

MODERNISATION DU DIALOGUE SOCIAL: FONCTIONNEMENT COLLECTIF ET STRATÉGIE SYNDICALE

LA LOI REBSAMEN VA MODIFIER LES PRATIQUES DE REPRÉSENTATION DANS TOUTES LES ENTREPRISES. L'OCCASION D'AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT COLLECTIF ET LA STRATÉGIE SYNDICALE.

La nouvelle loi relative au dialogue social et à l'emploi va entraîner de nombreuses modifications de la représentation en entreprise. Les militants CFTD vont pouvoir tirer parti des opportunités qu'elle offre, mais devront aussi atténuer les risques qu'elle crée. Ce mode d'emploi vous expose les premiers réflexes à adopter dans les entreprises à partir de 50 salariés. Les opportunités majeures se concentrent autour des processus d'information-consultation-négociation et des souplesses d'organisation du dialogue social, rendues possibles par accord. Tout le monde n'est pas concerné par l'ensemble des modifications. Des fiches-méthodes ciblées vous seront donc proposées ultérieurement après parution des premiers décrets. Elles concerneront : -la représentation dans les TPE, -la mise en place de la Délégation unique du personnel (DUP) élargie aux entreprises de moins

de 300 salariés, les négociations obligatoires, -les thèmes socio-économiques importants abordés lors des consultations-négociations. Pour vous préparer à ces évolutions, vous pouvez aussi vous reporter au décriptage juridique de la loi et ses décrets proposés sur le site cfdt.fr.



ÉLUS ET MANDATÉS ORGANISEZ DÈS À PRÉSENT LA VALORISATION DE VOTRE PARCOURS MILITANT

Un bon dialogue social requiert des acteurs forts, incontestés. Le nouveau cadre proposé par la loi peut y contribuer, mais une démarche active des élus et mandatés est indispensable. Plusieurs dispositions de la loi Rebsamen relatives à la valorisation des parcours militants sont d'application immédiate et concernent tous

les mandats dans l'entreprise et au-dehors (mandats syndicaux, fédéraux...). Si vous venez d'être élu ou désigné, vous pouvez demander à votre responsable (N+1, DRH, ou employeur selon les cas) un entretien de prise de mandat qu'il ne peut refuser. Vous pouvez aussi être accompagné de la personne de votre choix (de préférence, un élu ou un délégué syndical CFTD), à condition qu'elle soit de l'entreprise.

Le but de l'entretien est d'organiser le déroulement de votre mandat en articulant au mieux son exercice et votre travail. Il peut conduire à un aménagement de l'organisation du service et des charges de travail entre collègues. C'est le moment, par exemple, si votre poste comporte des objectifs de production, de les faire réévaluer en fonction de vos possibilités réelles de les atteindre compte tenu des exigences de votre mandat. Vous pouvez aussi demander que les raisons de vos absences à votre poste de travail soient expliquées à

vos collègues, ou que d'éventuels remplacements soient prévus. Vous pouvez aussi déjà aborder la question de votre évolution de carrière et voir avec votre responsable comment rester à niveau professionnellement (formations, etc.).

CONSIGNE SYNDICALE

Consignez dans un compte rendu les éléments discutés lors de cet entretien et les engagements pris.

Si le nombre annuel de vos heures de délégation représente plus de 30% de votre temps de travail, vous bénéficierez d'une augmentation automatique de votre rémunération pendant la durée de votre mandat. Vous aurez également droit en fin de mandat, au cours de votre entretien professionnel, de procéder à l'examen des compétences acquises et à leur valorisation. Il semble prudent toutefois de ne pas attendre la fin de mandat pour discuter avec votre responsable des possibilités

de cette valorisation. Mieux vaut anticiper cette démarche dès l'entretien de début de mandat, afin d'être prêts de part et d'autre, le moment venu.



SECTIONS: DIAGNOSTIQUEZ LE FONCTIONNEMENT DE LA REPRÉSENTATION DANS VOTRE ENTREPRISE

Si le cadre des Instances représentatives du personnel (IRP) reste inchangé, la refonte des dispositifs d'information-consultation-négociation oblige, dès 2016, à en modifier le fonctionnement. C'est l'occasion de faire un bilan et d'identifier les voies d'amélioration possibles dans votre entreprise.

Voici quelques axes autour desquels le réaliser :

- résultats à viser pour les salariés,
- qualité du dialogue social dans l'entreprise,
- poids et caractéristiques de la section, perspectives de développement, objectifs de représentativité,
- éventualité de regroupement d'IRP,
- accès aux données et qualité de l'information,
- efficacité de l'action.

Vous pouvez aussi vous aider de la Fiche outil disponible à la fin de ce Mode d'emploi.



DÉTERMINEZ UNE STRATÉGIE SYNDICALE OPPORTUNE

La CFDT progresse dans la plupart des secteurs professionnels. Les salariés montrent par ce choix qu'ils savent reconnaître le travail de leurs élus et mandatés. Ils préfèrent des résultats concrets, même imparfaits, aux chimères.

Fort de ce constat, bâtissez une stratégie syndicale intégrant déjà les changements imposés par la loi. En faisant des propositions avant que l'employeur ait le temps d'imposer sa vision, les chances sont meilleures d'obtenir un cadre de dialogue facilitateur et des moyens adaptés.

RÉFLÉCHIR À LA MEILLEURE ARTICULATION POSSIBLE ENTRE INFORMATION, CONSULTATION ET NÉGOCIATION

Un dialogue social de qualité s'appuie sur un débat régulier sur la vie et l'avenir de l'entreprise et de ses salariés. Il repose sur des informations partagées au plus tôt, analysées et suivies, si nécessaire, de propositions et contre-propositions de la part des élus et mandatés. Les relations de confiance et de loyauté se construisent en restant exigeant sur la qualité attendue des informations, l'anticipation, et le débat. En suivant les dispositions de la loi Rebsamen, on peut représenter l'articulation entre les 3 temps d'information-consultation et les 2 grandes négociations (3 dans

les entreprises ≥ 300 salariés) comme sur le schéma ci-dessous.

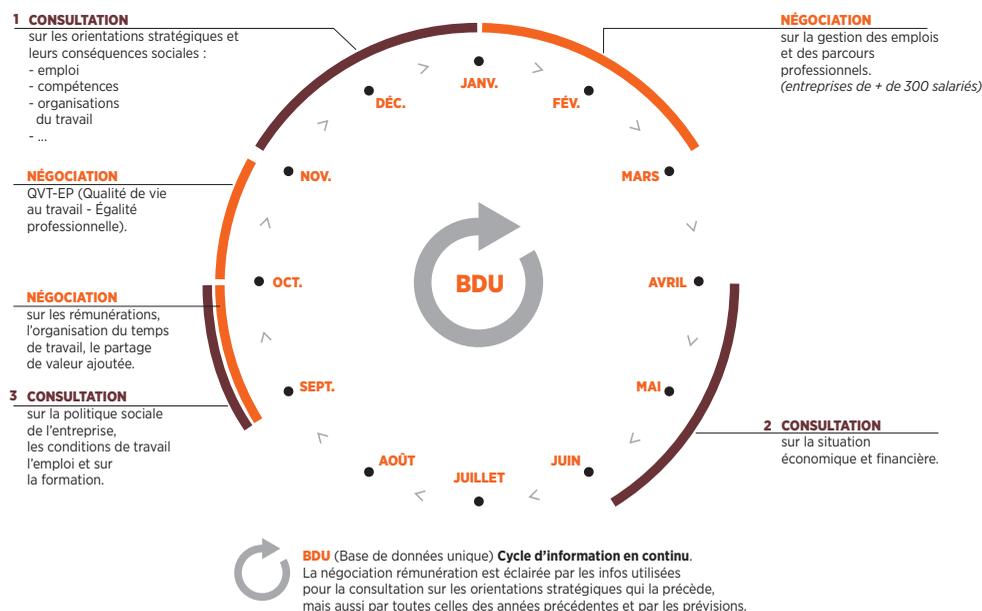
Toutefois, chaque entreprise a un rythme qui lui est propre, parfois dicté par l'activité elle-même (saisonnalité), ou par le rythme de ses principaux clients ou donneurs d'ordre, etc. La loi laisse de la souplesse pour adapter les processus de consultation et de négociation.

RENÉGOCIER LA BASE DE DONNÉES

Pour rappel : dès le départ, la CFDT a milité pour une Base de données unique (BDU) rassemblant les informations utiles et exploitables par les représentants du personnel dans le cadre de leurs missions, et accessibles à tous les mandats de l'entreprise.

EXEMPLE ARTICULATION CONSULTATION/NÉGOCIATION DANS UN ÉTABLISSEMENT

Le calendrier est indicatif et peut varier selon les entreprises.



La Base de données économiques et sociales (BDES) mise en place en 2013/2014 voit son rôle renforcé dans la loi Rebsamen et devient presque une BDU. Les données du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) devront y être versées, mais les délégués du personnel, sauf accord les autorisant ou fusion des instances, n'y ont toujours pas accès. La nouvelle loi offre aujourd'hui l'opportunité de peser sur la BDES de votre entreprise, d'évaluer sa qualité, de la renégocier. Si votre employeur insiste pour la faire évoluer de façon unilatérale, faites-lui malgré tout connaître votre avis et vos attentes précises. En effet, c'est un élément central dans le processus d'information-consultation. Sa mauvaise qualité mettrait votre employeur en faute. Si vous estimez les données et commentaires qu'elle contient insuffisants pour vous permettre d'élaborer votre avis sur les orientations stratégiques ou sur la construction et la redistribution de la valeur ajoutée, vous devez faire comprendre à votre employeur que vous n'hésitez pas à saisir votre Direccte (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi). Mais vos arguments et votre fermeté devraient vous éviter d'en arriver là. Si vous êtes dans une entreprise multi-établissements ou dans

un groupe, chaque niveau devrait disposer d'une déclinaison de la BDU comportant toutes les informations qui le concernent. Il faut articuler les calendriers de mise à disposition des informations dans les BDU des différents niveaux.

CONSIGNE SYNDICALE

La base de données a pour vocation de vous informer correctement, avec des données que vous êtes capable d'analyser vous-mêmes (collectivement, sinon individuellement). Si besoin, dans des situations particulières, vous pourrez avoir accès à des données plus complètes et plus complexes en ayant recours à un expert. Il ne faut donc pas céder à la tentation de tout avoir. Là encore, c'est la notion d'utilité qui doit vous guider. À l'inverse, pas question d'accepter une base de données trop simpliste. La compréhension de la vie de l'entreprise, de son avenir, est indispensable pour bien représenter les salariés. Cela passe par des efforts que la section peut accomplir collectivement, et pour lesquels elle peut bénéficier d'un accompagnement ou d'une formation.

ADAPTER (OU NON) LE PROCESSUS D'INFORMATION-CONSULTATION EN 3 TEMPS

Dans toutes les entreprises à partir de 50 salariés, il est possible de modifier par accord (signé par

les organisations syndicales représentant au moins 30% des suffrages) :

- les modalités de consultation,
- les documents transmis,
- le nombre de réunions annuelles.

Ce qui permet de négocier le calendrier des consultations, de façon à être certain de rendre un avis avant les prises de décision.

Dans les entreprises multi-établissements et les groupes, la consultation sur les orientations stratégiques se passera désormais :

- soit au niveau de l'entreprise,
- soit au niveau du groupe,
- voire aux deux niveaux, si un accord de groupe le prévoit.

C'est le meilleur moyen pour obtenir un débat sur la stratégie, mais il faut être certain d'avoir remonté et intégré, au moment de rendre un avis, les réactions et propositions des entreprises (et éventuellement des établissements). Il est impératif que les informations en anticipation sur les projets ayant un impact sur les établissements soient disponibles à temps dans la BDU de chaque établissement (ou dans celle de l'entreprise, s'il n'y en a pas au niveau de l'établissement). Les élus de l'établissement doivent pouvoir les analyser et se coordonner avec le niveau supérieur. Vous pouvez aussi regrouper ou prioriser différemment les sujets de consultation, définir d'autres sujets, adapter par

accord le nombre de réunions, décider (en accord avec l'employeur) d'avoir des réunions communes à plusieurs IRP. Le principe des réunions communes, associé au regroupement cohérent des thèmes de consultation, doit permettre une redistribution des moments de préparation et un gain de temps.

Un accord entre l'employeur et les élus concernés peut permettre de définir les conditions de recours éventuel à la visioconférence. Vos choix doivent être dictés par la volonté d'efficacité et le souci de dégager du temps pour rencontrer les salariés. Ils doivent être compatibles avec la tactique définie pour vous différencier positivement des autres organisations syndicales.

Si vous êtes dans une entreprise de moins de 300 salariés, vous pouvez, de droit, mutualiser et annualiser vos heures de délégation entre titulaires et suppléants (vous pouvez tenter de négocier cet avantage dans les entreprises ≥ 300 salariés). C'est à planifier au sein de la section, de façon à optimiser l'utilisation de ces heures pour la préparation des consultations et des négociations, en intégrant les temps de contact avec les salariés. Il faudra néanmoins informer l'employeur de la répartition des heures entre représentants et sur l'année.

NÉGOCIER (OU NON) LE PROCESSUS DE NÉGOCIATION

La loi prévoit désormais deux négociations annuelles dans toutes les entreprises.

Elles regroupent les négociations obligatoires antérieures autour de deux axes :

- rémunération/temps de travail,
- qualité de vie au travail/égalité professionnelle.

Dans les entreprises dont l'effectif est ≥ 300 salariés, une troisième négociation de gestion des emplois et parcours professionnels (GEPP, qui remplace la négociation GPEC) est obligatoire tous les 3 ans. Les accords conclus ne sont plus soumis au CE.

Il est possible de négocier par accord majoritaire (signé par des organisations syndicales représentatives représentant plus de 50% de suffrages au 1^{er} tour des élections professionnelles) un autre regroupement ou une autre périodicité des négociations. Il faut toutefois, pour pouvoir exercer ce droit, avoir un accord ou un plan d'action sur l'égalité professionnelle. La durée maximale d'un accord sur les rémunérations est de trois ans, et pendant cette période, une organisation signataire peut à tout moment demander l'ouverture d'une négociation. Pour la GEPP, la durée maximale est de cinq ans. Là encore, la spécificité de votre entreprise et le diagnostic que vous faites de votre fonctionnement

actuel sont déterminants pour adapter votre processus de négociation.

CONSIGNE SYNDICALE

Que vous souhaitiez ou non modifier la périodicité et le nombre de négociations, il est préférable de négocier un accord. La consultation est un moyen de préparer les négociations.

L'accord devra donc bien articuler les calendriers de consultation et de négociation, préciser le déroulement des négociations en intégrant si besoin des clauses de revoyure particulières.

NÉGOCIER (OU NON) UN REGROUPEMENT D'INSTANCES, DANS LES ENTREPRISES À PARTIR DE 300 SALARIÉS

C'est le diagnostic du fonctionnement de la représentation dans votre entreprise qui vous permettra de vous prononcer sur ce point. Il peut être souhaitable, par exemple, de vous orienter vers un regroupement partiel ou total des instances :

- si les cumuls de mandats sont nombreux,
- si les délégués du personnel se sentent exclus, mal informés, coupés des autres IRP,
- s'il est reproché aux membres du comité central d'entreprise d'être trop distants des salariés,
- si les membres du CHSCT se vivent « préventeurs » plus que syndicalistes,
- si l'activité de l'entreprise induit des risques professionnels limités.

L'action syndicale peut y gagner en cohésion, la conduite des différentes missions des IRP en cohérence.

Il est en tout cas préférable d'être à l'offensive sur ce sujet, de préparer une position, quelle qu'elle soit, plutôt que d'attendre sans bouger que votre employeur en parle.

Toutefois, si votre employeur est à l'initiative d'une telle demande et si vous êtes en position de force pour négocier, évaluez les compensations que vous pourriez obtenir, notamment en moyens syndicaux. Comparez les avantages et inconvénients entre un regroupement et le statu quo. N'hésitez pas à innover : plusieurs configurations (quatre) sont possibles, avec des avantages et des inconvénients différents en fonction de la structure de votre entreprise (multi-établissements, sites dispersés ou non, etc...), du secteur d'activité et de ses risques spécifiques, de votre stratégie.



OPTIMISEZ LES POSSIBILITÉS D'EXPERTISE D'ACCOMPAGNEMENT

Chacune des 3 consultations donne droit à une expertise financée par l'employeur (à l'exception de l'expertise sur la stratégie qui reste financée à 80% par l'employeur et 20% par le CE sauf accord plus favorable). Dans les entreprises ≥ 300 salariés, une quatrième expertise peut

accompagner la négociation sur l'égalité professionnelle, avec accord de l'employeur (qui la finance). Les expertises liées aux situations particulières demeurant, les moyens en expertise sont globalement accrus. Cela vous permet si besoin de recourir à ce que la CFDT revendiquait depuis longtemps : une expertise d'accompagnement où l'expert, plutôt que de rendre un rapport sur une situation qui vous échappe, souvent après la décision, vous aide à comprendre en anticipation les données à votre disposition, vous laissant le soin de construire votre avis. Vous pourrez ainsi, en rédigeant une lettre de mission annuelle par exemple, solliciter cette forme d'expertise en continu et l'adapter à votre calendrier de consultation, en tenant compte des articulations nécessaires entre les différents niveaux (établissement, entreprise, groupe).

DIAGNOSTIC DE FONCTIONNEMENT DE LA REPRÉSENTATION DANS VOTRE ENTREPRISE

RÉSULTATS À VISER POUR LES SALARIÉS

- Offrons-nous le meilleur service aux salariés, et notamment à nos électeurs et à nos adhérents (en fonction de leurs attentes mais aussi des besoins sur lesquels ils n'ont pas forcément de visibilité) ?
- Quelles réponses nouvelles, et utiles pour les salariés, pourrions-nous apporter (en général, mais aussi grâce aux informations en anticipation, aux nouvelles modalités d'information-consultation) ?
- Qu'attendent les salariés de notre part que nous ne leur donnons pas et pourquoi ?
- Quels sont les sujets sur lesquels nous devons absolument formuler un avis et le défendre ? Quel ordre de priorité leur donnons-nous ? Sommes-nous sûrs de ces priorités ?

QUALITÉ DU DIALOGUE SOCIAL DANS NOTRE ENTREPRISE

- Quelle évaluation faisons-nous de la loyauté et de la confiance réciproques des acteurs syndicaux et patronaux en présence ?
- Débattons-nous à l'avance, avec l'employeur (ou son représentant informé), du projet de l'entreprise, de la façon dont elle va se développer ou maintenir son activité, de la place des salariés (et sous-traitants) dans les évolutions prévues, de la concurrence ?
- Les équipes syndicales présentes dans l'entreprise réfléchissent-elles suffisamment sur les sujets importants pour notre activité et nos métiers (évolution de l'activité, des produits, des compétences, de l'organisation du travail...) ?
- Pouvons-nous facilement nous faire aider si besoin (par notre syndicat, par notre réseau de militants, par un expert...) ?
- Quels résultats avons-nous obtenus (seuls ou avec les autres organisations syndicales présentes) ? Quels ont été les facteurs décisifs ?

POIDS ET CARACTÉRISTIQUES DE NOTRE SECTION, PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

- Quel pourcentage de suffrages aux élections obtenons-nous ? Raisons de notre progrès, stagnation, perte de vitesse ?
- La composition de notre section permet-elle de répondre aux critères de mixité proportionnelle (qui seront impératifs pour les élections postérieures au 1er janvier 2017) ?
- Quelles sont nos pratiques de renouvellement ? (âge et sexe des élus et mandatés, nombre de mandats consécutifs, cumuls, turn-over, évolution) ? Conviennent-elles ?
- Sommes-nous bien organisés collectivement (répartition des rôles et responsabilités, travail en commun, articulation entre les niveaux groupe, entreprise et établissement, liens avec notre syndicat, travail avec les autres OS) ?
- Chacun des militants de la section est-il satisfait de son mandat, de son rôle au sein de la section, de son lien avec les salariés ?
- Chacun des militants de notre section est-il satisfait de son déroulement de carrière, de l'articulation entre son travail, son mandat, sa vie personnelle ?

.../...

ÉVENTUALITÉ DE REGROUPEMENT D'IRP

- Entreprises < 300 salariés : l'employeur va-t-il nous proposer une DUP élargie au CHSCT ? Intérêts et inconvénients ? Quelles marges de manœuvre ?
- Entreprises ≥ 300 salariés : au regard du fonctionnement de nos IRP, un regroupement total ou partiel d'instances a-t-il du sens ? Risque-t-il d'être proposé par l'employeur ? Par une autre organisation syndicale ? Dans quel délai et à quelles conditions pouvons-nous l'envisager ?

ACCÈS AUX DONNÉES ET QUALITÉ DE L'INFORMATION

- La base de données est-elle facilement accessible, en permanence (aux heures ouvrables de l'entreprise) à tous les destinataires ?
- Avons-nous bien en accès permanent les données des deux années précédentes, de l'année en cours et des trois années à venir sur tous les sujets qui nous concernent ?
- Les données sont-elles adaptées à la spécificité de notre établissement, de ses salariés et de leurs représentants (taille, secteur, compétences des destinataires à les décrypter) ? Sont-elles suffisamment pédagogiques ? Trop ou insuffisamment détaillées ?
- Avons-nous toutes les données correspondant à notre niveau de consultation (c'est-à-dire le niveau de décision du responsable d'établissement/entreprise/groupe) ?

EFFICACITÉ DE NOTRE ACTION

- Sommes-nous consultés à temps pour influencer sur les décisions ?
- Notre avis est-il pris en compte ? Si oui ou sinon, pourquoi ?
- Obtenons-nous, lors des négociations, des résultats conformes à nos objectifs ?
- Sommes-nous sûrs de l'utilité pour les salariés de tous les travaux et actions que nous entreprenons ?
- Avons-nous des éléments de comparaison (entreprises du secteur, dans la zone géographique...) pour situer l'efficacité de notre action ?