

TEMPO SENIORS-PÉNIBILITÉ-ÉGALITÉ : L'EFFET D'ENTRAÎNEMENT

Pénibilité, plan seniors, contrat de génération, égalité professionnelle femmes-hommes, GPEC... Les obligations incitant les entreprises à prendre en compte « les populations au travail » se multiplient. Avec, dans certains cas, la contrainte de produire des accords ou plans d'action dans des délais fixés, sous peine de pénalité. Dans ce contexte, beaucoup ont fait le choix du formalisme réglementaire : plans d'action construits unilatéralement par les directions, contenus peu ancrés « terrain », prédominance de mesures individuelles...

Comment l'entreprise peut-elle, en partant de ses propres enjeux, faire le lien entre ces obligations ? Comment peut-elle élaborer des actions qui aient du sens ? Comment créer une véritable dynamique sociale interne autour de ces questions ? Quelle mutualisation possible sur ces sujets entre entreprises d'un même territoire ?

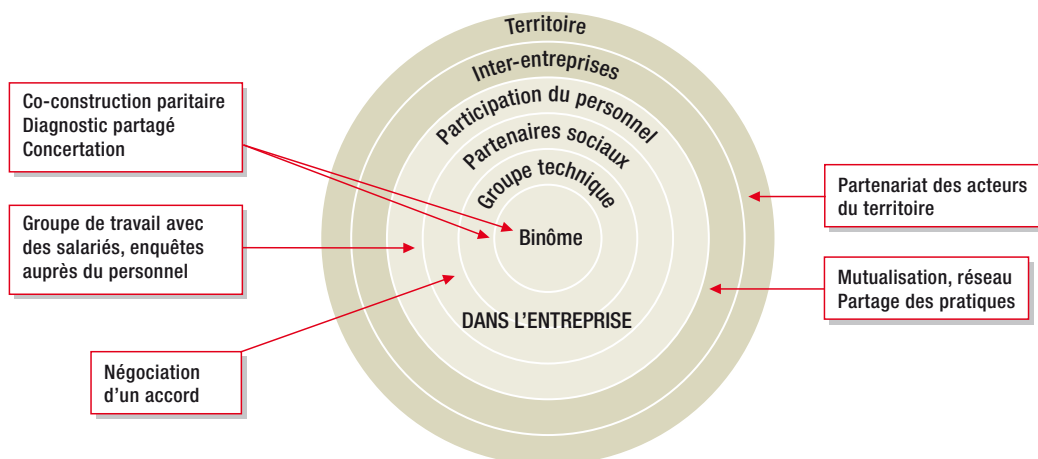
Entre 2011 et 2012, l'Anact a mis en place le dispositif « Tempo » (Travail Emploi et Populations) afin de traiter de façon articulée des obligations seniors, égalité et pénibilité. Aravis a, dans ce cadre, suivi en Rhône-Alpes trois groupes totalisant 27 entreprises, dont une majorité de PME.

La diversité d'expériences issue de Tempo s'avère riche d'enseignements sur la façon de préparer des négociations sur ces thèmes. Un constat, en particulier, émerge : plus les participants de Tempo ont cherché à élargir le cercle d'acteurs impliqués en interne et en externe, plus les résultats de leurs travaux se sont avérés consistants. Si, le temps mobilisé pour se concerter et négocier peut représenter un obstacle, Tempo montre qu'il est payé en retour par des accords et plans d'action plus adaptés. Cet effet « tache d'huile » s'est joué dans l'entreprise grâce à une démarche participative et paritaire et a été renforcé par la dynamique collective inter-entreprises de Tempo.

Fiche rédigée par :
Didier Bisson, Christine Martin-Cocher, Anne Guibert,
chargés de mission Aravis

LE DISPOSITIF TEMPO SENIORS-PÉNIBILITÉ-ÉGALITÉ EN BREF

VERS UNE DYNAMIQUE SOCIALE ÉLARGIE



CONSTRUIRE ENSEMBLE DANS L'ENTREPRISE ET EN INTER-ENTREPRISES

Tempo visait ici à aider des entreprises à enrichir leur gestion des ressources humaines et le dialogue social autour des sujets seniors, pénibilité et égalité.

Tempo est un dispositif...

- **Collectif** : qui propose à un groupe d'entreprises une alternance de séances de travail inter-entreprises et des travaux individuels.
- **Paritaire** : chaque entreprise est représentée par un membre de la direction et un représentant du personnel. En interne, ce binôme déploie la méthode en s'appuyant sur un groupe technique participatif. Le résultat de leurs travaux alimente la négociation (voir encadré).
- **Centré sur les « populations au travail ».**
- **... efficace !** 70 % des entreprises participantes ont signé un accord, intégrant les enjeux du travail.

L'ANALYSE POPULATIONS AU TRAVAIL : POUR QUOI FAIRE ?

L'analyse « populations au travail » croise les données sur la démographie de l'entreprise avec les indicateurs sociaux et santé au travail.

A quoi ressemble la pyramide des âges ? Quelle répartition hommes-femmes dans les différents services ? Qui a accès aux formations ?

Combien de salariés partiront à la retraite dans les 5 ans ? Certaines personnes restent-elles des années, sans perspective d'évolution ? Les cas de TMS sont-ils plus nombreux dans une catégorie d'âge ? Une unité de l'entreprise ?

Il faut ensuite chercher à comprendre ce qui explique les différences identifiées pour repérer des leviers permettant d'améliorer les conditions de travail de tous.

POINTS CLÉS

La démarche proposée par le dispositif Tempo se déploie de la façon suivante :

- La direction générale donne son accord à la démarche et est impliquée, le plus en amont possible.
- Un binôme dirigeant/représentant du personnel participe aux séances collectives Tempo. Il anime en interne la démarche, prépare le diagnostic et met en place le groupe technique.
- Un groupe technique participatif rassemblant des compétences variées enrichit le diagnostic et fait des propositions pour le plan d'action.
- Les Instances Représentatives du Personnel se nourrissent de ce travail pour négocier un accord ou un plan d'action.

QUAND LA COHÉRENCE PRODUIT DU SENS

SORTIR D'UNE APPROCHE EN « TUYAUX D'ORGUE »

Traiter de façon isolée les problématiques seniors, pénibilité et égalité professionnelle fait difficilement sens pour la politique et la stratégie de l'entreprise. Un tel cloisonnement débouche en effet sur des formes d'action et de négociation segmentées et un sentiment de dispersion. Les plans d'action s'apparentent alors à des listes de mesures pour les jeunes, pour les seniors, pour les femmes... sans convergence, ni vision globale. Le dispositif Tempo seniors-pénibilité-égalité proposait, à l'inverse, d'articuler ces 3 thématiques et de mettre en cohérence les plans d'action.

FAIRE DES LIENS ENTRE LES SUJETS

Avoir une vision des actions déjà engagées, explorer les champs d'action « santé au travail » et « gestion des parcours professionnels », identifier des façons de progresser vers des mesures qui s'adressent à tous, faire des liens... Le fait de traiter conjointement les obligations seniors, pénibilité, égalité a eu un effet structurant pour certaines entreprises participantes à Tempo.

Les acteurs des RH et de la prévention santé-sécurité ont ainsi été incités à dialoguer et à initier des collaborations (rencontres régulières, partages de données sur la santé et les compétences...). D'un empilement d'actions, certaines entreprises sont passées à une amorce de politique de gestion des RH. Ce gain de sens a, dans plusieurs cas, valorisé la fonction RH, devenue plus stratégique aux yeux de la direction.

IDENTIFIER DES PROBLÉMATIQUES INSOUÇONNÉES

Inscrites initialement à Tempo pour traiter d'un seul sujet, plusieurs entreprises ont vu l'intérêt d'élargir leur réflexion. C'est le cas de cette société d'intérim qui, participant à Tempo pour approfondir son diagnostic sur la situation des femmes et des hommes dans l'entreprise, a pris conscience du vieillissement massif de sa population salariée dans les 5 ans.

Plusieurs entreprises non assujetties à l'obligation « pénibilité » ont identifié, en travaillant sur les données en santé de leurs salariés, des risques d'usure et ont vu l'intérêt d'aller au-delà de la réglementation pour élaborer un plan d'action sur ce champ.

Plus globalement, chacune des problématiques a alimenté les autres avec comme résultats des plans d'action et accords plus riches. La plupart des entreprises a, au final, retenu la formule de plusieurs accords distincts pour éviter que la dénonciation éventuelle d'un volet n'entraîne la remise en cause de l'ensemble. Une seule entreprise participante a signé un accord global Tempo.

ELLES ONT DIT / ILS ONT DIT

« Favorable mais distante au démarrage de l'action, la direction s'est montrée de plus en plus attentive au fur à mesure que nous avançons. » (responsable RH)

« Cette façon croisée d'aborder les problématiques débouche sur un plan d'action très structurant pour notre politique RH. Je dispose d'une feuille de route pour les années à venir. » (DRH)

ENSEIGNEMENTS ET POINTS DE VIGILANCE

La diversité des compétences et expertises-métiers représentées dans le groupe technique est un élément-clé pour nourrir l'approche transversale. Sa composition doit mobiliser des compétences variées (juridique, RH, santé-sécurité) et refléter la diversité de l'entreprise (différentes unités, cadres, non-cadres, hommes-femmes,...)

UNE AUTRE MÉCANIQUE DU DIALOGUE SOCIAL

ET SI ON SE CONCERTAIT AVANT DE NÉGOCIER ?

Plusieurs facteurs expliquent que les plans d'action signés hors des dispositifs d'accompagnement sont restés très formels : difficultés à confronter les points de vue des partenaires sociaux sur des sujets nouveaux, pression du temps... Pour faciliter la négociation, Tempo a parié sur la mise en place d'espaces de concertation en amont des lieux habituels de négociation.

LE RÔLE MOTEUR DU BINÔME PARITAIRE

Chargés de mettre en place la démarche, sur le mode de la conduite de projet, les binômes paritaires ont bien fonctionné – à la surprise de certains participants eux-mêmes, habitués à d'autres formes de rapport dans les instances de représentation.

Plusieurs facteurs ont joué :

- la « collaboration ponctuelle » entre représentants de la direction et du personnel en terrain neutre, hors entreprise, a permis de croiser les points de vue, initiant les prémises d'un compromis social.
- L'appropriation par le binôme d'un même socle de connaissances et d'une méthode commune a également été un facteur favorable.

La gestion du projet par le binôme a, par ailleurs, donné du crédit à la démarche auprès des autres acteurs de l'entreprise. Cette démarche de co-construction s'est néanmoins heurtée, dans quelques cas, à des difficultés pour les représentants du personnel à mobiliser du temps pour les travaux d'intersession.

ENRICHIR L'ANALYSE, LE RÔLE DU GROUPE TECHNIQUE

Guidé par le binôme, le groupe technique participatif était chargé, lui, d'enrichir le diagnostic avant de faire des propositions d'action. Il devait pour cela s'appuyer sur les points de vue et compétences variés de ses participants.

Les objets de la négociation ont donc été déplacés au sein de ce groupe, espace d'analyse, libéré des enjeux de positionnement d'acteurs ou d'appareils. Le résultat de son travail a ensuite été reversé au « pot » de la négociation au sein des instances ad hoc.

Ce processus articulant dialogue sur le travail (concertation) et dialogue social (contractualisation) modifie la mécanique même du dialogue social. La phase de préparation et de mise en discussion a enrichi le matériau dont disposaient les partenaires sociaux pour négocier.

ELLES ONT DIT / ILS ONT DIT

« Prendre le temps de s'écouter, de débattre de façon dépassionnée, de partager des données, d'entendre nos contraintes respectives, induit une autre forme de rapport. » (DRH)

« Le fait de réfléchir sur la base d'un diagnostic et de discuter autour des résultats, avec une même méthode et un vocabulaire commun modifie notre façon de voir les choses. Même si ce n'est pas toujours facile d'assumer ce rapprochement quand on retourne auprès des collègues. » (Secrétaire CE)

« Nous n'avons pas fait un autre dialogue social, nous avons dialogué autrement. » (Secrétaire CHSCT)

ENSEIGNEMENTS ET POINTS DE VIGILANCE

- Les espaces de concertation en amont des négociations doivent alimenter les instances existantes sans prendre leur place.
- Le binôme paritaire doit éviter le travail en vase-clos. Son rôle est de veiller au déroulement du projet et d'animer le débat au sein du groupe technique voire plus largement dans l'entreprise.

LE PARTICIPATIF : DES CRAINTES A L'ENTHOUSIASME

APPROCHE PARTICIPATIVE... OU PAS ?

Peur d'ouvrir la boîte de Pandore, de générer une plateforme revendicative, de ne pas pouvoir suivre... Les directions sont parfois réticentes à l'idée de mettre en oeuvre des démarches participatives. Le parti pris de Tempo, était d'inciter les entreprises à créer une véritable dynamique impliquant l'ensemble des acteurs. Plusieurs raisons militaient pour cela :

- Complexes, les sujets seniors, pénibilité et égalité nécessitent la mobilisation de compétences variées dans l'entreprise.
- Sur les sujets seniors ou égalité, le périmètre de réflexion se prolonge dans la dimension sociale et sociétale et plaide pour une mise en débat large au sein de l'entreprise.
- Les approches participatives permettent d'aboutir à des diagnostics ancrés dans la réalité et des plans d'action au plus près du terrain. Elles favorisent l'accueil des mesures retenues et la mise en mouvement des acteurs.

PARTICIPATION + CONCERTATION = PLANS ET ACCORDS PLUS RICHES

En amont des négociations, le rôle du binôme paritaire et le travail du groupe technique ont permis d'élargir la mobilisation autour du projet dans l'entreprise. Certains sont allés plus loin encore : groupes de travail, enquête auprès du personnel, restitutions et points d'avancement... Un lien fort est apparu au final entre la capacité du binôme à élargir le cercle des acteurs impliqués et la qualité des accords et des plans d'action.

L'APPRENTISSAGE D'UNE DYNAMIQUE SOCIALE

De nombreux participants ont fait avec Tempo l'apprentissage d'un mode de construction sociale qu'ils disent vouloir reproduire sur d'autres projets. Les moins expérimentés et, initialement, les plus craintifs sont aussi ceux qui sont allés le plus loin dans l'exercice et se sont montrés les plus enthousiastes. Parmi les points négatifs, on note cependant que quelques entreprises qui connaissaient des difficultés économiques ou sociales ont jeté

l'éponge par peur du participatif. À contrario de l'effet « tache d'huile » recherché, le fonctionnement de rares binômes en « chambre close » n'a pas pu être dépassé et a débouché sur des situations de piétinement. Dans d'autres cas, les directions, insuffisamment intégrées à la démarche, ont en fin de course « censuré » des sujets à traiter ou des propositions d'actions.

ELLES ONT DIT / ILS ONT DIT

« On n'avait jamais fonctionné comme ça et on craignait ce qui allait remonter. On avait peur de ne pas « contrôler ». Finalement, le bon sens et la mesure semblent l'avoir emporté. » (DRH)

« La direction, qui regardait ça de loin, a senti qu'une dynamique collective constructive naissait autour de Tempo. Elle s'est plus nettement impliquée sur la fin. » (responsable RH)

« J'ai pu grâce à Tempo initier une dynamique collective qui représentait pour moi un enjeu tout aussi important que celui de mener à terme une négociation. » (DRH)

« Les salariés impliqués dans la démarche se sont sentis valorisés du fait que leur avis pouvait compter. » (Secrétaire de CE)

ENSEIGNEMENTS ET POINTS DE VIGILANCE

- Définir clairement les rôles et fonctions des composantes de la structure projet (binôme, IRP, groupe technique...).
- Définir les règles du jeu au sein du groupe technique (charte de fonctionnement, confidentialité, périmètre de travail...)
- Structurer la communication autour du projet : modalités d'information des IRP (CE, CHSCT), de la direction, de l'encadrement, de l'ensemble des salariés...
- Impliquer la direction générale en amont et tout au long du processus pour éviter un éventuel effet « couperet » en fin de démarche.

UNE APPROCHE COLLECTIVE ET TERRITORIALE

MUTUALISER DES PRATIQUES : UNE VALEUR AJOUTÉE DE TEMPO

Avec le dispositif Tempo, la volonté de contribuer à une dynamique sociale dans l'entreprise se doublait d'une volonté d'initier une dynamique inter-entreprises.

Tempo proposait ainsi plusieurs modalités de travail collectif aux participants (plénières, groupes de 2 ou 3 binômes, groupes représentants du personnel, groupes direction...). A chaque séance, des binômes présentaient l'avancée de leurs travaux et les participants pouvaient les interroger, proposer des idées ou encore s'inspirer de ces travaux. Cette dimension a été considérée comme une valeur ajoutée essentielle du dispositif (émulation, partage de pratiques, entraide). Les séances de travail, en marge du quotidien, ont généré de la proximité et des échanges qui, dans certains cas, perdurent, hors Tempo.

QUELLE DYNAMIQUE TERRITORIALE ?

Cette dynamique collective s'est doublée, pour l'un des groupes, d'une dynamique territoriale. Avec les enseignements suivants :

- La concentration et la proximité des entreprises favorisent ce type d'actions.
- L'implication de porteurs de projets locaux facilite l'adhésion des entreprises, une mise en réseau ainsi que le suivi à la fin du dispositif. C'est le cas à Voiron où Tempo était porté par la Maison de l'emploi, Agefos PME, le CTEF Sud Grésivaudan et Aravis.
- L'antériorité d'actions de ce type est un élément sur lequel s'appuyer. Il encourage à reproduire ce type de démarches.

ET LA SUITE ?

Aravis lance donc en 2013, avec les mêmes partenaires du pays voironnais, une nouvelle action Tempo sur les « contrat de génération ».

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aravis

L'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Boîte à outil GRH en PME n°8 (2012)

Comment anticiper l'allongement des carrières et prévenir l'usure professionnelle?
Fiche pratique n° 25 (2011)

Étude de 100 plans d'action pour l'emploi des seniors en région Rhône-Alpes. (2011)

Informier, consulter, se concerter, négocier.
Boîte à outil GRH en PME n°5. (2008)

Travail et Changement n° 349 « *Tempo, un mode d'action innovant pour faciliter les négociations* » (2013)

Travail et Changement n° 346 « *Spécial régions* » (2012)

Travail et Changement n° 337 « *Allongement de la vie professionnelle : comment agir ?* » (2011)

Anact

Maintien et retour en activité professionnelle des seniors. Guide pour l'action
Et nombreuses autres publications (GHA, absentéisme...)

WEB

- Le site d'Aravis : www.aravis.aract.fr
- Le site de l'Anact : www.anact.fr
- Le site priorité seniors : www.priorite-seniors.fr
- Le site de l'Anact « Gestion des âges » : www.gestiondesages.anact.fr/portal/page/portal/GDA

