



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**aract**

— agence régionale  
pour l'amélioration  
des conditions de travail  
Occitanie

**Négociation collective :**

***Comment mieux intégrer les conditions de travail dans les négociations collectives ?***

**Webinaire du 04 avril à 11h**

# L' Aract Occitanie

## L'Aract Occitanie

- Agence régionale de l'Anact (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)
  - Etablissement Public Administratif tripartite (Ministère du Travail et partenaires sociaux)
  - [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

## Sa mission

- Concevoir et diffuser des méthodes et outils visant à concilier durablement qualité de vie au travail et performance à partir d'expérimentation en entreprises
- Promouvoir l'amélioration des conditions de travail et l'innovation sociale en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles
- Capitaliser des enseignements de nos expérimentations terrain

Des actions soutenues par l'Etat et la Région Occitanie

AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS  
DE TRAVAIL

DÉVELOPPEMENT  
DES PERSONNES



PERFORMANCE  
GLOBALE

# Sommaire

- 1. Quelques constats sur la négociation collective en France et en Occitanie.**
- 2. Des repères de méthode pour conduire une négociation**
- 3. Des ressources pour aller plus loin**



Lucile ERRERA  
Chargée de mission  
Aract Occitanie



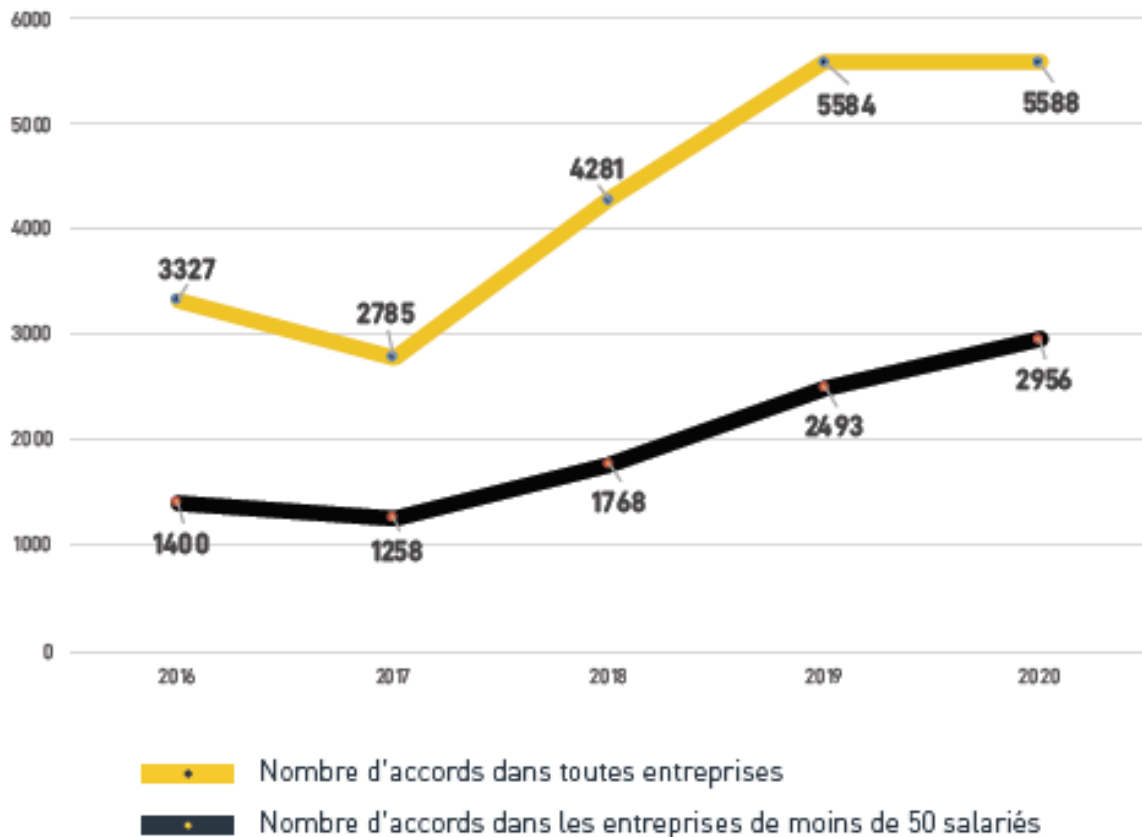
Catherine LEVRAT-  
PINATEL  
Chargée de mission  
Aract Occitanie

#1

# Les enjeux de la négociation collective

# Quelques données sur la négociation collective

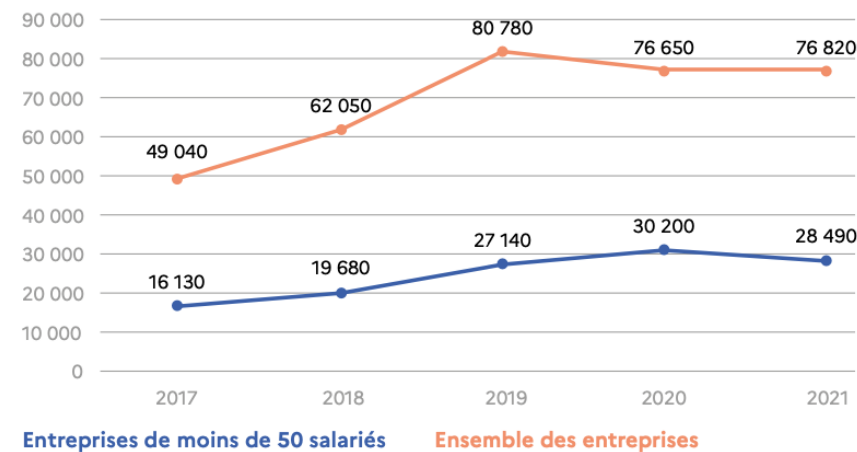
## Nombre d'accords et d'avenants Occitanie



En France

**51%** des accords sont conclus par des délégués syndicaux


## Le nombre d'accords d'entreprise reste supérieur à celui de 2018



# Quelques données sur la négociation collective

Accords et avenants, bases définitives (2017, 2018, 2019) et provisoire 2020

Source DARES, Base statistique des accords, traitement Dreets-SESE

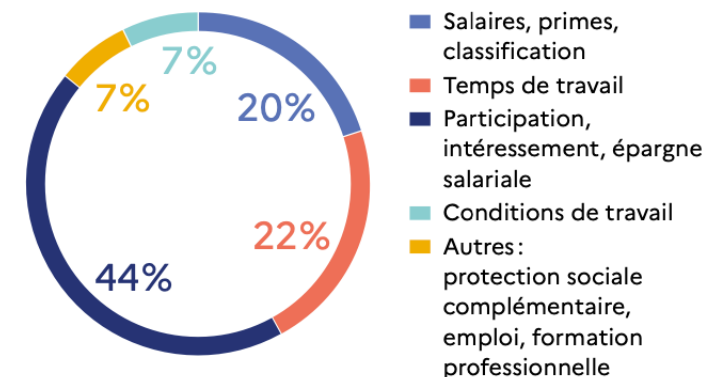
	Toutes entreprises					Dont entreprises de moins de 50 salariés				
	2017	2018	2019	2020	Répartition	2017	2018	2019	2020	Répartition
Épargne salariale	2 060	2177	2536	2610	37%	1 351	1 441	1737	1918	55%
Salaires / rémunérations	776	873	1268	960	13%	78	109	336	208	6%
Durée du travail / repos	593	921	1135	1300	18%	135	359	539	611	18%
Égalité professionnelle femmes-hommes	350	444	383	241	3%	17	18	35	19	1%
Droit syndical et représentation du personnel	170	523	701	131	2%	10	43	67	14	0%
Emploi / GPEC	168	150	146	402	6%	15	7	22	186	5%
Conditions de travail 	124	181	201	186	3%	12	22	51	36	1%
Prévoyance / protection sociale complémentaire	174	143	191	97	1%	20	15	21	24	1%
Autres	451	488	545	1208	17%	44	72	116	445	13%
<b>Nombre total</b>	<b>4 866</b>	<b>5 900</b>	<b>7 106</b>	<b>7 135</b>	<b>100%</b>	<b>1682</b>	<b>2086</b>	<b>2924</b>	<b>3461</b>	<b>100%</b>

Le nombre total de thématiques abordées est supérieur au nombre d'accords déposés car un accord peut concerner plusieurs thèmes.

En France (2021)

 **6 070**  
accords traitent des **conditions de travail** dont **4 070** qui abordent le thème du **télétravail** (+47 % par rapport à 2020) et **1 150** celui du **droit à la déconnexion et des outils numériques** (+15 %)

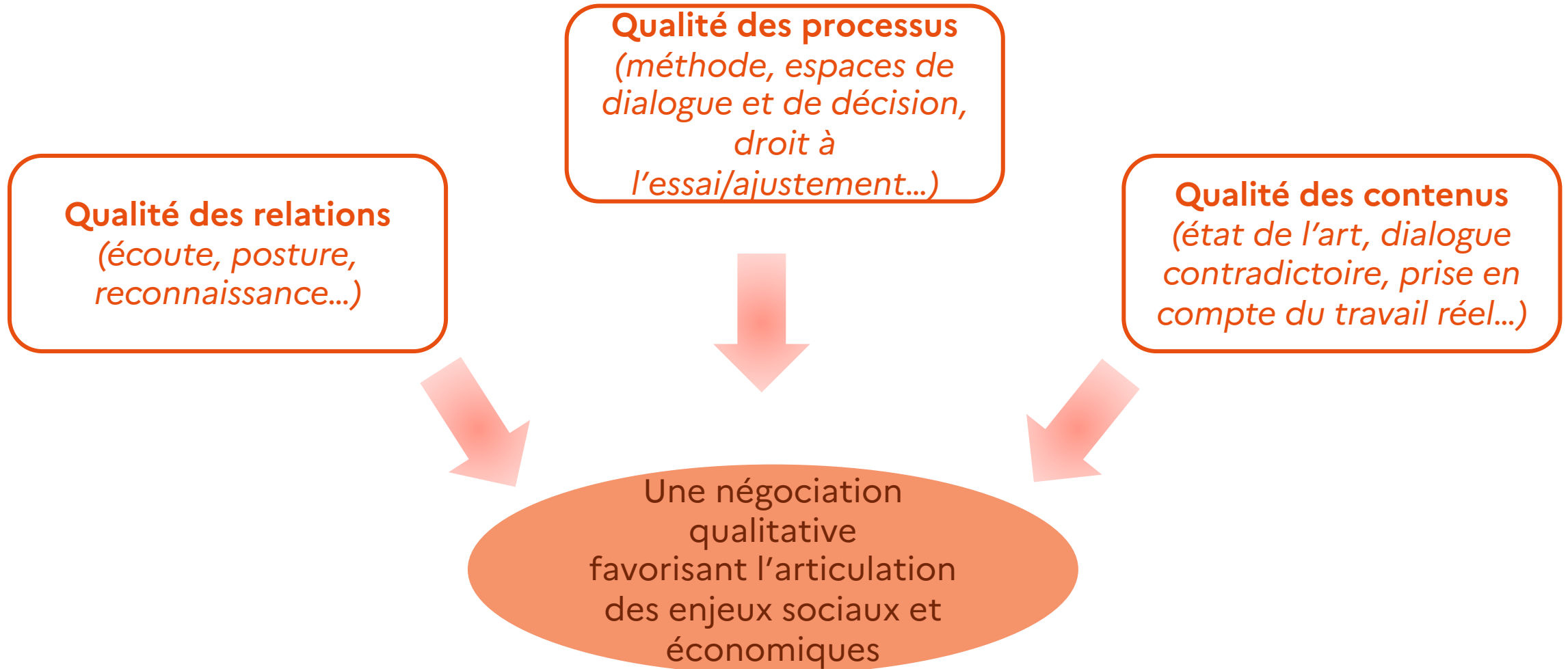
Les principaux thèmes abordés par les accords et avenants pour les entreprises toutes tailles confondues



## Quels retours sur les pratiques de négociation ?

- La moitié des textes sont liés à une obligation légale.
- Dans la plupart des cas les accords sont impulsés et préétablis par l'employeur; ils s'inscrivent plus rarement dans un processus de co-construction avec les délégués syndicaux, les élus, les salariés.
- Quand ils sont formés, les acteurs de la négociation le sont par leur organisation syndicale selon une approche plutôt juridique et technique, plus rarement sur la relation et les pratiques de négociation.
- La négociation ne débute pas toujours pas une phase de diagnostic partagé, pourtant utile pour s'entendre sur les thèmes à négocier.
- Les conditions de travail ont une place « secondaire » dans les négociations.
- Des mesures relativement peu innovantes renvoyant à la qualité du processus de négociation.
- On note l'absence récurrente d'un suivi des accords signés.

# Les 3 piliers de la négociation collective



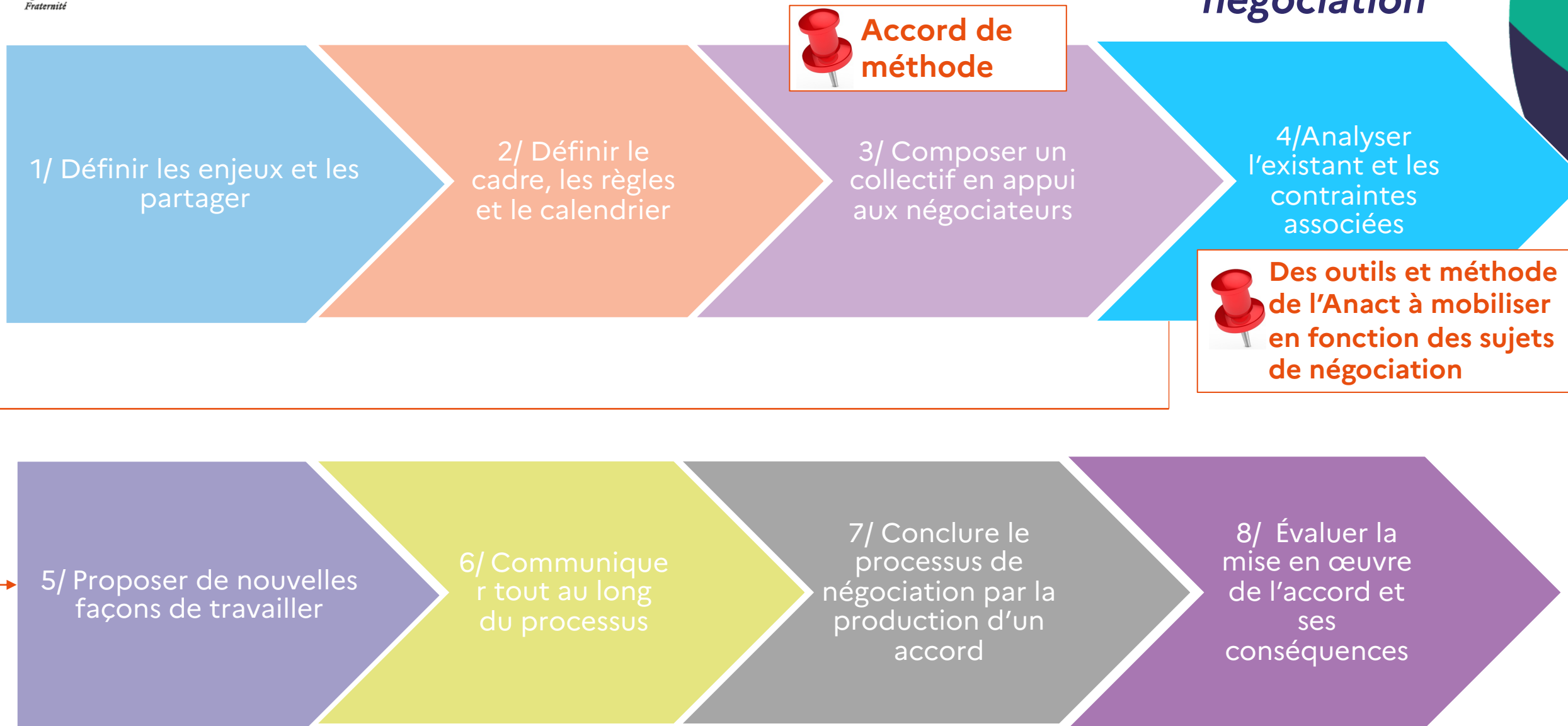


# #2

## Des repères de méthode pour conduire une négociation

A chaque étape, des repères ou questions pour aider à mieux intégrer la Qualité de Vie et de Conditions de travail (QVCT).

# Des repères de méthode pour conduire une négociation



## 1/ Définir les enjeux et les partager

- Chacune des parties exprime, dès le démarrage, **ses enjeux** par rapport au(x) thème(s) de la négociation et énonce ses objectifs et attendus.
- **Des repères communs** sur le(s) thème(s) de la négociation pourront être également partagés.



### Des exemples de questions à se poser :

- ➔ Pour chacune des parties, quels sont les enjeux par rapport au(aux) thème(s) de la négociation
- ➔ Quels sont les objectifs et attendus ?
- ➔ Quel est le ou les thèmes de la négociation ?
- ➔ Quel est le champ de la négociation ? Sur quoi les acteurs de la négociation décide ensemble ?

## 2/ Définir le cadre, les règles et le calendrier

- **Un cadre** précisant les règles de fonctionnement doit être élaboré collectivement.
- Il permet aux différentes parties prenantes de s'y référer en cas de besoin et contribue à sécuriser le processus de négociation.
- Il précise :
  - **le processus** (les séances de travail entre les négociateurs, les groupes de travail ad hoc, le rythme des réunions, ...),
  - **les informations à partager,**
  - **les moyens** requis pour suivre les échanges,
  - les **ressources** mises à disposition,
  - le **calendrier,**
  - les **règles communes** pour favoriser un climat propice aux échanges.

### Les exemples de questions à se poser :



- ➔ Les règles de fonctionnement ?
- ➔ Nombre et rythme des séances de travail ?
- ➔ Les informations à partager ?
- ➔ Les moyens requis pour suivre les échanges ?
- ➔ Le calendrier ? ...

### 3/ Composer un collectif en appui aux négociateurs

- **Le premier cercle** est constitué des **négociateurs**
- **Le second cercle**, plus large, pour ancrer le processus dans les **problématiques de terrain** et les réalités vécues dans l'entreprise. Par exemple :
  - Les **représentants au CSE** et les membres des différentes commissions (CSSCT, Numérique, etc.).
  - Les **salariés** et le management peuvent également être mobilisés afin de s'assurer de l'ancrage du diagnostic dans les problématiques rencontrées et les solutions envisageables.
  - Des **expertises** spécifiques (juridique, conditions de travail, sécurité, etc.) peuvent également être mobilisées par les deux parties, indépendamment ou ensemble.
- La **méthode doit être adaptée** au contexte et aux habitudes de travail de chaque entreprise : groupes de travail élargis, consultation des salariés, assemblée générale, détermination des mandats.

### Les exemples de questions à se poser :



- ➔ Premier cercle des négociateurs : de qui il s'agit ?
- ➔ Second cercle pour ancrer le processus dans les problématiques de terrain : Quel(s) acteur(s), pourquoi...?
- ➔ Recours à des expertises : Quel(s) acteur(s), pourquoi...?

### Les livrables possibles :



- ➔ Accord de méthode ou document formalisant les modalités de fonctionnement. Il reprendrait les éléments négociés lors des étapes de 1 à 3 (enjeux, cadre, collectif)
- ➔ Agenda de négociation...

## 4/Analyser l'existant et les contraintes associées

- Quel que soit l'objet de la négociation, il importe de dresser **un état des lieux des situations actuelles pour préciser les enjeux de la négociation**. Il s'agira d'identifier :
  - Ce qui fonctionne bien et qu'il faudra maintenir.
  - Ce qui dysfonctionne et qu'il faudra chercher à améliorer (avec une nouvelle organisation du temps de travail proposée par exemple).
- Les **contraintes qui ne peuvent être diminuées**, voire éliminées et avec lesquelles il faudra composer (exemple : l'arrivée tardive et intempestive des demandes des clients).
- Cette **étape est indispensable** avant de proposer de nouvelles modalités d'organisation du travail ou de fonctionnement.
- **La méthode** utilisée doit contribuer à :
  - Recueillir de l'information sur le sujet traité en s'appuyant sur les faits : les données et les situations de travail
  - Dresser la liste des problèmes,
  - Définir leurs priorités de traitement
  - Explorer les perceptions différentes de chacun
  - Envisager si nécessaire une expertise
  - Informer et échanger avec les mandants de chaque partie (salariés, CA/employeur...)

## Les exemples de questions à se poser :

- ➔ Quelles sont les informations que nous souhaitons recueillir dans l'état des lieux ?



- Quantitative ?
- Qualitative ?
- Juridique ?
- Économique ? ...



Des outils et méthode de l'Anact à mobiliser en fonction des sujets de négociation (cf [site anact.fr](http://site.anact.fr))

- ➔ Quelle méthodologie déployée pour recueillir ces informations ?
  - Comment ? Qui ? Quoi ? Quand ?

## Les livrables possibles :



- ➔ Diagnostic conjoint sur les problèmes à résoudre
- ➔ Liste des thèmes mis sur la table de négociation

## 5/ Proposer de nouvelles façons de travailler : création de scénarios

- Un accord vise ultimement à proposer de nouvelles façons d'organiser le travail et de fonctionner collectivement.
- Il est possible de proposer de nouvelles façons de travailler en élaborant des scénarios qui permettront de retenir ce qui fonctionne et/ou de corriger ce qui dysfonctionne, tout en prenant en compte les contraintes qui ne peuvent être levées.
- Ces nouveaux scénarios devront permettre de répondre aux objectifs fixés au départ et tenter de satisfaire les enjeux économiques, organisationnels et sociaux de l'entreprise/l'association.
- Quelques recommandations pour favoriser la création des scénarios :
  - Explorer les pistes possibles de solutions
  - Utiliser les techniques de créativité
  - Organiser un remue-méninge, en suspendant le jugement sur les solutions imaginées
  - Utiliser les leviers de création de valeur
  - Écrire toutes les idées sur des feuilles de grand-format et les afficher sur les murs
  - Imaginer un grand nombre de solutions
  - Informer et échanger avec les mandants de chaque partie (salariés, CA/employeur...)

### Les exemples de questions à se poser :



- ➔ Quelle méthodologie utilisée pour favoriser la création des scénarios ?
- ➔ Quels sont les acteurs à mobiliser ? Comment ? Qui ? Quoi ? Quand ?

### Les livrables possibles :



- ➔ Matrice générale avec les problèmes (en ligne) et les solutions / scénarios (en colonne)

## 5/ Proposer de nouvelles façons de travailler : *Expérimentation et évaluations des solutions / scénarios*

- Pour chaque nouveau scénario proposé, il faudra se **projeter et simuler, voire expérimenter** autant que possible (une nouvelle organisation du temps de travail, par exemple) afin d'identifier les risques potentiels et les moyens de les prévenir.
- Quelques recommandations pour favoriser l'évaluation des scénarios :
  - Se doter de **critères pour peser la faisabilité** et la pertinence des solutions imaginées notamment en considérant les impacts sur la qualité de vie et les conditions de travail.
  - Faire exprimer **les « lignes rouges » de chacun**, de façon argumentée, à partir du mandat de chacune des parties et vérifier si les solutions imaginées s'inscrivent dans le mandat de chacune des parties.
  - Procéder à une **analyse de chacune des solutions** au regard du mandat de chacune des parties :
    - Coûts / bénéfices
    - Avantages / inconvénients
    - Risques / conséquences
  - Tenter **d'enrichir certaines solutions**

### Les exemples de questions à se poser :



- ➔ Quelle méthodologie utilisée pour favoriser la création des scénarios ?
- ➔ Quels sont les acteurs à mobiliser ? Comment ? Qui ? Quoi ? Quand ?

### Les livrables possibles :



- ➔ Matrice générale avec les problèmes (en ligne) et les solutions / scénarios (en colonne)



## 6/ Communiquer tout au long du processus

La communication est essentielle afin de mobiliser l'ensemble des acteurs dans la démarche :

- **Au démarrage**, une information à l'ensemble des salariés peut porter sur l'objet et le contexte de la négociation, son calendrier et les personnes impliquées dans le processus.
- **L'avancée des discussions** peut être communiquée aux salariés, notamment si leur contribution est requise au cours du processus.
- **Après la phase de conclusion de la négociation**, une restitution commentée des décisions par la direction et les représentants du personnel favorise l'appropriation du contenu de l'accord par l'ensemble des salariés.
- **La forme de la communication** dépendra du contexte de l'entreprise/l'association et des canaux de communication existants. Les éléments d'information peuvent être élaboré paritairement mais il est aussi possible que chaque partie développe sa propre communication.

## Les exemples de questions à se poser :

- ➔ A chaque stade du processus de négociation,



- Auprès de qui communiquer ?
- Sur quoi ?
- Comment ?
- Qui réalise la communication ?
- Quand ?...

## Les livrables possibles :



- ➔ Supports de présentation utilisés pour communiquer.
- ➔ Synthèse éventuelle des échanges lors des temps de communication

## 7/ Conclure le processus de négociation par la production d'un accord

- La Direction, s'appuyant sur les diverses contributions, est en mesure de **proposer un accord**. Rien dans le Code n'empêche les négociateurs syndicaux d'être à l'initiative ou actifs.
- Il est important que chacune des parties vérifie qu'elle est bien d'accord sur le fond et la forme de l'accord. **Des allers - retours avec des propositions de compléments ou d'ajouts** peuvent être nécessaires afin de produire un contenu qui reflète fidèlement le compromis conclu entre les acteurs.
- Dans les cas où les parties ne parviennent pas à un accord, il est utile **d'envisager ensemble les suites à donner à ce processus**.
- **Quelques recommandations** pour favoriser l'évaluation des scénarios :
  - Résumer par écrit les points d'accord et de désaccord
  - Définir une trame d'accord en prenant en compte :
    - Les points d'accord
    - les points en suspens
    - les mentions obligatoires
    - en prévoyant le suivi et l'évaluation...
  - Obtenir le consentement unanime des parties en les interrogeant une à une
  - Acter l'accord (ou le désaccord)

## Les exemples de questions à se poser :



- Quels sont les points d'accord et de désaccord ? Quels sont les points en suspens ?
- Qui rédige la première trame d'accord ?

## Les livrables possibles :



- L'accord
- Texte d'accord avec les points restant à régler
- Accord provisoire / de principe
- Accord de revoyure pour travailler sur les points en suspens et/ou de désaccord
- Protocole de désaccord

## 8/ Évaluer la mise en œuvre de l'accord et ses conséquences

- Ce nouvel accord devra se **décliner d'un point de vue organisationnel et managérial**.
- Il sera important de **suivre sa mise en œuvre, de vérifier les effets produits, l'atteinte des objectifs**.
- Un **comité de suivi paritaire** avec des points réguliers permettront d'évaluer les effets, de vérifier que l'accord réponde bien aux objectifs fixés et de mettre en place des mesures complémentaires, voire de proposer des révisions à l'accord si nécessaire. Ceci peut être prévu dès la conclusion de l'accord en prévoyant une clause de revoyure. De même, cette démarche d'évaluation peut être discutée et inscrite dans l'accord.
- **Définir des indicateurs** est essentiel pour conduire cette démarche d'évaluation. Une définition paritaire est préconisée pour intégrer la pluralité des regards dans l'évaluation. Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs peuvent permettre d'identifier les points forts et les points d'amélioration :
  - Sur le processus
  - Sur le contenu
  - Sur les relations

### Les exemples de questions à se poser :



- ➔ Quels sont les étapes de déclinaison organisationnelle et managériale de l'accord ?
- ➔ Pour chacune de ces étapes : qui fait quoi, où, quand et comment ?
- ➔ Quel sont les modalités de suivi de la mise en œuvre de l'accord et de ses effets ? Calendrier de réunion ? Indicateurs ?...
- ➔ En cas de difficultés d'application, quelles sont les modalités envisagées ?

### Les livrables possibles :



- ➔ Plan d'action, suite à l'accord
- ➔ Clarté des engagements et des droits et obligations de chacune des parties
- ➔ Dispositif de suivi de l'accord
- ➔ Dates des prochaines réunions
- ➔ Évaluation des effets et des impacts de l'accord

**#3**

**Des ressources pour aller plus loin**

# Des ressources pour aller plus loin



→ **10 questions sur la conduite de la négociation collective** : il propose des clés de lecture aux acteurs du dialogue social pour améliorer leur capacité à négocier. <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-conduite-de-la-negociation-collective>

→ **Exemples de ressources pour articuler sur « thématiques conditions de travail » et « négociation ».** Par exemple :

- **QVCT** : Analyse régionale Occitanie des accords QVT 2018 et 2019 <https://occitanie.aract.fr/analyse-regionale-des-accords-qvt-2018-et-2019>
- **Egalité professionnelle** : Egalité professionnelle et QVCT : 10 recommandations pour négocier un accord. <https://www.anact.fr/egalite-professionnelle-et-qvct-10-recommandations-pour-negocier-un-accord>
- **Télétravail** : Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accords télétravail. <https://www.anact.fr/installer-le-teletravail-dans-la-duree-analyse-daccords-teletravail>
- **Cas entreprise** : Comment préparer la négociation d'une charte télétravail ?

**#4**

# Un appel à projets du FACT sur la négociation en 2023

# Le Fact, c'est quoi ?

- Un dispositif d'aide publique géré par l'Anact par délégation du ministère du travail
- Un moyen de soutenir financièrement des projets innovants conduit par ou pour des PME sur le champ de l'amélioration des conditions de travail
- Un activateur de dynamiques partenariales territoriales et/ou sectoriels
- Un levier de capitalisation et de valorisation de bonnes pratiques pour le réseau Anact – Aract
- Un fonctionnement par appels à projets :
  - 2 AAP thématiques / an
  - 1 AAP sectoriel / an
  - 2 AAP territorial
- La possibilité, à titre exceptionnel, de soutenir des projets hors AAP

## Le Fact en quelques chiffres

- 4 millions d'euros / an pour 2022-23
- 60 à 80 dossiers engagés / an
- 800 000 à 900 000 euros / AAP
- 20 à 30 projets retenus par AAP
- 40 à 50 % des dossiers déposés sont retenus
- 70% des projets retenus sont des actions col. ou projets de branches
- Environ 250 TPE/PME touchés / an
- Un processus de suivi-capitalisation



**Finalités**

## FACT INDIVIDUEL

Expérimentation

-



**Démarche**

Projet innovant, participatif  
au sein d’une structure  
Intervention consultant

-



**Livrables**

Bilan de l’action  
Factures acquittées  
Fiche auto-évaluation

-



**Financement**

12 à 14 j consultant  
1000 euros / jour

## FACT ACTION COLLECTIVE

Expérimentations et  
Capitalisation

-

Projet innovant, participatif  
3 à 10 structures  
Interventions consultant  
Alternance de temps d’appui  
intra entreprise et de  
regroupements collectifs  
(cadrage, outillage, REX,...)

-

Bilan de l’action Co  
Bilan / structure  
Factures acquittées  
Justificatif temps porteur  
Fiche auto-évaluation

-

6 à 8 j consultant/ structure  
1000 euros / jour  
+ 6000 euros coordination

## FACT BRANCHE

Capitalisation, production  
d’outils et méthodes à  
des fins de transfert

-

Projet innovant, participatif,  
multi-partenarial  
Différents registres et modalités  
d’actions réalisées par le  
porteur et des prestataires  
externes

Bilan de l’action  
Bilan comptable certifié  
Livrables associés au projet  
Fiche auto-évaluation

-

Co-financement (80%)  
Plafond 100 K€  
Frais de personnel et  
prestations externes



# AAP thématique n°2/2023 : Négociation collective

**Améliorer les processus de négociation collective sur les conditions de travail dans les TPE-PME et au niveau des branches**

**Finalités de l'AAP :**

- 1. Renouveler les pratiques de négociations de la préparation à la signature du texte, en passant par le cadre précisant le rôle de chacun, les ressources disponibles, la méthode employée et les contours de l'accord visé, etc.**
- 2. Mieux articuler les sujets de négociations relatifs aux mutations socio-économiques (écologiques, numériques...) et leurs liens avec le travail et ses conditions d'exercice**
- 3. Développer la négociation ou les pratiques de négociation au service de la santé au travail (usure professionnelle, pénibilité...) et des conditions de travail (télétravail, QVCT...)**

# AAP thématique n°2/2023 : Négociation collective

Les objets prioritaires à soutenir dans le cadre de l'AAP :

- **L'accompagnement d'initiatives et de pratiques expérimentales de négociation :**
  - au niveau du processus de négociation (ex : diagnostic partagé préalable, partage des enjeux, formations conjointes, implication des salariés ...)
  - Et/ou au niveau du traitement et de la mise en œuvre du sujet négocié. Par exemple, le sujet pourrait porter sur de nouvelles configurations organisationnelles favorables à la préservation de la santé au travail
- **L'identification et la valorisation des conditions de mise en place des dynamiques de négociation, au service de l'amélioration des conditions de travail/QVCT :**
  - travaux d'étude, retours d'expériences, transfert de bonnes pratiques à l'échelle d'une branche ou d'un territoire, ...
- **L'élaboration d'outils et méthodes permettant le développement des compétences des acteurs du dialogue social à tous les niveaux en vue de soutenir des processus de négociation :**
  - Relation mandants/mandatés, place de l'encadrement dans le processus, tiers absent/négociateur invisible
  - Diagnostic et retour d'expériences sur les précédentes instances en vue de leur renouvellement

# AAP Thématique n°2/2023 : Négociation collective

## Calendrier

- Diffusion de la note de cadrage début mai
- Webinaire de lancement 1<sup>ère</sup> ou 2<sup>nde</sup> semaine de mai
- Commissions de sélection :
  - 2<sup>ème</sup> quinzaine de septembre
  - La DGT sera associée à la commission de sélection

Pour aller plus loin :

<https://www.anact.fr/services/fact>