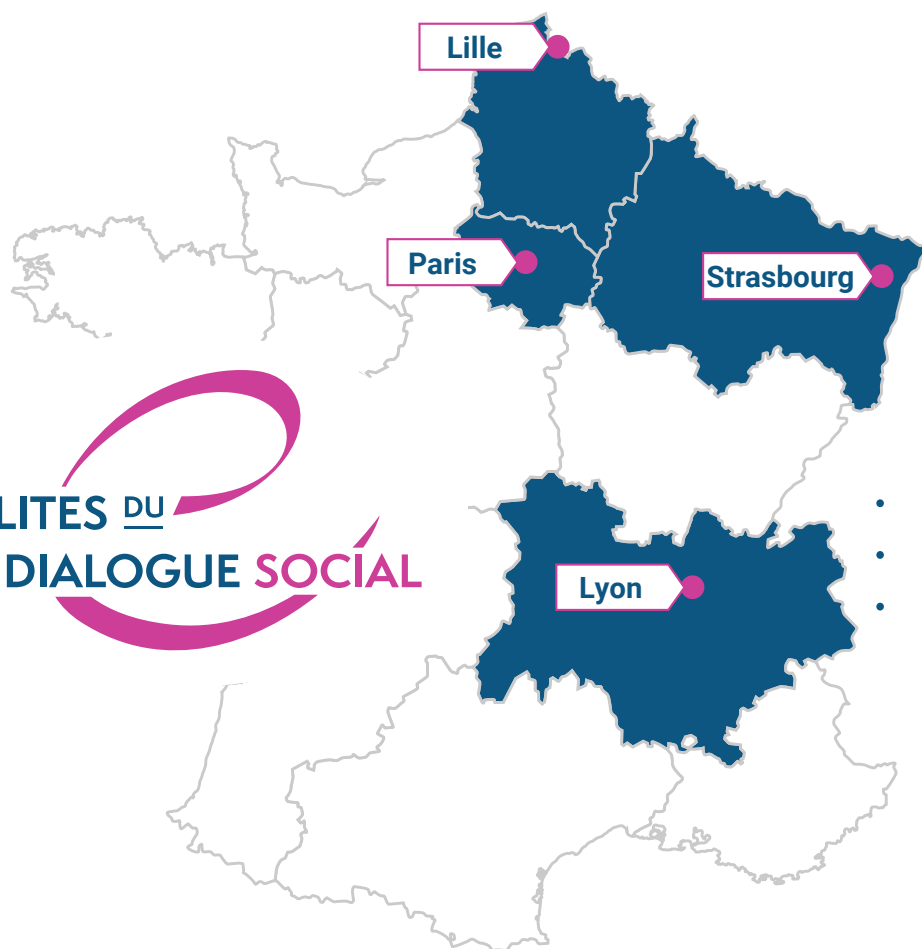


Rapport d'activités 2023



REALITES DU
DIALOGUE SOCIAL

www.rds.asso.fr



I.	ÉDITO	4
II.	PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION	5
III.	GOVERNANCE ET ÉQUIPE	6
IV.	LES ADHÉRENTS DE L'ASSOCIATION.....	7
V.	LES GROUPES DE RÉFLEXION.....	8
	1. Dialogue social, au service de la qualité du travail	8
	2. Dialogue social européen, dialogue social en Europe	9
	3. Dialogue social, levier de la transition écologique.....	9
	4. Sensibilisation au dialogue social.....	10
	5. Administrateurs salariés.....	10
VI.	LES CONFÉRENCES ET DÉBATS.....	11
	1. Les rencontres.....	11
	2. Le colloque à la Sorbonne	12
	3. Les rendez-vous de l'Europe.....	14
	4. Les délégations régionales	15
VII.	LES PRODUCTIONS DE L'ASSOCIATION.....	18
	1. Les publications	18
	2. Le podcast « Causes, Toujours ».....	20
VIII.	LES SERVICES AUX ADHÉRENTS	21
	1. Un espace de partage et de mise en relation.....	21
	2. Un lieu d'information et de contribution	22
IX.	MISE EN VISIBILITÉ DE L'ASSOCIATION	26
	1. Les partenariats rédactionnels	26
	2. La présentation des travaux	27
	3. Les réseaux sociaux	27
	4. Les retombées presse et syndicale en 2023.....	29
X.	ANNEXES	30

Édito



Jean-Yves PETIT

Président de Réalités
du dialogue social

Les relations sociales sont plus qu'une matière ; elles consistent à organiser la collectivité et les relations humaines dans l'entreprise ou toute autre structure, qu'elle soit petite ou grande, publique ou privée. Elles réclament la prise en considération de l'autre et, modestement, nous pouvons les comparer à la diplomatie, en ayant à l'esprit cette phrase de Talleyrand « *le but de la diplomatie n'est pas d'avoir raison de l'adversaire mais d'éviter de l'humilier* ».

Mais pour que les relations sociales fonctionnent, il faut être deux ou plusieurs ; il faut des personnalités courageuses pour accepter le dialogue sans nier la confrontation, mais toujours avec respect. Permettre à toutes les parties de tous horizons qui partagent ces valeurs de se rencontrer, de discuter au sens étymologique, de produire du débat pour faire avancer les sujets qui structurent nos collectifs respectifs, présents et futurs, tels sont l'objet et l'ambition de Réalités du dialogue social.

Directeur des relations sociales du groupe La Poste et adhérent de l'association depuis 10 années, j'y suis sensible. C'est pourquoi, j'ai accepté d'en prendre la présidence le 21 avril 2023, avec fierté, mais aussi humilité car il s'agit d'une œuvre collective.

Cette première année s'est révélée dense en matière d'actualité sociale et de production de l'association. Je soulignerai néanmoins deux thèmes qui ont marqué son activité.

2023 a d'abord été l'heure d'un coup d'œil dans le rétroviseur sur la mise en place des CSE par les ordonnances Travail de septembre 2017. Puisqu'un bilan est l'occasion d'améliorations, l'association a publié en mars, à la demande de ses membres et

grâce à un large échantillon, un certain nombre d'enseignements qualitatifs de la première mandature et des pistes d'amélioration pour aborder la prochaine.

L'heure de la prospective, ensuite. En dédiant la deuxième édition de *La semaine du dialogue social en régions* au renouvellement générationnel dans la représentation collective, en s'associant aux organisations syndicales d'employeurs et de salariés pour la quatrième édition de son baromètre sur *Le dialogue social et les jeunes* et en écoutant la jeunesse parler d'elle-même, l'association a apporté des clés de lecture pour imaginer le dialogue social de demain, ses acteurs et ses thématiques. Un chantier d'envergure qui se poursuivra en 2024.

D'autres échéances s'annoncent. En juin, auront lieu les élections européennes. Le dialogue social ne peut être appréhendé qu'à l'intérieur de nos frontières et cette vision européenne reste chère à notre association.

La présence dans notre association de chacune et chacun d'entre vous est utile à la promotion du dialogue social, une valeur, un investissement et un outil qui, bien que malmené parfois, fait la preuve de son utilité et de son efficacité sur le long terme.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration de leur confiance ainsi que les membres du bureau ; Anne Fourneau, notre vice-présidente, Jean-Baptiste Obéniche, notre trésorier, Brigitte Wartelle et Patrick Pierron pour leur investissement assidu et fidèle aux côtés de Maud Stéphan, notre déléguée générale, qui « ne ménage pas sa peine » pour continuer à faire de Réalités du dialogue social, une association écoutée.

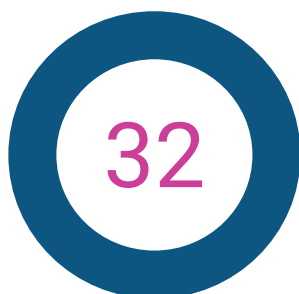
Présentation de l'association

Réalités du dialogue social a pour ambition de promouvoir le dialogue social sous toutes ses formes et de témoigner de son importance dans le cadre des relations professionnelles. Elle offre aux directions des ressources humaines comme aux organisations syndicales, un lieu de rencontres propices au débat en dehors des cadres traditionnels de négociation collective.

Elle sensibilise aux enjeux des relations sociales et aux apports du dialogue social au travers d'enquêtes, d'études, de conférences et de sessions d'enseignement auprès des jeunes générations.

Reconnue d'intérêt général, l'association s'adresse aussi bien aux acteurs du monde du travail, qu'aux étudiants et à l'ensemble des citoyens.

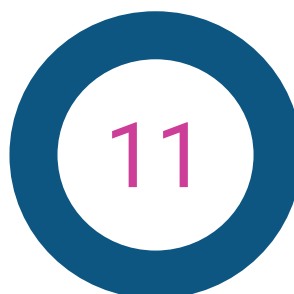
L'association en chiffres en 2023



ANNÉES
D'EXISTENCE



MEMBRES



DÉBATS
ET CONFÉRENCES



INTERVENANTS



GROUPES
DE RÉFLEXION



PUBLICATIONS



MEMBRES ET PARTENAIRES
impliqués dans les
groupes de réflexion

CHAPITRE III

Gouvernance et équipe

Bureau



Jean-Yves PETIT
Groupe La Poste
Président



Anne FOURNEAU
AXA Santé & Collectives
Vice-présidente



Patrick PIERRON
France Bénévolat
Membre du bureau



J.-Baptiste OBÉNICHE
Nouveaux Systèmes Énergétiques
Trésorier



Brigitte WARTELLE
TMA-Stratorg
Membre du bureau

Conseil d'administration



Yalcin AVCIOGLU
Caisse d'Épargne
Hauts-de-France



Anne DELBÈGUE
Audiens



Alain PETITJEAN
Groupe Alpha



Patrick BÉZIER
Personnalité qualifiée



Louis ÉCHELARD
Ouest-France



Valérie SAGNOL
SNCF



Régis BLUGEON
Compagnie
de Saint-Gobain



Nathalie GREEN
DGAFP



Claire SILVA
Ag2r La Mondiale



Arnaud BREUIL
UP Coop



Nicolas HÉRON
Métro France



Éric SIMON
AP-HP



Heather CONNOLLY
Grenoble École
de Management

Équipe

- © **Tiphaine BOUSSAGOL**, chargée de communication et de contenu audiovisuel
- © **Marianne SALVETAT-BERNARD**, chef de projet
- © **Maud STÉPHAN**, déléguée générale

Les adhérents de l'association

MERCI

à celles et ceux engagés
aux côtés de l'association
en 2023 !

Administrations, associations et entreprises

AFDAS

AG2R La Mondiale

Allianz

AP-HP

Audiens

AXA

Cadeco

Caisse d'Épargne

Hauts-de-France

Caisse des Dépôts

Clariane

DGAFP

EDF

ESSEC IRENÉ

Groupe Alpha

Groupe APICIL

Groupe IMA

Groupe La Poste

Groupe VYV

IT Partner

La Garanderie

Ladapt

Mayer Prezioso

Métro France

Mutuelle Générale

NMSC

OCIRP

Ouest-France

Orange

Pactes Conseil

Plein Sens

Relyens

Saint-Gobain

Sextant Expertise

SNCF

Solucial Avocats

Syndex

Thalie Santé

TotalEnergies SE

TMA-Stratorg

Uniprévoyance

Up Coop

Vinci

Voxnego

Wechooz

Organisations d'employeurs et de salariés

CFDT

CFDT Cadres

CFE-CGC

CFE-CGC Métallurgie

CFTC

FASAP-FO

FCE-CFDT

Fédération des Entreprises
Sociales pour l'Habitat

FESAC

FGMM-CFDT

Fédération hospitalière de France

FNSAC-CGT

Force Ouvrière

FSU

MEDEF

Syndicat National de
la Banque et du Crédit

Syntec-Ingénierie

U2P

UDES

UFFA CFDT

Ugict-CGT

UNSA

UNSA Fonction Publique

Les groupes de réflexion

À la demande de ses adhérents ou de sa propre initiative, l'association s'empare de toutes thématiques pertinentes pour la promotion et la diffusion de la culture du dialogue social, avec pour ambition de défricher des sujets émergents. Au total, **l'association anime sept groupes de réflexion dont l'activité varie en fonction de l'actualité.**

En 2023, la production a porté sur cinq groupes thématiques

1. Dialogue social, au service de la qualité du travail

Pilote : Claire GUILLEMAIN, ex-directrice générale de Thalie Santé.

En juin 2022, l'association a lancé un groupe de réflexion sur le sens au travail et la façon dont les partenaires sociaux s'emparent de cet enjeu, mis en lumière en sortie de pandémie. La notion de « qualité du travail » a été retenue car elle concerne les enjeux de sens au travail, de santé au travail, de prévention des risques psycho-sociaux, les conditions de réalisation du travail ainsi que l'organisation.

• Janvier > Article

« *Le dialogue social au service de la qualité du travail et le sens au travail* » pour ActuEL-RH.

• Octobre > Publication

« *Le dialogue social au service de la qualité du travail* », une enquête pour appréhender la crise de sens au travail et le rôle des partenaires sociaux.

30 entretiens d'élus et représentants de salariés ou de dirigeants, directions RH ou des relations sociales de structures de toute taille et tout secteur.

• Novembre > Webinaire

« *Comment redonner du sens au travail en organisant le dialogue social sur la qualité du travail ?* », organisé par l'Anact.



2. Dialogue social européen, dialogue social en Europe

Pilote : Maud STÉPHAN, déléguée générale de Réalités du dialogue social.

Parce que la promotion du dialogue social, la connaissance de ses acteurs, de ses enjeux et de son fonctionnement ne peuvent être appréhendés qu'à l'intérieur de nos frontières, l'association veille à fournir une tonalité européenne aux sujets étudiés et débattus.

La fin de l'année 2023 a été ponctuée par un cycle de « rendez-vous de l'Europe », qui se tiendra jusqu'aux élections du 9 juin 2024.

• Septembre > Colloque

« Point d'étape du dialogue social européen : des récentes avancées aux défis futurs » (renvoi vers p. 14 du colloque).

7 GROUPES DE RÉFLEXION

- 1 Dialogue social au service de la qualité du travail
- 2 Dialogue social européen, dialogue social en Europe
- 3 Dialogue social, levier de la transition écologique
- 4 Sensibilisation au dialogue social
- 5 Administrateurs salariés
- 6 Numérique et dialogue social
- 7 Dialogue social dans la fonction publique

• Octobre > Conférence

« Avenir du dialogue social européen : quel regard franco-allemand sur l'agenda social de la législature 2024-2029 ? » en collaboration avec la Fondation Friedrich-Ebert Paris.

3. Dialogue social, levier de la transition écologique

Pilote : Jean-Baptiste OBÉNICHE, chef de projet Université de la Transition et des Nouveaux Systèmes Énergétiques, trésorier de Réalités du dialogue social.

En France, les entreprises prennent des engagements pour le respect de l'environnement, sous l'effet combiné d'un cadre législatif et réglementaire (notamment en matière d'obligation de reporting extra-financier et environnemental) et de démarches volontaires. La transition écologique s'invite petit à petit dans le dialogue social. C'est pourquoi l'association a mis en place, en 2020, un cycle de travail intitulé « Dialogue social, levier de la transition écologique ».

• Juin > Article

« Dialogue social, levier de la transition énergétique » pour ActuEL-RH.

• Juillet > Colloque

« Le dialogue social environnemental : une clef de la transformation de la RSE » en partenariat avec l'ISST Paris 1 et l'IRTS Parmentier (renvoi vers p. 12 du colloque).

4. Sensibilisation au dialogue social

Pilote : Patrick PIERRON, ancien secrétaire général de la CFDT – chimie énergie, administrateur de Réalités du dialogue social.

L'association s'attache à sensibiliser les étudiants à la prise en compte du rôle et des acteurs du dialogue social dans leurs formations initiale et continue. Il s'agit de donner aux futurs cadres, managers de proximité ou dirigeants, une première grille de lecture sur les relations sociales en entreprise ou dans la Fonction publique et sur le rôle qu'ils peuvent être amenés à y jouer.

• Novembre > Publication

4^e édition du Baromètre « Les jeunes et le dialogue social », réalisé par OpinionWay en collaboration avec la CFDT, la CFE-CGC, FO, le Medef et l'UNSA.

• Septembre > Animation d'un module de sensibilisation

Auprès des étudiants de Grenoble École de Management.

Co-animation par Maud STÉPHAN et Patrick PIERRON autour du thème « *dialogue social et syndicalisme : transformations et perspectives* ».



5. Administrateurs salariés

Pilote : Brigitte WARTELE, associée Trust Management Advisors - Stratorg, administratrice de Réalités du dialogue social.

L'objectif de ce groupe est de contribuer à mieux faire connaître la place et le rôle des administrateurs salariés et à considérer les effets de ce mode de gouvernance dans les entreprises.

Depuis 2014, l'association a mis en place un Comité de pilotage et, à sa demande, un programme d'observation et de suivi de la place des administrateurs salariés dans les Conseils.

• Décembre > Publication

« *Intégration et suivi RH des administrateurs salariés – du cousu-main à la capitalisation d'expériences* ».

🕒 25 entretiens : un président de Conseil, des secrétaires de Conseil, des administrateurs indépendants, des DRH et DRS, des administrateurs salariés (ARS).

🕒 43 questionnaires renseignés par des ARS.



Les conférences et débats

Moments privilégiés, ces rencontres sont l'occasion de se retrouver autour de personnalités du monde du travail et de praticiens pour un décryptage de l'actualité sociale et des enjeux prioritaires de dialogue social. Elles viennent nourrir les travaux des groupes de réflexion ou permettent d'en faire la restitution. Tous les échanges donnent lieu à des articles disponibles sur l'espace membre du site internet de l'association.

1. Les rencontres

> CONVERSATION AVEC HERVÉ LANOUZIÈRE ET RICHARD WERLY

• 3 avril



À l'issue de son assemblée générale le 3 avril 2023, l'association Réalités du dialogue social a reçu Hervé LANOUZIÈRE, directeur de l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP), et Richard WERLY, reporter France et affaires européennes pour le média suisse Blick, pour une conversation sur les fractures sociales et sociétales et leur vision du dialogue.

> RENCONTRE AVEC FRANÇOIS HOMMERIL, PRÉSIDENT DE LA CFE-CGC

• 21 juin



Le 21 juin, Réalités du dialogue social a reçu François HOMMERIL, président de la CFE-CGC, qui avait déjà fait l'honneur aux membres de l'association d'une rencontre en mars 2020, quelques jours avant le confinement. Cette année, l'échange a porté sur les évolutions qu'a vécu le syndicat de l'encadrement, sur les ambitions que lui donne son président pour ce troisième mandat ; ce dans un contexte de mobilisation massive contre la réforme des retraites.

> RENCONTRE AVEC MARYLISE LÉON, SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE LA CFDT

• 1^{er} décembre



Marylise LÉON, nouvelle secrétaire générale de la CFDT, était l'invitée de Réalités du dialogue social. Elle a exposé devant les membres de l'association les priorités de son organisation et expliqué qu'elle s'inscrivait dans la continuité de son prédécesseur, tirant le fil depuis la résolution du Congrès de 2018 de l'enjeu de démocratisation au travail.

2. Le colloque à la Sorbonne

> LE DIALOGUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL : UNE CLEF DE TRANSFORMATION DE LA RSE

En collaboration avec l'Institut des sciences sociales et du travail de l'Université Paris 1 (ISST) et avec l'IRTS Parmentier, l'association a organisé un colloque sur la RSE. Réunissant une vingtaine de praticiens et d'universitaires, il s'est tenu le 11 juillet à la Sorbonne. À l'heure de la sobriété énergétique et des réflexions autour de la qualité du travail, cet événement a été l'occasion de débattre sur la responsabilité sociétale des entreprises à travers différents prismes : celui de la santé au travail et le prisme environnemental.

TEMPS 1

Les négociations RSE sur les rémunérations en période de crise



Avec **Sébastien DARRIGRAND**, directeur général de l'UDES, **Mathilde DURIE**, directrice du groupe Norsys, **Farida KHODRI**, maître de conférences en droit privé à l'Université Lyon II et directrice de l'Institut du travail de Saint-Etienne et **Marie-Christine LEBERT**, secrétaire nationale à la CFDT Cadres.



TEMPS 2

Les négociations RSE relatives à la protection de la personne du salarié



Avec **Lionel FOURNIER**, directeur du développement durable Groupe VYV, **Claire GUILLEMAIN**, pilote du groupe de réflexion Réalités du dialogue social «Qualité du Travail», ancienne directrice générale de Thalie Santé, **Inès MEFTAH**, maître de conférences à l'Université de Strasbourg et **Jean-François NATON**, conseiller confédéral CGT, rapporteur avis du CESE «Travail et santé-environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques ?» avril 2023.

TEMPS 3

La RSE environnementale : les années 2020, un pivot



Bastien BRUNIS, responsable MEDEF de l'Est Parisien, administrateur délégué d'Acteurs publics et président fondateur de l'agence Solicom, **Arnaud CASADO**, maître de conférences en droit privé à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, affecté à l'ISST, **Madeleine GILBERT**, secrétaire nationale confédérale CFE-CGC en charge du développement durable et de la RSE, **Emmanuel GOBIN**, directeur général des Papillons Blancs d'Hazebrouck et **Caroline VANULS**, enseignante-chercheuse à l'Institut régional du travail et à l'Université d'Aix-Marseille.

TEMPS 4

La RSE environnementale : devenir ou Greenwashing ?



Avec **Lucas BENTO DE CARVALHO**, professeur de droit privé à l'Université de Montpellier et formateur à l'Institut du travail de l'Université de Bordeaux, **Baptiste DELMAS**, maître de conférences en droit privé à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, **Mathilde HENKY**, sociologue à l'Institut des sciences sociales du travail (ISST) et **Jean-Baptiste OBÉNICHE**, chef de projet Université de la Transition et des Nouveaux Systèmes Énergétiques, Comité Stratégique de Filière NSE.



3. Les rendez-vous de l'Europe

À un an des élections européennes qui se tiendront en juin 2024, l'association a lancé son cycle de rendez-vous, pensé comme un compte à rebours. Ces derniers ont ponctué la fin d'année 2023 et se poursuivront en 2024, avec l'objectif de sonder les acteurs du dialogue social français et européen sur un premier bilan de la mandature qui se termine pour l'Europe sociale, mais aussi de les interroger sur les perspectives et attendus.

> POINT D'ÉTAPE
DU DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN :
DES RÉCENTES AVANCÉES
AUX DÉFIS FUTURS

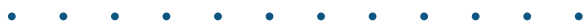
• 26 septembre

TEMPS 1

Quelle dynamique de la politique sociale européenne et de la négociation collective sur la mandature 2019-2024 ?
Quelles priorités pour demain ?



Avec **Emma ARGUTYAN**, directrice générale de l'ECEG – European Chemical Employers Group, **Rachel BRISHOUAL**, secrétaire nationale Europe, International, Logement – UNSA, **Maxime CERUTTI**, directeur des affaires sociales de BusinessEurope, **Nayla GLAISE**, présidente d'Eurocadres et **Joël LE DEROFF**, représentant de la DG Emploi de la Commission européenne.

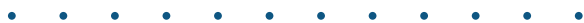


TEMPS 2

Quelles conséquences pour les relations sociales en entreprises ?
Quels défis pour les CEE dans le cadre de la révision de la directive ?



Avec **Rémi BOYER**, DRH du groupe Clariane (ex Korian), **Paola CALANDRA**, représentante du CEE de Colgate-Palmolive et **Isabelle SCHÖMANN**, secrétaire générale adjointe de la Confédération européenne des syndicats.



> AVENIR DU DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN :
QUEL REGARD FRANCO-ALLEMAND
SUR L'AGENDA SOCIAL
DE LA LÉGISLATURE 2024-2029 ?

• 18 octobre



Cette mise en perspective franco-allemande a été organisée avec la Fondation Friedrich-Ebert Paris.

Avec **Anne-Catherine CUDENNEC**, secrétaire nationale confédérale en charge du secteur Europe et International, **Arne FRANKE**, directeur des affaires sociales à la BDA, **Daniel SEIKEL**, directeur du département politique européenne à l'Institut Économique et Social (WSI) de la Fondation Hans-Böckler et **Anne VAUCHEZ**, directrice adjointe Affaires sociales internationales et européennes du MEDEF.

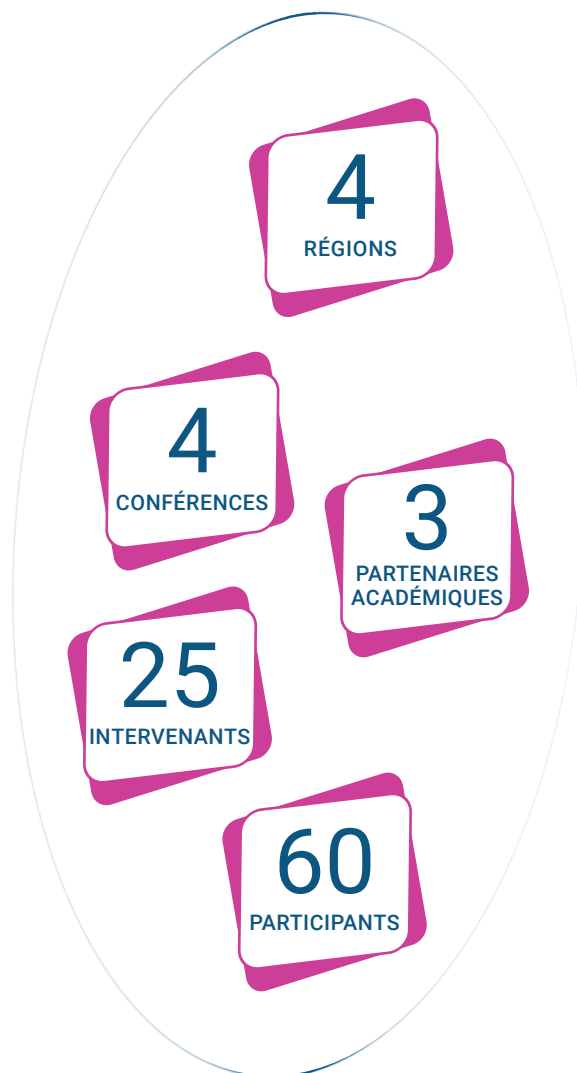
4. Les délégations régionales

Au fil des années, l'association a développé plusieurs délégations régionales en Auvergne-Rhône-Alpes, dans les Hauts-de-France et le Grand Est, réunissant des représentants d'entreprises, d'organisations syndicales d'employeurs et de salariés.

> LA 2^e ÉDITION DE LA SEMAINE
DU DIALOGUE SOCIAL EN RÉGIONS

Réalités du dialogue social a consacré la deuxième édition de La semaine du dialogue social en régions à ***l'engagement des jeunes et au renouvellement générationnel dans la représentation collective.***

Du 13 au 16 novembre 2023, 4 conférences, à raison d'une par soir dans une ville différente, consacrée à un aspect de l'engagement des jeunes. Accompagnée d'une Task force dédiée à l'évènement et de ses délégations régionales, l'association a mobilisé 25 intervenants, croisant ainsi les regards de chercheurs et praticiens, et évidemment des premiers concernés, les jeunes.



JOUR 1 . STRASBOURG

Engagement syndical des jeunes :
ici et ailleurs



Avec **Chloé BOURGUIGNON**, conseillère nationale UNSA – secteur Europe-International, **Inès DJADOUR**, Réseau des Chambres d'Agriculture du Grand-Est, ex Medef, **Catherine OPALINSKI** – coordinatrice Jeunes FGTB.

JOUR 2 . LILLE

Engagement dans le dialogue social :
impact des jeunes et choix du mandat

En partenariat avec l'Université Catholique de Lille



Avec **Élodie CERF**, secrétaire régionale – CFDT, **Johanna VIGIER**, directrice juridique et relations sociales – Décathlon, **Maxence WYTS**, président – Génération MEDEF et fondateur de la Quincaillerie.

JOUR 3 . PARIS

Engagement dans des collectifs :
de la revendication au dialogue

En partenariat avec l'ESSEC



Avec **Jean AGULHON**, DRH – Groupe RATP, **Thomas CAVEL**, secrétaire national- CFDT SNCF, **Gautier GEIBEN**, secrétaire général – Biocoop, **Denis MAILLARD**, co-fondateur – Temps Commun, **Pierre SCHWOB TELLIER**, vice-président – collectif Inter Urgences.

JOUR 4 . LYON

Engagement sociétal : du militantisme
à la confrontation

En partenariat avec Grenoble École de Management



Thomas BONNEFOY, représentant des Jeunes Chambres Économiques – CESER Auvergne-Rhône-Alpes national, **Catherine BLOCH**, membre UDES Auvergne-Rhône-Alpes, **Heather CONNOLLY**, professeur associé – Grenoble École de Management, **Victoria NUSBAUM**, membre des Collectifs, responsable EMEA, BioMérieux, **Jérôme POMAREL**, CFDT Conseil Communication Culture Rhône/Loire.

> HAUTS-DE-FRANCE, SOBRIÉTÉ
ET DIALOGUE SOCIAL VERT

• 22 mai



Avec **Albert RITZENTHALER**, président du groupe CFDT au Conseil économique, social et environnemental (CESE) et rapporteur de l'avis «*Quelles politiques pour favoriser l'évolution de la société vers la sobriété ?*» et **Fabien GÉRARD**, responsable des affaires sociales de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France.

> AUVERGNE-RHÔNE-ALPES :
COMMENT REDONNER DU SENS AU
TRAVAIL EN ORGANISANT LE DIALOGUE
SUR LA QUALITÉ DU TRAVAIL ?

• 10 novembre



Webinaire de l'Anact au cours duquel Marianne SALVETAT-BERNARD, chef de projet de l'association, a pu présenter les résultats de l'étude «*Le dialogue social au service de la qualité du travail*» aux côtés de Laurent TERTRAIS, secrétaire national CFDT en charge de la santé au travail.

LES RENDEZ-VOUS RÉGIONAUX



AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
GRAND EST
HAUT-DE-FRANCE

Les productions de l'association

1. Les publications

• Mars

Benchmark d'expérimentations sur la première mandature post-ordonnances Travail : des pistes pour transformer l'essai



Fruit d'une série d'entretiens avec des élus représentant les salariés et des directions des ressources humaines ou des relations sociales d'une quinzaine d'entreprises de plus de 10000 salariés et multisites, cette publication rend compte de la confrontation des pratiques afin d'identifier ce qui fonctionne, les points de vigilance, ce qui doit encore évoluer ou ce qui est à repenser dans le cadre des élections professionnelles.

• Octobre

Le dialogue social au service de la qualité du travail ?



Dans la continuité du lancement du nouveau groupe de réflexion sur le sens au travail, l'association a procédé à une trentaine d'entretiens avec des élus et représentants de salariés, dirigeants, directions des ressources humaines ou des relations sociales de toute taille et secteur. De cette enquête est née cette publication, autour de la question du rôle que peut jouer le dialogue pour soutenir la qualité du travail, par l'élaboration d'outils, ou par la garantie de lieux et de temps de débat sur le « faire ensemble ».





• Novembre

4^e édition du baromètre Réalités du dialogue social « les jeunes et le dialogue social »



Pour cette quatrième édition du baromètre, l'association a changé d'échelle en s'associant à plusieurs organisations syndicales d'employeurs et de salariés (CFDT, CF-CGC, FO, Medef et UNSA) et en faisant appel à OpinionWay pour la réalisation. Après d'un échantillon de 506 personnes représentatif de la population française âgée de 18 à 35 ans, trois enseignements clés ont été tirés :

- la pertinence de l'échelon de l'entreprise comme lieu du dialogue social,
- une légitimation du rôle des syndicats par les jeunes,
- une jeunesse engagée, mais sous de nouvelles formes.

• Décembre

Intégration et suivi RH des administrateurs salariés : du cousu-main à la capitalisation d'expériences



Trois ans après son analyse sur le vécu des administrateurs représentant les salariés (ARS) dans la gouvernance d'entreprise, l'association a publié une nouvelle étude consacrée à leur parcours d'intégration et à leur suivi RH.

Cette étude vous invite à un voyage – celui du candidat à représenter les salariés au sein de la gouvernance de son entreprise – depuis son embarquement dans un mandat exigeant et passionnant, puis lors de sa navigation dans un espace désormais balisé, jusqu'à son accostage en solitaire et insuffisamment préparé.

2. Le podcast, « Causes, Toujours »



En amont de La semaine du dialogue social consacrée au renouvellement générationnel dans la représentation collective, Réalités du dialogue social a lancé sa première collection de podcasts.

Dans cette série qui laisse la parole aux jeunes engagé.es, vous entendrez comment se décident les lieux et formes de leur engagement ainsi que les causes dont ils se saisissent. À l'heure où le renouvellement générationnel dans les instances de représentation collective préoccupe, voici une occasion d'écouter les jeunes nous parler de leurs priorités.



- Épisode 1 – Ephram, président de la Voix Lycéenne.
- Épisode 2 – Théo, coordinateur de l’Affaire du Siècle.
- Épisode 3 – Mathilde, secrétaire confédérale CFDT – en charge de la région Asie-Pacifique.
- Épisode 4 – Patrice, jeune adhérent de la CGT de 74 ans.
- Épisode 5 – Maxence, président de Génération Medef.

À retrouver sur les plateformes

Acast



Les services aux adhérents

1. Un espace de partage et de mise en relation

> LES RÉUNIONS

« RELATIONS SOCIALES »

Depuis 2023, Réalités du dialogue social organise des petits-déjeuners réunissant les directeurs des relations sociales membres de l'association. Cette année, les sujets abordés au cours de ces « réunions sociales » informelles étaient liés au renouvellement générationnel dans la représentation collective.

> LES CERCLES D'ÉCHANGE

Ces réunions s'articulent autour de thématiques opérationnelles de dialogue social en entreprise et visent à faciliter la compréhension des problématiques, identifier les bonnes pratiques, les points de vigilance et faire gagner du temps aux parties prenantes dans le processus de dialogue social.

Négociation du Temps de travail – semaine de 4 jours

• 2 février

Longtemps considérée avec défiance, la semaine de 4 jours est désormais au cœur des débats sur l'évolution de l'organisation du travail post-covid. Bousculés par la crise sanitaire, les salariés en quête d'un meilleur équilibre de vie sont de plus en plus nombreux à la plébisciter. Grâce à des retours d'expérience, l'association a échangé sur les

impacts pratiques de cette nouvelle répartition du temps, des difficultés constatées, sur les éléments de négociation dont disposent les partenaires sociaux et en quoi le dialogue social peut être un levier de la flexibilité au travail. Avec :

- Abdenour AIN SEBA, dirigeant d'IT Partner,
- Béatrice BOURGEOIS, chef du Département des Relations de Travail de TotalEnergies,
- Jérôme CHEMIN, délégué syndical central adjoint CFDT d'Accenture et secrétaire général adjoint de la CFDT Cadres.

• Juin

Article *Télétravail et/ou semaine de 4 jours ? Que négocier ?* * Par Maud STÉPHAN, déléguée générale de l'association, pour le magazine de l'ANDRH.

*À retrouver en annexe.

Les partenaires sociaux au chevet de l'absentéisme

• 21 mars

La tendance à l'absentéisme est antérieure à la crise sanitaire et continue à s'étendre. Le coût est humain, d'abord, avec des salariés en grande souffrance, mais aussi financier, pour les entreprises. Pour comprendre ce phénomène, comment démasquer ses causes et aborder les outils dont disposent les partenaires sociaux, l'association a réuni :

- Anne-France LUCAS, associée de Pactes conseil et autrice du livre « Ensemble, soignons l'absentéisme » aux Éditions Saint-Honoré,
- Samir BAIRI, secrétaire fédéral Construction & Bois CFDT.

> L'ANNUAIRE DE L'ESPACE MEMBRES

Tous les membres de l'association bénéficient d'un compte sur leur plateforme privée : **www.club-rds-asso.fr**. En plus d'y trouver l'intégralité des productions de l'association et des restitutions des événements, ils ont également accès à l'annuaire regroupant les 400 membres, facilitant ainsi les mises en relation et prises de contact.

> LES APÉRITIFS DE RÉALITÉS DU DIALOGUE SOCIAL

Deux fois par an pour célébrer la rentrée, l'association a plaisir à convier ses membres à un apéritif. Cet événement est une opportunité pour les membres de se rencontrer dans un cadre moins formel que celui des autres événements ou celui des groupes de réflexion.

2. Un lieu d'information et de contribution

> LA VEILLE SOCIALE, ÉCONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTALE

Chaque vendredi, l'équipe de Réalités du dialogue social envoie une newsletter à ses 400 membres. Cette veille présente une sélection d'articles, accessibles ou sur abonnement, sur les thèmes du social, de l'économique et de l'environnemental. Le taux d'ouverture moyen s'élève à 22 %.

> LA LETTRE

Chaque mois, la lettre Réalités du dialogue social (e-letter) est envoyée à 1 600 destinataires, comprenant ses actualités et celles de ses membres. **Le taux d'ouverture moyen en 2023 s'est stabilisé à 20 % et le taux de clics à 3 %.**

> LES PORTRAITS DE MEMBRES

Comme les années précédentes, est publiée mensuellement l'interview d'un adhérent sur le site de l'association et dans la Lettre pour mieux connaître son parcours et sa vision du dialogue social. À retrouver sur **www.rds.asso.fr**

Janvier	Frédéric GUYONNET	Président national du SNB CFE-CGC
Février	Heather CONNOLLY	Professeur associé en relations professionnelles au sein de Grenoble École de Management
Mars	Vincent MAURICE	Directeur des Affaires sociales du groupe VINCI
Avril	Laura DERRIDJ	Avocate au Barreau de Paris
Mai	Yalcin AVCIOGLU	Directeur des Ressources Humaines à la Caisse d'Épargne Hauts-de-France
Juin	Christine LÊ	Secrétaire nationale Dialogue Social et développement de la représentativité à la CFE-CGC
Septembre	Rachel BRISHOUAL	Secrétaire nationale Europe, International, Logement - UNSA
Octobre	Soazig SARAZAIN	Responsable du Master Négociations et Relations sociales, Université Paris Dauphine – PSL
Novembre	Rémi BOYER	DRH Groupe et directeur général Allemagne de Clariane (ex KORIAN)
Décembre	Delphine RATOUIT	Directrice des Opérations RH au sein de La Mutuelle Générale

> LA REVUE CULTURELLE DES MEMBRES

Voici une compilation des coups de cœur culturels des adhérents de l'association, qu'ils partagent chaque mois dans les « portraits de membres ».

Les 10 coups de cœur culturels

♥ 1



Dialogue social ou dialogue de sourds ? Regard croisé d'un syndicaliste et d'un patron par Alain CONDAMINAS et Frédéric GUYONNET

« Je vais paraître égocentrique mais j'aimerais bien que les membres de la communauté Réalités du dialogue social lisent mon livre : « dialogue social ou dialogue de sourds ? » aux éditions Vérone, afin d'avoir leurs avis. »

Frédéric GUYONNET, président national du SNB CFE-CGC.

♥ 2



Democracy at Work: Contract, Status and Post-Industrial Justice de Ruth DUKES et Wolfgang STREECK

« Je viens de terminer un livre « **Democracy at Work: Contract, Status and Post-Industrial Justice** » de Ruth Dukes et Wolfgang Streeck. J'ai également été très marquée, durant mes études, par le film « Ressources Humaines » de Laurent Cantet et plus globalement, par tous les films de Ken Loach. Ils permettent de prendre du recul, de faire une analyse plus large de la société et de réfléchir à la direction que nous prenons. »

Heather CONNOLLY, professeur associé en relations professionnelles au sein de Grenoble École de Management.

♥ 3



Le Pouvoir rhétorique : apprendre à convaincre et à décrypter les discours de Clément VIKTOROVITCH

« J'ai tout de suite pensé à un auteur que j'aime beaucoup, Clément Viktorovitch, qui a publié en 2021 un ouvrage « Le Pouvoir rhétorique : apprendre à convaincre et à décrypter les discours » et qui intervient chaque semaine sur France info. Docteur en sciences politiques, il défend la thèse suivante : la nécessité, pour tous, d'être formés à l'art de la rhétorique pour comprendre le sens des mots, la construction des phrases... et ainsi être en mesure aussi bien de réussir à emporter l'adhésion que de se défendre contre risque de manipulation ou de fake news. Je partage cette idée, d'autant plus dans nos métiers. »

Vincent MAURICE, directeur des Affaires Sociales du groupe VINCI.

♥ 4



La bibliographie de Kent HARUF

« Côté livres, j'apprécie, en ce moment, l'auteur Kent Haruf qui exprime des sentiments réels, certains très forts, avec des descriptions rapides, fines, précises et sans jugement. Ses histoires racontent le besoin de dialoguer, de ne pas être seul, d'être ensemble. »

Laura DERRIDJ, avocate au Barreau de Paris.



♥ 5



Le Vent se lève,
Hayao MIYAZAKI

«Le film explore les thèmes de la créativité, de l'amour et des conséquences de la guerre, offrant une réflexion profonde sur la nature humaine et les choix que nous faisons dans des moments difficiles. Ce film est un coup de cœur, je vous le conseille.»

**Yalcin AVCIOGLU, directeur
des Ressources Humaines
de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France.**

♥ 6



L'État et le dialogue social
de Martial FOUCAULT
et Guy GROUX

«Je conseille «L'État et le dialogue social» de Guy Groux et Martial Foucault, ouvrage de la collection Sécuriser l'emploi de Sciences Po Les Presses publié en avril 2023. C'est un petit fascicule qui pointe tous les enjeux de l'aspiration à la démocratie sociale que nous devons poursuivre avec ardeur et talent.»

**Christine LÊ, secrétaire nationale
Dialogue Social et développement
de la représentativité à la CFE-CGC.**

♥ 7



L'usure d'un monde
de François-Henri DÉSÉRABLE

«Le récit de voyage *L'usure d'un monde* de François-Henri Désérable, en hommage à *L'usage du monde* de Nicolas Bouvier. Parti fin 2022 en Iran sur les traces de Nicolas Bouvier 70 ans après, il trouve un pays tout à la fois meurtri, révolté, apeuré et fortement réprimé. Il finira par être sommé de quitter le pays sans retour possible, ayant frôlé les terribles geôles iraniennes. Représentant l'UNSA dans le collectif syndical de défense des travailleurs iraniens et ayant voyagé en Iran en 2019, ce que vivent les iraniens, et encore plus les iraniennes, me touche particulièrement et m'indigne.»

**Rachel BRISHOUAL, secrétaire nationale
Europe, International, Logement – UNSA.**

♥ 8



Que sait-on du travail ?
de Bruno PALIER

«Ce livre porte entre autres, l'ambition de faire connaître les réalités du travail aujourd'hui en France pour lutter contre les stéréotypes. Il revient également sur les conditions de travail, les modes de managements, la santé et la sécurité au travail ou encore les inégalités dont sont victimes certaines catégories de travailleur.e.s, et vient nourrir les réflexions que l'association a présenté sur la qualité de travail !»

**Soazig SARAZAIN, responsable du Master
Négociations et Relations sociales,
Université Paris Dauphine – PSL.**

♥ 9



Pour aller dans le bon sens
de Christopher GUÉRIN

« J'ai beaucoup apprécié le livre « Pour aller dans le bon sens » du PDG de Nexans, Christopher Guérin qui mène une réflexion sur le sens de l'entreprise, en analysant les biais de la connexion entre les dirigeants et les salariés. »

**Rémi BOYER, DRH Groupe
et directeur général Allemagne
de Clariane (ex Korian).**

♥ 10



Les Pensées
de Marc AURÈLE

« Malgré le fait qu'il ait été rédigé il y a 2000 ans, cet ouvrage est d'une contemporanéité étonnante ; il s'agit d'une sorte de livre de bord philosophique, qui pourrait aujourd'hui s'apparenter à un ouvrage de développement personnel. Marc-Aurèle y soliloque pour se remémorer les règles de vie à suivre pour progresser vers la sérénité et discipliner ses actions. »

**Delphine RATOUIT, directrice
des Opérations RH au sein
de La Mutuelle Générale.**

> LA REVUE DU TROMBINOSCOPE

Tous les mois et en fonction de l'éditorial, l'association dispose d'une page dans la Revue Trombinoscope (revue d'information professionnelle du monde politique diffusée à 5000 exemplaires en moyenne auprès des 925 parlementaires, des pouvoirs publics et d'entreprises) pour donner la parole à l'un de ses membres. Grâce à ce partenariat rédactionnel, la parole est à vous.

DATE	TITRE	AUTEUR
Septembre	<i>Le logement, cet enjeu sous-estimé de santé publique</i>	Julie SAVARY, directrice déléguée à l'Habitat du groupe VYV, directrice Appui et impact du logement santé du groupe Arcade-VYV
Novembre	<i>Améliorer l'autonomie professionnelle des salariés en situation de handicap</i>	Virginie MARY, responsable Innovation Sociale Qualité de vie au travail à la Mutuelle Générale
Décembre	<i>Indépendance énergétique, dimension territoriale, compétences : le triptyque nécessaire à la réindustrialisation</i>	Bruno AZIERE, secrétaire national à l'industrie à la CFE-CGC Métallurgie

Mise en visibilité de l'association

1. Les partenariats rédactionnels

Pour donner de l'écho à ses travaux, Réalités du dialogue social bénéficie de deux supports : le magazine de l'ANDRH et ActuEL-RH. Ces articles sont à retrouver en intégralité sur l'espace membres.

> LE MAGAZINE DE L'ANDRH

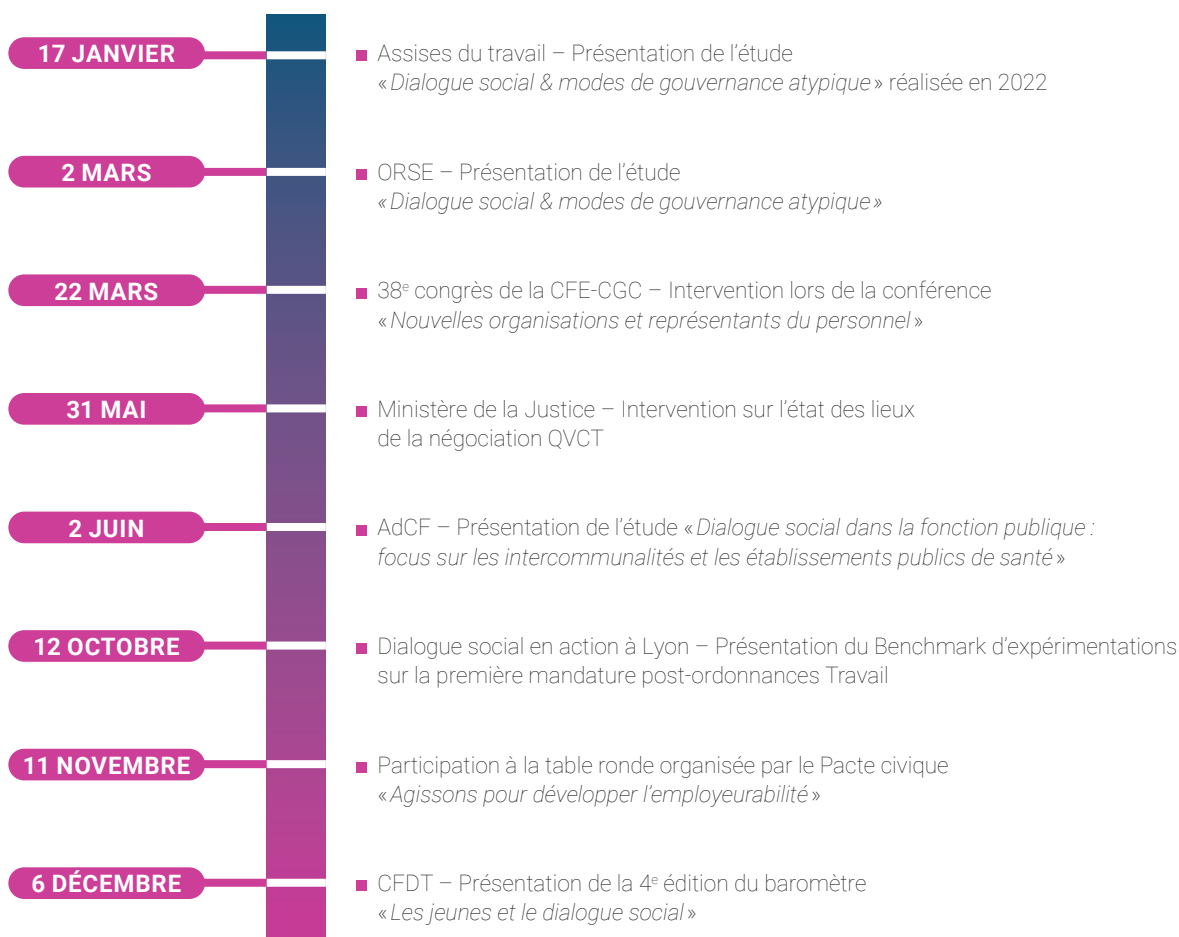
DATE	TITRE	AUTEUR
Juin	<i>Télétravail et/ou semaine de 4 jours ? Que négocier ?</i>	Maud STÉPHAN, déléguée générale de l'association
Décembre	<i>Lignes de forces 2023 du dialogue social : vers un essoufflement de la dynamique de représentation collective</i>	Maud STÉPHAN, déléguée générale de l'association

> ACTUEL-RH

DATE	TITRE	AUTEUR
Janvier	<i>Le dialogue social au service de la qualité du travail et le sens au travail</i>	Marianne SALVETAT-BERNARD, chef de projet de l'association
Mai	<i>Dialogue social, levier de la transition énergétique</i>	Marianne SALVETAT-BERNARD, chef de projet de l'association
Juin	<i>La semaine de quatre jours à la table des négociations</i>	Maud STÉPHAN, déléguée générale de l'association

2. La présentation des travaux

Participation de Maud STÉPHAN, Patrick PIERRON, Jean-Yves PETIT ou Marianne SALVETAT-BERNARD aux tables rondes suivantes :



Pour la quatrième année consécutive, l'association a pris part aux jurys :

- de Social Demain pour la nouvelle promotion de 2024,
- du prix Entreprise et Salariés Aidants organisé par Audiens.



3. Les réseaux sociaux

Pour sa sixième année sur les réseaux sociaux, **l'audience de l'association sur LinkedIn a doublé** par rapport à l'année précédente :

- 2 692 vues** en moyenne par post en 2023 contre 1 286 vues en 2022 et 1 159 en 2021,
- 39 réactions** en moyenne par publication en 2023 contre 19 réactions en 2022 et 17 en 2021.

Podium des
5 publications
LINKEDIN
les plus vues



1

33 537 VUES

Portrait d'adhérent



2

21 550 VUES

Portrait d'adhérent



3

18 043 VUES

Annnonce . Jean-Yves PETIT
nommé Président de l'association



4

6 481 VUES

Publication



5

5 040 VUES

Portrait d'adhérent

4. Les retombées presse et syndicale en 2023

DATE	TITRE	AUTEUR
31 janvier	« Il existe aussi en France des pratiques de dialogue social et de négociations ». Interview de Maud STÉPHAN	ANDRH
20 mars	Réalités du dialogue social appelle à « renforcer le dialogue social de proximité » pour la deuxième mandature des CSE	AEF Info
30 mars	Militantisme : les nouveaux modes de contact avec les salariés	CFE-CGC
8 avril	Manager différemment rend-il le dialogue social inutile ?	Metis
21 avril	Le dialogue social « est un outil d'efficacité économique » (Jean-Yves PETIT, nouveau président de RDS).	AEF Info
Juillet	Passer à une véritable conduite de changement – Deuxième mandature post-ordonnances Travail	Revue Cadres
28 septembre	Le dialogue social européen en débat	Liaisons sociales
11 octobre	Il y a encore du travail pour discuter du travail dans les entreprises !	ActuEL CSE
12 octobre	Un grand débat pour aborder le dialogue social dans sa globalité	Le Progrès
13 octobre	QVCT : le dialogue social au service de la qualité du travail (focus RDS)	CSE Matin
13 novembre	Pour 60 % des jeunes, les mouvements citoyens sont plus efficaces que les syndicats pour obtenir des droits sociaux	AEF Info
16 novembre	Les jeunes adultes souhaitent s'engager mais pas forcément dans un syndicat	Liaisons sociales
16 novembre	Les jeunes et le dialogue social : les 4 enseignements du baromètre « Réalités du dialogue social »	CSE Matin
23 novembre	Les jeunes et le syndicalisme : chantier ouvert !	CFE-CGC
29 novembre	La laborieuse relève des représentants des salariés en entreprise	Le Monde
30 novembre	Qualité du dialogue social au sein de l'entreprise : un des éléments forts d'attractivité auprès des jeunes	Dialogue social – Université de Strasbourg
28 décembre	Attentes des salariés, proximité : comment les collectifs de salariés s'installent dans les entreprises (RDS)	AEF Info

Annexes

Annexe 1

Position Paper issu de l'étude sur les pratiques de représentation collective à l'issue des ordonnances Travail.



NOTE DE PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE¹ SUR LES PRATIQUES DE REPRÉSENTATION COLLECTIVE À L'ISSUE DES ORDONNANCES TRAVAIL

À la demande de ses membres, Réalités du dialogue social a mené, fin 2022-début 2023, un projet de partage d'expériences sur la mise en place et le fonctionnement des nouvelles instances de dialogue social. S'appuyant sur des entretiens de directions ou d'élus, réalisés auprès d'un échantillon de 15 entreprises de plus de 10 000 salariés et multisites, ce benchmark de pratiques dégage, au-delà de constats pour l'essentiel partagés par diverses évaluations, notamment par le comité ad-hoc qui a rendu son bilan en décembre 2021², plusieurs pistes d'amélioration pour aborder la deuxième mandature.

Nous vous faisons part de quelques réflexions et suggestions issues de ces travaux.

Redéfinir le dispositif de proximité

Il est fait, à quelques exceptions près, un constat d'échec de la mise en œuvre du volet « *représentants de proximité* » dans les nouvelles architectures de représentation collective issues des ordonnances Travail. Cette analyse est partagée par les directions et les représentants du personnel qui considèrent que ce rôle n'a pas été pensé pour en faire un élément clé de l'édifice dialogue social. Or, qu'il soit élu ou désigné par les organisations syndicales, ce représentant des salariés sur le terrain est jugé indispensable pour faire remonter des alertes, notamment en matière de santé-sécurité, et au bon niveau (local, commissions, CSE) pour en assurer le traitement. Il constitue aussi le meilleur maillon pour créer le lien aux salariés et faire émerger les questions liées à la qualité du travail. C'est pourquoi, pour la deuxième mandature, les partenaires sociaux - directions et organisations syndicales - marquent une véritable volonté de placer la focale sur les moyens nécessaires pour renforcer le dialogue de proximité : réallocation d'heures de délégation sur ces représentants, formation et accompagnement dans leurs missions.

Établir les règles de traitement des préoccupations santé-sécurité et sens au travail

Il est également observé que l'enjeu santé-sécurité est abordé avec difficulté par les instances du dialogue social suite à la disparition du CHSCT. Pour autant, des nuances d'appréciation se manifestent, certaines entreprises ayant trouvé les bons périmètre et rythme de fonctionnement pour la commission SSCT ; d'autres utilisant les représentants de proximité en tant que vigies mais aussi pour instruire les dossiers avec copie aux CSE. Il ressort que la préoccupation santé-sécurité doit irriguer toutes les strates du dialogue social, du niveau local aux CSE, en veillant aux domaines d'interventions de chacune et aux passerelles à établir entre elles. L'échelon local, avec des référents santé, RPS ou harcèlement, semble crucial tout comme le binôme président-secrétaire de la commission SSCT. Cela suppose une légitimation de leur rôle et une réallocation d'heures sur ces mandats.

¹ Adressée en pièce-jointe

² Évaluation des Ordonnances Travail - Rapport 2021 – France Stratégie <https://www.strategie.gouv.fr/espace-presse/evaluation-ordonnances-travail-rapport-2021>

... suite annexe 1

Repenser les commissions spécialisées

Si les entreprises se conforment aux obligations légales³, les commissions spécialisées demeurent les parents pauvres des instances avec un fonctionnement perfectible. Différentes raisons ont été avancées lors de l'enquête : l'insuffisance de moyens alloués en nombre d'élus et/ou d'heures, des difficultés de délégation par les CSE, le déficit de compétences, de faibles appétences pour certaines thématiques. Et, là où des accords ambitieux avaient prévu la création de commissions non obligatoires (GPEC, stratégie, emplois...), ces dernières ne se sont pas réunies faute de temps et de compétences. Pourtant, doter les CSE de commissions spécialisées permet d'adresser des sujets stratégiques, pour l'entreprise, et sociétaux à l'instar de la transition écologique. À ce titre, force est de constater qu'en dépit de la loi Climat et Résilience du 22 août 2021 qui a donné des prérogatives aux CSE sur les questions environnementales, l'établissement de commissions dédiées demeure modeste. À l'avenir, l'idée n'est pas d'empiler les commissions mais de revoir les ordres de priorité et, d'un point de vue légal, du caractère obligatoire ou non de ces instances en fonction des problématiques et activités des entreprises. Cela passe également, par un ré-aiguillage des budgets de formation pour les parties prenantes, tant du côté des représentants du personnel que de celui de la direction, au profit des thématiques traitées par ces commissions.

Consacrer des moyens à la conduite du changement

Après la phase d'appropriation des modifications législatives, il s'agit désormais de diffuser et/ ou d'amplifier une culture du dialogue social à tous les niveaux, au-delà de la sphère RH et des élus du personnel. Cela suppose de ne pas circonscrire les actions à de la formation technique, tant des représentants du personnel que des managers, mais d'engager d'autres formes d'accompagnement telles que des formations communes, des séminaires paritaires pré-mandat et en cours de mandat pour, par exemple, une évaluation des dispositifs ou une lecture commune des accords négociés. Des pratiques d'animation des instances et des mandats ont fait leurs preuves dans certaines entreprises, tout particulièrement du dispositif de proximité avec la création de comités, paritaires et connectés aux CSE. La place des managers est réinterrogée dans ce contexte et il apparaît indispensable de les sensibiliser au dialogue social et de les épauler dans la mesure où ils sont très sollicités par le quotidien, l'animation des équipes, les transformations du travail et constituent un rouage du dialogue professionnel. Il faut non seulement déployer des actions de conduite de changement mais aussi miser sur un triptyque management/organisation syndicale/ressources humaines pour faire vivre les instances de dialogue social.

En résumé, la mise en œuvre des ordonnances Travail a donné lieu à des tâtonnements sur plusieurs champs d'application et requiert des mesures correctives, tout particulièrement pour accroître la présence sur le terrain des partenaires sociaux et conserver les capteurs locaux. La centralisation engendrée par la fusion des instances amorce un mouvement de balancier qu'il est nécessaire d'accompagner par une réaffectation des moyens mais aussi par des initiatives de valorisation et de reconnaissance afin de recruter et fidéliser celles et ceux qui s'engagent auprès des salariés.

Il ne faut pas oublier que la première mandature a été percutée par la pandémie et, par voie de conséquence, des pertes de liens ; de ce fait, beaucoup d'acteurs sociaux n'ont pu prendre la pleine mesure de leurs missions et de l'orchestration à mettre en place dans et entre les instances. C'est pourquoi, en amont des élections professionnelles, il est indispensable de dresser un bilan et d'esquisser des pistes d'ajustement, de manière paritaire.

³ Cinq commissions sont obligatoires pour les entreprises de plus de 300 salariés : SSCT - égalité professionnelle - formation - information et aide au logement des salariés - marchés (choix des fournisseurs et des prestataires du CSE) ; auxquelles s'ajoute une sixième pour les entreprises de plus de 1 000 salariés, la commission économique.

Annexe 2

Télétravail
et/ou semaine
de 4 jours ?
Que négocier ? –
Par Maud STÉPHAN,
déléguée générale
de l'association,
pour le supplément
du magazine
de l'ANDRH – Juin
2023.



► Pratique RH

REPÈRES. Le 10 mai 2023, lors des Rencontres du CESE consacré à l'enjeu du Travail, Laurent Berger, secrétaire général de la CFDT, affirmait que « *l'organisation du travail doit devenir un sujet de négociation obligatoire dans l'entreprise* ». Au-delà du caractère obligatoire ou non, il est clair que les différentes transformations sociologiques, démographiques, environnementales et de pouvoir d'achat appellent à placer le sujet du Travail sur la table des négociations, de le traiter comme un ensemble, et non en silo : conditions/ santé/ temps... Sur ce dernier volet, après la vague d'accords signés sur le télétravail en sortie de pandémie, les interrogations se portent désormais sur le passage à la semaine de 4 jours. Faut-il ouvrir des négociations sur ce nouveau rythme de travail ? Faut-il conjuguer ou arbitrer entre télétravail et semaine de 4 jours ? Quels enseignements tirer des premières expérimentations, en particulier des points de discussions entre les partenaires sociaux ?

Organisation du travail Télétravail et/ou semaine de 4 jours ? Que négocier ?



Par **Maud Stéphan**,
déléguée générale de Réalités
du dialogue social

La semaine de 4 jours, pour quoi faire ?

Depuis quelques mois, la littérature ne manque pas sur les tests de la semaine de 4 jours dans des entreprises ou des administrations publiques en France. Dans d'autres pays, les expériences datent de plusieurs années, sont réalisées à grande échelle et s'inscrivent dans une transformation sociétale :

- **En Islande**, l'essai effectué entre 2015 et 2021 se révèle « *très concluant* » selon le rapport de l'Alda² qui annonce un effet positif sur le bien-être des salariés (réduction du stress et du burnout) ainsi qu'une augmentation de la productivité,
- **En Espagne**, 200 entreprises volontaires ont com-

mencé, en 2022, une phase test pendant trois ans,

- **Au Royaume-Uni**, la même expérience a concerné 3 300 salariés dans une soixantaine d'entreprises entre juin et décembre 2022,
- **En Belgique**, le phénomène s'est institutionnalisé à l'aune de la réforme « *deal pour l'emploi* », approuvée par la chambre des représentants belges le 29 septembre 2022, qui offre la possibilité aux salariés des entreprises du public et du privé de travailler 4 jours par semaine pour le même salaire.

Si certains représentants des salariés poussent ce sujet, les premières expériences dans les entreprises françaises

▷ Pratique RH

répondent avant tout à une volonté de l'employeur. Les raisons invoquées sont :

- le souci d'accroître l'attractivité face à une pénurie de main d'œuvre ou un marché concurrentiel sur certains profils,
- répondre aux attentes de mieux concilier vie privée et vie professionnelle,
- proposer une alternative aux salariés dont les postes sont non éligibles au télétravail,
- réduire les arrêts maladie et l'absentéisme.

La transition écologique constitue un autre argument, avancé notamment par des élus syndicaux à l'automne 2022 au moment des plans de sobriété. Des chercheurs commencent d'ailleurs à démontrer que plus les pays réduisent les heures de travail, plus leurs émissions de carbone diminuent³.

Les bénéfices constatés d'un point de vue collaborateur sont nombreux :

- **Une réduction du stress et de la fatigue** générés en partie par les déplacements entre le domicile et le lieu de travail. Malgré une amplitude horaire potentiellement plus importante, le jour de repos supplémentaire permettrait de limiter ces inconvénients,
- **Une satisfaction attachée à une plus grande flexibilité** et du temps dédié aux activités personnelles. Un diri-

geant de PME témoignait que « *la véritable demande des collaborateurs est la réappropriation d'un temps personnel au-delà du temps familial. Ce jour off n'est pas un jour de week-end ou de congé. Et le télétravail n'apporte pas cet avantage* ».

- **Une baisse de l'absentéisme** avec une diminution du nombre d'arrêts maladie et de burn-out,
- **L'instauration d'une meilleure ambiance** de travail,
- **L'amélioration de l'engagement** des salariés qui se traduit par un ralentissement du turnover.

Des effets négatifs sont également observés, tels que l'allongement de la durée journalière de travail et une hausse du nombre d'heures supplémentaires ou encore un décalage occasionnel de la charge de travail sur le jour de repos. Ce nouveau rythme peut aussi avoir des impacts sur la santé (perte de sommeil, fatigue...). Ce qui révèle la lourde exigence que la semaine de 4 jours institue en termes de réorganisation du travail.

La semaine de 4 jours, comment faire ?

Le principe de base du passage à la semaine de 4 jours est de proposer aux salariés de conserver le même salaire qu'avec une semaine de 5 jours, mais en travaillant une journée de moins. Certaines entreprises optent pour une

réduction du temps de travail, le plus souvent à 32h, mais l'essentiel privilégie une répartition différente de la durée de travail en conservant le nombre d'heures antérieur.

Comme tous les sujets qui touchent au temps de travail, il est nécessaire de le placer à l'agenda des négociations et de l'inscrire potentiellement dans le cadre des NAO, au titre de l'alinéa sur les mesures QVTEP - Qualité de Vie au Travail et d'Égalité Professionnelle - (rappelé dans l'ANI 2020).

À noter qu'en signant un accord sur ce nouveau temps de travail, de nombreux accords collectifs peuvent se voir impactés (temps partiel, CET, dons de jours, astreintes, horaires variables, télétravail...), outre la dimension contractuelle à ne pas omettre.

Plusieurs points d'attention sont à lister pour mieux appréhender le sujet dans la négociation collective :

- volontariat et réversibilité de la mesure,
- jour fixe versus jour flottant,
- identification des populations et postes éligibles.

Mais surtout, cela nécessite une relecture profonde des modes d'organisation du travail et du management, une redéfinition des objectifs et de la charge de travail pour veiller au bien-être des salariés,

► Pratique RH

mais aussi à la continuité de service et de la productivité. Comme pour le télétravail, le management doit être repensé au profit d'un pilotage par les résultats, l'autonomie et la confiance, en limitant procédures, reporting et « réunionite ».

Le passage à la semaine de 4 jours constitue le point de départ à la fois d'une organisation à réinventer et d'un changement culturel porté sur l'autonomie des salariés. De ce fait, il doit être progressif et s'inscrire dans une logique d'expérimentations, car le modèle demande un temps d'adaptation ainsi qu'une évolution des méthodes de travail ou du fonctionnement des équipes.

Un pilote peut par exemple être mis en place avec des volontaires afin de mesurer les bénéfices pour les salariés et l'entreprise, mais aussi déterminer des dysfonctionnements non anticipés. À ce titre, un dialogue social de proximité est un atout pour faire remonter les incidences de ce nouveau mode d'organisation du travail.

Il est également indispensable de prévoir une commission de suivi paritaire avec plusieurs indicateurs - à titre d'exemple :

- le taux d'absentéisme,
- le turnover,
- l'engagement des collaborateurs au quotidien,

- la satisfaction client, qui ne doit pas pâtir de cette nouvelle organisation,
- le feedback des collaborateurs,
- l'incidence du choix du jour non travaillé...

Et si la semaine de 4 jours était la nouvelle solution ?

Pour quoi ? Pour de nouveaux équilibres...

- pour les salariés, entre vie personnelle et vie professionnelle,
- pour les entreprises qui doivent gérer à la fois des cols blancs, éligibles au télétravail, et des cols bleus qui conservent les inconvénients des déplacements domicile-lieu d'activité,
- pour les managers et leurs équipes, entre le temps consacré au travail individuel et celui en collectif. Dans certains cas, la semaine de 4 jours se conjugue avec le retrait du télétravail, sauf cas exceptionnels, afin de rétablir les collectifs de travail et éviter que l'entreprise ne devienne un lieu fantôme.

Cette innovation sociale qui se décline de façon très variée selon les organisations peut donc s'inscrire en complément du télétravail ou en alternative. Quelle que soit l'option privilégiée, elle ne peut se priver, ni d'une politique salariale efficiente (afin d'éviter le cumul d'emplois notamment), ni de dialogue social.



Si certains représentants des salariés poussent ce sujet, les premières expériences dans les entreprises françaises répondent avant tout à une volonté de l'employeur.

¹Les enseignements se fondent sur le Cercle d'échanges Réalités du dialogue social a organisé sur ce thème entre ses membres, avec notamment trois d'entre-eux qui ont opté pour la semaine de 4 jours ou enclenché le processus.

²Association for Democracy and Sustainability - ALDA

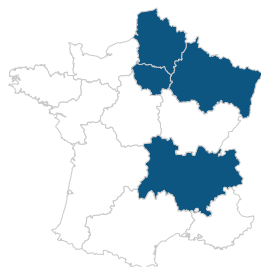
³Selon Juliet Schor, une économiste et sociologue au Boston College, qui a participé aux programmes pilotes menés au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Réalités du dialogue social

219 bd Saint-Germain · 75007 Paris

+33 (0)1 40 64 72 00

secretariat@rds.asso.fr



Afin de contribuer au développement du dialogue social dans les entreprises privées et publiques locales, les PME, les collectivités et nourrir le dialogue social territorial, l'association bénéficie de la dynamique d'équipes régionales.

Île-de-France · Hauts-de-France
Grand Est
Auvergne-Rhône-Alpes

www.rds.asso.fr

