

*Dialogue social dégradé :  
pensez aux formations  
communes au dialogue social*

**Origine :** l'article 33 de la loi du 8 août 2016, dite loi El Khomri, a inscrit dans le Code du travail le concept de formations communes au dialogue social gérées et suivies par L'INTEFP (institut de formation du ministère du travail). L'article L2212-1 du Code du travail a introduit ce droit :

*« Les salariés et les employeurs ou leurs représentants peuvent bénéficier de formations communes visant à améliorer les pratiques du dialogue social dans les entreprises, dispensées par les centres, instituts ou organismes de formation. L'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle apporte son concours à la création et à la mise en œuvre de ces formations. Ces formations peuvent être suivies par des magistrats judiciaires ou administratifs et par d'autres agents de la fonction publique.*

*Ces formations peuvent être en tout ou partie financées par les crédits du fonds prévu à l'article L. 2135-9. Les conditions d'application du présent article sont prévues par décret en Conseil d'Etat. »*

**Une démarche inédite portée par les organisations syndicales et patronales avec un objectif commun qui se décline en fonction des situations mais qui a pour objectif de favoriser le développement d'une culture commune du dialogue social.**

**Notre positionnement :** Aépact intervient depuis près de 15 ans en tant qu'expert des CE/CHSCT puis des CSE, que conseil et appui à la négociation, qu'intervenant en médiation dans le cadre de situation de crise et organisme de formation auprès des CSE. De par nos métiers, nous sommes un acteur de l'amélioration du dialogue social, ce qui nous conduit à nous engager dans ce dispositif innovant en rupture avec la culture et les pratiques en la matière. **La dispense de cette formation fait l'objet d'un référencement spécifique auprès de l'INTEFP.**

Notre décision d'intégrer cette formation à notre catalogue vient d'un constat issu de l'expérience : au-delà de certaines postures radicales, la faible qualité du dialogue social vient d'une méconnaissance des acteurs du dialogue social et des domaines sur lesquels ils interviennent. Le passage au CSE a bousculé les pratiques et étendu la palette des domaines d'intervention pour chaque élu, avec, en corolaire un fort renouvellement de ses membres. Coté employeur, les acteurs du dialogue social ont la plupart du temps un prisme juridique et « gestionnaire » du dialogue social et s'engagent dans des actions et des négociations afin de remplir leurs obligations. Si l'ensemble de notre dispositif qui encadre les relations de travail sont fondées sur la négociation d'entreprise et interprofessionnelle, force est de constater que l'on ne sait pas négocier !!! L'exemple actuel du télétravail en est la preuve. De plus, la négociation d'entreprise n'existe pas dans nombre TPE/PME et entreprises dépourvues d'organisations syndicales, ce qui conduit à agglomérer au sein du seul CSE lorsqu'il existe, des prérogatives d'information, de consultation et de négociation dans des domaines aux frontières souvent poreuses, ce qui complexifie la tâche.

**Le cahier des charges** général relatif aux formations communes conformément à l'article R. 2212-2 du Code du travail est formalisé par l'INTEFP et publié dans le bulletin officiel du ministère du travail No 2018/7 du 30 juillet 2018.

Il précise notamment :

### **1.1 Objectif général de formation**

*« Favoriser le développement d'une culture du dialogue et de la négociation, en confrontant les regards sur l'entreprise et en questionnant les acteurs sur leur représentation du dialogue social. En partageant le même niveau d'information et de contenu de formation, à égalité, les formations communes contribuent à un nouvel équilibre entre les parties. Elles participent aussi de la reconnaissance des acteurs et de leurs prérogatives, en valorisant l'engagement et les compétences acquises à l'occasion de l'exercice d'un mandat. Elles peuvent être un élément de certification de compétences. ».* Elles visent plus particulièrement à permettre :

- une appropriation des enjeux clés qui impactent la relation de travail et son cadre négocié ;
- une réflexion partagée sur les facteurs clés d'une relation propice au développement d'un dialogue social de qualité ;
- une identification des facteurs déterminant d'une dynamique de négociation ;
- une compréhension des éléments déterminants du cadre juridique propice à une sécurisation des accords.

## 1.2 Principes pédagogiques

**Le principe de neutralité** inscrit dans le décret : il renvoie aux précautions à prendre dans l'analyse et la présentation du rôle des parties à la négociation, de manière à permettre à la pluralité des points de vue de s'exprimer. Le rôle des formateurs ne consistera pas simplement à apporter de la connaissance et à faire partager des techniques, en effet il s'agit à la fois d'animer et de réguler des échanges, de les inciter et de les modérer si besoin. Pour faire respecter les règles du jeu, les formateurs « animateurs » doivent créer les conditions de la confiance mutuelle : entrer à la fois en relation avec l'ensemble des participants et susciter une mise à distance de la dimension affective pour se consacrer à l'objet. Si l'action à réaliser nécessite du conseil ou de l'expertise, les animateurs renverront sur d'autres ressources, ce qui n'exclut pas l'intervention possible, dans la mesure où leur statut est clairement défini, d'experts porteurs de points de vue singuliers ou institutionnels.

**Une pédagogie centrée sur la relation** : à cote du Code du travail qui organise les relations de travail entre les acteurs en relations individuelles et relations collectives, les formations communes visent à développer une approche pragmatique des relations de travail, à côté du droit, centrée sur la relation entre les acteurs pour mettre en capacité les acteurs de comprendre que la relation a des répercussions sur le processus et les résultats. L'essentiel est d'amener les parties à cerner les règles tacites de leur relation et à s'en parler pour pouvoir le cas échéant agir dessus.

C'est en effet à partir du moment où les parties sont capables de se parler de la manière dont elles se parlent ou, plus généralement, de la manière dont fonctionne leur relation, qu'elles se donnent des possibilités de réguler leur relation, de sortir des jeux perpétuels d'interaction négative et de renforcer des jeux positifs.

Ainsi, la pédagogie sur la relation amène les parties à :

- réfléchir et dialoguer sur la manière d'entrer en relation versus leur habitude de se parler du contenu
- regarder dans sa propre cour et être sensibles à l'interaction
- dépersonnaliser, éviter de se placer sur le terrain des causes
- écouter vraiment
- s'exprimer utilement
- définir, respecter et reconnaître les rôles
- distinguer les ressentis des faits...

## 1.3 Modalités et outils pédagogiques

Un dispositif agile et adaptable qui peut consister à travailler d'abord avec chacune des parties avant de les réunir. Dans cette hypothèse les modalités d'animation et les contenus sont communs aux deux groupes, et leur permettent notamment de s'exprimer sur leurs **représentations du dialogue social**. Des modalités interactives pour favoriser un travail sur la relation : les formations communes n'ont pas vocation à livrer un prêt à penser autour de ce que devrait être le dialogue social mais permettre aux acteurs d'utiliser un format innovant pour échanger autrement. Le format peut comporter un stage avec des modules d'exercices, des études de cas, mais aussi des modalités de type « **formation-action** », intégrant des retours d'expérience.

Les outils pédagogiques doivent permettre également de faire vivre aux acteurs l'expérience du « travailler ensemble », de prendre des décisions à plusieurs, de co-définir des règles et de résoudre ensemble des problèmes, de manière à ce que l'apprentissage soit issu de l'expérience du « faire ensemble ». Si l'apport de connaissance peut s'avérer nécessaire, les documents doivent être transmis en amont du présentiel pour limiter le temps de transmission descendant.

## 1.4 Animation

La qualité de l'animation est ainsi un aspect essentiel de la réussite de ces formations. Un certain nombre de prérequis et de points de vigilance sont précisés :

- disposer des qualifications et expériences suffisantes sur la thématique du dialogue social
- principe de neutralité et d'équidistance entre les parties et les différents points de vue exprimés
- la posture de l'animateur est celle d'un facilitateur qui se garde de tout préjugé, se met à distance de ses propres représentations, évite le piège du jugement émotionnel.
- capacité à animer un dialogue en vue de favoriser l'expression et l'écoute de la vision de chaque partie sur la réalité (ce qui est de leur point de vue), le vécu (ce qui est ressenti), les préoccupations et projets de chacun, les actions à mener.

En fonction de la thématique, des intervenants pourront être sollicités afin d'apporter une expertise ou un témoignage dans le domaine souhaité. A l'appui de leurs des pratiques en matière de négociation et de dialogue social.

## Les contenus de la formation indiqués dans le cahier des charges

### 2.1 Partage des enjeux économiques et sociaux

Afin de pouvoir élaborer un diagnostic le plus partagé possible sur les repères économiques et sociaux clés du secteur d'activité et de l'entreprise. Ce partage nécessite une bonne compréhension par tous des enjeux économiques et financiers de l'entreprise et du secteur d'activité et un temps suffisant d'appropriation. Il s'agit de mettre les stagiaires en capacité de mieux saisir le cadre et le contexte économique et financier dans lesquels opèrent les chefs d'entreprise, mais aussi de faire le lien avec le partage de la valeur ajoutée. Les aspects économiques ne doivent pas occulter la dimension sociale des enjeux. Des éléments sur la culture et l'histoire sociale et syndicale de l'entreprise sont à prendre en compte. Cette construction passe d'abord par le partage d'un langage et d'un vocabulaire commun, à partir des représentations et des définitions de chacun. Une mésentente sur un mot peut rapidement amener à un conflit (ex : la « compétitivité », la « performance »).

Ces objectifs peuvent se décliner ainsi :

- outiller de façon homogène les partenaires par différents apports d'expertises afin qu'ils partagent des points de repères sur les enjeux majeurs et leurs incidences sur la relation de travail, tant au niveau national, européen, qu'international ;
- favoriser le croisement des regards pour une meilleure compréhension et reconnaissance mutuelle des partenaires ;
- distinguer et respecter la nature des intérêts de chacun au cours des processus de concertation et de négociation ; dans le cas d'une formation en amont d'une négociation, cerner les problématiques clés que la négociation doit contribuer à résoudre.

À l'issue de chacune des séquences, la production d'une synthèse sous forme écrite peut aider les participants à communiquer d'une manière différente. L'échange des versions, puis le travail sur les versions incitent à comprendre la logique et le raisonnement de l'autre.

### 2.2 Dynamique de la négociation collective

L'article L. 2212-1 du Code du travail vise avant tout à l'amélioration des pratiques du dialogue social dans les entreprises. Parmi les différentes figures du dialogue social, celle de la négociation collective est la plus porteuse d'enjeux, renforcés par la décentralisation des lieux de production de la norme. La négociation collective ne se résume pas aux seules réunions de négociation. Les moments en amont et aval sont à prendre en considération : phase de préparation, phase de suivi et d'évaluation. Même en cas d'absence d'accord, la manière de communiquer sur les positions de chacun sera essentielle vis-à-vis de l'ensemble de la collectivité de travail. L'objectif est donc de faire entrer les acteurs de la négociation collective dans une véritable dynamique et de les outiller pour faire face au moment de la négociation collective entre partenaires sociaux.

Les 3 phases de la négociation sont traitées lors de la formation commune :

**Préparer la négociation**, l'objectif de cette séquence est d'outiller les stagiaires à :

- disposer d'une méthode permettant de préparer efficacement une négociation ;
- repérer les sources et canaux utiles à mobiliser pour disposer des informations nécessaires selon le ou les sujets de négociation, par exemple en s'accordant sur la BDES ;
- identifier les contraintes et les marges de manœuvre à disposition des négociateurs ;
- connaître ses positions et les positions de l'autre partie (le « négociable » et « non négociable » ;
- identifier des modalités alternatives de préparation (ex : groupe de travail, bilatérales, etc.). La négociation d'un accord peut s'appuyer sur la construction d'un outil au service de la négociation : l'accord de méthodologie. Il s'agit alors de « négocier sur le processus de négociation » en définissant ses propres règles de conduite de la négociation. La séquence de formation doit permettre de saisir la logique de l'accord de méthodologie : non pas un travail sur le fond, mais bien sur la procédure.

**Conduire la négociation**, il s'agit de mettre les stagiaires en capacité de :

- faire la distinction entre les intérêts convergents, divergents/différents, compatibles... ;
- mettre en œuvre des registres de communication pertinents ;
- co-définir le problème à résoudre à partir des contraintes et des intérêts de chaque partie ;
- identifier collectivement des pistes d'amélioration ou de résolution et les évaluer ;
- définir des critères « objectifs » partagés ; sélectionner et hiérarchiser les options à partir des critères définis conjointement afin de pouvoir retenir ce qui est le plus pertinent ;
- conclure et formaliser l'accord, avec des phases différenciées de mise en œuvre si besoin.

**Faire vivre et suivre l'accord**

- pouvoir expliquer aux tiers les termes de l'accord et le traduire de manière opérationnelle ;
- définir les modalités de publicité de l'accord ; valoriser et promouvoir le résultat de la négociation
- définir les modalités de suivi de l'accord et l'évaluation de ses effets.

## Les contenus de la formation indiqués dans le cahier des charges

### 2.3 Sécurisation juridique

Les récentes évolutions législatives et réglementaires conduisent à donner plus d'autonomie aux acteurs de l'entreprise pour établir leurs propres règles. Ce qui nécessite de disposer d'une bonne connaissance de l'environnement juridique afin de s'assurer de la conformité juridique des accords issus de la négociation notamment dans les TPE-PME mais aussi en fonction des publics ; aussi, en fonction de la demande, les formations communes devront pouvoir donner des éléments de connaissance sur tout ou partie des problématiques suivantes :

- les droits sociaux fondamentaux ;
- la fabrique de la loi ; l'ordre public social et la hiérarchie des normes ;
- la représentativité des organisations syndicales et patronales ;
- l'adhésion à une convention collective nationale ;
- le champ d'application d'une convention ou d'un accord collectif ;
- les clauses obligatoires que doivent comporter ces accords ou conventions ;
- les obligations de négocier ; l'articulation des niveaux de négociation, interprofessionnel, professionnel, entreprise/établissement ;
- les règles de validité des accords ;
- la négociation collective en l'absence de délégué syndical ;
- la révision ou la dénonciation des accords ou conventions.

### 2.4 Autres thématiques

En fonction de la demande spécifique des acteurs de la formation, des thématiques particulières peuvent être abordées lors des formations communes, notamment celles portant sur les différents objets de négociation ou bien sur des aspects plus techniques. Des problématiques impactant la vie des entreprises sur le moyen et le long terme peuvent utilement être abordées, comme les impacts de la transformation numérique, le renouvellement générationnel, la responsabilité sociale des entreprises, la performance collective, la qualité de l'information, le télétravail, etc.

Des offres de formation complémentaires sont à proposer vers des thématiques permettant l'amélioration de la relation et du dialogue entre les parties.

## Modalités des formations communes au dialogue social

**3.1 Public :** l'ensemble des acteurs du dialogue social, quel que soit le niveau sur lequel ils interviennent : formation intra-entreprise mais aussi inter-entreprises pour des publics qui exercent leurs métiers dans le même secteur d'activité (branche), ou sur un territoire donné (bassin d'emploi), ou encore au sein d'un réseau (donneur d'ordre et sous-traitant). Elle peut s'adresser aux membres paritaires du dialogue social institutionnel (branches professionnelles, CPRI, CPRIA, observatoires du dialogue social, commissions paritaires locales...).

### 3.2 Composition des stages

Une composition paritaire entre les représentants des employeurs et des salariés, ratio apprécié en fonction de la taille des entreprises, particulièrement pour les TPE-PME, pour lesquelles la parité est plus difficile à atteindre. Favoriser la constitution d'un groupe de stagiaires partageant des préoccupations communes. Le nombre optimal de stagiaires se situe entre 8 et 12.

### 3.3 Expression de la demande

**Cadre :** une demande exprimée de manière conjointe par les employeurs et les représentants du personnel. L'analyse de la demande peut conduire à proposer une méthode pédagogique particulière en prévoyant un premier temps distinct. Des conventions ou des accords collectifs d'entreprise ou de branche peuvent définir le contenu de formations communes spécifiques à leurs besoins, et les conditions dans lesquelles elles sont dispensées, à travers des cahiers des charges particuliers (article L. 2212-2 du Code du travail).

**Durée :** l'offre de formation peut être soit modulaire, soit proposée sous forme de parcours. Afin de permettre une bonne dynamique de formation, il est souhaitable que les modules de formations communes aient une durée minimale de deux jours. Ces journées de formation peuvent être accolées ou distantes dans le temps, de type « formation action », permettant ainsi aux stagiaires de s'enrichir de retours d'expériences.

**Lieu :** Les formations communes doivent être suivies conjointement sur un même site, le lieu doit être suffisamment neutre, distinct par exemple du lieu habituel de négociation. Le critère résidentiel est à privilégier pour favoriser les échanges au-delà du strict temps de formation.

**Évaluations** : une évaluation individuelle anonyme sera demandée à chacun des stagiaires qui porter sur :

- Le niveau de satisfaction globale ;
- L'atteinte des objectifs de formation et des objectifs pédagogiques ;
- Les méthodes de formation utilisées ;
- La qualité des apports de connaissance et de la documentation utilisée ;
- Les temps de convivialité et de vie du groupe ;
- Les conditions matérielles de formation ;
- La pertinence et l'utilité de la formation pour l'exercice de leurs fonctions représentatives ;
- L'envie de continuer à se former procurée par le stage ;
- L'appréciation du respect de l'équidistance des animateurs et de l'organisme de formation.
- À l'issue de chaque stage, une évaluation de la formation commune réalisée par l'organisme de formation référencé sera adressée à l'Intefp qui devra mentionner :
  - L'intitulé, la date, la durée et le lieu de la formation ;
  - Les thématiques abordées ;
  - Le nombre de stagiaires et le ratio employeur/salarié ; les caractéristiques des stagiaires (statuts, mandats représentatifs, organisations éventuelles, secteurs d'activité) ;
  - La qualité des animateurs (profil et expérience professionnelle).
- Une synthèse des évaluations individuelles réalisée par l'organisme de formation référencé est adressée en annexe de cette évaluation à l'Intefp.

### **Le financement de cette formation fixé par décret**

#### **4.1 Les dispositions du décret :**

- Pour les salariés, le suivi d'une formation commune peut s'effectuer soit dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, soit dans le cadre du congé de formation économique, sociale et syndicale. Dans ce dernier cas, la formation ne peut être dispensée que par les centres de formation des organisations syndicales représentatives au niveau national, ou par des instituts spécialisés (cf. Arrêté du 9 janvier 2018 fixant la liste des organismes dont les stages ou sessions sont consacrés à la formation économique, sociale et syndicale).
- Pour les employeurs, cette formation peut être prise en charge par les fonds d'assurance formation de non-salariés ou par les OCPA compétents dans les cas prévus par le décret no 2017-714 du 2 mai 2017. L'intégration des formations communes au plan de formation de l'entreprise permet d'en faire bénéficier salariés et employeurs sans distinction, et marque l'engagement de l'entreprise.

#### **4.2 Les autres sources de financement**

- Des conventions ou des accords collectifs d'entreprise ou de branche portant sur les formations communes peuvent définir les modalités de leur financement, pour couvrir les frais pédagogiques, les dépenses d'indemnisation et les frais de déplacement et d'hébergement des stagiaires et animateurs (Article L. 2212-2 du Code du travail).
- Plusieurs opérateurs peuvent également abonder le financement de formations communes (OPCA, DIRECCTE, collectivités territoriales). Pour les agents publics, les formations communes peuvent s'inscrire dans le cadre des plans annuels de formation.

#### **Un nouveau droit et des moyens à disposition pour apprendre à négocier ...et à aboutir**

- Vous êtes de nouveaux acteurs de la négociation,
- Vous êtes confrontés à une négociation à venir à enjeux forts,
- Vous vous trouvez face à une situation de crise et à un blocage qui dégradent ou suspendent les relations sociales

**N'hésitez pas à vous faire accompagner pour améliorer le dialogue social dans votre organisation. En tant qu'experts du dialogue social, AEPACT vous propose un accompagnement sur mesure animé par des professionnels.**

## Notre offre de formation commune au dialogue social et à la pratique de la négociation

### Objectifs de la formation

- Développer une culture partagée du dialogue social et de la négociation collective
- Connaître et reconnaître les dispositions en matière de négociation collective et les prérogatives de chacun des acteurs
- Se préparer ensemble à la négociation et à élaborer une « charte » et des pratiques professionnelles du dialogue social
- Lister les thèmes à négocier et échanger sur les enjeux : mettre en place les dynamiques de dialogue social pour favoriser la conclusion d'accord mais aussi leur mise en œuvre et leur suivi
- **Option** « dialogue social dégradé/conflictuel » : sortir d'une situation de crise ; gestion des conflits (prévention et réparation).

### Durée de la formation « initiale » : formules de 2, 3 ou 4 jours

**Publics** : tout acteur de la négociation en entreprise ou dans le secteur public, et dans les branches professionnelles

**Tarifs groupe** : 1500 euros nets par jour

Option 1 : 2 jours comprenant un échange préalable avec chacune des parties et une mise en situation d'apprentissage de la négociation à partir d'un objet pré déterminé : 3000 euros nets

Option 2 : 3 jours comprenant 1X0,5jX2 en amont avec chacune des deux parties +2 jours en continu : 4500 nets

Option 3 : 2x0,5X2j en amont avec chacune des deux parties + de 2 jours en continu soit 4 jours : 1500 euros nets par jour soit 6000 euros nets

*Pour la partie syndicale représentant les salariés, si besoin décomposer un temps d'échange avec chacun des syndicats en présence.*

### Durée de la formation continue, de type formation action en fonction des négociations programmées et de leurs enjeux

**Prérequis** : avoir suivi une formation initiale

**Forfait contractuelisé** : au fil des besoins garantissant réactivité et flexibilité pour organiser une session ad hoc par : heure de coaching, demi-journée de team building ou journée entière dans une logique de résolution de problématique : tarif horaire : 250 euros nets, tarif 0,5j : 700 euros nets ; tarif journalier : 1400 euros nets.

**Méthodes utilisées** : exercices pratiques, mises en situation et jeux de rôle

### Programme indicatif de la formation initiale

- (Re) Construire des relations sociales basées sur la compréhension et la confiance
  - Confronter pour mieux partager sa représentation du dialogue social et des acteurs sociaux : atelier de confrontation croisée/ou du sosie : *avec chacune des parties puis avec les parties réunies*
  - Partager un référentiel commun concernant le dialogue social et les notions d'information, de consultation, de concertation, de négociation
  - Identifier les différents niveaux de dialogue social et leurs acteurs
  - Comprendre les enjeux des différents acteurs et les jeux d'acteurs
- La négociation et ses pratiques
  - Revue des négociations obligatoires
  - Expérimenter un process d'arbitrages et décision collective basé sur l'écoute, la coopération, la recherche de compromis et la régulation
  - Concevoir la négociation et identifier les techniques et outils d'aide à la négociation et à la résolution problème
  - Identifier les dispositions et possibilités de négociation obligatoire et/ou facultative dans son entreprise en lien avec la branche ; co-construire l'agenda social et les prérequis
  - Mise en situation concrète de négociation
- Option « gestion de crise » : identifier et traiter les causes des relations sociales conflictuelles pour rétablir le dialogue social.

[www.aepact.com](http://www.aepact.com)

Votre acteur formation  
[formation@contact.com](mailto:formation@contact.com)