



ENVIRONNEMENT

Premières Rencontres
richesses humaines
associatives
2 & 3 décembre 2014

ATELIER PROSPECTIF Dialogue social

DEFINITION

Le dialogue social est défini par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) comme « toutes formes de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale. Il peut se présenter sous la forme soit d'un processus tripartite, dans lequel le gouvernement serait officiellement partie du dialogue, soit de relations bipartites impliquant uniquement la main-d'œuvre et la direction (...), avec ou sans la participation indirecte du gouvernement (...). »

CONTEXTE

Le dialogue social en France

Expression du dialogue social	Instances représentatives du personnel	Instance de santé et sécurité au travail
-Conventions collectives au niveau national, sectoriel et accords d'entreprise. -Taux de couverture des négociations collectives de 98%, couvre une importante majorité de travailleurs -Pas de présence syndicale dans de nombreuses petites entreprises, voire aucune représentation des travailleurs -Très faible taux de syndicalisation (8%), bien en deçà de la moyenne européenne (24%)	-2 organes élus séparément : les délégués du personnel (DP) et le comité d'entreprise (CE) ayant pour objectif d'informer et consulter les travailleurs -Dans les entreprises de + de 50 salariés, les syndicats ayant obtenu 10% des suffrages exprimés aux élections professionnelles sont en droit de désigner un DS parmi les candidats ayant recueilli 10% des votes au 1 ^{er} tour des élections	-Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) -Doit être constitué dans les établissements d'au moins 50 salariés -Les travailleurs y jouissent d'un droit d'expression sur leurs conditions de travail -Dans les établissements de + de 11 salariés mais de - de 50 ; les DP sont investis des missions CHSCT

- o Les syndicats jouent un rôle prépondérant en matière de dialogue social de représentation des travailleurs, ils sont considérés comme les acteurs principaux de la négociation collective aux côtés des employeurs.
- o Les partenaires sociaux sont confrontés à des défis différents en matière de conditions de travail selon le contexte sectoriel.
- o Distinction entre dialogue social en général et présence d'instances représentatives du personnel en particulier.
- o Evolution notable du dialogue social et notamment de la négociation collective : poussée du dialogue social et plus largement de la démocratie sociale, affaiblissement de la branche,



renforcement de l'interprofessionnel et tendance à la primauté de la négociation d'entreprise qui vient renforcer les fonctions des instances représentatives du personnel, revaloriser le rôle des DP.

Le contexte du secteur associatif et de l'ESS

- Contexte économique et social morose (coupes budgétaires, restructurations...), les salariés se sentent de plus en plus éloignés des processus de décision.
- Contexte de professionnalisation et de salarisation croissantes sur la période 2000-2010 dans le secteur associatif.
- Le mode de gouvernance participatif et démocratique, au cœur des principes de l'ESS a des impacts sur les modalités d'expression du dialogue social. L'importance donnée au dialogue civil (mission de l'association) pouvant avoir tendance à occulter le dialogue social avec les salariés (fonction employeur de l'association).
- Le secteur est touché par des risques professionnels liés aux activités exercées, aux caractéristiques des métiers de l'ESS ou à l'organisation du travail (risques physiques ou psychologiques, emplois atypiques : CDD et emplois à temps partiel fortement représentés)
- Des employeurs qui n'assument pas toujours leurs responsabilités et confondent souvent l'engagement de leurs employés et leurs statuts de salariés, ce qui engendrent des relations employeurs-salariés difficiles, voire conflictuelles.
- La qualité de vie au travail dans le secteur est moins élevée que dans le secteur privé à but lucratif (en termes de rémunération, sécurité de l'emploi, temps de travail...) mais le niveau de satisfaction des travailleurs est plus élevé que dans le secteur privé à but lucratif.
- L'hétérogénéité fréquente des statuts au sein des structures rend difficile la prise en compte des avis de tous les salariés et peu de dispositifs sont prévus dans les structures pour favoriser l'expression des travailleurs de courte durée sur l'amélioration de conditions de travail.
- Prise en compte de la qualité de vie au travail dans le secteur mais qui ne s'accompagne pas en pratique par la mise en place de dispositifs et de plans d'action concrets.

Le dialogue social dans le secteur associatif et de l'ESS

- Absence de culture et d'expérience en matière de dialogue social.
- Difficulté d'instaurer un dialogue social au sein des organisations de l'ESS.
 - Faible présence ou inexistence des institutions représentatives du personnel liée à la petite taille des organisations qui composent majoritairement le secteur associatif et également au manque de temps des salariés pour s'investir dans ces fonctions de représentation (selon l'étude sur le dialogue social dans l'ESS réalisée par l'UDES ex USGERES en 2007-2008).
 - Degré d'engagement des salariés au service du projet associatif qui les met en incapacité de se situer dans une position revendicatrice qui fragiliserait le projet collectif (forme d'auto-interdiction liée au sentiment d'appartenance à la structure, à l'attachement à la mission d'intérêt général...).
 - Des représentants du personnel qui manquent de formation et estiment ne pas être suffisamment écoutés par la direction (selon l'étude sur le dialogue social dans l'ESS réalisée par l'UDES ex USGERES en 2007-2008).
 - Absence de représentants de la fonction RH (DRH...)
- Une représentation informelle et d'autres formes de dialogue social sont développées (participation des salariés au conseil d'administration).
- Les partenaires sociaux de l'ESS se situent plutôt dans le camp d'un dialogue social dynamique et constructif.
- Les caractéristiques du dialogue social dans l'ESS varient selon la taille des structures :
 - Grandes structures : mise en place des instances représentatives du personnel réglementaires et diverses formes de dialogue social (dont négociation).
 - Petites structures : dialogue social généralement informel, peu structuré (dialogue de proximité individualisé entre salarié et direction ou responsable de service, consultation et expression des salariés dans le cadre de réunions de travail collectives, dispositifs de dialogue social ponctuels...).

Les syndicats employeurs dans le secteur

-UDES (ex : USGERES), organisation spécifique au secteur de l'ESS, reconnue comme multi-professionnelle
-CNEA (branche animation, tourisme social et sport)
Signature d'accord sur la prévention des risques psychosociaux dans l'ESS entre l'UDES (ex USGERES) et 4 confédérations syndicales de salariés

Les syndicats salariés dans le secteur

-5 confédérations syndicales classiques présentent dans les branches (CGT, CFDT, CGT-FO, CFE-CGC, CFTC)
-Organisations syndicales spécifiques aux branches
-Syndicat ASSO, membre de l'Union syndicale Solidaires, spécifique au secteur associatif

Facteurs déterminant l'impact du dialogue social dans le secteur

-Abaissement des seuils légaux de représentation des travailleurs,
• Pour l'élection des DP : de 11 salariés à 7 pour la branche de l'aide à domicile et à 6 pour la branche de l'animation
• Pour la désignation des DS : de 50 à 10 salariés
-Intégration des travailleurs aux contrats atypiques dans la participation

La branche de l'animation couvre environ 150000 salariés répartis dans 14000 entreprises associatives

Une évolution des pratiques est en cours : on note des initiatives innovantes qui tentent de structurer le dialogue social dans l'ESS, des avancées récentes en matière de négociations entre syndicats employeurs et syndicats salariés.

ENJEUX POUR LE SECTEUR ASSOCIATIF

→ Développer une culture du dialogue social.

→ Formaliser et structurer le dialogue social (notamment dans les petites structures). Un dialogue social approfondi avec des espaces formels d'expression et de concertation avec les salariés est nécessaire.

- Impliquer les salariés autant que de la direction dans ces espaces de dialogue social (les dispositifs participatifs bénéficient autant aux salariés qu'aux employeurs qui, en offrant de meilleures conditions de travail, voient les performances augmenter).
- Mutualiser les compétences en matière de dialogue social, notamment pour les petites structures disposant de moyens réduits. Les initiatives portées par des regroupements d'organisations, animés par des structures fédératrices permettraient de compléter les conventions collectives.
- Développer la représentation des travailleurs et le dialogue social à l'échelle régionale ou de la branche (pour compléter ou accompagner le dialogue social).
- Instaurer des dispositifs formels ou institutionnalisés de représentation du personnel et de dialogue social (information, consultation), réguliers et systématisés pour optimiser les résultats de ce dialogue (c'est un souhait des salariés).
- S'inspirer des pratiques d'autres pays européens dans lesquels le dialogue social est davantage développé (Suède, Belgique).

QUESTIONNEMENTS

- Quelles sont les formes et modalités actuelles d'expression du dialogue social dans le secteur associatif et de l'ESS ?
- Quelles thématiques font ou feraient régulièrement l'objet d'échange entre employeur et salariés ?
- Quels leviers pour structurer et organiser le dialogue social et développer une culture du dialogue social dans les structures ? A quelle échelle doit-il se structurer (réseau associatif, branche, niveau régional...) ? Quelle animation possible de ce dialogue social ?
- Quelles formes innovantes de structuration de la représentation des travailleurs ou d'expression du dialogue social dans le secteur associatif et de l'ESS permettant, notamment dans les petites structures, d'améliorer la qualité de vie au travail (dont les conditions de travail) ?
- Quelle capacité pour le secteur associatif de produire des formes de dialogue social innovantes et cohérentes avec ses valeurs ?
- Quels sont les freins au développement d'un dialogue social de qualité au sein du secteur associatif et de l'ESS ?

SOURCES

- Dialogue social et qualité de vie au travail : les innovations dans l'économie sociale et solidaire en Europe., Chorum-Cidès, Octobre 2012
- Le dialogue social dans les organisations de l'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale*, n°323, Gilles Rivet, Janvier 2012
- Dialogue social, une culture à développer. *Les idées en mouvement*, n°221, Septembre-octobre 2014

Dialogue social

Les idées forces issues de l'atelier

Atelier prospectif du 03/12/2014 (10h30-12h)

Les enjeux identifiés

- Favoriser le bien-être au travail des salariés du secteur associatif dans lequel les conditions de travail sont souvent plus précaires que dans d'autres secteurs (notamment liées à un modèle économique fragile et contraignant)
- Trouver un équilibre discuté et partagé pour concilier respect de la législation et qualité de vie au travail
- Imaginer des formes innovantes pour structurer le dialogue social dans le secteur associatif environnemental, en repérant les freins éventuels mais aussi les spécificités sur lesquelles s'appuyer
- Réussir à mettre en place un dialogue constructif entre l'ensemble des parties prenantes ayant des statuts différents (salariés, direction, bénévoles/administrateurs, dirigeants associatifs, volontaires en service civique...) et des motivations et un investissement différents

Les leviers d'action

- Constituer un groupe salariés/administrateurs sur les questions de dialogue social
- Mettre en place des outils d'animation du dialogue social (boîtes à idées anonymes ou tableau, jeux de rôles, moments festifs et conviviaux pour enclencher des discussions informelles en amont, sondages précis ou ouverts, sollicitation d'une intervention extérieure...)
- Instaurer un dialogue permanent entre les membres de l'équipe et la direction sur les questions afférentes au dialogue social
- Avoir un administrateur référent RH au sein du CA ou une commission RH au sein de la structure
- Instaurer des journées spécifiques avec l'équipe
- Mutualiser avec d'autres associations
- Formaliser davantage les règles de fonctionnement des structures (règlement intérieur d'établissement...) et les processus de gestion des ressources humaines (fiches de poste, organigramme, entretien annuel...)

Les facteurs de réussite

- Favoriser l'acculturation et la montée en compétences progressive de l'ensemble des parties prenantes en matière de dialogue social : employeur (directeur et CA), salariés, délégués du personnel le cas échéant (connaissances du droit du travail, méthodologie d'animation du dialogue social...)
- Renforcer la légitimité et/ou l'implication des délégués du personnel, le cas échéant (souvent perçus comme ayant trop de proximité avec la direction ou au contraire pas assez)
- Favoriser l'expression du plus grand nombre
- Une souplesse dans le fonctionnement du dialogue social
- Un cadre de dialogue social formalisé à minima mais surtout partagé (ordre du jour, cadre/marge pour les négociations salariales...)
- Eviter de se focaliser uniquement sur les dispositifs légaux/conventionnels d'organisation du dialogue social
- Privilégier le bon sens au formalisme
- Trouver un équilibre dans la dualité intérêt personnel/intérêt général, dépasser les différences culturelles et inter-générationnelles
- Renforcer les solidarités déjà existantes entre les salariés
- Avoir un peu de temps et des moyens financiers (notamment pour pouvoir assumer les salaires minimum attachés aux responsabilités décrites dans la grille salariale de la convention collective nationale de l'animation)
- Prendre appui sur l'engagement des salariés et des bénévoles au service du projet associatif
- Dépasser les aspects affectifs, émotionnels, passionnels liés à la proximité des personnes qui entrent parfois en compte dans les relations entre salariés et employeurs et qui sont plus développées qu'ailleurs dans nos structures associatives
- Se dégager de la vision idéalisée du milieu associatif, de son éthique et de ses valeurs affichées pour prendre à bras le corps la question du bien-être au travail et régler les problématiques qui se posent