



ECOLE DE MANAGEMENT

Réunion de l'ANDRH MIDI-PYRENEES

## *LES RELATIONS SOCIALES GAGNANTES/GAGNANTES*

Mardi 24 Janvier 2017

A l'IAE Toulouse

Par Fathallah CHAREF – DRH BHV/Marais

Avec les interventions d'Emilie LEZY (Cabinet Legal & Resources) et d'Hubert LANDIER  
(Institut International de l'Audit Social)



*Compte rendu rédigé par*

BRAUN Arnaud : [arnaud.braun@iae-toulouse.fr](mailto:arnaud.braun@iae-toulouse.fr)

DABERTRAND Paul: [paul.dabertrand@iae-toulouse.fr](mailto:paul.dabertrand@iae-toulouse.fr)

DEBBOUN Yassin: [yassin.debboun@iae-toulouse.fr](mailto:yassin.debboun@iae-toulouse.fr)

FIOL Manon: [manon.fiol@iae-toulouse.fr](mailto:manon.fiol@iae-toulouse.fr)

PEYRARD Florian: [florian.peyrard@iae-toulouse.fr](mailto:florian.peyrard@iae-toulouse.fr)

Ce mardi 24 Janvier, la réunion mensuelle de l'ANDRH s'est tenue à l'IAE de Toulouse. Le succès de la réunion atteste de l'intérêt que portent les professionnels RH au sujet du jour : les relations sociales gagnantes/gagnantes. Cette réunion a été l'occasion d'échanger avec le Directeur des Ressources Humaines du BHV/Marais, Fathallah Charef, sur la signature d'un accord d'entreprise portant sur le travail dominical. Les interventions de Mme Emilie Lezy, avocat-conseil aux Entreprises en droit social (Legal & Resources) et de Hubert Landier (Vice-Président de l'Institut international de l'audit social) ont permis d'élargir à d'autres problématiques les relations gagnantes – gagnantes.

La conférence a été ouverte par Monsieur Hervé Penan, directeur de l'IAE de Toulouse. Il a souhaité souligner l'engagement permanent de l'ensemble des professionnels et chercheurs qui font de la formation Ressources Humaines un enseignement performant.

En introduction, Maître Emilie Lezy est revenue sur l'évolution de la négociation collective au cours de ces dernières années. Trois constats peuvent être faits: la libération de la parole avec la possibilité de négocier avec des partenaires sociaux autres que les organisations syndicales, à savoir les représentants élus du personnel, les salariés mandatés, mais aussi la possibilité de recourir au référendum ; l'ouverture des champs de la négociation collective ; et le bouleversement

de la hiérarchie des normes débuté en 2004 avec la loi Fillon et partiellement achevé avec la loi El Khomri. Maître Lezy a présenté les principales mesures mises en place récemment par cette loi. Mettant en exergue la prépondérance prise par les accords d'entreprise, Maître Lezy a rappelé que désormais, les entreprises tendent de plus en plus à conclure des accords gagnants/gagnants. Pour conclure son intervention, elle précise que l'ensemble des outils juridiques à la disposition de l'entreprise en matière de négociation collective, permet aux entreprises de mettre en place une organisation conforme à leurs problématiques économiques, aux enjeux sociaux et aux évolutions souhaitées. La problématique devient la mise en pratique de la règle juridique. Maître Lezy pose la question à l'assemblée afin de prolonger les échanges : *« Qu'allez-vous faire de ces outils? Allez-vous révolutionner les accords que vous avez mis en place? Allez-vous dénoncer ces accords et les réformer (notamment les accords 35 heures)? »*. Les principaux freins à la refonte de ces accords seraient la peur et le risque d'échec de nouvelles négociations.

Monsieur Charef poursuit par une brève introduction sur le BHV/Marais. L'intervention s'est ensuite portée sur le cas spécifique de l'accord dominical signé par l'entreprise. Il pose directement deux questions : Le dialogue social peut-il constituer un avantage

concurrentiel ? Le dialogue social peut-il être un levier de performance économique ?

### Le contexte juridique

Tout d'abord, M. CHAREF rappelle le caractère sacré du dimanche, jour de la vie commune. Historiquement, seul le secteur commercial au sein de zones définies, autorisait les magasins à ouvrir le dimanche grâce à des dérogations.

Un réel tournant s'est opéré au 1<sup>er</sup> semestre 2013 avec les enseignes du secteur du bricolage qui ont relancé le débat sur le travail le dimanche en dénonçant une concurrence déloyale selon les zones d'emplacement des magasins.

En réponse à cette demande, le Premier Ministre de l'époque confie à Jean-Paul BAILLY la mission de mener un audit sur la question des exceptions au repos dominical dans les commerces. Un rapport, rendu le 2 décembre 2013, met en exergue les incohérences de la réglementation du travail dominical. Après une longue période de flottement, la loi Macron du 6 août 2015 permet aux commerces d'ouvrir le dimanche dès lors qu'ils sont situés dans une zone commerciale, un secteur touristique international ou une gare à forte affluence – et ce, à la double condition d'obtenir un accord d'entreprise et de prévoir un certain nombre de clauses et contreparties.

Le 26 septembre 2015, la Zone Touristique Internationale des « Halles » a été créée par arrêté ministériel. Cette ZTI intègre l'établissement du BHV / Marais Rivoli.

M. CHAREF voit en cette ZTI un levier permettant de concurrencer les nouvelles formes de commerce (e-commerce). D'après cette estimation, l'ouverture le dimanche entraînerait une augmentation du chiffre d'affaires du BHV/Marais de 8%. Cette augmentation du chiffre d'affaires peut être expliquée par trois principales raisons : la consommation des touristes, la forte fréquentation du Marais le dimanche et la prise de parts de marché aux enseignes déjà ouvertes le dimanche.

M. CHAREF lance alors des négociations qui vont durer deux ans.

### Le contexte social

Il est important de rappeler le contexte social dans lequel évolue BHV/Marais. Présentement, c'est l'Union du Grand Commerce de Centre-Ville (UCV), et le syndicat SUD Solidaire, non-représentatif au niveau de la branche, qui ont souhaité engager une négociation collective pour aboutir à un accord de branche permettant aux enseignes adhérentes d'ouvrir tous les dimanches à partir de janvier 2016. Cependant, M.CHAREF pose alors la question : est-il plus judicieux de négocier au niveau de la branche ou au niveau de l'entreprise ? Pour lui, il faut privilégier le niveau de négociation le plus efficace d'un point de vue économique et social.

L'efficacité sociale est devenue un sujet politique polémique clivant car il a mobilisé les organisations syndicales. M.CHAREF souligne qu'il est vital de favoriser le niveau de

négociation qui offre les meilleures chances d'aboutir à un accord. En cela, il estime que le dialogue social peut constituer un avantage concurrentiel.

Concernant l'efficacité économique, M.CHAREF expose qu'un accord au niveau de la branche consiste à ouvrir son magasin aux mêmes conditions et en même temps que les autres. De plus, La Samaritaine, concurrent principal du BHV/Marais, qui rouvrira ses portes en 2018, aura donc les mêmes avantages que BHV/Marais si l'accord est décidé au niveau de la branche. Partant de ces constats, pourquoi ne pas créer un avantage concurrentiel seulement pour le BHV en négociant un accord d'entreprise ?

Un autre aspect évoqué par M. CHAREF concerne la régulation sociale. Selon cette théorie, l'ensemble des parties civiles ou sociales forme une communauté de travail soumise à des éléments externes qui leur impose le cadre dans lequel elle doit interagir, et cette communauté génère ses propres règles. Selon Jean-Nicolas MOREAU, il faudrait distinguer deux leviers de la régulation sociale : représentatif et managérial.

La branche des Grands Magasins n'est pas perçue comme un niveau de régulation sociale. La négociation est donc peu utilisée. En revanche, selon M.CHAREF, le BHV/Marais mène depuis toujours une politique sociale résolument responsable. Il existe une régulation professionnelle visant la conciliation entre l'intérêt de l'entreprise et celui des collaborateurs. Cela est confirmé par la

signature de treize accords d'entreprise en cinq ans, tous signés à la majorité. Ils ont permis de développer des outils par ajustements mutuels.

Pour continuer dans la démarche de détermination du niveau de la négociation, M.CHAREF a donc entrepris un état des lieux des forces en présence en cartographiant les syndicats selon leur positionnement : opposition, neutralité ou signature. Au niveau de la branche, la combinaison des éléments menait tout droit à l'échec : CGT et FO (56%) sont opposés au travail dominical. Au niveau du BHV/Marais : la CGT est contre (34%), la CFTC est neutre (27%), enfin SUD et CFE-CGC sont pour (39%). Nous le rappelons, à l'époque, pour être valide, un accord doit être signé par des syndicats représentatifs ayant obtenu 30% des voix aux dernières élections professionnelles, et sans opposition d'organisations syndicales représentatives ayant obtenu ensemble plus de 50%.

M. CHAREF est alors conforté dans son idée que la négociation doit être menée au niveau de l'entreprise. Néanmoins, il s'aperçoit que la réussite de la négociation repose en partie sur la CFTC qui, si elle s'oppose, empêchera la signature de l'accord. A ce moment, M. CHAREF évoque la notion d'univers de contraintes : chaque délégué syndical a des ambitions et convictions propres mais elles se trouvent encerclées par d'autres acteurs ayant d'autres ambitions et convictions. C'est alors

un véritable jeu de pouvoir qui se met en place.

### **La stratégie sociale.**

M. CHAREF évoque alors la stratégie qu'il a mise en place afin de mettre toutes les chances de son côté : identifier les acteurs clés de la stratégie et établir un plan. Les acteurs clés sont SUD Solidaire et la CFTC : il souhaite s'assurer de la signature de SUD tout en évitant que la CFTC ne s'oppose.

La stratégie est mise en place en trois temps. Tout d'abord, mettre en confiance SUD Solidaire et la CFTC. Cependant, un obstacle majeur apparaît: il existe de vieilles querelles entre le délégué syndical central et la direction. Afin de remédier à cet obstacle, M.CHAREF a organisé des réunions bilatérales avec chaque syndicat afin de pousser la CFTC à ne pas s'opposer à l'accord sur le travail dominical pour BHV/Marais, tout en considérant SUD comme le partenaire privilégié.

Vient alors la deuxième étape : l'organisation d'un référendum afin de mettre la pression sur la CFTC et d'obtenir l'adhésion des salariés au projet. Ce référendum s'est soldé par un échec avec 13 voix d'écart. Malgré une réelle volonté des salariés de travailler le dimanche, plusieurs raisons viennent expliquer ce vote : les contreparties sont jugées insuffisantes (cinq dimanches payés à 200% et cinq dimanches à 150%). Les personnels de démonstration (20% du corps électoral) appartiennent à d'autres entreprises

et ne sont pas couvertes par l'accord proposé. Leur vote négatif aboutit au rejet du projet.

Enfin, dans un troisième temps, la « vox populi » a fait la différence. M.CHAREF a utilisé plusieurs leviers afin d'infléchir la position de la CFTC. Tout d'abord, l'important était de neutraliser l'argument du paiement des dimanches. Ainsi, le nouvel accord propose 15 dimanches maximum travaillés et rémunérés à 200%. De plus, l'objectif du DRH du BHV/Marais était de faire monter la pression auprès des vendeurs.

M.CHAREF précise qu'il est primordial de connaître l'histoire des organisations syndicales au sein de l'entreprise.

### **La signature d'un accord gagnant/gagnant.**

Dès le départ, ce projet d'accord voulait rechercher le meilleur compromis possible entre l'intérêt de l'entreprise et celui des collaborateurs. Cet accord se veut être le garant de la vie familiale des salariés. Ainsi, l'accord signé énonce que le principe du travail le dimanche est soumis à un dispositif de volontariat. De plus, un plafond de 15 dimanches travaillés par salarié a été instauré et il est impossible de déroger à cette règle, tel un principe d'ordre public absolu. Ces éléments ont permis de valider et signer le deuxième accord proposé aux organisations syndicales. En outre, plusieurs engagements en matière d'emploi, de formation, de santé au travail, de pouvoir d'achat, de Responsabilité Sociale de l'Entreprise et de droit syndical ont

été pris par BHV/Marais afin d'accompagner les salariés dans ce changement.

La signature de l'accord sur le travail dominical a permis une création nette d'emplois de 12%, dont 70% en CDI. Concernant la formation, les salariés bénéficient d'un compte épargne alimenté à hauteur de 3% du nombre d'heures travaillées le dimanche. En outre, l'accord signé comporte une partie relative à la garde des enfants. Ainsi, BHV/Marais a mis en place des chèques CESU afin de participer au frais engendrés par la garde des enfants le dimanche.

M. CHAREF conclut son intervention en répondant à quelques questions. L'une d'elles concernait la volonté de négociation d'un tel accord : était-ce une vraie volonté de la Direction ou se pliait-elle à des exigences financières ou sociales ? Fathallah CHAREF a indiqué que la Direction du BHV/Marais souhaitait réellement mettre en place le travail dominical en trouvant un compromis entre les intérêts des salariés (équilibre vie professionnelle – vie privée) et celui de l'entreprise (augmentation du chiffre d'affaires).

Cette réunion s'est conclue par l'intervention de M. Hubert LANDIER, expert en relations sociales et vice-président de l'Institut International de l'Audit Social. Il a rappelé que la réalité de la négociation collective était bien différente de celle présentée par les médias : nous entendons

souvent parler des échecs mais très peu des réussites, comme l'accord signé par M. CHAREF.

De plus, afin de répondre aux nouvelles attentes des parties prenantes (salariés, directions...), il est nécessaire de renouveler en profondeur les pratiques syndicales en cherchant à négocier des accords gagnants/gagnants permettant à l'ensemble des acteurs d'évoluer. Cela permettrait également de créer des bases solides de négociation. En outre, comme évoqué précédemment, les attentes des salariés évoluent, impactant les problématiques de négociation, en s'intéressant notamment à la qualité de vie au travail. Enfin, la négociation ressemble désormais davantage à de la co-construction ayant pour objectif d'avancer et de répondre aux intérêts de chaque partie.

Pour appuyer son propos, M. LANDIER prend deux exemples. Le premier est celui d'une usine Bosch. Dans cet établissement, la direction et les syndicats se battaient pour trouver un avenir. Pour cela, des Groupes de Réflexion Industrielle (GRI) ont été mis en place. Ces groupes étaient constitués de managers et de représentants du personnel. L'idée à retenir est que de nouvelles instances de représentation peuvent permettre d'avancer de manière plus efficace sur certaines négociations. En outre, la problématique économique est de plus en plus intégrée à la démarche syndicale : la direction et les syndicats doivent travailler ensemble

afin de faciliter la vie économique et sociale de l'entreprise. Il est donc nécessaire que toutes les parties modifient leur façon de voir les choses. Pour qu'une négociation aboutisse, l'attitude de la direction est fondamentale afin qu'un climat de confiance s'installe entre les acteurs.

M. LANDIER propose un second exemple : la création d'un référentiel et d'un kit d'appréciation de la qualité du dialogue social dans les entreprises. Ces outils sont le fruit d'une collaboration entre l'Institut International de l'Audit Social et l'UGIT CGT (Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens – CGT). Ils seront présentés le 8 février 2017. Cela a été rendu possible par la réunion pendant plus d'un an d'un groupe paritaire (moitié délégués syndicaux et moitié DRH). Ce projet sera disponible en open source et donc utilisable par les représentants du personnel, les Directions des Ressources Humaines, les consultants... Ces outils apporteront très certainement des éléments utiles et importants permettant au dialogue social d'évoluer sur la bonne voie.

M. LANDIER conclut son intervention en posant les questions suivantes à l'assemblée : *« Est-ce que la direction a un rôle pro-actif en matière de dialogue social ? Y a-t-il une volonté de l'entreprise de pratiquer le dialogue social ? Qu'en pense le personnel ? »*. Tout cela dépend du climat instauré dans l'entreprise.

Bénédicte Blondel, Présidente de l'ANDRH Midi-Pyrénées, clôture la conférence en remerciant tous les participants. Elle rappelle que les prochains thèmes des réunions ANDRH seront : « le rôle du DRH dans la transformation digitale » le 21 février 2017, la visite de l'oncopole avec l'intervention de Dominique RAYNAL le 23 mars 2017, et la présentation d'une pièce de théâtre « Droit d'alerte » montée par le président du groupe local Dauphiné associé au CMRH le 19 avril 2017.