

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Définition

Le dialogue social désigne les processus de concertation entre l'employeur et les salariés en vue de l'organisation et de l'amélioration des relations individuelles et collectives du travail. Des structures et des procédures de dialogue social, qui fonctionnent bien, sont susceptibles de résoudre d'importantes questions économiques et sociales, d'encourager la bonne gouvernance, de favoriser la paix sociale et la stabilité professionnelle et de stimuler le progrès économique.

Pour les acteurs de l'économie sociale, il n'est pas réductible au strict respect des obligations légales mais vise à favoriser les échanges et le respect mutuel.

Pour l'Organisation Internationale du Travail, il inclut tous types de négociations, consultations et échanges d'information sur des questions d'intérêt commun et requiert :

- > Le respect des droits fondamentaux de liberté syndicale et de négociation collective.
- > Des organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et indépendantes, disposant des capacités et connaissances techniques nécessaires pour participer au dialogue social.
- > La volonté politique et l'engagement de toutes les parties pour s'impliquer dans le dialogue social.
- > Un appui institutionnel approprié.

Pour aller plus loin.....www.ilo.org

Le but premier du dialogue social est de **favoriser la recherche d'un consensus** et la **participation démocratique** des principaux acteurs du monde du travail.

Les 3 étapes du dialogue social

Ce document vous rappelle les trois étapes d'un dialogue social constructif et en illustre les enjeux par une série de fiches pratiques.

Le dialogue social en pratiques

Améliorer les conditions de travail

L'expérience de l'ADF 38 (Aide à Domicile et aux Familles de l'Isère)

Impliquer et fidéliser les personnels aux statuts atypiques

L'expérience du Centre aéré de Bron

Construire le projet en associant tous les acteurs

L'expérience de la fédération régionale des MJC de Rhône-Alpes

Renforcer les liens entre les salariés et la gouvernance

L'expérience de la Ligue de tennis du Lyonnais

Favoriser l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle

L'expérience du centre de classes vertes du Val d'Oule

Organiser le temps de travail de façon concertée

L'expérience de la SEMAD (Service d'Entraide et de Maintien à Domicile)

Reconnaître et encourager la contribution de chacun

L'expérience de la Mutualité Française Ardèche

Se concerter pour sauver des emplois

L'expérience de la SCOP Bourgeois

Support réalisé par TransfairRH (www.transfairrh.net) pour l'USGERES en synthèse des travaux d'un groupe de représentants d'employeurs et de salariés de l'économie sociale en région Rhône-Alpes avec le soutien du Conseil Régional de Rhône-Alpes, de la Direction Régionale de l'Entreprise de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi en Rhône-Alpes et de la Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire de Rhône-Alpes.

REPÈRES ET ADRESSES UTILES

Comité régional des ADMR

Route des Grands Champs - Sain Bel BP 36
69591 L'ARBRESLE Cedex
Téléphone : 04 74 26 78 78
www.admr.org

CROS Rhône-Alpes

Comité Régional Olympique et Sportif
16 Place Jean-Jacques Rousseau - BP 174
38304 BOURGOIN-JALLIEU Cedex
Téléphone : 04 74 19 00 59 | Télécopie : 04 74 93 62 21
<http://rhonealpes.franceolympique.com>

CRARQ

Comité Rhône-Alpes des Régies de Quartier
c/o Eurequa - 8 rue Serpollières - 69008 LYON
Téléphone : 04 78 76 45 84
www.cnlrq.org

Les Francas Rhône-Alpes

47, rue Henri Barbusse - 69600 OULLINS
Téléphone : 04 78 86 63 15 | Télécopie : 04 78 86 63 17
<http://rhonealpes.lesfrancas.net>

Les MJC en Rhône-Alpes

Maisons des Jeunes et de la Culture
74 bd du 11 novembre - 69100 VILLEURBANNE
Téléphone : 04 78 78 96 96
www.mjc-rhonealpes.org

Mutualité Française Rhône-Alpes

Union régionale de la Mutualité Française
Palais de la Mutualité - Place Antonin Jutard - 69003 LYON
Téléphone : 04 78 95 82 00 | Télécopie : 04 78 95 82 95
www.rhone-alpes.mutualite.fr

SATPS

Syndicat des Associations de Tourisme de Promotion Sociale
21 Impasse Avenue du Stade - 63200 RIOM
Téléphone : 04 73 38 29 42
www.satps.org

SNRL

Syndicats National des Radios Libres
Radio Pluriel FM
15, Allée du Parc du Château - 69801 SAINT PRIEST Cedex
Téléphone : 04 37 91 12 16
www.snrl.org

SYNESI

Syndicat National des Employeurs Spécifiques d'Insertion
CHANTIER école Rhône-Alpes
AGIRE 74 - 101 rue du Val Vert - 74600 SEYNOD
Téléphone : 04 50 10 01 52
www.chantierecole.org/synesi.html

SYNOFDES

Syndicat National des Organismes de Formation de l'Économie Sociale
66 cours Tolstoï - 69100 VILLEURBANNE
Téléphone : 0820 825 724
www.synofdes.org

UNA Rhône-Alpes

Union Nationale de l'Aide, des Soins et Services aux Domiciles
27 rue Henri Rolland - 69100 VILLEURBANNE
Téléphone : 04 72 43 86 21
www.una.fr

UR SCOP Rhône-Alpes

Union Régionale des SCOP Rhône-Alpes
74, rue Maurice Flandin - BP 3174 - 69211 LYON Cedex 03
Téléphone : 04 78 53 08 06
<http://www.scop.org>

UFCV Rhône-Alpes

Union Française des Centres de Vacances et de Loisirs
8 rue de Constantine - 69281 LYON Cedex 01
Téléphone : 04 72 10 29 60
www.ufcv.fr

Union Régionale ADESSA Rhône-Alpes

Val de Saone Dombes Services
Espace Talanonnais - BP 19 - 01600 REYRIEUX
Téléphone : 04 74 00 35 17
www.federation-adessa.org

Union Régionale CSF Rhône-Alpes

Confédérations Syndicales des Familles
15 rue Gabriel Vicaire - 01 000 BOURG EN BRESSE
Téléphone : 04 74 22 91 07 | Télécopie : 04 74 22 07 93
www.csfriquet.org

Union Régionale des Centres Sociaux

Les glaieuls
Rue Eugène Chavart BP 28 - 26101 ROMANS Cedex
Téléphone : 04 75 05 04 14 | Télécopie : 04 75 05 32 12
www.rhone-alpes.centres-sociaux.org

URFJT

Union Régionale des Foyers des Jeunes Travailleurs
133 cours Gambetta - BP 3044
69395 LYON Cedex 03
Téléphone : 04 72 13 18 77

Union régionale des missions locales et PAIO de Rhône-Alpes

40 rue Mainssieux BP 363 - 38511 VOIRON Cedex
Téléphone : 04 76 93 17 18 | Télécopie : 04 76 93 17 72
www.jetiensamissionlocale.com

Union Régionale PACT Rhône-Alpes

87, Avenue du Maréchal de Saxe - 69003 LYON
Téléphone : 04 72 84 62 84 | Télécopie : 04 72 84 62 85
www.pact-rhone-alpes.org

URFOL Rhône-Alpes

Union Régionale des Fédérations des Œuvres Laïques
36, boulevard Charles de Gaulle - 69300 CALUIRE
Téléphone : 04 78 98 89 90
www.urfol-ra.org

URIOPSS

Union Régionale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés
Sanitaires et Sociaux
259, rue de Créqui - 69422 LYON Cedex 03
Téléphone : 04 72 84 78 10 | Télécopie : 04 72 84 78 19
www.uriopss-ra.asso.fr

À DÉCOUVRIR ÉGALEMENT :



ANIMER LE DIALOGUE SOCIAL

Exemples et pratiques du dialogue social dans les entreprises de l'économie sociale en Rhône-Alpes



1^{ÈRE} ÉTAPE : CONNAÎTRE SES DROITS ET RESPECTER SES DEVOIRS

Les règles applicables au dialogue social sont issues de la loi et de la négociation collective. Elles ont fait l'objet de nombreuses réformes. La plus récente est la loi du 20 août 2008 portant rénovation de la Démocratie Sociale et qui a pour but de développer une culture de discussion et de négociation au sein des entreprises. Les éléments ci-dessous rappellent les règles applicables depuis le 1^{er} janvier 2010. Les conventions collectives des branches de l'économie sociale complètent ces dispositions notamment en s'adaptant aux faibles effectifs et aux temps partiels, au besoin de communiquer avec des salariés isolés et en permettant au personnel d'être représenté aux Conseils d'Administration.

Quels représentants du personnel en fonction de la taille de l'entreprise ?

Sans condition : **La Section Syndicale (SE)** assure la représentation des intérêts matériels et moraux de ses membres.

À partir de 11 salariés : **Les Délégués du Personnel (DP)** sont élus pour présenter à la direction les réclamations individuelles et collectives des salariés. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, un DP peut être désigné en lieu et place du DS.

À partir de 50 salariés :

Le Comité d'Entreprise (CE) est élu pour être informé et consulté dans le domaine économique et social : organisation et fonctionnement général de l'entreprise, technologies, organisation du travail, horaires et durée du travail, congés, emploi, rémunération, épargne salariale, prévoyance, formation professionnelle. L'obligation de consulter le CE signifie que l'employeur, avant de prendre sa décision, doit recueillir l'avis du comité sur son projet. Ce dernier, pour se prononcer, doit disposer d'informations écrites et précises et d'un délai suffisant pour les examiner. Cette consultation doit donner lieu à une discussion au terme de laquelle le CE émet un avis qui ne lie pas l'employeur sauf cas exceptionnels. En outre, le CE assure la gestion des œuvres sociales.

Le Délégué Syndical (DS), désigné par une Organisation Syndicale (OS) représentative, a

pour mission de présenter les revendications du personnel à l'employeur, de négocier et de signer les accords collectifs.

Un **Représentant de la Section Syndicale (RSS)** peut être désigné par un syndicat non représentatif. Toutefois, il ne peut pas négocier des accords collectifs en cas d'existence d'un DS.

Le Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail (CHSCT) doit être désigné par les élus DP et CE. Il contribue à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail.

Entre 50 et 200 salariés : L'employeur peut décider de mettre en place une **Délégation Unique du Personnel (DUP)** qui exerce à la fois les attributions du DP et celles du CE.

Au niveau de l'entreprise ou de l'établissement, un syndicat, pour être représentatif, doit avoir recueilli au moins 10% des suffrages exprimés lors du premier tour des élections de CE ou de DUP ou à défaut des DP. La représentativité lui permet ainsi de désigner un DS parmi les candidats aux élections professionnelles qui ont recueilli au moins 10% des suffrages valablement exprimés au premier tour des dernières élections. La représentativité s'apprécie désormais au niveau de chaque entreprise ou établissement et lors de chaque



élection. Au niveau où elle a été reconnue, elle permet de négocier des accords et de présenter des candidats aux élections professionnelles.

Représentants partagés entre plusieurs entreprises :

Dans les entreprises de moins de 11 salariés dont l'activité s'exerce sur un **même site** où sont employés durablement au moins 50 salariés, des DP sont mis en place lorsque la nature et l'importance des problèmes communs aux entreprises du site le justifient. Les institutions représentatives du personnel peuvent être mises en place dans le cadre d'une **Unité Economique et Sociale** regroupant des entreprises juridiquement distinctes à la condition que l'unité économique (unité de direction, communauté d'intérêts et activités complémentaires ou connexes) et l'unité sociale (soumission du personnel aux mêmes règles et conditions de travail, interchangeabilité des conditions de travail) soient réunies.

Avec qui conclure un accord valide ?**Avec les Délégués Syndicaux (DS)**

La validité des accords collectifs d'entreprises ou d'établissements est subordonnée à **2 conditions cumulatives** :

- > Signature par une ou plusieurs OS ayant recueilli au moins 30% des suffrages exprimés lors des dernières élections.
- > Absence d'opposition d'une ou plusieurs OS ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés au 1^{er} tour des dernières élections.

Avec un Responsable de Section Syndicale (RSS) en l'absence de délégué syndical

Seul le RSS désigné par un syndicat affilié à une organisation syndicale représentative au niveau national et interprofessionnel peut négocier. La validité de l'accord signé par un RSS est subordonnée à son approbation par la majorité des salariés dans le cadre d'un référendum.

	Accords avec des élus	Accords avec des salariés mandatés
Conditions d'effectifs	Moins de 200 salariés	Aucune sauf accord de branche
Préséance	CE-DUP à défaut DP	
Représentativité des élus signataires	Recueillir ensemble plus de 50% des suffrages exprimés lors des dernières élections	
Thèmes de négociation	Tous les thèmes sauf information/consultation pour licenciement économique	
Validation de l'accord	Commission Paritaire de Branche	Validation impérative par référendum

2^{ÈME} ÉTAPE : ADAPTER LES MODES DE DIALOGUE AUX ENJEUX DU SECTEUR**Quelques spécificités de l'économie sociale en Rhône-Alpes**

L'économie sociale en Rhône-Alpes est riche de 23.000 associations, coopératives et mutuelles, employant 210.000 salariés soit 10% de l'emploi régional. (*source INSEE 2006*).

Une enquête de l'Usgeres, en 2008, met en évidence une forte satisfaction par rapport au dialogue social dans la région qui est perçue, avant tout, comme un temps d'échange et de discussion autour du projet et associé, mais moins fréquemment, à la concertation et la négociation.

Ceci est lié à la taille des structures dont, 53% ont moins de 10 salariés, et qui sont pour moitié dépourvues de représentants du personnel. Employeurs et personnel expriment néanmoins leur attachement au dialogue social et leur volonté d'ouvrir le débat sur des sujets comme la rémunération, la reconnaissance du travail et l'évolution professionnelle.

Les entreprises de l'économie sociale partagent quelques traits marquants qu'il faut prendre en compte dans cette concertation :

- > La référence à des valeurs partagées.
- > La coexistence de différentes populations (salariés, bénévoles, élus,...).
- > La part élevée de salariés à temps partiel.
- > Des modèles de financements souvent complexes et qui limitent les marges de manœuvre.
- > Une difficulté fréquemment ressentie à dégager du temps pour le dialogue.
- > Dans beaucoup de métiers, un éclatement sur plusieurs sites sur une région très étendue qui complique la communication et peut entraîner un sentiment d'isolement.

Des pratiques adaptées**MIEUX SE COMPRENDRE**

- > Organiser des échanges réguliers entre les différents types de contributeurs : élus, administrateurs, salariés, bénévoles et faciliter la compréhension des rôles de chacun.
- > Assurer une représentation du personnel dans les instances de gouvernance.
- > Faciliter l'intégration des nouveaux salariés et leur acculturation.
- > Faire vivre le droit d'expression des salariés.

S'ADAPTER AU CONTEXTE

- > Faire coexister échanges structurés et informels pour enrichir le dialogue social.
- > S'adapter aux différentes catégories de personnel avec des modes de fonctionnement et des besoins différents.
- > Faciliter la diffusion des informations quand le personnel travaille sur des lieux éclatés.
- > Mettre en place une représentation du personnel même pour des équipes de petite taille.
- > Mettre à disposition des représentants du personnel des moyens (crédit d'heures utilisé avec souplesse, outils de communication, locaux,...) pour remplir leurs missions.

**CONSTRUIRE ENSEMBLE**

- > Négocier avec d'autres interlocuteurs en l'absence de Délégués Syndicaux.
- > Impliquer le personnel et ses représentants dans les projets et les évolutions de l'organisation.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

- > Tirer profit des entretiens individuels pour faciliter la communication employeur-salarié et identifier des plans de formation individuels.
- > Promouvoir la VAE auprès de salariés peu qualifiés dans les métiers en évolution comme ceux de l'aide à domicile.
- > Faire un choix politique et stratégique pour promouvoir les parcours d'évolution professionnelle.

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'EMPLOI

- > Renforcer la conscience « employeur » dans les petites structures (par exemple par des actions de formation inter-entreprises) et les appuyer dans l'exercice de cette responsabilité.
- > Mettre en place des avantages (par exemple une aide au logement) pour maintenir les emplois en milieu rural.
- > Veiller à la santé au travail et aux moyens de prévenir l'inaptitude dans certains métiers pénibles.
- > S'engager contre la discrimination et pour l'égalité.

**3^{ÈME} ÉTAPE : MUTUALISER ET PARTAGER LES ENSEIGNEMENTS TRANSFÉRABLES**

Le partage d'expériences et la mise en place de réflexions et de chantiers communs permet de faire progresser le dialogue social au-delà de chaque structure et de contrebalancer l'effet de la petite taille souvent ressentie comme un frein aux possibilités.

L'élaboration de ce référentiel en est une traduction concrète et nous remercions vivement les membres du groupe de travail (Usgeres, CGT, CFDT, CRESS Rhône-Alpes, Conseil Régional Rhône-Alpes, DIRECTTE) qui ont permis de construire une vision commune du dialogue social, ainsi que les structures qui ont bien voulu témoigner de leurs pratiques afin de pouvoir y apporter des illustrations concrètes.

Échanger sur un territoire : le dialogue social inter-entreprise

Dans les territoires, certaines structures ont pu mettre en place des délégués inter-entreprises, avec un appui financier de leurs employeurs. Ailleurs, des sessions d'accueil des nouveaux salariés sont organisées entre plusieurs associations. Les groupements d'employeurs, qui peuvent s'appuyer sur les fédérations professionnelles, sont également une forme de mutualisation favorable à un dialogue social de qualité.

Échanger au sein d'un même secteur : le rôle des organisations professionnelles

Les Syndicats d'employeurs et de salariés de chaque secteur offrent des lieux d'échanges et d'élaboration de projets communs en prenant en compte les enjeux de chaque famille. La liste des organisations adhérentes à l'Usgeres est présentée dans ce dossier. L'UNIFED assure la représentation du secteur sanitaire, social et médico-social privé à but non lucratif dans l'économie sociale. Le dialogue social de branche permet de conclure des accords qui viennent enrichir et compléter les conventions collectives. À titre d'illustration, la Mutualité Française a conclu, en mars 2009, un accord pour favoriser le droit syndical, précisant notamment le financement patronal et les moyens (NTIC, crédit d'heures) à disposition des délégués.

Échanger au sein d'une même région : les partenaires régionaux

La CRESS Rhône-Alpes favorise la rencontre et les échanges de pratiques entre les acteurs pour la mise en œuvre d'actions opérationnelles en appui à ses réseaux adhérents. Elle anime l'Espace Régional de Dialogue Social de projets et d'actions sur les parcours d'évolution professionnelle dans l'ESS, la santé au travail et la prévention des risques professionnels et le management de la diversité. L'État et la région Rhône-Alpes soutiennent 27 initiatives pour dessiner l'économie sociale et solidaire de demain à travers le contrat économique sectoriel.

Échanger au sein de l'économie sociale : le rôle de l'Usgeres

L'Usgeres agit pour la reconnaissance d'un mouvement d'employeurs propre à l'économie sociale. Elle promeut les intérêts et spécificités de 75% des employeurs fédérés du secteur et rassemble 12 des 13 branches de l'économie sociale.

Les actions de l'Usgeres se construisent autour de deux axes :

- Fédérer les représentations d'employeurs revendiquant leur appartenance à l'économie sociale autour des problématiques qui rythment la vie de leurs entreprises.
- Promouvoir les intérêts et spécificités des employeurs de l'économie sociale.

À travers sa déclaration pour promouvoir la qualité de l'emploi (2007), l'Usgeres s'est engagée à développer des actions en faveur de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

LES SYNDICATS EMPLOYEURS DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE

Aide à domicile	Animation
ADESSA À DOMICILE	CNEA www.cnea-syn.org
Fédération Nationale	Tourisme social et familial
www.federation-adesa.org	SATPS www.satps.org
www.fede-adomocile.org	
FNAAFP/CSF www.fnaatp.org	Sport
UNA www.una.fr	COSMOS www.cosmos.asso.fr
UNADMR www.admr.org	Radiodiffusion
Logement social	SNRL www.snrl.org
Fédération des PACT www.pact-arim.org	Coopération de production
Centres sociaux et associations d'accueil de jeunes enfants	CGSCOP www.scoop.coop
SNAECESO www.snaecso.com	Mutuelles de santé
Foyers, Résidences Sociales et Services pour Jeunes	UGEM www.ugem.net
SNEFOS www.snefos.fr	Formation professionnelle
Missions locales et PAIO	SYNOFDES www.synofdes.org
UNML	Régies de quartier
	SNPERQ

Insertion par l'activité économique

SYNESI www.chantierecole.org/synesi.html

LES CONFÉDÉRATIONS SYNDICALES DE SALARIÉS DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE

CFDT www.cfdt.fr	CGT-FO www.force-ouvriere.fr
CFTC www.cftc.fr	Solidaires www.solidaires.org
CFE-CGC www.cfecgc.org	UNSA www.unsa.org
CGT www.cgt.fr	

LES PARTENAIRES ET SOUTIENS DU DIALOGUE SOCIAL EN RHÔNE-ALPES

Conseil Régional Rhône-Alpes	DIRECCTE Rhône-Alpes
Tél. 04 72 59 40 00	Tél. 04 72 68 29 00
www.rhonealpes.fr	www.rhone-alpes.travail.gouv.fr

CRESS Rhône-Alpes	ARAVIS
Tél. 04 78 09 11 97	Tél. 04 37 65 49 70
www.cress-rhone-alpes.org	www.aravis.aract.fr



Ce que dit la loi

Tout employeur a une obligation de résultat en matière de sécurité et de protection des travailleurs placés sous son autorité. Cela comprend l'évaluation et la prévention des risques, l'information et la formation du personnel, la mise à disposition d'équipements adaptés et l'organisation des secours. En cas d'infraction, les sanctions peuvent être pénales.

Les salariés ont également obligation de prendre soin de leur propre sécurité et de celle des personnes qui peuvent être affectées par leurs actes.

L'instance paritaire de référence est le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) qui doit

être mis en place dans tous les établissements d'au moins 50 salariés. En dessous de cet effectif, ses missions sont tenues par les délégués du personnel.

Il réunit l'employeur et les représentants du personnel et, à titre consultatif, le médecin du travail et l'inspecteur du travail. Son rôle est de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs, à l'amélioration des conditions de travail et à l'observation des prescriptions légales et réglementaires.

Le CHSCT se réunit au moins tous les trimestres et à la suite de tout accident grave.

Les + conventionnels

Compte-tenu de la complexité des règles en matière d'hygiène, de santé et de sécurité, auxquelles dans de nombreux secteurs de l'économie sociale viennent

s'ajouter des obligations concernant les bénéficiaires du service, il semble particulièrement adapté d'impliquer un collectif dans leur surveillance et leur mise en place.

L'expérience de l'ADF 38

“ LE DIALOGUE AVEC LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL PERMET À LA DIRECTION D'AVOIR UNE VISIBILITÉ ET NE PAS ÊTRE AVEUGLE ”

L'ADF 38, association d'aide aux familles, compte 180 salariés permanents (127 ETP) dont la grande majorité sont des intervenants à domicile, des femmes de 45 à 60 ans en moyenne. On y trouve l'ensemble des instances représentatives du personnel, des délégués syndicaux et trois représentants du personnel au conseil d'administration.

Le dialogue social y est conçu comme le moyen d'obtenir une bonne qualité et de meilleures conditions de travail grâce à la parole rendue publique, à la discussion et à l'engagement mutuel. Parmi les expériences significatives issues de ce dialogue, on relève :

- La mise en place en 2004 d'une formation "Gestes et Postures" en réponse à un nombre important d'accidents. Deux salariés, dont un élu du CHSCT, ont suivi une formation externe, puis l'ont adaptée à la structure et ont formé leurs collègues. Depuis, les volontaires pour y participer sont nombreux.

- L'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels avec une implication du CHSCT allant au-delà des exigences réglementaires.
- La supervision de la pratique professionnelle, d'abord proposée aux seuls TISF (Technicien de l'intervention sociale et familiale), est étendue après concertation à l'ensemble des intervenants sur le terrain.
- Les élus du personnel participent aux sessions d'accueil des nouveaux embauchés et ont contribué à la rédaction du livret d'accueil remis à cette occasion.



Comment le mettre en pratique concrètement

- Informer et former dès l'intégration les nouveaux salariés sur les conditions de travail, les gestes adaptés, les démarches à suivre en cas de problème ou de risque, les facteurs de stress. L'implication des élus du personnel à cette étape est précieuse pour permettre aux nouvelles recrues de situer leur rôle et pouvoir se tourner plus facilement vers eux par la suite. Passer par des formateurs internes, qui en adaptent le contenu au plus près des métiers, est aussi une condition de réussite.
- Mettre en place des groupes d'échanges de pratiques professionnelles, si possible avec la supervision d'un spécialiste, pour favoriser la prise de recul sur les situations difficiles et la recherche commune de solutions.

La mise en place de ces échanges entre pairs, pour tous les métiers de terrain, administratifs ou d'encadrement, est source de sécurisation et de professionnalisation pour le personnel. Tout en respectant la confidentialité de ces réunions, la possibilité pour la direction et le CHSCT d'avoir une réflexion globale sur les difficultés transversales identifiées lors de ces travaux est précieuse.
- Mettre en place des canaux confidentiels permettant à un salarié qui rencontre une difficulté, voire ressent de la souffrance dans son travail, de l'exprimer et d'être dirigé vers un soutien adapté. Les représentants du personnel, ou les encadrants, peuvent être à l'écoute des situations particulières et jouer un rôle de relais vers le médecin du travail, des centres d'écoute (parfois proposés par les mutuelles) ou d'autres interlocuteurs.
- Questionner régulièrement, en rassemblant des points de vue différents, l'organisation du travail et ses effets. La prévention des risques psycho-sociaux peut faire l'objet d'actions individuelles mais doit aussi passer par une évaluation continue et multipartite de ce qui, dans la répartition du travail, les outils et équipements, les modes de coopération et de régulation entre acteurs, peut être facilitant ou aggravant. L'outil central est le document unique d'évaluation des risques qui doit faire l'objet d'un suivi et d'une évolution dans la durée.
- Établir un dialogue avec la médecine du travail qui peut aussi jouer un rôle de conseil et de prévention dans l'entreprise. Au-delà des visites médicales régulières, le médecin du travail est à même d'intervenir en réponse à des questions générales de santé liées, par exemple, à l'installation d'un nouvel équipement ou à une réorganisation.
- Consulter à intervalle régulier le personnel sur ses conditions de travail et recueillir les bonnes pratiques et les suggestions d'amélioration. L'implication des représentants du personnel dans la préparation, la conduite et le suivi d'enquêtes internes est un garant de leur bonne adaptation aux enjeux de l'entreprise et encourage la participation des salariés.
- Se tenir informé des initiatives menées par d'autres entreprises dans son domaine pour apprendre de leur expérience. Les échanges entre dirigeants ou représentants syndicaux peuvent permettre de prendre conscience de risques méconnus ou de s'inspirer d'actions efficaces dans des environnements comparables.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

- L'expression confiante des difficultés liées à la santé et à la sécurité dans le travail
- La recherche collective de solutions imaginatives et réalisables aux problèmes
- Une réduction de l'absentéisme et des accidents du travail
- La possibilité de prévenir les licenciements pour inaptitude en fin de carrière

Ce que dit la loi

L'élection de représentants du personnel est obligatoire à partir de certains seuils d'effectifs de l'entreprise, calculés sur 12 mois d'activité : 11 équivalents temps plein (ETP) pour les délégués du personnel, 50 pour le comité d'entreprise et les délégués syndicaux. Pour calculer ces effectifs, les salariés en CDI et travailleurs à domicile sont pris en compte intégralement. Les CDD, travailleurs intérimaires, intermittents ou mis à disposition

sont comptés au prorata de leur temps de présence sur 12 mois et les temps partiels au prorata de leur temps de travail. Les personnes en contrat aidé, contrat d'apprentissage et de professionnalisation, ne sont pas prises en compte.

De plus, il faut avoir travaillé au moins trois mois dans l'entreprise pour pouvoir voter aux élections professionnelles et 12 mois pour se porter candidat.

Les + conventionnels

Pour mieux prendre en compte les statuts atypiques présents dans l'économie sociale et favoriser la représentation du personnel dans les très petites entreprises, de nombreuses branches ont négocié des conditions plus favorables, dont voici une sélection d'exemples :

- Prise en compte des salariés à temps partiel dans une proportion supérieure à leur temps de travail dans les branches de l'animation, les centres sociaux, les régies de quartier et la radiodiffusion.

- Prise en compte des apprentis et salariés en contrat de professionnalisation dans les missions locales et PAIO.

- Mise en place de délégués du personnel dès 5 salariés ETP dans certains réseaux d'aide à domicile, et dès 6 salariés ETP dans les branches de l'animation et du tourisme social, des foyers de jeunes travailleurs et du logement social.

- Mise en place de comités d'entreprise (ou d'établissement) en-dessous de 50 salariés dans le sport, les centres sociaux, les régies de quartier...

L'expérience du Centre Aéré de Bron

“ LA TRANSPARENCE SUR LES RÈGLES ET LES CONTRAINTES FAIT QUE MÊME SI ON N'EST PAS TOUJOURS D'ACCORD, ON COMPREND POURQUOI ”

Le Centre Aéré de Bron occupe quatre salariés permanents, une cinquantaine d'animateurs et trois personnels détachés par la commune. Les animateurs vacataires, de profil étudiant, sont employés par périodes de 10 semaines. Leur ancienneté s'élève à 2 à 3 ans en moyenne ce qui est plus élevé qu'habituellement dans le secteur. Il est parfois difficile de les recruter et les plannings peuvent être complexes à organiser.

Ici, le dialogue social repose principalement sur des pratiques informelles d'écoute et de relations. Il vise à impliquer et motiver les salariés, soutenir la satisfaction au travail et la bonne entente entre collègues, “ rester vigilant sur les capacités, les conditions de travail et le sens du projet pour arriver à tout tenir en même temps ”.

Les sujets de discussion concernent l'activité, les relations avec les parents, les projets, l'organisation, le temps de travail et les plannings, la formation (pour encourager les départs en formation et l'usage du DIF). Une négociation

informelle a, par exemple, abouti à organiser la formation pour moitié sur le temps de travail et moitié hors temps de travail, ce qui a stimulé les départs en formation des animateurs permanents, ainsi que des vacataires. Pour ces derniers, le Centre prend en charge la formation BAFD (Brevet d'aptitude aux fonctions de directeur en accueils collectifs de mineurs) qui se déroule sur le temps de travail.

Les différentes réunions permettent de discuter de façon ouverte du moyen de concilier les contraintes économiques, les besoins en emploi et les souhaits des salariés. Les animateurs expriment leur satisfaction par rapport au cadre de travail et aux salaires. Ils n'ont pas l'impression de travailler dans “une entreprise comme n'importe quelle autre”. Deux représentants du personnel (un pour les permanents et un pour les vacataires) participent au Conseil d'Administration. La qualité du dialogue favorise l'implication de chacun, la fidélisation et des échanges respectueux entre les personnes.



Comment le mettre en pratique concrètement

- **Donner à chaque contributeur le sens de l'action collective et la possibilité de se situer dans celle-ci.** Il est essentiel de prendre le temps d'impliquer toutes les personnes qui participent à l'activité même et surtout quand leur présence est limitée dans le temps. Cela peut se faire via une représentation au Conseil d'Administration ou dans les instances, mais aussi par les modes d'accueil et d'information. La conduite des entretiens annuels doit aussi inclure ces catégories de salariés, parfois oubliées.



- **Rechercher des solutions imaginatives pour renforcer l'appartenance des personnes en contrat saisonnier, intermittent ou à temps partiel.** Les périodes non travaillées peuvent être consacrées à certaines activités de formation, d'échanges ou à des projets spécifiques qui maintiennent, voire renforcent, l'appartenance à l'entreprise. De plus, tout au long de l'année, le lien peut être maintenu par une communication (courrier, email, intranet...) adaptée à l'éloignement.
- **Trouver des modalités de réunion et de coordination qui permettent à tous de participer.** Les temps d'échanges sont à programmer pour favoriser une participation importante des différentes catégories de personnel, selon leurs horaires. Cela suppose de les organiser parfois en soirée ou fin de semaine en étant toutefois vigilant sur l'équilibre avec la vie personnelle. Leur dimension conviviale en fait aussi des moments de rencontre appréciés.
- **Prendre en compte les attentes et les besoins particuliers des salariés intermittents, saisonniers ou à temps partiels.** L'exercice à temps partiel ou sous forme de contrats à durée déterminée entraîne un vécu des

situations de travail différent et peut, parfois, engendrer isolement ou manque d'information. S'ils ne sont pas toujours représentés parmi les élus du personnel, il importe d'assurer une écoute de leurs préoccupations et une réponse à leurs questions par des temps d'échanges spécialement prévus.

- **Associer les salariés détachés ou mis à disposition.** Si juridiquement ils dépendent d'un autre employeur et ne peuvent donc être associés aux instances de représentation du personnel, ces salariés font néanmoins partie du collectif de travail et doivent pouvoir y situer leur rôle, être reconnu dans leur contribution et connaître les interlocuteurs pour leurs questions relatives à leurs conditions d'emploi.
- **Donner une visibilité sur les parcours d'évolution possibles dans l'entreprise.** Si les statuts de temps partiels peuvent correspondre à un choix des salariés à un moment donné, comme pour les étudiants dans notre exemple au recto, les souhaits des salariés peuvent être évolutifs et il est particulièrement précieux pour l'entreprise de retenir les personnes en leur permettant de postuler en priorité sur d'autres types d'emploi (CDI, autres) quand ceux-ci sont vacants.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

- Communication multi-canaux qui touche toutes les catégories de personnel
- Fidélisation de l'ensemble des personnels quel que soit leur statut
- Possibilité d'évolution entre statuts bénévoles, vacataires et salariés à durée déterminée et indéterminée
- Amélioration de la qualité du travail

Ce que dit la loi

Le comité d'entreprise doit être informé et consulté sur tous les projets économiques et financiers importants concernant l'entreprise et, notamment, sur les mesures qui peuvent affecter les emplois, la durée ou l'organisation du travail. Il rend un avis sur différentes questions concernant

l'organisation, la gestion et la marche de l'entreprise et doit être consulté, entre autres, sur le plan de formation ou les projets de licenciement économique. L'employeur garde la possibilité d'agir même en cas d'avis négatif, mais peut être condamné pour délit d'entrave à défaut de consultation.

Les + conventionnels

Plusieurs conventions collectives de l'économie sociale (maintien et aide à domicile, animation, centres sociaux et associations d'accueil de jeunes enfants, missions locales et PAIO) prévoient des attributions spécifiques pour le

comité d'entreprise dont l'avis est sollicité sur les orientations ou les objectifs du Conseil d'Administration notamment en matière d'extension, de conversion, d'équipement, de projets sociaux, techniques ou pédagogiques.

L'expérience des MJC de Rhône-Alpes, fédération régionale

“ FAIRE VIVRE LA PROXIMITÉ RELATIONNELLE DANS LE RESPECT DES RÔLES DE CHACUN ”

Les MJC de Rhône-Alpes, en tant que fédération régionale, apportent leur appui aux 250 MJC de la région, notamment en assumant la fonction d'employeur pour les directeurs de maison et les cadres éducatifs et d'animation. Elles comptent 209 salariés (153 équivalent temps plein) qui sont représentés par une délégation unique et deux délégués syndicaux.

La fédération s'est formée en 2000 par la fusion de trois structures et a rapidement connu des difficultés économiques importantes qui l'ont obligée à mener une restructuration. Cette régionalisation intervenait aussi après des années de gestion centralisée au niveau national avec un partenaire syndical très présent. C'est donc dans un contexte tendu que le dialogue social s'est reconstruit et

et efficacement), de relais associant un plus grand nombre d'acteurs et notamment les administrateurs élus des différentes MJC. Ces instances intermédiaires travaillent sur des sujets définis conjointement autour de la mise en place des axes stratégiques dans le respect des rôles de chacun :

- > la reformulation du projet politique fédéral
- > la définition de référentiels métiers (via une démarche de recherche action)
- > le modèle économique

Un temps important est consacré au débat et à l'initiation des projets, pour construire progressivement une vision commune. Les groupes de travail formulent des propositions soumises à l'AG pour validation. Ce fonctionnement permet de donner plus de place au personnel, de le rassurer et de l'écouter et joue un rôle de relais vis-à-vis des instances formelles (IRP, CA). Il a permis une forte participation des représentants du personnel au projet politique et à la réorganisation économique.

Le dialogue social dans la fédération régionale est marqué par la recherche d'équilibre permanente entre les intérêts de chaque groupe, ce qui permet d'avancer, une volonté partagée de co-construction, une attention aux relations pour soutenir la confiance, et une dose de confrontation gage d'un dialogue de qualité.



le bilan positif qu'en tirent aujourd'hui tant la direction que les représentants du personnel tient notamment à la mise en place, au-delà des instances classiques d'information, de consultation et de négociation (qui fonctionnent par ailleurs régulièrement

Comment le mettre en pratique concrètement

> Définir précisément le rôle et la contribution attendue de chaque type d'acteurs

L'engagement dans une démarche participative peut être source de confusion ou d'attentes insatisfaites si les limites n'en sont pas clairement posées. Il s'agit d'explicitier dès le départ ce qui est attendu de chacun : proposition, décision, arbitrage, mise en œuvre et sur quel périmètre. Ainsi, un salarié peut-il contribuer soit au projet de son service, soit à celui de l'association dans son ensemble. Quand certains sont porteurs de plusieurs mandats (par exemple dirigeant et salarié, ou élu du personnel et responsable), cela leur donne à la fois une vision élargie des enjeux mais impose de préciser à quel titre ils participent à une démarche.

L'implication sous ses diverses formes peut concerner très largement tous les acteurs qui contribuent à la réalisation du projet : salariés, bénévoles, élus, clients ou bénéficiaires, partenaires, financeurs...

> Créer des espaces de débats et de construction collective

Si les échanges passent souvent par des temps de face-à-face, comme des séminaires ou réunions, indispensables pour faciliter la connaissance mutuelle et le débat, les nouvelles technologies offrent aussi des possibilités adaptées à la disponibilité limitée de certains acteurs comme les élus : mails, espaces collaboratifs virtuels permettent de poursuivre le travail en commun.

> Formaliser les résultats de la construction collective

Au-delà du débat, la mise en place de documents concrétisant les avancées du travail en commun permet de valider l'accord et la compréhension mutuelle ou différentes étapes du projet, puis de les partager avec l'ensemble des acteurs concernés. Ceci peut prendre la forme de plans stratégiques, d'engagements ou de chartes, mais aussi de calendriers d'actions et d'indicateurs-clés

> Décliner au niveau de l'équipe et de chaque personne la contribution au projet

Une fois le projet formalisé, il s'agit de le traduire au niveau de chaque service et de chaque individu. Ainsi, par exemple, un objectif stratégique de lutte contre l'exclusion sera mis en œuvre de façon différente par un trésorier qui veillera à assurer les ressources nécessaires à ce projet et par un éducateur salarié qui ciblera ses interventions sur un public précis. Les entretiens annuels en place dans de nombreuses structures sont une occasion privilégiée de faire le lien entre projet institutionnel et objectifs individuels.

> Suivre la mise en œuvre du projet et partager les réussites

Si l'élaboration du projet est souvent un processus long, il convient également d'accorder du temps à son suivi afin de pouvoir non seulement prendre en compte les imprévus et les difficultés mais aussi valoriser et partager les avancées. Ceci peut se faire par le moyen de commissions de suivi mixtes associant des représentants de l'ensemble des catégories d'acteurs, ou encore à l'occasion de l'Assemblée Générale.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

- > L'intégration de temps de concertation, de débat et de suivi d'avancement du projet dans les plans d'action de la structure
- > Le projet est traduit en objectifs clairs, réalistes, mesurables et partagés
- > Une efficacité et une qualité de service plus grande bénéficiant aux usagers et clients de la structure
- > Une synergie accrue permet à tous les contributeurs d'avancer dans le même sens

Ce que dit la loi

La loi ne prévoit de représentants des salariés au Conseil d'Administration et en Assemblée Générale que dans les sociétés anonymes où les salariés détiennent plus de 3% du capital social. Des représentants du comité d'entreprise peuvent aussi participer au conseil avec une

voix consultative et, dans ce cadre, avoir communication des informations.

Ces obligations spécifiques aux sociétés de capitaux restent bien souvent formelles et on attend généralement peu de la représentation du personnel dans ce cadre.

Les + conventionnels

Branche du logement social : Le personnel désigne un représentant au CA qui dispose d'une voix consultative.

du personnel assiste au CA avec une voix consultative.

Branche de la mutualité : Même en dessous de 50 salariés (et donc à défaut de comité d'entreprise), un représentant

Outre les conventions collectives, de nombreuses associations prévoient dans leurs statuts une présence des salariés dans leurs instances de gouvernance.

L'expérience de la Ligue de tennis du Lyonnais

“ L'ÉCHANGE ENTRE ÉLUS ET PERMANENTS SUR TOUT CE QUI A TRAIT À LA VIE PROFESSIONNELLE POUR ANTICIPER LE FONCTIONNEMENT ET LES PROBLÈMES, ET FAVORISER LES ÉVOLUTIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES ”

Relais de la Fédération Française de Tennis dans l'Ain, la Loire et le Rhône, la Ligue du Lyonnais compte 19 salariés (13 ETP) qui assurent des missions de gestion, de développement et de formation auprès de trois comités départementaux, 450 clubs et 58 000 licenciés. Après une forte croissance des emplois, principalement en CDI à temps partiel, la direction a mis en application la récente convention collective du Sport. Soucieuse d'assurer le développement en parallèle des pôles compétitions et loisirs, qui requièrent des compétences différentes, et d'assurer la pérennité des emplois et des finances de la Ligue, la direction s'appuie sur une trentaine d'élus bénévoles.

La Ligue est attachée à un fonctionnement collégial entre élus et salariés, qui n'est pas simple compte-tenu de l'absence des premiers et du temps limité qu'ils peuvent consacrer à leurs responsabilités de management.

La priorité est donnée aux échanges au quotidien, les élus s'efforçant d'être disponibles par des temps de présence, comme une permanence un soir par semaine, et joignables de sorte que toute personne qui le souhaite puisse être reçue dans la journée. Les cadres techniques et la responsable administrative jouent aussi un rôle important de relais.

Les entretiens annuels sont conduits depuis quatre ans par le Secrétaire général avec chaque salarié. Ils permettent d'évoquer les missions et activités, les besoins de formation et les souhaits d'évolution.

Trois salariés sont présents au comité de direction avec une voix consultative et font redescendre l'information vers les personnes concernées. Un procès verbal de ces réunions est également diffusé à l'ensemble du personnel. Cette présence, prévue statutairement, est perçue comme essentielle pour aborder les dossiers avec une vision des différentes fonctions et faciliter ensuite la circulation de l'information et la mise en œuvre des décisions.

Les permanents sont tous conviés à l'AG annuelle et sont très nombreux à y participer, tant pour s'informer que pour rencontrer les autres contributeurs.

Des réunions conviviales sont aussi organisées entre élus et salariés trois à quatre fois par an.

Tous sont invités au Grand Prix, événement sportif annuel de la Ligue.

Les délégués du personnel ont été mis en place récemment et pourront peut-être permettre de compléter la disponibilité limitée des élus et de faire entendre les questions de ceux qui s'expriment moins spontanément.

Comment le mettre en pratique concrètement

➤ Bien définir et connaître les rôles de chacun

Dans les associations, la responsabilité d'employeur est portée par des administrateurs bénévoles qui selon leur parcours ne sont pas forcément des spécialistes du droit social. Il importe de leur permettre de prendre la mesure de leur responsabilité. Ainsi, la DRTEFP de Rhône-Alpes a organisé, en 2007, une formation des élus permettant notamment de mieux cerner le rôle des représentants du personnel et la possibilité d'établir des relations constructives avec eux. À l'inverse, le personnel salarié ou bénévole a aussi besoin d'informations régulières sur les décisions du Conseil d'Administration et la possibilité d'être consulté ou impliqué dans les choix qui le concernent.

➤ Donner aux salariés une visibilité sur les orientations de l'entreprise

La présence de représentants du personnel dans le conseil d'administration leur permet de comprendre le fondement des décisions stratégiques. Ainsi, ils peuvent apprécier le contexte social, économique et politique qui sous-tend les arbitrages en matière de salaires ou d'emploi. Selon les entreprises, ces représentants peuvent être nommés ou élus et disposer d'une voix consultative ou délibérative. Les comptes-rendus qui sont ensuite transmis aux collègues jouent un rôle important.

➤ Créer des espaces de travail et de dialogue

Sur les sujets auxquels chacun doit apporter sa contribution, il importe de définir des temps d'échanges, voire de travail en commun pour confronter les points de vue. Les projets d'établissements peuvent, par

exemple, être préparés par l'équipe puis soumis à la validation du CA. Ou encore, comme dans l'exemple au recto, certains sujets prioritaires sont débattus et enrichis dans des instances mixtes. Enfin, les visites et rencontres qui permettent aux élus de montrer leur intérêt pour le travail quotidien sont valorisées et valorisantes pour les équipes de terrain.

➤ Investir du temps dans l'élaboration commune

Compte-tenu des enjeux de chacun (la légitimité de terrain, la défense d'une position politique, la préservation de l'équilibre économique, des emplois,... etc), aboutir à une vision partagée ne va pas de soi et requiert du temps. Il faut compter plusieurs mois pour travailler collectivement à un projet d'établissement ou d'entreprise. Mais le temps investi en amont permet généralement de faciliter une mise en œuvre plus rapide.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

- Une meilleure prise en compte des points de vue de chaque type d'acteurs permettant une analyse plus complète des enjeux
- Une bonne concertation en amont dans les décisions qui favorisent l'adhésion de chacun
- Une synergie accrue qui permet à tous les contributeurs d'avancer dans le même sens



Ce que dit la loi

Si le respect de la vie privée des salariés fait partie des principes de base que doit respecter chaque employeur, il doit aussi assurer leur droit à une vie privée et familiale par exemple en sollicitant leur accord sur toute modification des horaires ou du lieu de travail qui pourrait y porter atteinte. En cas d'horaires variables ou par roulement, un délai de prévenance permet aux salariés de s'organiser. Si elle ne doit pas donner lieu à des discriminations à l'embauche, dans les décisions salariales ou de promotion, la situation

familiale est prise en considération pour la programmation des congés payés, l'attribution de congés spéciaux ou – quand la conjoncture se dégrade – si des licenciements économiques sont envisagés.

L'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est aussi un point de vigilance quand les conditions de travail et modes d'organisation peuvent menacer la santé et la sécurité des travailleurs et susciter la mise en place de politiques de prévention des risques.

Les + conventionnels

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est pris en compte par les conventions collectives de l'économie sociale. Ainsi, la convention des TISF (Technicien de l'Intervention Sociale et Familiale) prévoit la prise en compte des circonstances particulières du salarié (chômage, décès, situation de famille) face à une demande de passage à temps partiel ou de retour à temps plein. En

cas de travail les dimanches et les jours fériés, elle fixe des règles relatives au secteur géographique, l'amplitude horaire et l'alternance entre dimanches et jours fériés travaillés et chômés. En outre, elle prévoit la possibilité pour le salarié de refuser de travailler un dimanche ou un jour férié, deux fois par an.

L'expérience du Val d'Oule

“ UN BON PATRON, DE LA FLEXIBILITÉ DANS LES DEUX SENS, DE LA RECONNAISSANCE ET UNE BONNE AMBIANCE ”

Situé dans une petite commune de Drôme provençale, ce centre accueille des classes vertes. Les équipes comprennent des personnels administratifs, techniques, d'entretien et d'animation (soit 17,5 ETP), embauchés en CDI à temps partiel et en contrats aidés. Le personnel est très majoritairement féminin, souvent en charge de famille, et leur ancienneté est importante.

Le dialogue social favorise la rencontre entre objectifs individuels et objectifs associatifs. Il fonctionne de façon harmonieuse sur la base d'une confiance mutuelle et d'une expression franche et directe. Les salariés se sentent pris en compte et jugent leur cadre de travail privilégié en termes d'écoute. Les réunions ne sont pas systématiques mais organisées selon le besoin et le directeur se rend disponible pour tout salarié qui le demande. Dans le contexte économique actuel, le centre doit envisager du chômage partiel : une réunion collective a été organisée, complétée par une offre d'entretiens individuels avec le directeur pour ceux qui le souhaitent.

La prise de décision est collégiale. Par exemple, les recrutements sont validés par les pairs pour favoriser une bonne intégration. Priorité d'accès aux emplois est donnée aux habitants de la commune, quand les compétences requises peuvent y être trouvées, ou développées dans un délai acceptable. Malgré sa petite taille, l'équipe sait intégrer des personnes éloignées de l'emploi et consacrer du temps

à leur intégration. Les plannings sont préparés en équipe en commençant par poser les contraintes de chacun, puis les salariés s'arrangent entre eux. Les temps de travail ne sont en général pas problématiques, même si cela a pu faire l'objet de revendications prises en compte dans la mesure des possibilités économiques. Les salariés s'organisent aussi assez spontanément pour se remplacer y compris dans des tâches qui ne relèvent pas forcément de leur fonction, alors que dans une petite équipe chaque absence peut être critique.

Les délégués du personnel sont jugés utiles pour favoriser l'expression de ceux qui pourraient avoir plus de mal à s'exprimer, pour alerter sur certaines questions, et en cas de difficultés.

Les effets de cette écoute permanente sont notables dans l'absence de conflits et l'ancienneté élevée, qui fidélise aussi les professeurs des classes vertes qui apprécient de retrouver les professionnels d'une année sur l'autre. Les temps « improductifs » consacrés à discuter et plaisanter favorisent une ambiance détendue essentielle pour bien accueillir le public. « Dans l'économie sociale, on doit savoir particulièrement éviter la pression pour favoriser la qualité de l'ambiance et indirectement celle de l'accueil du public ». Même en période de crise, les salariés veulent garder le sourire et ne pas laisser voir leur inquiétude.

Comment le mettre en pratique concrètement

- **Évaluer la compatibilité des conditions de travail avec la diversité des situations du personnel** : par exemple, de nombreux déplacements peuvent être dissuasifs pour les parents d'enfants en bas âge ; des horaires atypiques peuvent rendre l'accès aux lieux de travail très difficile pour ceux qui dépendent des transports en commun ; le travail en soirée n'est pas forcément acceptable pour les salariés qui ont des engagements associatifs ou citoyens ... L'absence de certains groupes d'âge ou types de personne parmi le personnel doit constituer un point de vigilance, alors que la diversité peut être un atout pour l'organisation du travail.
- **Définir les marges de flexibilité dans l'organisation du travail** (horaires, rythmes et pauses, congés... favorisant les besoins personnels tels que des soins à une personne à charge, un traitement médical chronique, une reprise d'études, une pratique religieuse...) permettant de s'adapter aux différents besoins des salariés, définir et communiquer régulièrement le cadre des droits et obligations de chacun en lien avec les activités et le projet.
- **Créer des espaces sécurisés pour permettre à chacun d'évoquer des difficultés personnelles en respectant son intimité, afin de pouvoir évaluer l'impact sur le travail et étudier les aménagements possibles** : les interlocuteurs peuvent ici être variés, représentant du personnel, encadrant de proximité, ou professionnel des ressources humaines ... qui doivent bénéficier de la confiance des salariés.
- **Valoriser le développement de chaque personne dans des domaines variés** : en appréciant que les discussions entre collègues ne soient pas toujours centrées sur le travail, en valorisant les temps conviviaux où le

personnel puisse associer ses proches ou partager ses intérêts extraprofessionnels, en reconnaissant les compétences développées dans un cadre différent et en étudiant leur transférabilité dans le travail (par exemple, une fonction de tutorat ou de management pour un entraîneur sportif bénévole). Les œuvres culturelles et sociales développées par les comités d'entreprises sont également des occasions de partager des activités de loisirs (visites, sorties...) entre salariés et leurs familles, qui permettent de renforcer la cohésion d'équipe et encouragent un épanouissement global de chaque personne.

- **Renforcer le lien entre la structure et son environnement sociétal** : savoir tirer parti de la proximité entre salariés et bénéficiaires ou clients tout en veillant à distinguer les relations professionnelles et amicales ou de voisinage.



LES FACTEURS DE RÉUSSITE

- Une ambiance de travail conviviale
- Une prise de recul par rapport au travail qui peut permettre plus d'efficacité et de qualité
- Un personnel fidélisé et satisfait
- Une entreprise citoyenne



Ce que dit la loi

L'aménagement du temps de travail sur une période supérieure à la semaine, par exemple avec des horaires modulés ou l'octroi de jours de repos (ou JRTT), est soumis à la conclusion d'un accord collectif d'entreprise ou de branche qui prévoit les conditions et délais de prévenance, le contingent d'heures supplémentaires s'il diffère du volume légal, les modalités du repos compensateur de remplacement, l'impact sur la rémunération et le cas particulier des salariés à temps partiel. Sont également renvoyés à la négociation collective la mise en place de forfaits annuels en heures ou en jours et de compte épargne-temps.

La loi du 20 août 2008 précise qu'en l'absence de délégué syndical dans l'entreprise, l'employeur peut mettre en place certaines des dispositions ci-dessus si les délégués du personnel ou le comité d'entreprise ne s'y oppose pas. Ce dernier doit aussi être consulté annuellement sur la durée effective et l'aménagement du temps de travail.

En l'absence de toute représentation du personnel, l'employeur peut négocier avec des salariés mandatés sur des mesures dont la mise en œuvre est subordonnée à l'existence d'un accord collectif. L'accord doit être approuvé par la majorité du personnel et déposé à la DIRECCTE.

Les + conventionnels

Compte-tenu de la fréquence d'horaires atypiques et de temps partiels, les branches de l'économie sociale ont toutes négocié des accords collectifs sur l'aménagement et la réduction du temps de travail, détaillant souvent les modalités applicables selon les métiers ou catégories de

personnel. Beaucoup prévoient la possibilité d'introduire certains dispositifs en l'absence de délégué syndical, une situation répandue étant donné la petite taille des entreprises.

L'expérience de la SEMAD (Service d'Entraide et de Maintien à Domicile)

“APPLIQUER LA RÉGLEMENTATION ET ALLER AU-DELÀ”

L'association intervient auprès de personnes âgées ou handicapées, avec une équipe de 140 salariés permanents (90 ETP) principalement des intervenantes terrain.

La structure est dotée de délégués du personnel, de délégués syndicaux et d'un comité d'entreprise, dont l'interlocuteur principal est le Président de l'association accompagné d'un administrateur.

Le dialogue social est défini comme “la rencontre permanente entre l'autorité et les salariés” permettant d'être ouvert sur les autres. Il ne s'agit pas de contourner le rôle des représentants du personnel mais bien d'aller au-delà. La directrice est disponible un jour par semaine pour rencontrer les salariés qui le souhaitent. Ces rencontres informelles contribuent à améliorer l'ambiance de travail, à prévenir les conflits. Les représentants du personnel évoquent eux aussi les questions ou difficultés rencontrées par certains salariés. Deux réunions du personnel par an permettent d'accorder au personnel un temps de parole. La direction communique clairement sur les objectifs de l'association et les limites en matière de financement. “Entre le possible et le souhaitable, il est nécessaire de faire un choix pour la



pérennité de l'entreprise”. Les revendications concernent plus les conditions de travail que la rémunération.

Les représentants du personnel ont alerté la direction sur les permanences de week-end toujours assurées par les mêmes salariés et les risques sur la motivation du personnel. A l'issue de sondages menés par les élus et de réunions d'information, plusieurs solutions ont été retenues et testées. Puis, une solution a été choisie à la majorité du personnel concerné. À ce jour, chaque aide à domicile doit travailler un samedi et un dimanche par mois et chacune a fixé son jour de récupération hebdomadaire. Une concertation a également été mise en place dans la définition des secteurs géographiques en tenant mieux compte du lieu de résidence et des souhaits des salariés. Ce travail de concertation et d'échange a permis de développer le sentiment d'écoute ressenti par le personnel et de combattre l'éloignement géographique.

Comment le mettre en pratique concrètement

- Définir des règles équilibrées entre la place du volontariat, la prise en compte des préférences individuelles et l'équité générale : les représentants du personnel ont un rôle essentiel pour faire remonter les souhaits et contraintes individuels que tous les salariés n'osent pas nécessairement exprimer devant la direction. Des enquêtes internes permettant un recueil anonyme des opinions peuvent aussi renforcer cette communication.
- Éviter de définir des fonctionnements uniques au regard des préférences de la majorité : le travail du dimanche, par exemple, peut être rejeté par les parents de jeunes enfants, mais être attirant pour des personnes célibataires intéressées par les majorations de salaires et la possibilité de disposer de temps de récupération à d'autres moments de la semaine. La diversité des équipes est source de plus d'options permettant d'assurer le service sur des horaires plus importants.
- Mener une évaluation pluridimensionnelle des besoins en horaires d'ouverture ou des prestations en veillant à prendre en compte le point de vue des clients ou bénéficiaires, celui des partenaires et financeurs et bien sûr celui des salariés. Cette recherche collective d'objectivité permet d'évaluer, de façon plus précise, la demande réelle et sa traduction dans les temps de travail de chacun : par exemple, si les besoins en travail du dimanche ne nécessitent qu'un dimanche de permanence par trimestre par personne, cela peut générer moins de résistance que la perspective de devoir travailler tous les dimanches.
- Favoriser l'anticipation des plannings en prenant en compte l'expérience du secteur et du territoire, la saisonnalité des besoins et l'historique de l'absentéisme pour offrir des délais de prévenance aussi importants que possible permettant aux salariés de s'organiser. Si l'activité reste imprévisible, l'organisation d'astreintes permettant de mobiliser des professionnels en cas de besoin permet de tempérer l'incertitude sans la faire peser sur le plus grand nombre.
- Suivre régulièrement les temps et rythmes de travail effectifs et échanger sur ce sujet avec les représentants du personnel pour favoriser l'identification ou l'anticipation des problèmes, le besoin de rappeler ou d'ajuster les règles, l'émergence de nouveaux besoins chez les clients ou parmi le personnel.
- Définir, communiquer clairement et appliquer les règles en matière de rémunération des périodes de travail atypiques et de repos compensatoires : là aussi, si certains salariés peuvent ne pas oser demander une récupération, ou ne pas en ressentir le besoin, l'employeur doit veiller au risque d'épuisement néfaste pour la personne et pour l'entreprise (puisque'il entraîne souvent des arrêts prolongés).



LES FACTEURS DE RÉUSSITE

- Des horaires effectifs adaptés aux besoins de l'activité et aux ressources humaines
- Un sentiment d'équité chez les salariés et la réduction de conflits ou tensions
- Un absentéisme et un turnover modérés, pas de surmenage
- Une capacité d'anticipation et d'adaptation aux variations de charge de travail

Ce que dit la loi

L'employeur est tenu par le principe "à travail égal, salaire égal". Il doit donc s'assurer que les différences de salaire entre deux personnes en situation identique sont justifiées par des éléments objectifs. Les décisions d'augmentations individuelles doivent être, elles aussi fondées, sur des critères objectifs et vérifiables, sans discrimination.

Chaque année, dans les entreprises dotées de sections syndicales, une négociation doit être engagée sur les salaires effectifs (en veillant à l'égalité entre les femmes et les hommes) et d'autres sujets obligatoires.



Les + conventionnels

Les salaires ont parfois la réputation d'être moins élevés dans l'économie sociale et les employeurs s'attachent à manifester leur reconnaissance de multiples façons : retour sur la qualité du travail, opportunité de développement et de formation ...

Les branches se sont engagées, dans une mise à plat des emplois, classifications et salaires qui s'y attachent. Leur mise en œuvre dans chaque organisation permet

de clarifier la contribution attendue de chaque poste, son positionnement par rapport aux autres et les règles d'évolution. Les délégués du personnel favorisent souvent l'application équitable et bien comprise de ces règles. Les grilles de salaire conventionnelles favorisent aussi une homogénéité au sein des secteurs, qui évite des situations de "concurrence" pour le personnel qualifié.

L'expérience de la Mutualité Française Ardèche

"LES COLLABORATEURS DOIVENT ÊTRE PRIS EN COMPTE AU MÊME TITRE QUE LES CLIENTS OU LA GOUVERNANCE"

La Mutualité Française Ardèche offre un ensemble de services de soins et d'accompagnement : résidences pour personnes âgées souvent dépendantes, services de soins infirmiers à domicile et d'auxiliaires de vie à domicile, gestion d'une résidence pour étudiants et d'un service de promotion de la santé destiné à tout public. Elle emploie 382 personnes (320 ETP) en CDI et une cinquantaine de CDD dont des contrats aidés. Tous les métiers du sanitaire et social sont représentés avec plus de 50% de personnel soignant diplômé. L'âge moyen est de 42,6 ans et l'ancienneté moyenne s'élève à 7,6 ans. L'effectif est composé à 87% de femmes.

La structure est dotée d'un Comité d'entreprise couvrant l'ensemble des établissements et activités, de délégués du personnel par site d'activité, d'un délégué syndical d'entreprise et d'un CHSCT pour l'un des sites. Souhaitant aller au-delà des obligations légales, le dialogue social se déroule de façon positive et constructive, avec des relations basées sur "l'échange, le respect et la collaboration". Pour mieux suivre les souhaits des salariés, le recueil

d'information se fait par le biais des représentants du personnel, du management de proximité, mais aussi de Conseils de vie sociale implantés dans chaque résidence et qui regroupent les représentants des résidents, de leur famille et du personnel.

La Mutualité Française Ardèche applique, depuis 2008, la convention des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif. Ce changement est l'aboutissement d'un mouvement du personnel qui portait sur la rémunération des personnels soignants jugée insuffisante dans la convention précédente et source d'insatisfaction et de turnover important. Le changement réalisé au profit des emplois de soins n'a cependant pas permis la même progression pour le personnel de service. Dès lors, la négociation annuelle obligatoire porte maintenant principalement sur l'amélioration des conditions de rémunération des collaborateurs non soignants. Au-delà, la structure encourage la promotion interne et le suivi de formations qualifiantes et diplômantes (reconnues par une progression du salaire) pour fidéliser le personnel.

Comment le mettre en pratique concrètement

- **Connaître et définir ses emplois en appui des accords de branche quand ils existent ou d'accords d'entreprise spécifiques** : cette analyse des postes permet d'objectiver les décisions de recrutement, de mieux cerner les besoins de formation et d'accompagner les parcours, de développer ses capacités d'anticipation sur les évolutions en cours ou possibles.
- **Expliquer les règles de positionnement et d'évolution des salaires**, permettant à chaque salarié de comprendre sur quels critères est basé son niveau de salaire et comment il peut progresser. Lors de la première mise en place d'une grille de classification, des entretiens individuels permettront d'exposer les principes et règles sous-jacentes. Il est utile de prévoir des modes d'arbitrage, impliquant les représentants du personnel en cas de contestation. Dans certaines fédérations comme l'aide à domicile, où les structures ne sont pas dotées de délégués du personnel, des commissions paritaires sont en place au niveau départemental ou régional pour examiner ces requêtes.



l'effectif. Cela peut-être fait en développant des initiatives inter-entreprises pour certaines fonctions transversales, comme une formation pour les gestionnaires de différents employeurs d'économie sociale.

- **Communiquer clairement sur les perspectives de valorisation d'une formation qualifiante** : perspectives de promotion ou non, évolutions salariales envisagées ou non... afin de prévenir toute déconvenue, de valoriser l'investissement du salarié dans son parcours de formation, et de conserver les compétences ainsi développées et /ou renforcées.
- **Évaluer régulièrement la compétitivité de la rémunération globale offerte par rapport à son secteur** en prenant en compte non seulement le salaire mais aussi les éléments associés financiers (primes, accès à une complémentaire santé ou un régime de prévoyance, aide au transport ou au logement) ou non monétaires (vacances et jours RTT, horaires flexibles, avantages...).

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

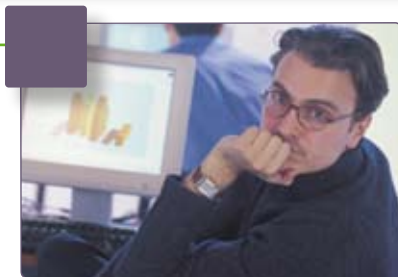
- **Favoriser la connaissance et la reconnaissance mutuelles entre les différents métiers qui contribuent à la mise en œuvre du projet** : si les structures vont souvent mettre beaucoup en œuvre pour valoriser et développer leur "cœur" de métier, il importe aussi de veiller à la prise en compte des emplois plus minoritaires dans

- La prévention ou l'apaisement de tensions entre différents métiers
- Un recrutement facilité
- Une meilleure maîtrise de la masse salariale et anticipation des évolutions
- Un personnel fidélisé

Ce que dit la loi

Lorsqu'une entreprise envisage des licenciements économiques collectifs, elle doit établir un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) visant à éviter les licenciements et faciliter les reclassements. Ce PSE est obligatoire si au moins 10 licenciements sont envisagés pour un effectif de 50 salariés, mais il peut être mis en place sur une base facultative en dessous de ce seuil. Il doit être soumis au comité d'entreprise ou aux délégués

du personnel pour recueillir et étudier leurs suggestions. Il ne peut être mis en œuvre tant que la consultation n'est pas achevée. Son suivi doit également faire l'objet d'une consultation régulière et approfondie des représentants du personnel.



Les + conventionnels

Dans les entreprises de l'économie sociale, l'implication des salariés sur les questions économiques permet leur information régulière sur les enjeux de l'entreprise et en facilite la compréhension en amont de périodes de crise pouvant amener à un plan de sauvegarde de l'emploi. Ceci peut se faire par la présence de représentants du personnel au Conseil d'Administration (comme dans les accords de branche de la Mutualité et du Logement Social, ainsi que

dans les statuts de nombreuses structures), par la mise en place de comités d'entreprises ou d'établissements dans des structures de moins de 50 salariés (comme dans les Centres Sociaux, les Foyers de Jeunes Travailleurs, les Régies de Quartier et le Sport) ou l'attribution des missions économiques du comité d'entreprise aux délégués du personnel (dans les Missions locales et PAIO).

L'expérience de la SCOP Bourgeois

“ LE DIALOGUE COOPÉRATIF DOIT DONNER LE PLUS DE CAPACITÉS POSSIBLES AUX PERSONNES DE JOUER LEUR RÔLE D'ACTIONNAIRE ET DE CO-DÉCIDER ”

Cette SCOP savoyarde, dont le capital est détenu à 65% par les salariés, conçoit, fabrique et vend des fours de cuisson pour la restauration, les collectivités, les hôpitaux et la santé. Elle emploie aujourd'hui 76 personnes en CDI, dont une majorité d'ouvriers âgés en moyenne de 40 à 45 ans. Le personnel est représenté par une délégation unique de quatre titulaires et quatre suppléants, deux délégués syndicaux et un CHSCT.

La nouvelle direction, en place depuis trois ans, a entrepris de moderniser l'entreprise mais la crise économique l'a affectée, et elle a dû mettre en place un plan de sauvegarde de l'emploi en 2009 et réduire ses effectifs de plus de 25%.

L'expérience antérieure d'un management autoritaire et de forts conflits entre le personnel et la direction a marqué les esprits, même si le dialogue est aujourd'hui apaisé, et la discussion constructive et ouverte. Du fait de la double qualité de salariés et de coopérateurs, tant le dirigeant que les représentants du personnel se placent au service de la collectivité.

Face à la crise entraînant une mise en redressement judiciaire et un plan de sauvegarde des emplois, les délégués ont entrepris de chercher des solutions avec la direction :

- l'accord de la direction pour des départs volontaires (y compris de personnels très qualifiés),
- l'accord de la DDTEFP pour la mise en place d'un accord de chômage partiel,
- l'accord des salariés sur une baisse du temps de travail de 5h par mois pendant un an approuvée par vote par 90% du personnel.

Ces démarches collectives ont permis de réduire de plus d'un quart le nombre d'emplois supprimés.

La crise passée, les partenaires sociaux espèrent pouvoir se mobiliser sur la rénovation de la grille de salaires, la formation et l'employabilité, la prévention des inaptitudes, et redonner à tous l'envie de s'investir. La qualité du dialogue renoué fait dire à un salarié : “Pour nous aujourd'hui, malgré le PSE, il y a une bonne ambiance.”

Comment le mettre en pratique concrètement

- Favoriser la compréhension des enjeux économiques de l'entreprise chez tous les acteurs hors période de crise. Communiquer régulièrement et de façon claire sur les équilibres de l'entreprise, les ressources et les coûts et leur impact sur l'emploi, permet à chacun de se situer dans son environnement. Il est alors plus facile d'ouvrir un dialogue constructif en période de difficultés, souvent anticipées assez largement et d'éviter des contestations ultérieures sur les licenciements.
- S'engager dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Plus ou moins formalisée, cette réflexion anticipatrice, qui doit être conduite avec différents acteurs de l'entreprise, permet d'anticiper les évolutions à venir dans l'activité et leur impact possible sur les métiers, d'identifier ceux qui sont émergents ou menacés et d'accompagner par la formation ou le recrutement le développement des compétences dont l'entreprise aura besoin d'ici quelques années. Dans les entreprises de 300 salariés et plus, il est obligatoire de négocier un accord sur ce sujet, mais cela peut aussi être fait dans des structures plus petites avec des aides publiques.
- Ouvrir les consultations assez tôt pour permettre de vraies discussions de fond sans urgence et prévoir des ressources d'accompagnement avant que l'entreprise ne soit en position de cessation de paiement.
- Ne pas "marchander" sur les emplois affectés. Dans la consultation sur les licenciements envisagés, une information claire et authentique sur les menaces favorise un dialogue constructif sur les moyens d'atténuer les incidences sur l'emploi ou d'accompagner les reclassements. En revanche, l'impression que l'un des partenaires exagère de mauvaise foi ses demandes peut être très néfaste à la consultation et durcir les positions retardant d'autant la recherche de solutions pour les personnes qui doivent partir et pour les emplois qui resteront.



- Rechercher des pistes de reclassement en mobilisant les réseaux et partenaires, y compris les collectivités sur le territoire : on pourra ainsi explorer les besoins de recrutement des employeurs proches géographiquement et sectoriellement, en s'appuyant sur les réseaux de l'économie sociale. L'implication des partenaires publics, au-delà de l'obligation légale vis-à-vis de l'administration du travail en cas de PSE, peut aussi donner accès à des ressources pour accompagner les reclassements.
- Veiller à la cohésion entre salariés : sans opposer ceux qui perdent leur emploi et ceux qui le gardent, et en étant vigilant à permettre aux seconds de retrouver aussi vite que possible un environnement de travail serein pour œuvrer au retour de l'entreprise à une activité viable et pérenne.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

- L'anticipation ou la réduction de conflits coûteux en termes de paix sociale, voire de procédures juridiques longues
- Le maintien des emplois
- Le reclassement des salariés qui ont du quitter l'entreprise
- L'effort de formation (en budget et/ou temps) en particulier à destination des moins qualifiés