces différents registres de dialogue, c'est notamment le niveau de participation souhaité par rapport à une décision donnée mais ce niveau de participation souhaité est rarement explicité par les acteurs. Les confusions sont également liées au fait que ces registres de dialogue renvoient parfois à un cadre légal parfois non. En effet, 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 CSE, par exemple, est informé et consulté sur la situation financière de l'entreprise ou encore sur les conditions de travail et les conditions d'emploi des salariés. Selon la taille des structures ces consultations sont obligatoires ou non. Ces informations et consultations peuvent entraîner des négociations conduites par le ou les délégués syndicaux ou, en leur absence, par le CSE. Mais une direction peut informer sur un projet sur le point de se réaliser sans pour autant s'inscrire dans ce cadre légal. Une concertation, dans le cadre d'une démarche participative, peut également avoir lieu en amont d'une consultation du CSE ou d'une négociation. **Alors, se donner une définition peut limiter des tensions entre les différents interlocuteurs.**

Par ailleurs il n'y a pas de hiérarchie de valeur entre ces différents registres. Tout est affaire d'appréciation : le « bon » registre de dialogue doit correspondre au contexte, à savoir le degré d'urgence d'une situation à traiter, la complexité d'un sujet, la responsabilité engagée des acteurs concernés... Les échanges entre participants aux séminaires collectifs organisés au cours de l'action Uriopss-Aract autour du tableau ci-dessous ont révélé l'intérêt de faire la différence entre les quatre registres ci-dessous et ce qu'ils impliquent.

Ce tableau présentant quatre registres de dialogue (en lignes) et ses trois principales étapes (en colonnes).

	PROBLÉMATIQUE ÉTAPE 1	SOLUTIONS ÉTAPE 2	DÉCISIONS ÉTAPE 3
INFORMATION	Problématique préétablie	Solutions préétablies	Décision déjà prise
CONSULTATION	Problématique préétablie	Solutions préétablies, changement à la marge	Décision par l'initiateur du processus
CONCERTATION	Problématique préétablie mais modifiable	Co construction des solutions	Décisions par l'initiateur du processus
NÉGOCIATION	Problématique co-élaborée	Co construction des solutions	Co décision

Ces registres de dialogue vont du moins au plus « participatif » : information, consultation, concertation et négociation.

- L'**information** consiste à communiquer des éléments sur un sujet donné à des interlocuteurs dont l'**avis n'est pas forcément sollicité**.
- La **consultation** consiste à prendre avis auprès des parties afin de connaître leur opinion, **un avis pouvant infléchir ou non la proposition qui est faite**. La consultation précède donc la décision.
- La **concertation** est un échange entre différents interlocuteurs, en vue d'**aboutir à l'élaboration d'une position commune**.
- La **négociation** est la recherche d'un accord qui implique la confrontation de points de vue divergents mais avec pour objet de **satisfaire de manière contractuelle les besoins de chacune des parties et de créer ensemble de la norme et des règles collectives**. Il faut lire ce tableau croisant registres et étapes comme un référentiel commun permettant de clarifier le cadre (les règles du jeu) du dialogue.

Par exemple, une direction peut informer les représentants du personnel de sa décision (donc unilatéralement) de réorganiser telle ou telle activité (ou service), mais indiquer dans le même temps son souhait d'engager un processus de concertation ou de négociation quant à la manière de mener ce projet (étape « solution »). Sans doute que le fait d'informer sur la survenue du projet suscitera chez les représentants du personnel un questionnement des raisons à l'origine de cette décision. Une occasion d'aborder la problématique (étape 1), laquelle est généralement déjà établie par le décideur et/ou porteur du projet de changement. Dans ce cas, soit le décideur ou porteur ne laisse pas de place à une reformulation de la problématique (modalité information) ou laisse peu de place pour ce faire (modalité consultation), soit il existe une marge de manœuvre qui permette de discuter des données de départ (modalité concertation ou négociation), sans que cela ne change nécessairement la décision finale (choix d'une réorganisation). Toutefois, modifier la problématique de départ n'est pas neutre sur l'étape 2 de la recherche de solutions. **Forcément, si les données du problème à résoudre sont différentes, les solutions le seront également par le fait de l'intégration d'enjeux nouveaux omis par le décideur dans son analyse non contradictoire de départ.**

Ainsi, le tableau ne représente pas des interactions figées mais dynamiques. On le voit dans l'exemple proposé, il peut y avoir à l'annonce d'une décision (qui correspond à la troisième étape du dialogue) un retour en arrière qui induira une modalité de dialogue à convenir autour de la problématique ou des solutions. C'est précisément l'intérêt de ce tableau croisé : aider les acteurs du dialogue social à **explicitier le statut du dialogue en cours**. Rien de plus néfaste pour la qualité de ce dernier lorsque des interlocuteurs ont une représentation divergente du croisement auquel ils se trouvent. D'une certaine manière, tous les registres sont pertinents si les interlocuteurs sont d'accord sur le registre retenu. « Ce sujet est-il négociable ou êtes-vous en train de nous consulter pour avis ? », voilà une question qui pourrait être simplement posée afin de mettre d'accord les protagonistes sur les conditions du dialogue entre eux.

***Un accord de méthode portant sur le fonctionnement du dialogue social peut même prévoir les registres de dialogue souhaitables selon les sujets traités, tout en identifiant les attentes et la volonté des parties en la matière.***



En outre, un même sujet peut se prêter en partie à un processus de concertation et pour le reste à une négociation. Certains aspects du sujet traité peuvent plus particulièrement porter sur les impacts en termes de métiers et de conditions de travail. Dès lors la participation des salariés et de l'encadrement est pertinente, en s'appuyant sur des groupes de travail ou une enquête notamment.

Sur le même sujet, après la concertation ou en parallèle de celle-ci mais de manière complémentaire, d'autres aspects relèveront quant à eux des règles collectives nécessaires pour formaliser, cadrer l'organisation du travail retenue. Alors une négociation collective, d'un avenant à un accord existant ou d'un accord à créer, sera plus adaptée et impliquera les représentants du personnel mandatés et formés à cet exercice.



## ZOOM SUR... DE LA NOTION D'EFFICACITÉ À CELLE D'EFFICIENCE DU DIALOGUE SOCIAL

Dans toute organisation, il peut y avoir une tendance à rationaliser ce qui constitue le cœur d'un dialogue social de qualité, à savoir le processus de mise en débat du travail et de ses conditions de réalisation. Ce phénomène de rationalisation se traduit notamment par un temps insuffisant consacré au dialogue.

En effet, « être efficace » suggère d'aller à « l'essentiel », « ne pas s'enliser » dans le débat sur les causes profondes de dysfonctionnements ou d'aléas et trouver rapidement des solutions. Contrairement à l'efficacité, l'efficience met également dans la balance, la robustesse des solutions retenues en rapport avec l'énergie consacrée à la discussion. Par robustesse, nous voulons dire l'adhésion aux décisions ou aux solutions par les collectifs de travail et l'encadrement. Une adhésion qui garantit l'effectivité de la mise en œuvre desdites solutions, et par conséquent l'efficience du processus.

**Faire l'économie d'une analyse approfondie d'un problème à résoudre est peut-être source d'efficacité (gain de temps) mais pas nécessairement d'efficience.**

L'efficience, renvoyant à l'atteinte d'un objectif d'effectivité des solutions choisies, dépend de la capacité d'une structure à construire des compromis acceptables pour l'ensemble des parties. L'élaboration de ce type de compromis nécessite une approche méthodique. La méthode renvoie aux étapes de la discussion : poser le problème, envisager les différents enjeux associés, analyser paritairement ce problème, imaginer différentes solutions, élaborer des critères de sélection de la meilleure solution, etc. Mais par méthode, nous voulons aussi parler de la préparation de ces étapes et donc des séances pendant lesquelles sont discutés les problèmes, les solutions, les conditions de leur mise en œuvre. Cette préparation implique de fixer un cadre en précisant, par exemple : les acteurs impliqués et à quelle étape du dialogue, le calendrier, les moyens pour chacune des parties afin d'assurer leur rôle actif (en particulier en terme de temps et de liberté des représentants du personnel de consulter leurs collègues mandants), les informations et documents à partager à chaque étape, la place de la gouvernance dans le processus en tant que mandant de la direction interlocutrice face aux représentants du personnel.



## Cas pratique : interroger la qualité du dialogue pour développer la concertation

Cette association œuvrant notamment dans le secteur de la protection de l'enfance est, historiquement et au regard de sa taille, très structurée sur le plan du dialogue social : existence d'une pluralité syndicale, d'un CSE central, de représentants de proximité dans chaque établissement, d'une CSSCT et d'autres commissions thématiques. Lors du premier séminaire de l'action Uriopps-Aract qui visait notamment à préciser les sujets à travailler lors des accompagnements individuels, les représentants de cette association évoquent un certain nombre d'événements marquants survenus ces deux dernières années et particulièrement mal vécus.

De ce premier échange, facilité par le cadre de dialogue posé, les parties prenantes s'accordent pour instruire ensemble, lors de l'appui individuel, la question de la qualité des relations et du dialogue au sein des différents espaces de dialogue social et professionnel existants dans cette structure.

Pour mener à bien ce travail, il est proposé de procéder à un état des lieux méthodique des espaces existants, groupe d'acteurs par groupe d'acteurs, pour ensuite partager les analyses de manière croisée. Pour ce faire, une trame d'analyse est mise à disposition pour questionner plusieurs items tels que les objets discutés, les personnes impliquées, le type d'animation proposée, l'articulation avec d'autres espaces, les registres de dialogue (donner une information, consulter pour avis, concerter pour outiller la décision, voire négocier) ou encore la qualité perçue de celui-ci.

Lors de l'étape de partage des analyses, il ressort trois leviers transverses pour améliorer la qualité du dialogue quel que soit l'espace concerné :

- Clarifier entre interlocuteurs, lorsqu'il peut y avoir ambiguïté, le registre de dialogue dans lequel ils se situent ( donner une information, consulter pour avis, concerter pour outiller la décision, négocier) ;
- « Retraiter » par le dialogue les situations de crispation, afin de limiter une dégradation des relations plus profondes, susceptibles de « s'enkyster » ;
- Renforcer la place de la concertation, in fine, peu présente en tant que telle, dans les processus de dialogue au sein de l'association.

Ainsi, en cours d'action, cette association décide d'expérimenter un espace de concertation sur le sujet du circuit du médicament. Le cadre de la concertation est préalablement posé : il s'agit d'une concertation entre des représentants de la gouvernance, des salariés, des chefs de services et des représentants du personnel pour réfléchir sur la manière de mettre en conformité le circuit du médicament dans les différents établissements et services, de construire les pratiques à venir dans le respect de la loi. Préalablement, les parties prenantes à cette concertation mettent en place un dialogue pour s'assurer qu'ils parlent tous de la même chose, du même sujet et que le cadre est clair et partagé.

A l'issue de cette première expérimentation, les participants à l'action Uriopss-Aract décide d'expérimenter un autre espace de concertation pour réaliser un diagnostic partagé sur la QVCT au sein de l'association.

## 2. La légitimité des acteurs du dialogue social : reconnaissance et construction

Dans les pratiques de dialogue social, la notion de légitimité inclut mais dépasse celle de représentativité, encadrée légalement pour les représentants du personnel ou induite par le pouvoir de décision, pour les employeurs. Dans ce cadre en effet, la légitimité trouve également ses sources dans les actions menées par les acteurs et leurs pratiques. Elle renvoie aussi à la capacité des différents groupes d'acteurs à se reconnaître mutuellement comme acteurs légitimes. Cette construction par l'action et cette reconnaissance mutuelle des acteurs du dialogue social contribuent à l'instauration d'un dialogue social de qualité.

L'un des séminaires collectifs organisé dans le cadre de l'action Uriopss-Aract a consacré un atelier au thème de la légitimité des acteurs du dialogue social. Une opportunité de partager entre gouvernance, direction et représentants du personnel leur vision respective.

### 2.1. Interroger ses représentations de la légitimité

Au cours de cet atelier, trois questions étaient posées aux participants qui devaient y répondre du point de vue de leur propre rôle (représentants de la gouvernance, représentants direction et représentants du personnel) :

1. Qu'est-ce qui, selon ma propre vision du dialogue social, fonde ma légitimité face aux autres parties prenantes ? -> *Ma vision sur moi-même et mon rôle.*
2. Qu'est-ce que j'attends des autres parties prenantes au dialogue social pour pouvoir leur accorder une légitimité ? -> *Ma vision sur les autres et leur rôle.*
3. Qu'est-ce que je pense que les autres parties attendent de moi pour m'accorder une légitimité ? -> *La vision des autres sur moi et mon rôle.*

L'exercice a permis de recueillir des réponses assez proches les unes des autres, quelle que soit la famille d'acteur (Directions, Représentants des salariés, Administrateurs) qui les formulait. Pour ces participants à l'atelier, il se dégagait une différence entre **la légitimité encadrée juridiquement et la légitimité d'action**. Autrement dit, l'exercice permet de lever la confusion que génère souvent une remise en cause d'une partie ou de l'autre, au travers de questions cachant un jugement déguisé, telles que :

- « Les représentants du personnel représentent-ils vraiment tous les salariés ? »
- « La direction est-elle en capacité de décider ou est-elle seulement un porte-parole sans pouvoir réel, une simple courroie de transmission ? »
- « Tel ou tel encadrant a-t-il sa place en CSE, même sur un sujet à l'ordre du jour qui le concerne, n'est-ce pas la porte ouverte à une direction sur représentée au sein de l'instance ? »

Le cadre juridique peut apporter des réponses à ces questions. En effet, le fait d'occuper la fonction de direction est un élément de légitimité des représentants des employeurs dans le dialogue social (la légitimité légale liée au statut), tout comme la légitimité liée aux élections confère une légitimité liée à la démocratie représentative. Mais il ne permet pas toujours de dépasser les a priori qui ont pu nourrir ou qui pourraient alimenter ce type de questions. Dès lors il est intéressant de ne pas se limiter à la légitimité liée au seul cadre juridique. Qu'est-ce qui fonde la légitimité d'action, au-delà de la légitimité résultant du cadre légal ?

Les échanges en atelier entre les participants à l'action Uriopss-Aract apportent des éléments de réflexion en identifiant trois catégories :

1. La légitimité liée à la professionnalisation
2. La légitimité liée à l'attitude dite de « bonne foi »
3. La légitimité liée à la posture

Le tableau ci-après reprend les points évoqués en atelier en les classant selon les trois catégories précitées, tels que formalisés ci-dessous par les acteurs des structures au cours d'un séminaire collectif.

1. PROFESSIONNALISATION	2. ATTITUDE DE « BONNE FOI »	3. POSTURE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être formé à ses rôles et missions</li> <li>• Maîtriser les sujets (expertise thématiques, connaissance du terrain...)</li> <li>• Analyser méthodiquement (étapes, outils et processus) les données des problèmes à résoudre</li> <li>• Rendre digeste pour tout le monde les informations partagées</li> <li>• Mettre en place des actions et assurer leur suivi</li> <li>• Animer un dialogue social qui permet une réactivité dans le traitement des sujets</li> <li>• Intégrer les bonnes personnes (les professionnels) au bon moment dans les projets</li> <li>• Clarté dans la délégation (de pouvoir ou de mandat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir une véritable envie de contribuer à un climat social apaisé</li> <li>• Relayer de manière la plus objective possible les informations (descendantes par la direction ou remontantes venant du terrain)</li> <li>• Accepter que les ressentis ne puissent pas être toujours objectivés</li> <li>• Être crédible, exemplaire, intègre dans la manière d'assurer ses missions au sein du dialogue social</li> <li>• Porter avec sincérité les enjeux de santé, conditions de travail et QVT des salariés</li> <li>• Proposer des solutions adaptées, réalistes pour l'organisation et mutuellement satisfaisantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être dans un rapport constructif, être force de proposition mais ouvert aux idées des autres parties</li> <li>• Adopter une communication bienveillante (écoute active et empathique)</li> <li>• Respecter les salariés, avoir leur confiance</li> <li>• Adopter une attitude de transparence, savoir dire ses limites, savoir partager des informations</li> <li>• Assumer son propre positionnement dans le système des relations sociales (tenir son rôle et représenter ses mandats, respecter la place de chacun et être à sa place)</li> <li>• Expliciter le statut du dialogue (modalités/ étapes) en cours ou à venir</li> </ul>

Dans ce tableau, plusieurs items de la **professionnalisation** concernent la maîtrise des processus de dialogue social. Cette maîtrise participe à apaiser les relations qui se tendent souvent autour de point de fonctionnement. Se former et s'outiller à la résolution de problèmes, formaliser les actions et leur suivi, etc. sont autant de manières de prévenir les tensions et entretenir une relation sociale plus qualitative.

**L'attitude de « bonne foi »** attendue participe également à la qualité relationnelle. Comment avoir envie de construire une relation sociale de qualité si les parties sont sceptiques sur la bonne volonté de leurs interlocuteurs sur des sujets aussi sensibles que l'information diffusée, la santé des salariés ou les enjeux organisationnels ?

Enfin, concernant la **posture**, l'écoute et la transparence sont essentielles. Il serait irréaliste d'attendre des représentants du personnel qu'ils soient force de proposition si face à eux une direction ne leur accorde aucune place dans le processus de conduite d'un changement organisationnel par exemple. De la même manière, des représentants du personnel ne peuvent pas espérer qu'une direction soit ouverte à leurs idées si elles sont exprimées de manière irrespectueuse ou s'ils personnifient les causes d'un dysfonctionnement.

## 2.2. Reconnaître « l'autre », ciment d'une meilleure qualité relationnelle

Limitier les questions de légitimité au seul cadre légal risque souvent d'enfermer le dialogue dans des échanges purement formels. Par ailleurs, la remise en question de la légitimité de l'autre ne peut que durcir la relation car une relation de qualité se construit sur la base d'une reconnaissance mutuelle. La reconnaissance d'une légitimité liée au cadre légal est un préalable qu'il est intéressant de compléter. Mettre en discussion ce que les acteurs du dialogue social attendent les uns des autres (professionnalisation, bonne foi, posture) pour arriver à s'accorder réciproquement une légitimité, ramène le débat sur le fond et nourrit le dialogue social.



### Cas pratique : dépasser le cadre juridique pour mieux s'emparer des sujets

Dans cette association, lors de la phase d'appui individuel, les membres du CSE (Direction, DRH et représentants du personnel) ont souhaité bénéficier d'un état des lieux du fonctionnement du CSE afin d'en définir des axes d'amélioration. Lors de cet état des lieux, les membres du CSE conviennent que le traitement des réclamations individuelles dans le cadre des réunions de CSE est perfectible. Elles prennent une place importante dans l'ordre du jour du CSE et la fréquence de réunion, tous les deux mois, ne facilite pas la réactivité en termes de réponses et d'actions correctives. Par ailleurs des tensions au sein de l'instance sont récurrentes au sujet de ces réclamations. En avançant dans ce travail d'état des lieux, les parties confrontent leurs visions.

La directrice indique que certaines réclamations ne relèvent pas des prérogatives du CSE. Pour certaines, elles incomberaient à un traitement au long cours dans le cadre de l'encadrement des équipes et d'autres, sont perçues comme une remise en cause personnelle de la direction. Au fur et à mesure de l'échange la direction précise ses enjeux : un besoin de clarté et de cohérence dans l'organisation de la structure, concernant notamment la place de l'encadrement, mais aussi le souhait de « désaffectiver » les relations de travail.

De leur côté, les représentants du personnel explicitent leurs objectifs. D'une part, officialiser certaines réclamations connues et réitérées mais non traitées dans le cadre du travail quotidien, concourt à exercer leur rôle de contribution dans l'amélioration des conditions de travail. D'autre part, ses réclamations sont aussi un moyen de questionner l'égalité de traitement entre salariés de l'association, revendiquée par nombre de salariés, et ainsi d'exercer leur rôle de relai et de gardien des règles collectives.

La situation initiale est caractéristique de nombre de réunions de CSE. Sans l'explicitation des objectifs et enjeux des deux parties, l'échange s'enlise autour de postures qui s'affrontent en brandissant le cadre légal : « le traitement de ce type de réclamations ne fait pas partie des attributions du CSE », « les représentants du personnel sont en droit de faire remonter en CSE les réclamations individuelles ».

Le processus d'état des lieux et l'expression des objectifs et intérêts de chaque partie permettent de dépasser ces positions et d'échanger sur les visions et enjeux respectifs. Cela rend possible un compromis autour du fait que les réclamations individuelles formulées par les salariés constituent pour la direction autant de signaux d'alerte de dysfonctionnements organisationnels et un indicateur du climat social dégradé. L'enjeu commun devient le traitement des réclamations pour prévenir une altération des relations et clarifier les rôles de chacun (direction, encadrement, représentants du personnel et salariés) dans l'amélioration du travail quotidien au sein de la structure.

## 3. Améliorer la qualité des échanges

Les « *problèmes de communication* » constituent l'un des thèmes le plus souvent cité dans les structures pour expliquer un climat social délétère, ou du moins insatisfaisant. Une autre formule revient également de manière récurrente dans les discours : « *on nous entend mais on ne nous écoute pas* ». Formule exprimée au sein des équipes, mais aussi par des encadrants sur qui repose la responsabilité de porter les évolutions organisationnelles décidées. Ces expressions symbolisent en fait assez souvent une absence de dialogue. **Car en effet communiquer n'est pas dialoguer.** Communiquer est associé à une action à sens unique, de la part d'une partie envers une autre, portant sur des exigences ou des attentes quant à la manière d'agir. Communiquer relève de l'information voire de la consultation, sans obligation d'aboutir à un accord sur la solution à un problème donné. Alors que le terme dialoguer renvoie à un exercice plus engageant mais aussi plus exigeant pour les acteurs impliqués dans les échanges, permettant d'accéder aux préoccupations de l'ensemble des protagonistes. Dans les processus de dialogue social, la « communication », en fonction des sujets et des contextes, peut être nécessaire, mais elle ne peut suffire. L'instauration d'un véritable dialogue entre acteurs demeure indispensable à l'instauration d'un dialogue social de qualité.

### 3.1 Développer une écoute de qualité

Le fait de se couper la parole, de juger les propos de l'autre, d'adopter une attitude de sachant (communication descendante) au lieu d'un véritable partage réciproque d'informations, ou encore céder aux parasites de l'écoute attentive (pianoter sur son téléphone portable pendant que quelqu'un s'exprime par exemple), sont autant d'écueils à une écoute de qualité. Sans une forme adéquate permettant une certaine disponibilité, il est difficile de traiter du fond des sujets. La quantité de dialogue (fréquence, durée...), quant à elle, n'y change rien.

### 3.2 Considérer l'ensemble des points de vue

Avoir le sentiment « *d'être entendu sans être écouté* » peut provenir d'une absence de considération et de prise en compte des différents points de vue. Écouter tous les points de vue et leurs fondements n'est pas un exercice naturel, il peut même être couteux pour certaines personnes. Il nécessite de « descendre de sa colline » pour voir la vallée sous un autre point de vue. Puis, dans un second temps, il consiste à « remonter la colline » de l'autre pour avoir son point de vue du paysage. Envisager l'existence d'autres points de vue, puis tenter de les comprendre, considérer que son point de vue peut évoluer au contact des autres points de vue, c'est le chemin obligé vers un dialogue de meilleure qualité.

### 3.3 Questionner pour comprendre

Lorsque des interlocuteurs discutent, il existe une habitude bien ancrée de chercher à « expliquer pour convaincre » plutôt que de s'efforcer de « questionner pour comprendre ». Ainsi, l'écoute peut en apparence être affable (respect de la parole et des propos, transparence...) mais ne pas être véritablement fondée sur un dialogue empathique dans lequel chaque interlocuteur peut expliciter ses propres enjeux, et leurs motivations sous-jacentes. Ce questionnement pour comprendre l'autre nécessite de considérer qu'il n'y a pas que sa vérité mais des vérités, qu'il y a des enjeux différents ou divergents, mais toujours vécus comme légitimes par ceux qui les portent. Leur explicitation et compréhension respectives favorisent la recherche conjointe des réponses aux difficultés qui se posent aux organisations d'aujourd'hui.





## ZOOM SUR... L'ICEBERG DES POSITIONS ET DES I-B-V (Intérêts, Besoins, Valeurs)<sup>1</sup>

L'iceberg illustre l'importance de briser la glace, d'expliquer ses propres positions, de dépasser les émotions et les craintes pour questionner par une écoute active et empathique les I-B-V. Derrière une position se cachent des **Intérêts (I)** ou ce qui fait enjeux, des **Besoins (B)** (ex : de reconnaissance) et des **Valeurs (V)** (ex : équité, justice, etc.) qui correspondent à "ce qu'il faut écouter, considérer". Questionner les I-B-V de l'autre, mais aussi ses propres I-B-V, constitue un levier. L'autre faisant de même, une boucle vertueuse peut s'installer, permettant de sortir de l'enfermement stérile des positions pour tendre vers un champ des possibles qui offre un accès aux préoccupations (en somme les I-B-V) de toutes les parties prenantes. L'intégration de ces I-B-V dans une solution coconstruite permet alors d'optimiser le compromis et se prémunir d'un ressenti de compromission.



## Cas pratique : lever les incompréhensions

Dans cette association participant à l'action collective Uriopss - Aract, il persiste un malentendu à propos d'une demande des élus CSE adressée au conseil d'administration. Les élus souhaitent pouvoir avoir accès aux administrateurs, par la présence du président de l'association en instance CSE et, ponctuellement, par la participation des élus CSE au conseil d'administration. Les administrateurs rejettent cette double demande, justifiant que la directrice est pleinement légitime pour assurer l'intermédiation. Ce refus est mal compris, mal vécu. Chaque partie exprime une position de principe sans pouvoir descendre plus en profondeur dans l'iceberg. À l'occasion de la présence des intervenants de l'Anact et de l'Uriopss dans le cadre de l'accompagnement individuel de l'association, ce sujet est abordé et le dialogue facilité par la présence de tiers permettant d'explicitier les raisons derrière la position affichée. Chaque partie constate la persistance de malentendus qui desservent le dialogue social et accepte de s'engager dans un dialogue basé sur les I-B-V.

<sup>1</sup> Cette notion des I-B-V renvoie à celle d'IPBM (Intérêts – Préoccupations – Besoins – Motivations) introduite et popularisée par Arnaud Stimec -professeur à l'Institut d'Etudes Politiques de Rennes (Sciences Po Rennes) et docteur de l'Université Paris I – Sorbonne en gestion des ressources humaines.

- Les élus CSE expliquent que leur besoin d'accéder aux administrateurs se fonde sur une difficulté qu'ils ont parfois à argumenter les sujets par personne interposée. Ils précisent, et cela participe à lever les malentendus, que ce besoin de contact avec leur gouvernance ne remet pas en cause la légitimité de la directrice, ni qu'il s'agit d'une demande d'accès systématique mais plutôt ponctuelle en fonction de la complexité des sujets.
- Les administrateurs comprennent alors que la directrice n'est pas en cause et qu'il n'y a pas d'intention d'installer un rapport à « trois bandes » qui alourdirait selon eux le dialogue social. Les représentants du CA qui participent à l'échange en profitent pour réaffirmer leur attachement au fonctionnement actuel basé sur les pouvoirs délégués à la directrice.
- La directrice rebondit sur les deux propos et rassure sur le fait que ses rapports avec les élus CSE sont bons et qu'elle ne prend pas ombrage de leur demande d'être parfois en prise directe avec les administrateurs. Bien au contraire puisqu'elle admet volontiers qu'elle peut se retrouver juge et partie sur certains sujets, ce qui peut être inconfortable lorsqu'elle doit rapporter à la gouvernance les arguments des salariés et de leurs élus. Elle trouve plutôt sain de se réserver la possibilité d'un échange entre gouvernance, direction et représentants du personnel, que ce soit en CA ou en CSE.

Ces explications et la reconnaissance de points de vue légitimes de la part des trois groupes d'acteurs engagés dans ces échanges a permis de stabiliser des principes de fonctionnement entre le CSE et le CA avec l'idée de les expérimenter et de les évaluer dans un an. Ces malentendus exprimés et levés, il a été possible pour les acteurs d'engager un travail de fond sur la problématique de la reconnaissance au travail, avec la volonté d'aboutir à un accord ou une charte. Trois axes ont été travaillés (échange sur les constats, diagnostic partagé, leviers d'action à court, moyen ou long terme) : les conditions d'emploi, les relations professionnelles, l'organisation et le contenu du travail.



## 4. Renforcer les liens entre les salariés et leurs représentants

Au cours de l'action, plusieurs représentants du personnel ont fait état de leurs difficultés à aller à la rencontre des salariés pour parler de leur travail. Parfois par manque de temps ou par sentiment de ne pas savoir « comment s'y prendre » pour mener des entretiens ou analyser une situation particulière. Il peut aussi y avoir une tension entre la nécessité d'assurer au mieux son mandat de représentation et la nécessité d'assurer son travail dans des conditions acceptables par sa hiérarchie, par ses collègues et par soi-même. L'exercice est souvent très délicat à mener.

Les représentants des salariés peuvent aussi avoir des difficultés à replacer les expressions individuelles des salariés qui tendent à individualiser leurs problématiques, dans une approche collective. Certains rencontrent des difficultés dans leur relation avec des salariés résignés qui disent ne pas voir les impacts du dialogue social sur les décisions ou des améliorations et restent alors très en retrait.

Le manque de visibilité du CSE par les mandants (les salariés) constitue aussi souvent un obstacle à l'action des représentants auprès des salariés. Notamment, beaucoup de salariés ne perçoivent le CSE que sous l'angle de son action pour le développement des œuvres sociales et culturelles sans connaître les attributions en matière de SSCT et le rôle de leurs représentants sur ces questions. Or, **le lien qu'entretiennent les représentants des salariés avec leurs mandants marque le fonctionnement du dialogue social** ainsi que la pertinence des analyses qu'ils doivent effectuer et des propositions qu'ils doivent formuler, notamment concernant les enjeux liés aux conditions de travail. La construction d'un point de vue des représentants du personnel sur les questions de conditions de travail et de santé au travail est essentiel pour alimenter les discussions avec les représentants de la direction au sein des instances représentatives du personnel (CSE) ou au cours des processus de négociation. Les exemples observés de processus de co-construction d'analyses avec les salariés concernés avec validation formelle du travail réalisé avec eux puis une restitution de l'action du CSE montrent la force que cela apporte à l'action des élus. Il y a donc un fort enjeu pour les représentants des salariés à réaliser un travail de terrain et d'analyse des situations de travail.

### 4.1. Impliquer les salariés pour parler du travail de tous

Associer les salariés aux analyses et à l'élaboration de propositions permet tout à la fois d'enrichir les échanges entre les salariés et leurs représentants, de renforcer la pertinence des analyses et des solutions construites, de partager les difficultés rencontrées par les élus pour faire leur travail de représentation, de rendre visible leur action, et au bout du compte, d'acquiescer, pour les représentants du personnel, une plus grande assise pour parler du travail des personnels qu'ils représentent. Cela passe par l'écoute des salariés, la compréhension de leur travail.

### 4.2. Instruire les dossiers pour soutenir un point de vue éclairé

Les représentants du personnel doivent se construire leur point de vue spécifique sur le lien entre les conditions dans lesquelles le travail est réalisé et les effets induits sur la santé des salariés. C'est ce regard qui sera porté, par exemple en réunion de CSE, pour poser une question, donner un avis sur un projet ou une démarche de prévention au sein de la structure. Formaliser ces analyses de terrain permet d'argumenter, d'élargir les possibilités de solutions, de nourrir le débat en réunion avec l'employeur.

### 4.3. Mobiliser des leviers utiles pour renforcer les liens

Le cadre légal précise les droits des représentants du personnel (par exemple, l'accès aux situations de travail) et les moyens (par exemple, les heures de délégation), mais il ne suffit pas pour asseoir la relation de proximité avec les salariés. Assurer une représentation des salariés nécessite des compétences spécifiques, exige d'adopter une posture compréhensive des situations. Les représentants du personnel ont également besoin d'un soutien, notamment organisationnel, de leur structure. Le renforcement des liens entre représentants et salariés est un des déterminants d'un dialogue social de qualité et repose sur plusieurs leviers :

- La formation et l'outillage des représentants du personnel pour appuyer le travail de recueil d'informations auprès des salariés, renforcer leurs capacités d'analyse pour formuler des alertes et des problématiques collectives.
- L'adaptation des moyens des représentants des salariés aux besoins réels et aux enjeux de la structure, en termes de temps, de compétences, d'organisation, de reconnaissance.
- Fluidifier les liens représentants-salariés en améliorant les outils de communication (mails, intranet, questionnaire...), en favorisant des temps d'échange.
- La sensibilisation de l'encadrement de proximité aux rôles et missions des représentants des salariés afin qu'il facilite ce lien et l'articulation entre la charge de travail liée au mandat et la charge de travail liée à l'activité professionnelle.
- La valorisation des actions du CSE : ce qui a été fait pour la structure et les salariés. Montrer les réussites en capitalisant sur les actions et les pratiques mises en œuvre permet de rendre visible la valeur des actions menées et positionne l'instance comme un vrai lieu de travail et de production. La réalisation de bilan annuel sur le fonctionnement du CSE et son partage peut par exemple contribuer à la mise en visibilité du CSE et de son utilité.

Le bilan d'étape du mandat est aussi un moyen de consulter le personnel. Certains CSE ont institutionnalisé un « bilan d'étape du mandat des élus » qui est l'occasion de consulter le personnel, mais également de l'inviter à participer aux décisions de l'instance et aux améliorations souhaitables.




#### Cas pratique : s'approprier les attributions SSCT du CSE et renforcer les liens avec les salariés

Dans cette structure d'aide à domicile les membres du CSE ont souhaité consacrer les premières séances de l'appui individuel aux attributions Santé, Sécurité, Conditions de Travail (SSCT) du CSE. Objectif : mieux appréhender le rôle du CSE sur ces questions, outiller les représentants du personnel, définir les priorités d'action du CSE. Les représentants du personnel formulaient notamment une difficulté à développer les contacts avec les salariés et à recueillir leur attentes ou points de vue. Des permanences existaient mais ne rencontraient pas beaucoup de succès.

Première étape de l'accompagnement : partager au sein du CSE des repères sur les relations entre travail et santé, sur les outils d'analyse des situations de travail et sur le rôle de chacun (directrice et représentantes du personnel) dans l'analyse et le travail des sujets SSCT au sein de l'instance.

Deuxième étape, une mise en pratique des outils et méthodes à partir d'un sujet choisi en commun. Au commencement de cet accompagnement la structure vivait encore pleinement les effets directs et induits de la crise sanitaire, avec, notamment, de nombreuses absences de salariés.



Pour faire face à ces absences, la structure était contrainte de réorganiser les interventions aux domiciles et de prioriser les interventions urgentes. Ces changements avaient des incidences sur les situations de travail à différents niveaux : des tensions dans les relations avec les usagers qui vivaient mal ces changements d'intervenantes, des tensions au sein des collectifs de travail liées à des charges de travail importantes, à des situations de travail dans l'urgence, aux changements fréquents de planning. Pour les représentants du personnel (RP) cette situation était génératrice de RPS et nécessitait une investigation du CSE. Le travail d'analyse mené par les RP auprès des salariés a permis de préciser les risques pour les différents personnels (intervenantes, coordinatrices, assistantes), les conditions d'exposition à ces risques (fréquence des changements de planning, degré de soutien de la structure face aux tensions avec les usagers, ...), les mesures de prévention existantes et à maintenir ou renforcer, celles à améliorer ou à développer. Les outils et méthodes d'analyse ont appuyé le travail des RP et le partage de cette analyse en CSE. Directrice et RP ont expérimenté leur place et contribution respective pour faire de ce sujet un axe prioritaire du CSE et définir des actions concrètes. Les RP ont porté une analyse collective de la problématique, appuyée d'éléments concrets issus des retours des salariés. La directrice a validé des décisions en terme d'actions de prévention et porté leur mise en œuvre. En retour cela a permis aux RP de prendre la mesure de leur rôle et de se rapprocher des salariés.

## 5. Négociation d'entreprise : construire des solutions mutuellement acceptables

La négociation collective demeure, de manière générale, peu développée dans les entreprises, et ce malgré un cadre législatif qui offre, ces dernières années, une place renouvelée à l'accord d'entreprise. Par ailleurs, lorsqu'il y a négociations, celles-ci portent majoritairement sur des sujets obligatoires (en particulier pour les entreprises de plus de 300 salariés via les NAO) ou sur des sujets moins liés au travail, tels que la participation, l'intéressement ou encore l'épargne salariale. Enfin, seuls 7% des accords signés en 2021 portent sur le thème des conditions de travail, et la moitié d'entre eux, traite du télétravail, du droit à la déconnexion et des outils numériques ; sujets largement « poussés » par la crise sanitaire liée au COVID<sup>1</sup>. Le secteur SSMS n'échappe pas à ce constat. Des craintes sont souvent exprimées par les acteurs des structures quant au fait de s'engager dans une négociation. Il faut reconnaître que la négociation collective en entreprise ne s'improvise pas. C'est un exercice exigeant qui appelle un engagement de la part des négociateurs – délégués syndicaux, représentants du personnel au CSE et employeur et/ou représentant de celui-ci –, lesquels sont parfois insuffisamment formés et outillés pour le conduire dans de bonnes conditions. Appréhender l'utilité d'une négociation, partager, entre acteurs de la négociation, les différentes visions et des points de méthode, se former, peuvent permettre de lever certaines appréhensions.

### 5.1. Apprécier les apports des processus de négociation

Même si la négociation revêt un caractère exigeant, elle est aussi un gage de durabilité des solutions imaginées et mises en œuvre. Cette robustesse réside dans le double objectif que poursuit un processus de négociation. D'une part, le chemin parcouru par les acteurs, dans un rapport d'égalité théorique des parties prenantes, compte autant que le résultat, et ce par les apprentissages qu'il permet d'accomplir en terme de capacités à dialoguer. D'autre part, réussir à conclure un accord satisfaisant pour l'ensemble des acteurs de l'organisation est une réussite visible qui consolide l'envie de faire ensemble et de construire des compromis vertueux. Toutefois, pour que ce processus concourt à ce double objectif, négocier implique des compétences, de la méthode et des moyens accordés qui soient à la hauteur des enjeux poursuivis.

### 5.2. Considérer la pluralité des visions de la négociation

L'un des séminaires collectifs de l'action Uriopss-Aract a porté sur la négociation et son processus et a été l'occasion de questionner les parties en présence (gouvernance, direction, représentants du personnel) sur leur perception de la négociation. Au démarrage de ce séminaire les participants ont été interrogés sur ces trois questions :

- Que vous évoque la négociation, le fait de négocier ?
- Quelle place souhaiteriez-vous pour la négociation dans le dialogue social de votre association ?
- Quels sont les avantages et les limites de la négociation ?

Les échanges entre les participants donnent à voir des représentations diverses de la négociation. La diversité des réponses à ces questions provient des différentes histoires sociales des structures, des diverses expériences concrètes de la négociation, du niveau de tension plus ou moins important entre les acteurs du dialogue social. À la fin de l'action, ces mêmes participants se sont accordés sur ce qu'ils ont retenu des caractéristiques de la négociation.

<sup>1</sup> Direction générale du travail. La négociation collective en 2021. Edition 2022. Ministère du travail, 2022.

Les expressions des participants montrent que, sans effacer les enjeux et intérêts différents voire divergents qui peuvent s'exprimer au cours d'un processus de négociation, il est possible de partager des points de repères, entre négociateurs, qui sont autant d'appuis dans le processus de négociation :

« Négociier, c'est adopter une vision commune à partir de visions différentes »

« Négociier, c'est poser sur la table les difficultés et chercher ensemble les solutions »

« Négociier, c'est se donner du temps »

« Négociier, c'est être clair avec les salariés bénéficiaires d'un accord ou avec le management en charge de l'appliquer »

« Négociier, c'est bien écouter pour mieux entendre l'autre »

« Négociier, ce n'est pas réaliser une vente »



## ZOOM SUR... LES INGRÉDIENTS POUR UNE NÉGOCIATION DE QUALITÉ

La négociation, pour être satisfaisante, doit être **équilibrée**, tant dans la place donnée à chacun des points de vue tout au long du processus, que dans des solutions mutuellement avantageuses. Sa finalité est de **partager, entre négociateurs, sur une situation-problème** à résoudre et de rechercher conjointement des **solutions acceptables pour tous**. Un processus qui nécessite de se donner les moyens (en compétences, outils, préparation, temps...), notamment pour une meilleure **prise en compte des bénéficiaires de l'accord** – l'encadrement qui l'applique, ses équipes qui en attendent des règles collectives régissant équitablement le travail au quotidien. Sans cette prise en compte, l'accord risque de ne pas être effectif, c'est-à-dire mal ou pas appliqué.

Négociier implique donc une **ouverture aux points de vue différents**, à défaut, le processus se rapproche davantage d'une vente (« C'est à prendre ou à laisser, ce n'est pas négociable ! »). Négociier, c'est accepter, pour les différentes parties, d'envisager **une autre issue à celle imaginée**, de faire évoluer son propre point de vue en intégrant ceux des autres parties. Les expériences de terrain montrent que négocier de manière équilibrée facilite l'intégration et la mise en œuvre des changements organisationnels. Contrairement à l'idée reçue ou au vécu dans bon nombre d'associations, négocier est un processus qui peut être apaisant pour le climat social et responsabilisant pour l'ensemble du système d'acteurs du dialogue social.

### 5.3. S'appuyer sur de la méthode et le développement de compétences collectives

Une des limites spécifiques au secteur associatif et citée de manière récurrente par ses représentants, est celle de l'absence à la table des négociations du ou des financeurs/tutelles. Paradoxalement, ce constat plaide pour une négociation encore plus structurée. En effet, les allers-retours entre gouvernance et financeurs peuvent être d'autant plus utiles s'ils sont nourris d'éléments objectivés par une approche méthodique de la négociation. Par exemple : le coût d'une mesure (poste supplémentaire, versement d'une prime...) au regard des coûts qu'elle vise à réduire (turnover, absentéisme, conflictualité...). Un processus de négociation, parce qu'il engage toutes les parties de manière plus forte que la concertation dont l'issue reste à la main de la direction, oblige à penser la place des financeurs dans le dialogue. Par ailleurs, les participants au séminaire collectif Uriopss-Aract ont identifié dans leurs échanges de pratiques, d'autres difficultés :

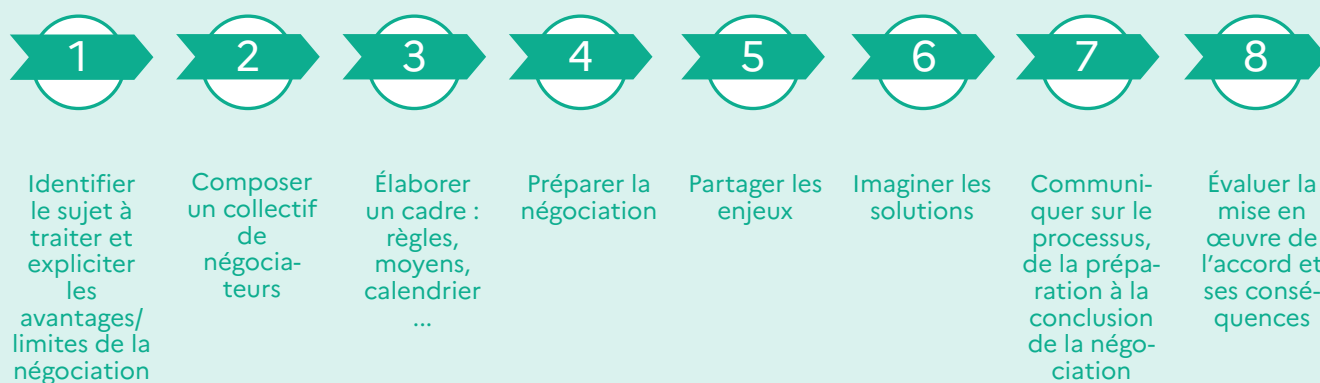
- Adopter une méthode pour négocier implique la maîtrise d'étapes et d'outils, et donc des compétences. Des compétences qui doivent de surcroît être partagées entre les parties au risque sinon qu'une d'elle avance seule avec une maîtrise déséquilibrée des ressources.
- Négocier méthodiquement suggère un temps plus long.

- Tout n'est pas négociable, notamment ce qui relève du réglementaire. C'est dans ce cas de figure que l'articulation entre la négociation et la concertation peut être intéressante, de même que le recours à la négociation à la bonne étape du dialogue.



## ZOOM SUR... UNE MÉTHODE DE NÉGOCIATION EN HUIT ÉTAPES

Les participants au dernier séminaire collectif Uriopss-Aract dédié au thème de la négociation collective ont pu expérimenter, à partir d'une mise en situation proche de la réalité, les huit étapes suivantes :



Le caractère opérationnel des 8 étapes a été confirmé, c'est-à-dire l'utilité d'une méthode pour résoudre durablement un problème. En autres, **l'étape 4 de la préparation** invite à poser des questions utiles pour améliorer la qualité des relations entre les parties :

- Qu'est-ce que chaque partie peut gagner ou perdre dans cette négociation ?
- Qu'est-ce qui relève de la préparation commune entre les parties, ou de la préparation séparément entre pairs ? Quels moyens octroyer pour organiser ces temps préparatoires ?
- Qui sont les mandants de chaque partie prenante, quel est leur mandat respectif ?

**L'étape 5** quant à elle propose une technique de **formulation d'un défi commun**. Par exemple : *Comment mettre en place la polyvalence interne tout en ne générant pas de risques psychosociaux ?*

Tenter de répondre à une question formulée en défi commun permet d'explorer les enjeux de chaque partie dans une optique de les intégrer les uns aux autres plutôt que de chercher à les qualifier ou les disqualifier.

Dans l'intention d'inscrire dans la durée le processus de dialogue par la négociation, **l'étape 8 sécurise la suite en prévoyant des actions** telles que :

- Une clause de revoyure permettant d'ajuster les solutions négociées (et les clauses de l'accord régissant leur mise en œuvre opérationnelle).
- Un bilan avant/après (basé sur des indicateurs simples) pour apprécier si le ou les problèmes discutés ont été résolus avec les solutions négociées.
- Une commission d'interprétation et de gestion des désaccords liés aux termes de l'accord.

## 6. Mise en perspectives et ressources - le travail de dialogue social

Le dialogue social (au sens des espaces réunissant l'employeur, les représentants et les élus du personnel, i.e. les instances de représentation du personnel et la négociation collective) est régi réglementairement dans son fonctionnement, le rôle et les missions des acteurs y siégeant ou y contribuant. Indépendamment de ce cadre, le dialogue social est surtout un espace qui réunit des groupes d'acteurs susceptibles d'avoir des points de vue et des intérêts différents voire divergents sur les sujets à traiter prioritairement, sur la manière de le faire et sur les changements à opérer.

L'OIT (Organisation Internationale du Travail) définit l'objectif principal du dialogue social ainsi : « encourager la **recherche de compromis entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique**. Les structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles **de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie** ». Toutefois, cet objectif ne va pas de soi.

En effet, le dialogue social est aussi un espace où s'expriment des rapports de force et les stratégies des acteurs qui le composent. On entend ici le terme de stratégie non pas au sens de tactique mais plutôt au sens de la vision et de l'approche du sujet « dialogue social ». De cette vision découle le positionnement de chaque groupe d'acteurs vis-à-vis du dialogue social. Or, force est de constater que cette vision est rarement explicitée et partagée entre acteurs du dialogue social. C'est pourtant un préalable pour construire ensuite la place du dialogue social dans l'association, son fonctionnement dans les instances de représentation du personnel, en CSE comme dans le cadre de la négociation collective, et ce, au plus près des enjeux du terrain.

Dès lors, il s'agit pour les acteurs du dialogue social d'accepter de « sortir des sentiers battus », de considérer le dialogue social, non plus comme une seule obligation réglementaire, mais comme un processus de travail à enjeux, qui requiert des points de passage obligés pour s'assurer que les acteurs s'y retrouvent (approche intégrative), limiter les tensions sociales et les phénomènes de rupture de dialogue sur les sujets prioritaires à traiter.

### 6.1. Partager les visions du dialogue social

- Quelles sont les représentations ou les modèles qui sous-tendent chacune des visions ? La vision est-elle intégrative ou distributive ?<sup>1</sup> Conflictuelle ou de compromis ? Unilatérale ou synallagmatique/mutuelle ? Constituant une contrainte légale ou un levier social et économique ?
- Quelles sont les représentations de l'utilité du dialogue social ? : en quoi le dialogue social peut être utile pour la structure et ses salariés ? En quoi et comment peut-il s'emparer des sujets larges liés au fonctionnement de l'entreprise (indépendamment des obligations réglementaires) ? Quels sont les avantages et les limites du dialogue social ? En quoi est-il complémentaire de la mission d'encadrement des équipes, de la fonction RH ? Comment s'articule-t-il avec les espaces de dialogue professionnel (réunion d'équipe, réunion institutionnelle, groupe de travail, etc.) et les espaces de décision ?

<sup>1</sup> « L'approche intégrative correspond à un processus de dialogue social par lequel les parties en présence s'efforcent d'aboutir à une solution mutuellement gagnante (jeu à somme positive ou jeu gagnant-gagnant), pratiquée préférentiellement dans les établissements qui privilégient la co-construction. L'approche distributive, quant à elle, correspond à un processus où chacune des parties tente de maximiser son gain au détriment de l'autre (jeu à somme nulle), pratiquée préférentiellement dans les établissements qui privilégient la contrainte ou l'évitement. » - Article de Martin Richer - 2 janvier 2017 - « Dialogue social, sortir du formalisme » - Metis



- Quels sont les écarts de représentation entre la direction et les représentants du personnel ? Ces représentations de l'utilité du dialogue social reconnaissent-elles et légitiment-elles le rôle spécifique des représentants du personnel, comme la possibilité de désaccords et de débat ?
- Quel sens les différents groupes d'acteurs souhaitent-ils donner à leur pratique et quelle perception ont-ils de leur propre contribution au dialogue social ?

## 6.2. Expliciter les marges de manœuvre des acteurs

La mise en œuvre d'une ambition en terme de dialogue social nécessite que les acteurs bénéficient d'une autonomie pour l'exercer, c'est-à-dire qu'ils aient une latitude décisionnelle, non dépendante d'autres interlocuteurs « absents » du dialogue social. Cela va dépendre :

- de facteurs socio-économiques structurants tels que la dépendance organisationnelle à un groupe ou à un siège, la dépendance financière (tutelles), la place de l'actionnariat et/ou des bénévoles, etc.
- et de l'existence de ressources et de moyens dédiés (temps, compétences, organisation du travail de dialogue social) permettant une relation équilibrée entre direction et représentants du personnel (qualité de l'information partagée, bonne foi, reconnaissance mutuelle, clarté des intérêts, etc.)

Il est important de partager ce système de contraintes.

## 6.3. Rendre cohérentes les modalités de fonctionnement avec les besoins des structures

Si le dialogue social est considéré comme un processus de travail alors il doit être organisé, animé, il demande du temps et des moyens et il peut continuellement s'améliorer pour être plus efficace. Cela requiert certes de s'intéresser aux réunions de CSE comme de négociation collective (en termes de durée, de fréquence, de déroulement, d'animation et de contenu) mais également aux temps dédiés en amont comme en aval de celles-ci (exemple : les réunions préparatoires, l'articulation mandant-mandaté, le travail d'investigation documentaire ou d'analyse de terrain, la valorisation des actions conduites au-delà de la seule diffusion des PV de réunions, etc.). L'objectif est d'ajuster l'organisation de ce travail et les moyens octroyés aux sujets à traiter et aux choix méthodologiques retenus.

Le dialogue social (CSE/ CSSCT/RP/ Négociation collective) s'inscrivant dans le périmètre plus large des relations sociales, il est important de considérer la manière dont il s'articule et vient en soutien ou en complémentarité des autres espaces de dialogue (exemple : réunions d'équipes, de projets, de direction, groupe de travail, réunions de CA, etc.).

## 6.4. Développer les compétences des acteurs du dialogue social

Il ne s'agit pas ici uniquement de considérer les compétences relevant de l'obligation réglementaire de formation sur le rôle et les missions des CSE ou encore celles liées à l'exercice des missions SSCT mais bien d'apprécier d'une part, les compétences stratégiques et thématiques utiles à la structure (exemple : formation à la prévention des troubles musculosquelettiques ou des RPS) et d'autre part, les compétences méthodologiques nécessaires au bon fonctionnement du dialogue social ( exemple : sur la conduite de projet, l'analyse du travail, l'analyse des données sociales et économiques, les processus de négociation, etc.).



Il convient également de considérer l'équilibre entre les groupes d'acteurs dans l'acquisition de ces différentes compétences. Suivre conjointement des formations peut constituer un levier, de nature à favoriser la construction de représentations communes sur les sujets à traiter, comme sur les méthodes à déployer.

## 6.5. Veiller à la qualité des relations

Ce dernier point d'attention n'est pas le plus facile à envisager pour les groupes d'acteurs qui souhaitent procéder à un état des lieux de leur dialogue social. En effet, il nécessite d'accepter qu'il existe des écarts de perception et de lecture des sujets (points de vue différents), une plus ou moins grande capacité d'écoute, ou encore l'existence de souvenirs, d'expériences douloureuses passées, persistants, etc. Toutes ces dimensions peuvent générer de l'incompréhension, de la méfiance, des prises de positions voire tendre les relations et ainsi empêcher le débat de fond sur les enjeux communs. Ainsi, être vigilant aux signaux faibles susceptibles de dégrader les relations (mésentente récurrente, évitement, tensions voire blocage, etc.) et mettre en dialogue de manière croisée le vécu « d'incidents douloureux » constitue un premier levier pour prévenir du risque de dégradation des relations.

# Pour aller plus loin

Faire du CSE un levier d'amélioration des conditions de travail, 2023

↳ [Faire du CSE un levier d'amélioration](#)

La médiation en 12 questions, article

↳ [La médiation en 12 questions](#)

10 questions sur la conduite de la négociation collective, 2022

↳ [10 questions sur la conduite de la négociation collective](#)

Comité social et économique (CSE) : à vous de jouer ! 2019, AURA

↳ [CSE : à vous de jouer !](#)



Auteur(e)s :

**Magali Dubois-Wild, Aract Auvergne-Rhône-Auvergne**

**Marion Gilles, Anact**

**François Jutras, CRNCo**

Constitutrice :

**Gaëtane Barrot, Uriopss Ara**

Remerciements pour les relectures attentives,  
et la mise en page :

**Corinne Berry - Billant, Béatrice Sarazin, Anact**

