



# pactes

la lettre client de pactes conseil  
benoit de boisredon / pascal gallois / olivier herlin / thierry heurteaux / antoine werner

conseil en stratégie sociale  
téléphone 01 55 34 32 30

Philippe Grié,  
DRH du groupe Terrena :

## « Pour des mesures utiles, utilisables et utilisées »

Dans quel contexte avez-vous abordé la négociation sur les seniors, la première à l'échelle du Groupe pour Terrena ?



Terrena réunit 150 sociétés et compte environ 60 métiers.

En outre, les plus de 55 ans représentent chez nous 10% de l'effectif, dont certains ont commencé à travailler tôt et souhaitent partir avant 60 ans. C'est donc une négociation complexe, dans des délais très courts. Heureusement, elle porte sur un sujet consensuel : la loi pose de vraies questions.

### Qui sont vos interlocuteurs directs ?

J'ai demandé à nos différentes délégations syndicales de désigner six coordinateurs syndicaux pour l'ensemble du Groupe, épaulés chacun par une personne. A la première réunion avec eux, en octobre, j'ai présenté un état des lieux détaillé des effectifs seniors de Terrena. Puis j'ai pris note des attentes en matière de gestion des fins de carrière et recueilli les motivations et l'expression des désirs de chacun.

### Vos priorités pour la négociation ?

Tenir les délais, bien sûr, car la pénalité financière serait très dommageable pour le Groupe. Et surtout adopter des mesures utiles, qui répondent efficacement aux enjeux, utilisables car simples à mettre en œuvre, et utilisées car apportant une réelle valeur ajoutée sur le terrain. Les managers doivent pouvoir s'approprier les outils que nous leur proposerons.

\* Terrena est la première coopérative agricole française et compte 11 000 salariés

conseil

## Quand la négociation devient une obligation permanente

Salaires, GPEC, seniors, égalité professionnelle et maintenant stress : la liste des sujets sur lesquels l'Etat impose la négociation s'allonge d'année en année. Mais dans les entreprises, la mise en pratique est parfois laborieuse et annonce des lendemains douloureux. Nos conseils pour bien négocier ce virage.



« Le fait même de décréter l'obligation de négocier est paradoxal, note d'entrée Antoine Werner, de Pactes Conseil. On négocie parce qu'on le veut bien, avec la conviction d'y trouver un bénéfice ». En principe, oui, mais l'Etat a décidé de ne plus laisser le choix aux parte-

naires sociaux. Les sujets se bousculent, ils gagnent en complexité, les impacts terrain sont de plus en plus lourds (stress au travail, travailleurs handicapés...), de même que les sanctions aux retardataires : 1% de la masse salariale faute d'accord sur les seniors, c'est très cher!

juridique

## Négocier sans délégué syndical, pas facile...

Une entreprise de plus de 200 salariés\* peut-elle négocier si elle n'a pas de délégué syndical? Oui... mais sous certaines conditions et à titre exceptionnel.



Comme le plus simple: l'entreprise est couverte par un accord de Branche étendu prévoyant des règles spécifiques de négociation en l'absence de DS. L'employeur appliquera alors ces règles.

En l'absence d'un tel accord, l'employeur peut négocier avec un Représentant de la section syndicale (RSS), affilié à une organisation syndicale représentative au niveau national et interprofessionnel. Mais seulement s'il y a carence au premier tour des élections professionnelles (donc impossibilité de désigner un DS) et si l'entreprise a des élus au CE ou des DP. De plus, la validité d'un accord d'entreprise signé par un RSS est subordonnée à son approbation par la majorité des salariés. A défaut, cet accord est réputé non écrit. Enfin, cette négociation avec un RSS ne peut être qu'exceptionnelle.

Conclusion: il semble essentiel d'avoir au moins un DS! D'autant que de plus en plus de dispositions du Code du travail sont soumises à la conclusion d'un accord collectif.

\* Il existe des règles spécifiques dans les entreprises de moins de 200 salariés

Le problème, c'est que cette «ouverture imposée» se plaque sur un scénario de négociation à la française très fermé: la direction arrive avec un accord presque finalisé, les syndicats attendent de le découvrir pour faire des propositions et récemment encore, l'accord pouvait être signé avec un syndicat ultra minoritaire.

La collecte des propositions, la clarification des enjeux, le chiffrage des impacts, les détails de mise en application? Oubliés ou développés trop vite. Le risque à terme, c'est de parasiter le fonctionnement quotidien par une multitude d'accords obligatoires mais inapplicables et de grever la performance de l'entreprise. «Les grands groupes ont les moyens de suivre. Mais la majorité des entreprises ont un gros travail d'adaptation. La négociation collective doit être repensée comme un élément essentiel de l'activité des directions RH» souligne Antoine Werner.

Au vu des missions menées récemment par Pactes Conseil, trois lignes de force se dégagent dans les entreprises qui ont entrepris d'utiliser la négociation comme un levier de performance.

Tout d'abord, elles mènent en amont de cette négociation un travail de sensibilisation de toutes les parties. On ne lance pas l'idée d'une ouverture d'agences le samedi sans préparer longuement les esprits et mettre en place un suivi des résultats. Maintenir des seniors en activité, ce n'est pas seulement gérer une pyramide des âges: c'est

apprendre à recruter, à motiver, à former une catégorie de salariés qui rêve plutôt de partir. «Plus le sujet est complexe, plus le cercle des personnes impliquées doit s'élargir. Il nous arrive de préparer certains projets d'accord avec les membres du CODIR et les encadrants intermédiaires» illustre Antoine Werner.

Deuxième règle: chiffrer les enjeux économiques et sociaux des projets et communiquer de manière objective et pédagogique, du début à la fin de la négociation. Exemple: savoir que l'attribution de tickets restaurant coûte 0,75% de la masse salariale, c'est mettre en perspective une revendication difficile à contester dans son principe. «Cette démarche de chiffrage et d'objectivation permet à tous de se positionner en tant que partenaires sociaux responsables», note Antoine Werner. Pourtant, elle est trop souvent oubliée.

Enfin, une bonne négociation passe par l'étude parfois très détaillée de la mise en œuvre de l'accord après signature: y aura-t-il assez de places de parking si on supprime le travail en équipes alternantes? comment les équipes seront-elles formées à l'accueil des travailleurs handicapés? quels moyens auront les managers pour relancer les seniors dans leur «seconde carrière»? «C'est d'autant plus important que les nouvelles règles de validité des accords, avec les seuils de 30% et 50%, engagent fortement les délégués syndicaux», conclut Antoine Werner: ils ne signeront plus sans avoir étudié les projets sous tous les angles. ■

édition

actuEL ressources humaines  
www.actuel-rh.fr

### Retrouvez Impactes 2010 sur le site Actuel RH

Pour son édition 2010, le baromètre prospectif conçu par Pactes Conseil avec le Master MRH de Lille 2 sera diffusé en ligne sur le site Actuel RH, seule revue quotidienne en ligne consacrée exclusivement aux ressources humaines. Actuel RH proposera des synthèses des principaux chapitres, avec un lien vers le site Pactes pour une lecture en intégralité. Premiers sujets mis en ligne, depuis le 16 octobre: la prévention des risques psychosociaux et, à partir du 10 décembre: la gestion des seniors après les accords.

• Sites : [www.actuel-rh.fr](http://www.actuel-rh.fr) [www.pactes-conseil.com](http://www.pactes-conseil.com)