RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité

anact
agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

aract Auvergne-Rhône-Alpes

NÉGOCIATION COLLECTIVE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

UNE INVESTIGATION EN AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Financé par l'Union européenne

La négociation collective, une modalité du dialogue social restant à explorer

À l'exception des sujets obligatoires (NAO), ce processus de dialogue et de construction de cadre collectif est peu investi par les négociateurs d'entreprise, en particulier pour traiter des sujets d'organisation du travail ou encore de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).

Pour mieux connaître la perception des acteurs du dialogue social sur ce sujet, leurs pratiques, leurs enjeux mais aussi les freins ou difficultés rencontrés, l'Aract et CEZAM Auvergne-Rhône-Alpes ont mené une enquête régionale.

Cette dernière s'appuie sur :

- Une consultation en ligne (organisée en 20 questions fermées et 2 questions ouvertes permettant une contribution qualitative des répondants),

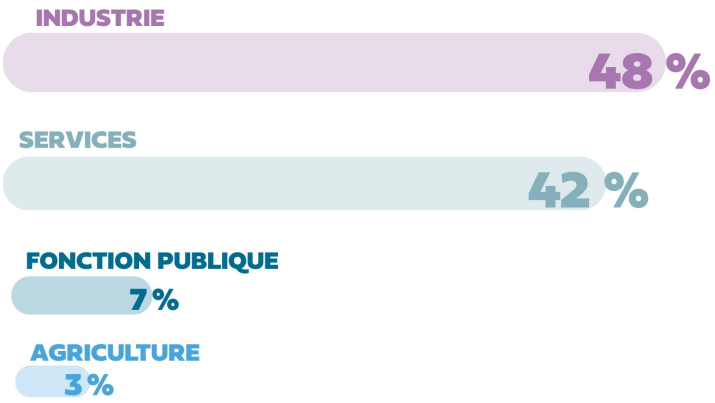
- Quinze entretiens qualitatifs menés auprès de représentants d'entreprises volontaires (direction et élus du personnel) et d'acteurs tiers en appui aux négociateurs (juristes, consultants, institutionnels, etc.).

En cohérence avec d'autres enquêtes, les résultats de cette consultation ne prétendent pas à une stricte représentativité mais donnent un éclairage sur les besoins et les leviers à mobiliser demain pour faire de la négociation collective un outil mobilisable pour l'amélioration des conditions de travail.

FOCUS SUR LES RÉPONDANTS

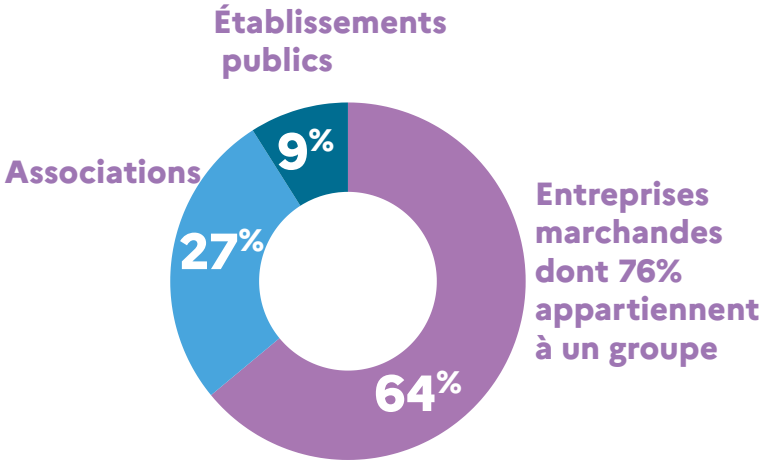
Où travaillent-ils ?

Secteur

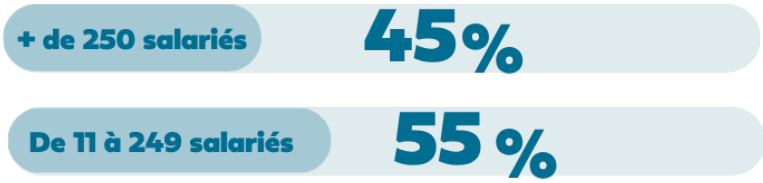


SERVICES :
Commerce, transports, services rendus aux entreprises, aux particuliers, hébergement, restauration, etc.

Statut de structure



Taille de structure



Qui sont-ils ?

85% des répondants à la consultation sont des **représentants du personnel ou représentants syndicaux** et **15%** sont des **représentants employeurs**.

Ces répondants sont fortement syndiqués :

68% des représentants du personnel indiquent être **adhérents à un syndicat de salariés** (contre **53%** d'élus syndiqués au niveau national - DARES *Analyses n° 45* – Septembre 2025) et **93%** des répondants « employeurs » indiquent **adhérer à une organisation patronale**.

Enfin, la proportion des établissements de l'échantillon couverts par des instances représentatives du personnel est là aussi très supérieure aux données nationales : 98% pour l'échantillon contre 61% au niveau national (DARES *Analyses n° 4* – Janvier 2025).

Les répondants à la consultation bénéficient de ressources syndicales et d'une structuration du dialogue social au sein de leur établissement sensiblement supérieures à la moyenne.

1

UN CLIMAT SOCIAL MARQUÉ PAR DES TENSIONS

57% des répondants jugent le climat social tendu ou plutôt tendu.

Pour **67% des répondants**, il s'est plutôt dégradé ces trois dernières années.

Lorsque le climat social est dit dégradé, cette dégradation est plus **prégnante dans les relations professionnelles** (en particulier entre hiérarchie et salariés) qu'au niveau du dialogue social institué.

75% **Des répondants estiment les relations tendues entre hierarchie et salariés.**

Elles sont tendues entre salariés et services pour **57%**

Elles sont tendues entre direction et représentants du personnel pour **55%**

Le climat social est marqué par l'existence de dysfonctionnements en matière RH (absentéisme, turn over), de santé au travail (accidents du travail répétés) ou encore de production (problèmes de qualité, production) pour **81% des répondants.**

> ***Les périodes sont plus ou moins compliquées et tendues selon l'actualité sociale et la vie économique de l'entreprise et les décisions qui en découlent -*** Un représenant syndical

Il y a des régressions sur les conditions de travail ces dernières années, ça tend les choses à tous les niveaux - Un élu CSE

> ***Nous avions beaucoup de tensions dans les ateliers, voire des accrochages. Avec les représentants du personnel, nous en avons fait une priorité mais tout n'est pas réglé -*** Un représenant employeur

2 UN DIALOGUE SOCIAL INSTITUÉ JUGÉ DE QUALITÉ

72% des répondants déclarent que le dialogue social dans leur entreprise est de qualité à de bonne qualité.

Un résultat plutôt positif à nuancer.
Les verbatims des répondants illustrent bien les marges de progrès sur les **trois fondamentaux d'un dialogue social de qualité.**

1 La qualité des relations

o Travailler la posture d'écoute, l'ouverture aux points de vue différents et accepter les débats contradictoires,
o Éviter d'avoir des positions unilatérales,
o Être davantage transparent sur les contraintes et les marges de manœuvre,
o Faire preuve d'honnêteté, loyauté, respect et reconnaissance mutuelle.

2 La qualité des processus

o Se mettre d'accord sur la méthode de travail paritaire,
o Organiser des rencontres et du dialogue formel et informel,
o Coconstruire en s'appuyant sur des contributions équilibrées,
o S'assurer de la présence de l'interlocuteur décisionnaire.

3 La qualité des contenus

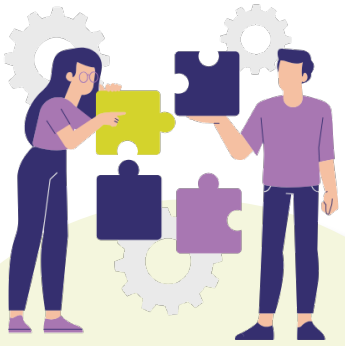
o Maîtriser les sujets travaillés,
o Prendre les sujets au bon niveau et dans les bons espaces,
o Considérer davantage les conditions réelles de travail,
o Disposer d'une information de qualité.

3 NÉGOCIATION : UNE UTILITÉ PERÇUE MAIS DIFFICILEMENT EXPLORÉE EN PRATIQUE

Une majorité des répondants

ont une vision ambitieuse de ce à quoi pourrait servir la négociation en entreprise

Elle serait notamment une manière **d'inscrire les choses dans la durée** (pour 82% des répondants) et **construire un cadre partagé sur les sujets nouveaux et complexes** (pour 81% d'entre eux).



« Améliorer les CDT et la rémunération, résoudre les problèmes récurrents et favoriser l'engagement collectif »

...pondérée par le vécu des répondants

La négociation est essentiellement impulsée par l'obligation réglementaire (pour 79% des répondants) et son efficacité réelle pour transformer le « quotidien des salariés » reste limitée.

Dans la question ouverte dédiée, les répondants expliquent cette limite par :

- Un rapport de force important voire un réel déséquilibre,
- Une volonté et un engagement insuffisants pour négocier (transparence, loyauté et marges de manœuvre),
- Un affaiblissement des élus et des syndicats (charge de travail, carence d'élus,etc.), qui impacte également la relation avec les salariés pour les informer et les mobiliser,
- Des régulations souvent tendues sur les conséquences des changements (absentéisme, réduction d'effectifs, relations dégradées...) plutôt que des concertations voire de la négociation en amont des transformations (organisation du télétravail, introduction concertée de l'IA, conduite des projets d'investissement...),
- Des contenus d'accords limités (« simple préservation des acquis ») ou des mises en œuvre non effectives (« pas d'application réelle ») qui limitent l'intérêt de valoriser les accords auprès des salariés,
- Des moyens (temps, ressources, méthode) en inadéquation avec les ambitions affichées.

4 DES PRATIQUES À REPENSER

Pour les répondants, de nombreuses pratiques existent mais sont à améliorer....

o Organiser et faciliter les liens entre les salariés et leurs représentants,
o Mettre à disposition les informations nécessaires pour instruire les sujets négociés,
o Élaborer, en amont, un cadre commun de négociation (étapes, méthode, moyens, calendrier),
o Se doter de modalités de suivi des accords adaptées,
o Négocier sans oublier les liens et impacts sur les conditions de travail,
o Déployer des modalités d'animation facilitant la qualité des échanges.

... quand d'autres sont à développer pour réunir les conditions d'une négociation mutuellement acceptable

Réaliser, en amont, un état des lieux concerté

Pratique inexistante pour

41%

des répondants

Se former sur les sujets nouveaux ou peu maîtrisés

Pratique inexistante pour

41%

des répondants

Se former aux process et méthodes de négociation

Pratique inexistante pour

34%

des répondants

Quel recours à un appui à la négociation ?

Le soutien aux pratiques de négociation passe également par la connaissance que les parties prenantes ont des interlocuteurs susceptibles de venir en appui lors de la préparation des négociations mais aussi tout au long du processus.

Dans ce cadre, l'enquête interrogeait le recours à des interlocuteurs internes ou externes, les répondants mobilisent :

38% des consultants ou experts extérieurs à l'entreprise

35% une organisation patronale ou syndicale de salariés

29% des experts internes (juridique, RH,...)

5

ORGANISATION ET CONDITIONS DE TRAVAIL, UN SUJET FAIBLEMENT NÉGOCIÉ

6% des accords au niveau national

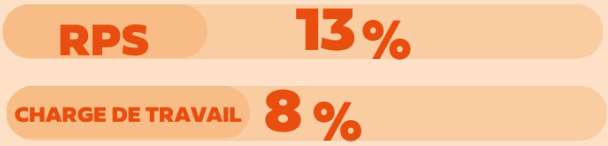
recensés par la Direction générale du travail portent sur les conditions de travail.

(Bilan de la négociation collective 2023 -DGT)

Et ce chiffre est à relativiser car 80% de ces accords portent sur le droit à la déconnexion et le télétravail.

Les résultats de l'enquête confirment cette tendance

Les sujets de conditions de travail, tels que les **RPS** et la **charge de travail**, qui sont majoritairement identifiés **à fort enjeu par les répondants** sont rarement traités dans le cadre d'une négociation.



Ces sujets **seraient prioritairement traités – lorsqu'ils le sont –** dans les instances de représentation du personnel (CSE, CCSST) et/ou par un ou des services dédiés et/ou encore par des interlocuteurs internes identifiés.

Des sujets également peu discutés en mode participatif

Les répondants indiquent qu'il existe dans leur entreprise des réunions associant les salariés et permettant des échanges sur :

Les conditions de travail, pour **29%**

Le climat des relations de travail (tensions individuelles et collectives), pour **26%**

Les modifications de l'organisation du travail, pour **24%**

Plusieurs raisons pour expliquer

- L'existence de pratiques managériales, en matière de ressources humaines ou encore de prévention des risques installées dans l'entreprise pour **73%** des répondants ;
- Des postures peu favorables pour négocier sur ces sujets pour **67%** des répondants ;
- Une absence de culture de la négociation sur ces thèmes dans l'entreprise pour **58%** des répondants ;
- Des relations sociales tendues pour **55%** des répondants.

Les personnes interrogées soulignent également le caractère complexe et exigeant de ce type de négociation, qui requiert de la méthode et notamment de se doter d'une définition commune et partagée de l'organisation et des conditions de travail.

DES PERSPECTIVES POUR ALLER PLUS LOIN

Ce panorama souligne des marges de progrès pour mobiliser la négociation comme un véritable outil d'innovation sociale, à la hauteur des enjeux de transformations auxquels les entreprises doivent faire face.

Plusieurs leviers pourraient être mobilisés par les acteurs sociaux et négociateurs d'entreprise :

- Former au dialogue social et aux fondamentaux méthodologiques de la négociation (définition croisée des enjeux, diagnostic partagé, cadre de négociation, conditions de l'effectivité des accords),

- Progresser sur les pratiques et la culture de la négociation en participant à des formations conjointes sur la négociation basée sur la résolution de problèmes,

- Renforcer la connaissance sur les sujets à forts enjeux en termes de conditions de travail pour lesquels la modalité négociation collective mériterait d'être favorisée,

- Se doter de méthode partagée et de marges de manœuvre pour construire un agenda social à la fois ambitieux et réaliste,

- Développer la qualité des relations à tous les niveaux et recourir, lorsque cela est nécessaire à un appui tiers pour faciliter ces relations,

- Expérimenter des pratiques de négociation renouvelées pour légitimer et reconnaître la contribution de l'ensemble des parties prenantes (direction, encadrement, salariés et leurs représentants),

- Tirer les enseignements des pratiques, pour les amender si nécessaire, valoriser les outils éprouvés et installer une culture instituée de la négociation collective.

Les auteur.e.s souhaitent remercier l'équipe de CEZAM Auvergne-Rhône-Alpes et plus particulièrement :

Stéphane Zapata - Directeur,
Sylvie Paquet - Chargée de développement et formatrice,
Fabrice Melin - Formateur et Responsable Pôle élus

Auteur.e.s :
Magali Dubois-Wild et Rémi Cottet,
Aract Auvergne-Rhône-Alpes

Une publication de l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes - juin 2026
Conception graphique : service communication Aract
Crédits photos : AdobeStock, Canvas.

Financé par l'Union européenne