



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aract

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

AMBIANCE DE TRAVAIL, RELATIONS
PROFESSIONNELLES, CLIMAT SOCIAL...

ET SI VOUS FAISIEZ LE POINT SUR VOTRE DIALOGUE SOCIAL POUR L'AMÉLIORER ?



KIT POUR LES MEMBRES DU CSE

Selon l'enquête de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES) intitulée « Quels sont les leviers QVT de la performance ? », publiée en 2020, une augmentation des **investissements en faveur de la Qualité de Vie au travail (QVT)** est en moyenne associée à :

- une **hausse de la productivité de 23%**,
- une **amélioration de la rentabilité d'exploitation de 15%**,
- un **accroissement du taux de marge d'environ 10%**,
- et une **progression de la rentabilité financière de 8%**,
- **Les rapports sociaux de bonne qualité** sont associés à une **plus grande productivité (environ 6%)**.

Les **relations de travail** et le **climat social** sont des éléments **caractéristiques du « dialogue social »** et ils font partie des éléments constitutifs de la **Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)**.

La QVCT regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois :

- l'amélioration des conditions de travail pour les salariés
- et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment.

Selon l'Organisation Internationale du Travail (**OIT**), le **dialogue social** « inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions d'intérêt commun relatives à la politique économique et sociale ». Par extension, il renvoie aux **relations professionnelles institutionnelles ou informelles au sein des entreprises et des branches professionnelles** comme lieux de négociation, d'expression et de confrontation.

Selon l'Anact il y a **dialogue social de qualité**, lorsque les acteurs d'entreprise :

- à partir d'un socle de valeurs partagées,
- se reconnaissent mutuellement comme interlocuteurs représentatifs,
- les rôles sont respectés,
- les rapports de force sont équilibrés,
- les personnes se respectent,
- les personnes dialoguent,
- la confiance qui préside à leurs relations,
- leur permet de se centrer sur leurs enjeux, les problèmes et les différends à résoudre.

Ce kit s'adresse aux directions et représentants du personnel et vise à vous apporter un éclairage sur l'état du dialogue social au sein de votre entreprise et des points de repères pour l'améliorer.

AU SOMMAIRE

UN QUIZ

page 3

Pour se questionner sur l'état du dialogue social de l'entreprise que vous dirigez ou dans laquelle vous travaillez ainsi que des pistes d'actions au travers de la compréhension des résultats du quiz.

DES PREMIERS CONSEILS EN MATIÈRE DE DIALOGUE SOCIAL

page 6

9 REPÈRES POUR AMÉLIORER LE DIALOGUE SOCIAL DANS VOTRE ENTREPRISE

page 7

CLÉS DE LECTURE AU TRAVERS DE DEUX ENQUÊTES SUR LE DIALOGUE SOCIAL

page 12

QUIZ

OÙ EN EST LE DIALOGUE SOCIAL DANS VOTRE ENTREPRISE ?

Les questions simples et rapides ci-dessous vous permettent de vous interroger sur l'état du dialogue social dans votre entreprise selon votre prisme.

A chaque affirmation, répondez en indiquant avec une croix le niveau de l'affirmation qui vous semble le plus en adéquation avec ce que vous vivez.

Vous diriez que dans votre entreprise...	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
L'ambiance de travail est bonne				
L'information circule bien dans l'entreprise				
Les relations de travail sont bonnes				
Les relations entre la direction, l'encadrement et les salariés vous semblent satisfaisant				
Les salariés sont informés en amont des changements importants dans l'entreprise				
Il y a une confiance réciproque entre les collaborateurs, l'encadrement et la direction				
Les remontées des collaborateurs sont prises en compte dans les décisions de l'entreprise				
Les relations entre la direction et les représentants du personnel sont bonnes				
Les réunions des instances représentatives du personnel (CSE ou autre) se passent bien				
Les réunions des instances représentatives du personnel (CSE ou autre) permettent d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs				
Les collaborateurs se sentent écoutés par l'encadrement et la direction				
Il y a de la motivation à aller au travail				
Il y a de l'entraide entre collaborateurs				
Il y a des moments communs informels appréciés par tous				
TOTAL :				

QUELS SONT VOS RÉSULTATS ET COMMENT LES COMPRENDRE ?

Si vous avez moins de 7 réponses « Tout à fait d'accord » ou « Plutôt d'accord » :
ou

Si vous avez au moins 7 réponses « Plutôt pas d'accord » ou « Pas du tout d'accord » :

Celles-ci indiquent que , **selon vous, le dialogue social actuel de votre entreprise ne répond pas à un niveau suffisamment satisfaisant pour vous, voire qu'il existe des difficultés en matière de dialogue social dans votre entreprise.**



> De ce fait :

- la première étape serait de faire du thème « dialogue social » une priorité de l'entreprise,
- pour ensuite pouvoir identifier les difficultés, les partager entre les parties prenantes de l'entreprise,
- afin de mettre en place des axes d'amélioration.

> De plus, à votre avis, **est-il envisageable d'échanger** avec les parties prenantes de votre entreprise sur les questions du tableau :

- Entre Direction & Elus du personnel ?
- Entre Direction & Encadrement ?
- Entre Encadrement & Salariés ?
- Entre Elus du personnel & Salariés ?

> Si vous avez répondu positivement à ces 4 questions, et qu'il est possible de coconstruire des actions entre ces différents acteurs de l'entreprise, votre dialogue social interne vous semble suffisamment bon pour toutes les parties.

> Si vous répondez négativement à ces 4 questions, le dialogue social ne semble pas suffisamment bon, il doit devenir une priorité dans votre entreprise.

> N'hésitez pas à consulter les **premiers conseils en matière de dialogue social** (partie 2) et les repères d'un dialogue social de qualité (partie 3) et à contacter l'Aract Normandie si besoin.

Si vous avez entre 8 à 10 réponses « Tout à fait d'accord » ou « Plutôt d'accord » :

ou

Si vous avez au moins 4 à 6 réponses « Plutôt pas d'accord » ou « Pas du tout d'accord » :

Celles-ci indiquent que, **selon vous, le dialogue social au sein de votre entreprise est convenable. Vous attendez certainement des évolutions.**



Le dialogue social doit être un des sujets central de l'entreprise.

> De plus, avez-vous échangé sur ce questionnaire avec les parties prenantes de votre entreprise (Direction, Elus du personnel, Encadrement, Salariés) ?

- Si vous répondez positivement, alors le dialogue social de votre entreprise est peut-être convenable mais des axes d'amélioration sont toujours possibles.
- Si vous répondez négativement, le dialogue social n'est pas si bon que cela dans votre entreprise

> Vous avez tout intérêt à prendre connaissance des premiers conseils en matière de dialogue social (partie 2) et des repères d'un dialogue social de qualité (partie 3) et à contacter l'Aract Normandie si besoin.

Si vous avez au moins 11 réponses « Tout à fait d'accord » ou « Plutôt d'accord » :

Celles-ci indiquent que, **selon vous, le dialogue social au sein de votre entreprise est bon voire très bon.**



> De plus, **avez-vous échangé sur ce questionnaire** avec les parties prenantes de votre entreprise (Direction, Elus du personnel, Encadrement, Salariés) ?

- Si vous répondez positivement, alors le dialogue social de votre entreprise semble répondre à l'expression « dialogue social de qualité ».
- Si vous répondez négativement, le dialogue social est bon voire très bon mais la mise en discussion est un point essentiel manquant.

> Profitez de ce document pour prendre connaissance des **premiers conseils en matière de dialogue social** (partie 2) et des repères d'un dialogue social de qualité (partie 3) pour abonder sur la qualité de votre dialogue social interne.

LES PREMIERS CONSEILS

EN MATIÈRE DE DIALOGUE SOCIAL

Pour favoriser un dialogue social de qualité, il est important de :

- **Positionner le dialogue social comme un enjeu stratégique pour l'entreprise :**
 - il s'agit d'un élément essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise,
 - il s'agit d'un élément de la QVCT.
- **Sensibiliser, former au dialogue social de qualité :**
 - a minima la Direction et les Représentants du personnel,
 - les différentes parties prenantes de l'entreprise dont l'encadrement,
 - et pourquoi pas les salariés ?
- **Permettre l'expression de chacun sur le travail :**
 - par la mise en place d'espaces de discussion sur le travail,
 - pour réguler quotidiennement le travail.
- **Réagir pour ne pas laisser se déliter le début d'une dégradation du dialogue social :**
 - en essayant de comprendre où se situe les difficultés dans l'entreprise,
 - en faisant appel à un tiers si besoin.
- **Suspendre son esprit critique afin que chacun puisse s'exprimer :**
 - pour ne pas rompre la communication,
 - pour éviter l'isolement des personnes,
 - pour participer à l'amélioration du dialogue social interne.
- **Identifier et mettre en place des axes d'amélioration dans l'entreprise.**

9 REPÈRES POUR AMÉLIORER LE DIALOGUE SOCIAL DE VOTRE ENTREPRISE

1

QUATRE FORMES DE DIALOGUES QUI COEXISTENT

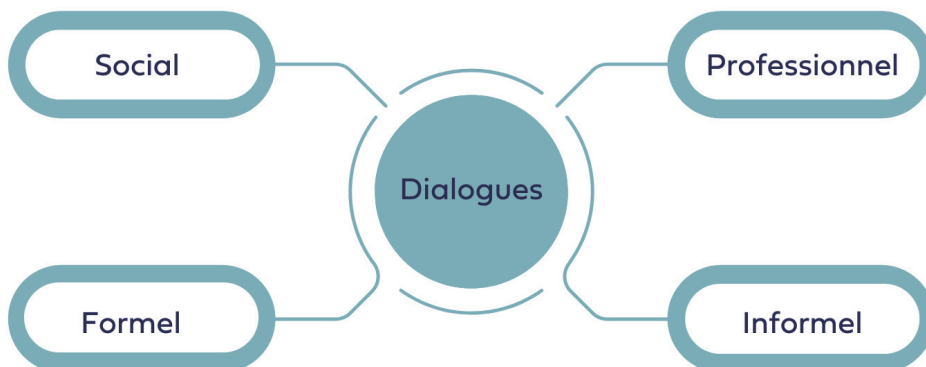
En entreprise, le dialogue social ne se résume pas uniquement au bon fonctionnement du CSE, quatre formes de dialogues coexistent :

Dialogue Social

Désigne souvent les relations formelles entre l'employeur et les représentants du personnel, mais le dialogue social ne doit pas être réduit qu'au CSE. Le dialogue social doit impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Dialogue professionnel

Concerne les relations de travail qui rassemblent les 4 groupes d'acteurs internes : direction, encadrement, salariés et représentants du personnel. Il correspond aux discussions centrées sur l'activité quotidienne de travail.



Dialogue formel

Modalités en fonction des circonstances, des sujets abordés et des partenaires sociaux mobilisés. Il s'agit par exemple des réunions CSE ou des réunions d'encadrement mises en place dans l'entreprise.

Dialogue informel

Modalités en fonction des circonstances, des sujets abordés et des partenaires sociaux mobilisés. Il s'agit d'échanges spontanés entre les différents acteurs de l'entreprise.

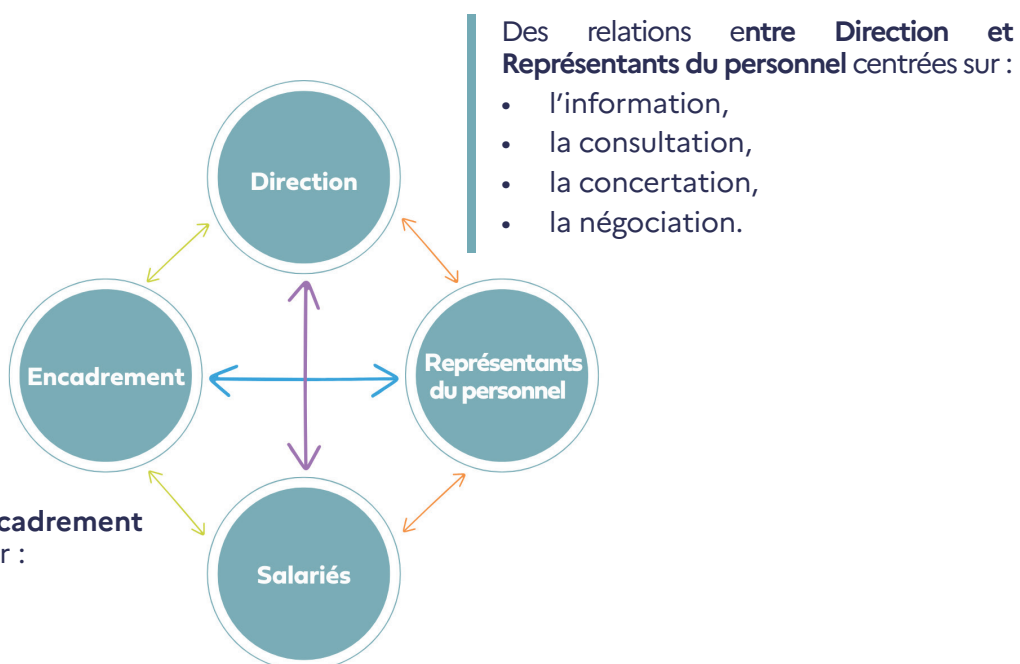
2 QUATRE GROUPES D'ACTEURS

Au sein d'une entreprise, 4 groupes d'acteurs sont identifiés :



3 LE RÔLE ET L'IMPLICATION DE CHACUN COMME BASE DU DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ

Définir le rôle et le niveau d'implication de chacun représente déjà la première étape d'un dialogue constructif. Les sujets doivent aussi être circonscrits : se doter de connaissances partagées, parler du travail, se former ensemble pour un dialogue social de qualité en vue de se concerter et de négocier, sont d'autres conditions à réunir.



4

QUATRE TYPES D'ÉCHANGES

Au CSE et plus globalement en entreprise, 4 types d'échanges existent :

INFORMER

Consiste à communiquer des éléments sur un sujet donné à des interlocuteurs dont l'avis n'est pas forcément sollicité.

CONCERTER

C'est un échange entre différents interlocuteurs, en vue d'aboutir à l'élaboration d'une position commune.

CONSULTER

Correspond à prendre avis auprès des parties afin de connaître leur opinion. Cet avis peut infléchir ou non la proposition qui est faite. La consultation précède donc la décision.

NÉGOCIER

Correspond à la recherche d'un accord qui implique la confrontation de points de vue divergents. La négociation a pour objet de satisfaire de manière contractuelle les besoins de chacune des parties et de créer de la norme et des règles collectives.

5

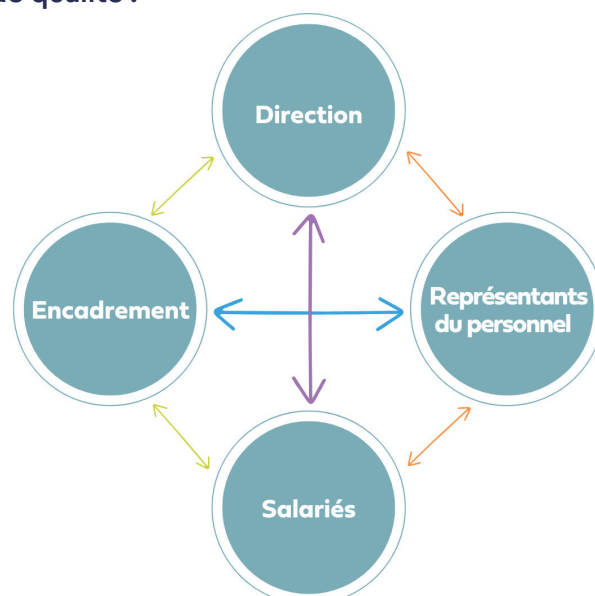
LES INTERACTIONS POUR UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ

6 types d'interactions amènent à un dialogue social de qualité :

En entreprise, 4 types d'acteurs interagissent entre eux. Afin d'avoir un dialogue social de qualité, il est nécessaire d'avoir 6 formes d'interactions :

- entre la direction et les représentants du personnel
- entre les représentants du personnel et les salariés
- entre la direction et l'encadrement,
- entre l'encadrement et les salariés
- entre la direction et les salariés
- entre l'encadrement et les représentants du personnel.

Il s'agit bien d'interactions qui sont à l'initiative des deux parties.



6

LES SIX INGRÉDIENTS D'UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ

6 ingrédients permettent d'avoir un dialogue social de qualité, constructif au sein d'une entreprise :
« Les échanges doivent être productifs basés sur le respect et le partage méthodique des intérêts de chaque partie dans le but d'aboutir à un arrangement acceptable pour les protagonistes »

6 INGRÉDIENTS

- **Productifs** : au sens de profitables, de profits mutuels (dans une logique gagnant-gagnant),
- **Respect** : distinguer les personnes des problèmes, être partenaires et non adversaires,
- **Partage méthodique** : dialogue organisé, factuel, facilité par des outils d'aide à la décision,
- **Intérêts** : aller au-delà des positions pour élargir le champ des possibles,
- **But** : spécificité de la relation sociale,
- **Arrangement acceptable** : compromis n'égal pas compromission.

7

LES SEPT CONDITIONS DE RÉUSSITES D'UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ



8

LES ENJEUX COMMUNS

Il est indispensable d'identifier des enjeux communs aux différentes parties prenantes de l'entreprise :

Les différents acteurs de l'entreprise peuvent avoir des attentes différentes (attentes des dirigeants, celles des salariés, celles de membres du CSE, etc.) mais ils doivent identifier leurs intérêts convergents et les enjeux communs.

9

LES LEVIERS D' ACTIONS

Pour améliorer le dialogue social dans votre entreprise, les principaux leviers d'actions à mettre en place sont :

- Identifier les espaces de dialogue social actuels,
- Repérer les types de dialogues et les interactions existants,
- Percevoir le niveau de reconnaissance des rôles et places de chacun,
- Identifier si des enjeux communs ont été établis,
- Cerner le niveau de circulation des informations et leur qualité,
- Se parler du fonctionnement pour identifier les axes d'amélioration à mettre en œuvre,
- Identifier le niveau de proximité avec les collaborateurs,
- Former les acteurs du dialogue social.

CLÉS DE LECTURE AU TRAVERS DE DEUX ENQUÊTES SUR LE DIALOGUE SOCIAL

LE CLIMAT SOCIAL PERMET (OU PAS) LA NÉGOCIATION D'UN ACCORD D'ENTREPRISE

L'étude par la DARES des accords d'entreprises déposés sur la plateforme TéléAccord et enregistrés par les Directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets) permet de mettre en évidence les données principales présentées ci-dessous .

En 2021 :

75,2% des entreprises ayant connu au moins un conflit du travail quelle que soit sa forme ont engagé des négociations. C'est le cas de 79% de celles déclarant au moins une grève et de 73% de celles qui ont connu une autre forme de conflit, contre seulement 16,6% des entreprises n'ayant connu ni conflit ni grève.

Il est toutefois impossible d'établir le caractère consécutif entre négociation et conflictualité : la capacité de négociation comme celle de mobilisation des salariés supposent la présence d'interlocuteurs, tels que les syndicats, en mesure de mener des négociations, et à même d'organiser collectivement les salariés.

Parmi les entreprises ne déclarant pas de conflit, 13,7% ont conclu au moins un accord en 2022.

En 2022 :

- **24 490 entreprises ont signé au moins un accord collectif** hors épargne salariale,
- **50 910 accords collectifs conclus hors épargne salariale** ont été enregistrés,
- soit en moyenne 2,1 accords ou avenants par entreprise,
- **1 entreprise sur 3 signe plusieurs accords sur le thème des salaires et primes.** Le contexte inflationniste a pu conduire certaines entreprises à revoir leurs politiques de rémunération plusieurs fois dans l'année, afin de soutenir le pouvoir d'achat des salariés.
- Sur la période 2018-2022 le nombre moyen d'accords collectifs hors épargne salariale conclus par entreprise déposante oscille entre 2 et 2,2.

Source : DARES, *Combien d'entreprises déposent des accords collectifs sur la période récente ?*, décembre 2023, n°70.

« Trop nombreux sont encore les témoignages de négociations marquées par des **postures, des dogmes, des suspicions et des ignorances. La négociation n'est ni un combat ni une compromission. Elle requiert le respect de l'autre et une volonté réelle et sérieuse de parvenir à un accord** ».

Pour favoriser un dialogue social de qualité en entreprise, ce paragraphe pourrait être une **condition partagée par les membres du CSE à l'installation de cette instance ou pourrait être partagé en début d'une négociation d'un accord collectif pour partir d'un socle commun**

Source : *Guide pratique Le Lamy, Négociation d'entreprise, Le pari de la négociation d'entreprise-version en ligne*

LE DIALOGUE SOCIAL DANS LES TRÈS PETITES ENTREPRISES

Le dispositif d'enquêtes de la DARES sur l'Activité et les conditions d'emploi de la main-d'œuvre (Acemo) a permis d'interroger les relations professionnelles et le point de vue des dirigeants d'entreprises des très petites entreprises (TPE, employant de 1 à 9 salariés) en 2023. Les principaux résultats sont présentés ci-dessous.

- Les **très petites entreprises (TPE)**, de moins de 10 salariés, **emploient 18% des salariés du secteur privé non agricole en 2022**. Elles se trouvent **en dessous des seuils légaux qui imposent l'élection de représentants du personnel ou la tenue de négociations collectives. Le dialogue social y prend donc une tournure essentiellement informelle.**
- En 2022, **81% des TPE employant 2 à 9 salariés déclarent avoir pris des dispositions sur au moins un des quatre thèmes suivants : salaires, emploi, conditions de travail et temps de travail** (+ 1 point par rapport à 2018). Dans 36% d'entre elles, les salariés sont associés collectivement aux prises de décisions sur au moins l'un de ces sujets, le plus souvent les conditions et le temps de travail (+4 point par rapport à 2018). Sur chacun des thèmes, les TPE ayant le plus de salariés sont celles qui prennent le plus souvent des dispositions.
- En 2022, **5% des TPE multi-salariés déclarent avoir vécu des conflits entre certains salariés et la direction, et 4% des conflits entre certains salariés et leurs collègues** (+1 point par rapport à 2018). Les plus grandes TPE déclarent un peu plus de conflits ou tensions que les plus petites.
- On compte **36% des TPE multi-salariés qui déclarent que les salariés ont été associés « le plus souvent » collectivement aux prises de décisions sur au moins un thème** (+ 4 points par rapport à 2018). Les décisions sur les conditions et le temps de travail occasionnent plus fréquemment des concertations collectives

Ce qu'il faut retenir :

- > Dans les TPE le dialogue social est essentiellement informel, associant les salariés collectivement aux prises de décisions du dirigeant, en particulier sur les sujets relatifs aux salaires, à l'emploi, aux conditions de travail et au temps de travail
- > Le dialogue social permet de dépasser des conflits de travail

(respectivement 32% et 26% des entreprises ayant pris des dispositions sur l'un et l'autre thème) que celles sur la gestion de l'emploi (23%) et les salaires (15%). Cela rejoint en partie le constat observé sur les entreprises de plus grande taille, dans lesquelles **temps de travail et conditions de travail sont parmi les thèmes de discussion les plus rencontrés en complément des négociations collectives plus formelles. Les plus grandes TPE associent un peu plus souvent leurs salariés aux décisions concernant les conditions de travail que les plus petites. Inversement, il semble que les salaires se prêtent davantage aux échanges collectifs lorsque l'effectif est restreint.** Les décisions sur ce thème sont le plus souvent le fait de l'employeur sans consultation collective des salariés, 85% des TPE multi-salariés le signalant, mais celles de 2 à 4 salariés font davantage état de concertations avec le collectif salarié sur ce sujet.

- À caractéristiques similaires (dont le secteur d'activité et la taille de la TPE), **lorsque l'entreprise déclare avoir vécu des conflits entre certains salariés et la direction, la propension à prendre des décisions associant les salariés est sensiblement plus importante que dans le cas général. L'association des salariés aux prises de décisions est significativement plus forte lorsqu'une représentation du personnel est présente dans l'entreprise.**

**Vous souhaitez approfondir le sujet et être accompagné sur le dialogue social,
sur le CSE ou les négociations collectives ?
Contactez l'Aract Normandie !**



www.anact.fr/normandie 
in: Aract Normandie

ARACT NORMANDIE

Site de Caen :

12, rue Ferdinand Buisson - 14280 Saint-Contest
Tél : 02 31 46 13 90

Site de Rouen :

108, avenue de Bretagne - 76100 Rouen
Tél : 02 32 81 56 40