

# LE DIALOGUE SOCIAL PAR LA PREUVE : QUATRE CAS D'ACCORDS D'ENTREPRISE INNOVANTS ET LEURS ENSEIGNEMENTS

---

Par Christian Pellet et Vincent Urbejtél

Le 23 mai 2017

---

*La promotion du dialogue social est un mot d'ordre auquel tous les gouvernements ont souscrit depuis près de vingt ans. Mais, outre qu'ils ont très inégalement tenu cet engagement dans les faits et dans la durée, ils ont parfois peiné à en illustrer les mérites de façon concrète et pratique. Du coup, pour le grand public et les observateurs qui n'ont jamais fait par eux-mêmes l'expérience du dialogue social dans leur entreprise ou leur parcours professionnel, ces mots restent souvent abstraits : ils désignent de façon plus ou moins confuse l'esprit de dialogue de l'exécutif ou encore le renoncement à une conduite autoritaire des réformes sociales. Au fond, pour beaucoup, le dialogue social se confond avec une philosophie générale de l'exercice du pouvoir et s'identifie à la scénographie de grandes conférences multipartites, de rendez-vous de négociation lourdement médiatisés et de déclarations plus ou moins mémorables des leaders syndicaux nationaux sur le perron des ministères de la République.*

Synthèse

*Notre projet n'est pas ici de négliger l'exercice du dialogue social au niveau national - nous en retracerons au contraire l'histoire, les réussites et les écueils récents - mais de montrer qu'il s'agit aussi et avant tout d'une pratique concrète des relations sociales, au plus près des réalités vécues par les salariés et leurs entreprises, et dont les bénéfices peuvent être décisifs pour les uns comme pour les autres. Pour cela, nous avons souhaité exposer et analyser quatre exemples ou, si l'on préfère, quatre histoires exemplaires. Au moment où le nouvel exécutif s'apprête à donner une place plus grande encore à la négociation et à l'accord collectif dans l'entreprise, il nous a paru utile de défendre le dialogue social "par la preuve". Notre pari est que les arguments habituellement avancés par ses partisans s'en trouveront renforcés : oui, un dialogue social de qualité est bien un facteur de pacification, de progrès collectif et de compétitivité économique.*

## SOMMAIRE

<b>1</b> - Le quinquennat de François Hollande s'est moins bien terminé pour le dialogue social qu'il n'avait commencé.....	3
<b>2</b> - La vitalité de la négociation, dont la loi élargit les possibilités depuis 10 ans, ne se dément pourtant pas sur le terrain.....	5
<b>3</b> - Le dialogue social par la preuve : quatre cas d'accords ambitieux et imaginatifs dans l'entreprise. ....	6
<b>4</b> - Renault –un accord de compétitivité fructueux et une relance du dialogue interne.....	7
<b>5</b> - CAIB – Le dialogue social, levier de croissance et de compétitivité.....	8
<b>6</b> - STX – Le dialogue social, facteur de confiance dans un groupe menacé.....	8
<b>7</b> - BHV Rivoli – Le retour à la profitabilité et à l'amélioration du pouvoir d'achat grâce à l'ouverture le dimanche.....	9
<b>8</b> . Quelques enseignements issus de ces cas de négociation d'entreprise.....	11
<b>9</b> . Quels enseignements pour la poursuite de la réforme de notre démocratie sociale ?.....	12
Annexe A – Étude de cas Renault.....	14
Annexe B – Étude de cas CAIB.....	28
Annexe C – Étude de cas STX.....	32
Annexe D – Étude de cas BHV Rivoli.....	40

Nous remercions toutes les personnes sans qui ce projet n'aurait pas été possible, et en particulier nos interlocuteurs dans les entreprises, qui nous ont consacré un temps précieux et mis à disposition des informations éclairantes.

- Renault : M. Franck Daout (DSC CFDT), M. Bruno Azière (DSC CFE-CGC), M. Tristan Lormeau (DRH France)
- CAIB : M. Patrice Bondy (Directeur Général), M. Jean-Louis Bossard (DS CFDT)
- STX : M. Christophe Morel (DSC CFDT), M. François Janvier (DSC CFE-CGC)
- BHV Rivoli : M. Emmanuel Collin (DSC CFE-CGC), M. Fathallah Charef (Directeur du département Ressources Humaines)

## 1 - LE QUINQUENNAT DE FRANÇOIS HOLLANDE S'EST MOINS BIEN TERMINE POUR LE DIALOGUE SOCIAL QU'IL N'AVAIT COMMENCE

Rappelons-nous : de 2012 à 2014, trois « grandes conférences sociales » ont fixé les objectifs gouvernementaux en matière sociale, et généré un premier échange entre partenaires sociaux à ce sujet. En orientant leurs travaux, conformément à l'article L1 du Code du travail<sup>1</sup>, les conférences organisaient aussi leur agenda social. En sont sortis plusieurs accords nationaux interprofessionnels, dont l'Accord national interprofessionnel (ANI) de sécurisation de l'emploi (11 janvier 2013) et celui sur la qualité de vie au travail (QVT), entre autres, eux-mêmes transposés dans la loi depuis.

Toutefois cette innovation n'a pas survécu sous sa forme et dans son ambition initiales : dès l'édition de juillet 2014, elle fut partiellement boycottée par la CGT, FO, la FSU et Solidaires, organisations qui souhaitaient manifester leur désapprobation à l'égard du caractère unilatéral et sans contrepartie du Pacte de responsabilité<sup>2</sup>. Le Medef avait également hésité à participer, avant d'obtenir préalablement (et sans concertation) le report partiel du compte pénibilité.

La conférence de 2014 marquait en fait un point d'inflexion dans la dynamique de dialogue social engagée depuis 2012. Celle-ci n'allait faire que se dégrader, du moins au niveau national, jusqu'à arriver au climat d'exaspération extrême de la loi Travail<sup>3</sup>. Trois grandes étapes ont marqué cette chronologie :

- L'échec de la négociation nationale interprofessionnelle de 2014 sur la modernisation du dialogue social (MDS) : ouverte par un texte provocateur du Medef, allant jusqu'à faire dépendre l'existence d'une représentation du personnel d'un référendum auprès des salariés<sup>4</sup>, la négociation, pourtant préparée par une phase délibérative de plusieurs années, suivit un cours compliqué, jusqu'à l'échec, malgré des évolutions significatives concédées par les uns ou par les autres ; la version finale, où les points de divergence étaient pourtant

---

<sup>1</sup> L'article L1, issu de la loi Larcher du 31 janvier 2007, dispose : « *Tout projet de réforme envisagé par le Gouvernement qui porte sur les relations individuelles et collectives du travail, l'emploi et la formation professionnelle et qui relève du champ de la négociation nationale et interprofessionnelle fait l'objet d'une concertation préalable avec les organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel en vue de l'ouverture éventuelle d'une telle négociation.*

*A cet effet, le Gouvernement leur communique un document d'orientation présentant des éléments de diagnostic, les objectifs poursuivis et les principales options.*

*Lorsqu'elles font connaître leur intention d'engager une telle négociation, les organisations indiquent également au Gouvernement le délai qu'elles estiment nécessaire pour conduire la négociation. »*

<sup>2</sup> Voir « Réussir le pacte de responsabilité : pour une culture du dialogue économique et social », Note Terra Nova, 14 mars 2014 <http://www.tnova.fr/note/r-ussir-le-pacte-de-responsabilite-pour-une-culture-du-dialogue-economique-et-social>

<sup>3</sup> Voir « Loi travail - Propositions pour sortir de l'impasse », Note de Terra Nova, mars 2016 <http://tnova.fr/notes/loi-travail-propositions-pour-sortir-de-l-impasse>

<sup>4</sup> Article 1 du projet d'accord MDS proposé aux organisations syndicales par les organisations patronales lors de la réunion du 30 octobre 2014 : « *Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, l'employeur organise tous les quatre ans une consultation. Si la majorité d'entre eux se prononce pour la mise en place d'une représentation du personnel, un conseil d'entreprise est instauré dans l'entreprise dans les six mois suivant le résultat de la consultation* ». Ce conseil d'entreprise avait également un pouvoir de négociation.

devenus restreints, était bien trop éloignée des déclarations enflammées des débuts pour permettre de valoriser une signature ; malgré tout, les principaux acquis de ces échanges furent transposés dans la loi du même nom, dite « Rebsamen »<sup>5</sup>.

- Début 2016, la proposition par le Gouvernement d'un avant-projet de loi Travail non concerté, déclenche la plus grande série de manifestations depuis 1995, malgré le ralliement de certaines organisations syndicales<sup>6</sup> à un projet amélioré en mars ; le projet avait pourtant été en partie préparé par divers rapports (dont le rapport Combrexelle et le rapport Cette-Barthélémy de Terra Nova), mais aucune négociation n'avait été ouverte, faute de motivation et/ou de confiance des acteurs<sup>7</sup> ; selon certaines organisations syndicales, l'article L1 du code du Travail n'aurait pas été respecté<sup>8</sup>.
- L'échec de la négociation Unedic en juin 2016 : l'opposition frontale des organisations patronales à l'idée de décourager l'abus des contrats courts et d'introduire tout nouveau coût pour les entreprises rendit le compromis impossible, et décrédibilisa un peu plus les partenaires sociaux dans leur capacité à trouver des équilibres de gestion<sup>9</sup>.

La primaire de la droite et du centre a mis un point d'orgue à cette déconsidération des partenaires sociaux, en essayant de populariser des discours de plus en plus radicaux sur l'inutilité du paritarisme, ou encore l'illégitimité des organisations syndicales. A gauche d'un certain méridien sociologique, plusieurs candidats (participant ou non à la primaire du parti socialiste et de ses alliés) ont exposé une conception réduisant les partenaires sociaux au rôle de courroie de transmission du pouvoir politique.

## **2 - LA VITALITE DE LA NEGOCIATION, DONT LA LOI ELARGIT LES POSSIBILITES DEPUIS 10 ANS, NE SE DEMENT POURTANT PAS SUR LE TERRAIN**

Si ces trois dernières années ont été quelque peu chaotiques en matière de dialogue social interprofessionnel, il n'en a pas toujours été ainsi : le niveau national a produit des avancées majeures depuis dix ans, par la négociation, sans que l'on en soit toujours conscient. En témoignent par exemple :

---

<sup>5</sup> Voir les enseignements de cet échec sur les pratiques de négociation interprofessionnelles dans le rapport Terra Nova réalisé par Martin Richer et Christian Pellet sur « L'évaluation de la loi de sécurisation de l'emploi et ses enseignements pour l'évolution de notre démocratie sociale », juillet 2016. <http://tnova.fr/rapports/quels-enseignements-tirer-de-la-mise-en-oeuvre-de-la-loi-de-securisation-de-l-emploi-pour-orienter-la-reforme-de-notre-democratie-sociale> Sur le contexte de la loi Rebsamen, voir « Le dialogue social au seuil d'un renouveau », Note Terra Nova, septembre 2014 <http://tnova.fr/etudes/le-dialogue-social-au-seuil-d-un-renouveau>

<sup>6</sup> CFDT, CFTC, UNSA. La CFE-CGC est demeurée critique. La CGT, FO, la FSU, Solidaires et d'autres organisations classées comme contestataires ont activement participé aux manifestations entre mars et juillet 2016.

<sup>7</sup> Auditionnés par la commission Combrexelle, les représentants de la CFDT indiquaient : « *un dialogue social équilibré et constructif requiert des conditions : un certain degré de maturité des acteurs et surtout une confiance mutuelle, assise sur l'écoute des propositions de l'autre et sur le respect des engagements pris. [...]* Or, aujourd'hui, ces conditions ne sont clairement pas réunies. » Voir :

<http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/cfdt.pdf>

<sup>8</sup> FO a introduit un recours à cet effet, mais la juridiction saisie s'est déclarée incompétente.

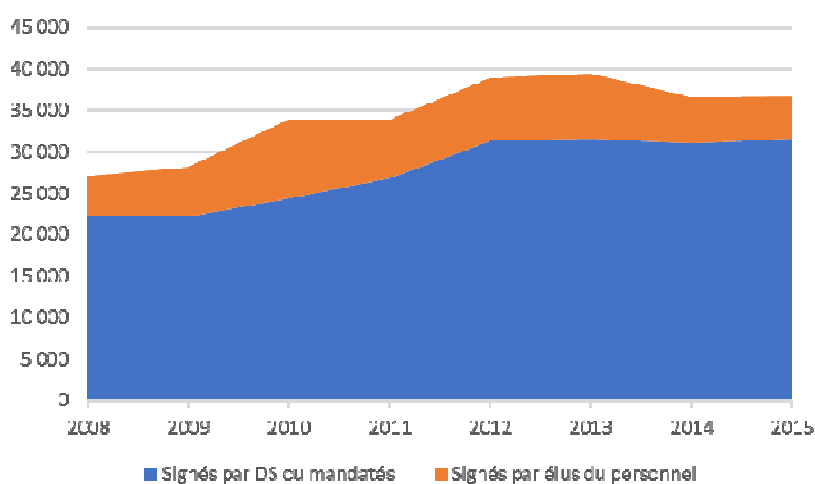
<sup>9</sup> Un accord fut finalement trouvé en mars 2017 sur le même sujet.

- la popularité acquise par la rupture conventionnelle, introduite par l'ANI de 2008 : 390 000 demandes ont été homologuées en 2016 d'après la DARES (troisième motif de sortie du CDI après la démission et le licenciement pour motif personnel) ;
- le succès de la négociation d'entreprise dans le cadre des plans de licenciement économique collectifs, introduite par l'ANI de sécurisation de l'emploi de 2013 : dans 75% des cas hors redressement et liquidation judiciaires, une négociation est ouverte, et dans 75% de ces cas, elle aboutit à un accord, malgré le caractère difficile du sujet<sup>10</sup> ;
- la fécondité de l'ANI qualité de vie au travail (2013) sur la négociation d'entreprise sur le même sujet.

Parallèlement les règles de la démocratie sociale ont été profondément revues depuis 2008, suite à une position commune CFDT-CGT-Medef-CGPME, via la réforme de la représentativité (désormais fondée sur une audience minimum mesurée par les résultats enregistrés aux élections professionnelles (CE) pour les syndicats de salariés) et des modalités de conclusion des accords (valides à partir d'un certain seuil d'audience cumulée des signataires). Dans le même mouvement, le domaine et les possibilités de la négociation d'entreprise ont été progressivement élargis.

Parmi les trois niveaux de négociation ouverts aux partenaires sociaux (interprofessionnel, branche, entreprise), il en est un dont la vitalité est évidente et insuffisamment illustrée dans le débat public, c'est celui de l'entreprise. Non seulement le nombre d'accords ne cesse de progresser (5% de croissance annuelle entre 2007 et 2015), mais ils sont très massivement signés par les organisations syndicales auxquelles ils sont proposés. En particulier, on ne retrouve pas sur le terrain les clivages observés au niveau des branches et *a fortiori* au niveau interprofessionnel, puisque les propensions à signer<sup>11</sup> sont quasiment les mêmes entre la CGT (84%), FO (90%) et la CFDT (94%).

#### Nombre d'accords d'entreprise signés selon les bilans annuels de la négociation collective<sup>12</sup>



<sup>10</sup> Etude d'impact de la loi Macron, p. 366, publiée le 10 décembre 2014.

<sup>11</sup> Propension à signer : taux de signature d'un accord par une organisation syndicale représentative dans l'entreprise. Voir le rapport 2015 du Ministère du Travail à la Commission Nationale de la Négociation Collective, p. 608.

<sup>12</sup> Bilans annuels établis par la Dares, téléchargeables sur le site de la Documentation Française. Les accords signés par les instances élues sont presque exclusivement relatifs à l'épargne salariale.



Les esprits chagrins observeront sans doute que l'augmentation du nombre d'accords est le fait d'un nombre d'obligations croissantes de négociation imposées à l'employeur par diverses lois (la pression la plus importante étant sans doute celle qui est mise, à juste titre, sur le thème de l'égalité professionnelle, sans toutefois beaucoup de résultats).

D'autres mettront en relief des cas où, faute de compétence ou d'une indépendance suffisante, ou encore sous la pression d'un chantage à l'emploi de la part d'un employeur peu scrupuleux, les organisations syndicales ont signé des accords peu glorieux. Cette face grimaçante de la négociation d'entreprise existe indubitablement. Elle impose que les facultés et moyens des organisations syndicales soient renforcés, bien au-delà des avancées encore timides de la loi Travail<sup>13</sup>, en particulier si la place de la négociation d'entreprise continue à se développer.

### **3 - LE DIALOGUE SOCIAL PAR LA PREUVE : QUATRE CAS D'ACCORDS AMBITIEUX ET IMAGINATIFS DANS L'ENTREPRISE**

Indépendamment de ces réserves et limites, des acteurs de terrain manifestent suffisamment de sens de l'intérêt général, ou de capacité à dialoguer, pour dégager des compromis fructueux, tant pour les salariés que pour l'entreprise, malgré des situations économiques parfois difficiles. C'est d'ailleurs dans ces circonstances que des accords particulièrement ambitieux sont trouvés, au sein de champs de négociation larges, où les transactions s'opèrent sur plusieurs terrains.

Ces accords d'entreprise, parfois cités en exemple entre les observateurs avisés, font néanmoins peu de bruit sur la scène publique : compte tenu de leur complexité juridique, de leur enracinement dans les spécificités économiques, sociales voire dialectales<sup>14</sup> de l'entreprise où ils ont vu le jour, ils sont difficilement accessibles pour un observateur extérieur. Souvent issus de processus de négociation longs voire sinueux, généreux en rebondissements, le travail qu'ils supposent est beaucoup moins facile à comprendre et moins spectaculaire qu'une pyramide de pneus qui brûle, un barrage routier, une chemise arrachée, un slogan percutant ou les propos désespérés d'un salarié soumis à un arbitraire aveugle et choquant.

Loin des positionnements théoriques ou médiatiques sur le dialogue social, ce sont quatre de ces cas de négociation ambitieuse que nous avons souhaité exposer ici. Chacun a fait l'objet d'une étude approfondie, sur la base des informations mises à notre disposition par les acteurs de l'entreprise, et la rencontre de représentants de l'employeur et des organisations syndicales :

- analyse de la situation de départ, du processus de négociation et de l'accord signé
- analyse des impacts économiques et sociaux de l'accord après sa mise en œuvre

---

<sup>13</sup> La principale avancée de la loi Travail en termes de moyens est la majoration de 20% des temps de délégation des délégués syndicaux. L'encouragement à de bonnes pratiques de négociation (accords de méthode, loyauté, insertion de préambules...) est bienvenu mais n'est pas de nature à changer la donne.

<sup>14</sup> Un accord suppose connu du lecteur un corpus existant de conventions juridiques (statut collectif) et habitudes de langage (jargon propre au secteur d'appartenance et à l'organisation de l'entreprise).

Ces quatre cas ne constituent pas un échantillon représentatif bien évidemment, mais ils montrent que le dialogue social est à la fois possible, intéressant et payant pour la collectivité d'intérêts qu'est l'entreprise. Notre intention n'est d'ailleurs pas de démontrer que la négociation à ce niveau est la seule qui vaille.

Il s'agit ici de montrer comment les acteurs de terrain ont, dès avant la loi Travail, trouvé les ressources nécessaires pour conclure des accords ambitieux. Ce dialogue social par la preuve, nous l'illustrerons donc par l'étude de quatre accords :

- deux accords de compétitivité : à STX (chantier naval situé à Saint-Nazaire) et chez Renault
- un accord QVT-égalité professionnelle dans l'entreprise de menuiserie industrielle CAIB (400 salariés) basée à Cholet
- un accord sur le travail le dimanche au BHV Rivoli (grand magasin parisien)

#### **4 - RENAULT –UN ACCORD DE COMPETITIVITE FRUCTUEUX ET UNE RELANCE DU DIALOGUE INTERNE**

En mars 2013, trois organisations syndicales de Renault, la CFE-CGC, la CFDT et FO, signent un accord de compétitivité<sup>15</sup> dans un contexte économiquement très dégradé pour l'entreprise. Celle-ci ne parvient pas à se sortir de la crise du marché automobile, les mesures prises ayant permis de limiter la casse, sans pour autant résoudre les difficultés structurelles. Il y a aussi un problème de confiance dans le management et ses orientations pour la France, publiquement exprimé par certaines organisations syndicales dont la CFDT, dans un groupe emblématique ayant pourtant une forte tradition de dialogue social.

Dans l'accord conclu avec les organisations syndicales, l'entreprise prend un engagement fort en matière de localisation de ses productions en France, et de garantie d'effectifs à moyen terme, en échange d'une harmonisation de ses accords temps de travail, dont les avantages sont revus à la baisse, et de mesures de cessation anticipée d'activité. Cette initiative s'est inspirée de ce qui a été réalisé dans la filiale espagnole du groupe, où les partenaires sociaux parviennent à partager la stratégie et à s'engager sur des accords multiformes.

Trois ans plus tard, Renault a restauré son dynamisme et sa compétitivité, mais pas seulement : le dialogue social s'est refondé, il y a davantage de confiance entre tous, et l'entreprise a compris l'intérêt qu'elle avait à favoriser le dialogue professionnel initié sur plusieurs sites à l'initiative des organisations syndicales. Les effectifs ont diminué, mais sans drame. Les partenaires sociaux, bien

---

<sup>15</sup> L'accord de compétitivité n'a pas d'existence légale et prend la forme d'un accord classique, sans encadrement juridique particulier (contrairement à l'accord de maintien de l'emploi, introduit par l'ANI et la loi de Sauvegarde de l'Emploi en 2013 (articles L. 5125-1 et suivants du Code du travail), ou l'accord de préservation et de développement de l'emploi créé en 2016 par la loi Travail (articles L. 2254-2 et suivants du Code du travail). Sans pouvoir particulier sur les contrats de travail, il vise à modifier le pacte social d'une entreprise, notamment dans une période de difficultés, en échange d'engagements stratégiques et sociaux à moyen terme (investissements ou maintien des capacités de production, absence de licenciements économiques...).

conscients des points positifs et des insuffisances de l'accord de 2013, l'ont prolongé en 2017 par un nouvel accord.

## **5 - CAIB – LE DIALOGUE SOCIAL, LEVIER DE CROISSANCE ET DE COMPETITIVITE**

En septembre 2015, les partenaires sociaux de CAIB ont décidé d'engager une négociation ambitieuse sur la qualité de vie au travail. Ils concluent un accord de méthode afin de préparer leur négociation, avec trois axes :

- Le partage des enquêtes menées par la CFDT et l'entreprise auprès des salariés
- Une analyse des dispositifs existants, réalisée avec l'appui d'un expert extérieur pris en charge pour moitié par l'entreprise et pour moitié par le comité d'entreprise
- Une expérimentation de dialogue sur le travail (« rencontres de progrès ») sur plusieurs services (barretage, débit)

L'accord de méthode s'avère particulièrement efficace pour préparer la négociation, et l'accord résultant de celle-ci est signé le 12 mai 2016, 8 mois après la signature de l'accord de méthode. L'entreprise a anticipé sur les bonnes pratiques de négociation recommandées par le rapport Combrexelle et pour partie reprises par la loi Travail.

L'accord met en place un indicateur du bien-être au travail, l'IBET, et pérennise les rencontres de progrès (« *intelligence collective* »<sup>16</sup>). Celles-ci regroupent un ensemble de « *salariés d'un même niveau hiérarchique et sont activées à l'initiative des salariés sur un thème choisi par eux. Les chefs d'équipe et responsables de service ont un rôle de validation, de chef d'orchestre, et viennent en soutien du groupe de travail. Ce sont les salariés qui proposent de réfléchir à une problématique, une préoccupation ou un projet dans les domaines de la sécurité, qualité et productivité.* » L'accord contient également des engagements sur l'égalité professionnelle, sur la diversité, mais aussi la valorisation des innovations à l'extérieur de l'entreprise (communication).

Le développement de la confiance et de l'engagement est, selon la direction de l'entreprise, ce qui a permis d'absorber un pic de production important en 2016 (surcharge nécessitant du travail le week-end), sans dégradation du climat social.

## **6 - STX – LE DIALOGUE SOCIAL, FACTEUR DE CONFIANCE DANS UN GROUPE MENACE**

En 2013, les chantiers navals de l'Atlantique (ancien nom de STX) sont en sous charge depuis plusieurs années, et leur pérennité est menacée. Une grosse commande se profile mais à des conditions qui ne permettent pas de dégager un équilibre économique satisfaisant. Dans ce contexte, et faute de pouvoir faire aboutir une renégociation du statut social qui dure depuis un an, l'entreprise dénonce les accords collectifs en vigueur.

---

<sup>16</sup> Accord du 12/05/2016 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle



Pourtant, la part des frais de personnel dans le coût d'un navire est très faible, et les économies attendues ne sont pas significatives. C'est ce qu'a montré une étude paritaire produite à l'intention des négociateurs par le cabinet d'expertise-comptable du comité d'entreprise, mandaté à cet effet. Dans cet environnement tendu, un accord minoritaire est finalement signé en janvier 2014 par deux organisations syndicales, la CFE-CGC et la CFDT, sans que les non-signataires ne puissent réunir une majorité pour s'y opposer<sup>17</sup>. Le principal sacrifice consenti est le gel sur trois ans de l'utilisation de jours de congés ARTT : si beaucoup de salariés redoutent initialement de ne jamais pouvoir les récupérer, une première tranche est libérée par anticipation dès 2016. Les autres impacts négatifs de l'accord, assez limités, sont progressivement compensés par des mesures salariales. L'essentiel du statut social dénoncé est repris dans les nouveaux accords.

Plus fondamentalement, STX avait besoin de montrer à ses clients, ses actionnaires, et plus généralement aux pouvoirs publics, que l'entreprise était capable de bouger et de générer du consensus en son sein autour de son projet. Il y a un objectif de communication, interne et externe, dont l'atteinte est nécessaire pour fédérer les énergies, y compris à l'extérieur (les sous-traitants, essentiels à la préservation de STX puisqu'ils réalisent l'essentiel des navires, avaient déjà réalisé beaucoup de sacrifices les années précédentes).

C'est l'objet de l'accord de compétitivité, où le troc de contreparties est moins significatif qu'il n'y paraît, mais dont le succès est éclatant. En effet, porté par sa dynamique, STX a remporté coup sur coup plusieurs commandes dans la foulée de la signature de l'accord, jusqu'à se constituer un carnet de commandes couvrant une période de 10 ans. Fin 2016, le chantier français était la seule filiale en bonne santé du groupe coréen auquel il appartenait avant sa mise en liquidation, et a pu trouver des repreneurs sans difficulté.

## **7 - BHV RIVOLI – LE RETOUR A LA PROFITABILITE ET A L'AMELIORATION DU POUVOIR D'ACHAT GRACE A L'OUVERTURE LE DIMANCHE**

L'établissement BHV de la rue de Rivoli à Paris est soumis, comme beaucoup de grands magasins, à la concurrence croissante des sites marchands sur internet. Il a des difficultés persistantes à atteindre l'équilibre financier. Situé dans une zone touristique internationale au sens de la loi Macron, il informe ses organisations syndicales de sa volonté d'ouvrir le dimanche, afin d'accroître son chiffre d'affaires et de mieux rentabiliser ses infrastructures. Il s'agit aussi pour le BHV de démontrer à son actionnaire (le groupe Galeries Lafayette) sa capacité à se transformer et donc à encourager de nouveaux investissements, et si possible d'être un des premiers magasins de la branche à signer un tel accord.

---

<sup>17</sup> Depuis 2008 et jusqu'à la loi Travail (2016), à quelques exceptions près, les accords, pour être valides, supposaient la signature d'organisations syndicales ayant obtenu au moins 30% des suffrages aux dernières élections professionnelles (CE), et l'absence d'opposition dans les 8 jours d'organisations syndicales majoritaires. Depuis la loi Travail (2016), l'accord majoritaire devient progressivement la règle (temps travail, congés et accords de préservation et développement de l'emploi depuis 2017, généralisation attendue pour 2019) : soit sous forme de la signature d'organisations syndicales ayant obtenu au moins 50% des suffrages, soit, si les signataires représentent entre 30 et 50%, par la ratification par plus de 50% des votes des salariés consultés par référendum.

Le BHV Rivoli a développé un climat de confiance entre partenaires sociaux depuis plusieurs années. Ceci n'exclut pas des conflits et des oppositions fermes sur le fond (encore plus s'agissant d'un sujet aussi électrique que le travail le dimanche). L'historique de négociation récent dans la société d'appartenance du magasin parisien a affronté des questions difficiles, avec une forte réduction du nombre de sites sur le territoire national.

Préparée par une étude d'impact économique du scénario d'ouverture le dimanche, réalisée par l'expert du comité d'entreprise à la demande de celui-ci, la négociation intègre un certain nombre de garde-fous et de contreparties : appel au volontariat jusqu'à un maximum de 15 dimanches travaillés par an et par salarié, recrutement d'une équipe dédiée sur la fin de la semaine pour que tout ne repose pas sur le volontariat, majoration de 100% des heures travaillées le dimanche et compensation par un temps de repos équivalent, attention portée aux impacts familiaux et sur la santé au travail, facilitation du transport des salariés et de la prise en charge de leurs enfants éventuels, mise en place d'un observatoire paritaire...

Passée cette première période de négociation, SUD et la CFTC demandent la réalisation d'une consultation des salariés et des démonstrateurs avant de se décider (la CFE-CGC estime pouvoir s'engager sans consultation, la CGT est contre le principe du travail le dimanche). Les démonstrateurs sont des salariés des marques présentes sur le site, auxquels l'accord ne s'appliquerait pas directement, mais dont les employeurs chercheraient évidemment à suivre le mouvement, à des conditions d'autant plus spécifiques qu'ils appartiennent à des conventions collectives souvent différentes. Aucune solution juridique opérationnelle ne permet de régler globalement la question des salariés et des démonstrateurs de façon uniforme.

La consultation aboutit à un refus de l'accord proposé, à quatorze voix près, certaines organisations syndicales ayant mobilisé spécifiquement les démonstrateurs.

La négociation reprend cependant et améliore l'accord en garantissant qu'il n'y aura aucune fermeture de magasin au niveau national pendant la durée de l'accord (3 ans). Celui-ci est finalement signé par la CFE-CGC et SUD, réunissant un peu plus de 30 % des voix à eux deux, sans que les organisations syndicales majoritaires (CFTC et CGT) ne s'y opposent.

Depuis la mise en œuvre, le BHV Rivoli a recruté plus de 150 salariés en équipe de fin de semaine ; 70% des salariés en régime normal se portent volontaires, entre 10 et 12 semaines par an ; le chiffre d'affaires a crû de 10%, le dimanche devenant le 2<sup>ème</sup> jour de ventes de la semaine ; malgré les coûts spécifiques associés, une marge supplémentaire est dégagée, et le magasin a pu accélérer son retour à l'équilibre. Enfin le BHV Rivoli a amélioré son image au sein du groupe en étant le premier à parvenir à signer un accord, devenant objet d'inspiration pour la branche. Au-delà de la pérennisation de l'emploi pour 3 ans au niveau national, les salariés ont gagné en pouvoir d'achat, grâce aux majorations prévues mais aussi par la signature d'un accord d'intéressement dans la foulée, qui a accru leur revenu moyen.

## 8 - QUELQUES ENSEIGNEMENTS ISSUS DE CES CAS DE NEGOCIATION D'ENTREPRISE

Tous les accords présentés se situent dans des entreprises où existent des habitudes de dialogue social, et un travail de fond entre partenaires sociaux. L'accord signé n'est qu'un moment dans une relation inscrite dans le temps long. Les phases d'échange et de délibération y nourrissent et préparent la négociation, sans même y penser, que ce soit en réunion collective<sup>18</sup> ou en bilatérale<sup>19</sup>. Pour la direction des ressources humaines du BHV, le respect de la parole donnée est particulièrement essentiel, notamment quand l'entreprise s'engage en *off* (en dehors d'une réunion de négociation officielle). Pour reprendre un jeu de mots bien connu : « *Tout négociateur qui n'est pas cru est cuit.* »<sup>20</sup>

Ces habitudes de dialogue n'excluent pas pour autant des phases de rapports de forces, des tensions, voire des conflits : un dialogue social productif ne suppose en rien un « climat de bisounours ». C'est le cas à Renault, où la contestation de la stratégie a été très vive, mais aussi à STX et au BHV, où l'accord signé fait suite à l'échec de discussions préalables. Sauf à CAIB où une seule organisation syndicale est représentative, il n'y a pas d'uniformité des points de vue entre organisations syndicales (OS), et les clivages peuvent être vifs. Même si ces difficultés peuvent être difficiles à gérer, les acteurs en acceptent l'existence, et savent surtout les surmonter. Ceci suppose de se respecter mutuellement dans ses différences d'origines, d'intérêts et de points de vue.

C'est par ce qu'ils avaient la volonté et l'ampleur de vue nécessaires que les acteurs ont trouvé des solutions créatives à leurs problèmes, indépendamment du cadre juridique utilisé<sup>21</sup>. Il est particulièrement significatif que dans trois des cas observés, l'entreprise s'engage à moyen terme sur l'emploi, le maintien du dispositif de production ou les investissements (Renault, STX, BHV Rivoli) : nous sommes loin d'accords purement techniques. C'est toute la gouvernance et/ou la stratégie de l'entreprise qui est concernée, dans une approche cherchant à construire ou entretenir un pacte social pérenne.

Les accords conclus ont été précédés d'une phase délibérative importante, dans tous les cas nourris :

- par la communication d'informations stratégiques substantielles et l'échange avec des responsables opérationnels de l'entreprise (Renault) ;
- l'intervention d'experts internes ou externes éclairant les enjeux de la négociation (expert-comptable du CE dans les cas de STX et BHV, ARACT dans le cas de CAIB) ;

---

<sup>18</sup> Réunion où sont présentes toutes les organisations syndicales représentatives, que ce soit dans le cadre d'un processus de négociation ou dans un cadre informel

<sup>19</sup> Réunion entre l'employeur et une organisation syndicale représentative. Ce type de réunion *off* est souvent un moyen de se dire les choses plus directement.

<sup>20</sup> Philippe Vivien (directeur général d'Alixio)

<sup>21</sup> Les deux accords de compétitivité passés en revue (Renault et STX) sont tout ce qu'il y a de plus commun sur le plan juridique.

- par les échanges des délégués syndicaux avec les militants de leur organisation et plus largement les salariés, afin de coller aux réalités et besoins du terrain (enquête auprès des salariés organisée par la CFDT à CAIB, consultation des salariés à la demande des organisations syndicales au BHV)

L'intervention d'un tiers de confiance chargé de réaliser un diagnostic de la situation ou de faire des apports permet d'objectiver les débats, de se libérer des a priori et d'avancer plus sereinement dans la négociation.

**Le dialogue social suppose un investissement de moyen long terme, mais génère une rentabilité multiforme et parfois inattendue pour l'entreprise, notamment en termes de communication.** Cela est par exemple le cas à CAIB où de bonnes relations sociales ont permis d'absorber des pics de charge importants et d'augmenter fortement la production sans générer de conflits. L'entreprise valorise par ailleurs son climat social favorable dans sa communication auprès des clients. Dans le cas de STX, l'accord a eu un impact plus important encore en externe qu'en interne, et a permis de redonner confiance aux clients, actionnaires, pouvoirs publics et fournisseurs : la capacité à trouver des compromis ambitieux est en effet le signe d'un fort engagement partagé. Au BHV, l'ouverture du travail le dimanche a permis de pérenniser les sites à moyen terme et de convaincre l'actionnaire de continuer à investir sur l'enseigne. Enfin la communication positive engendrée par un accord permet d'engager d'autres projets avec plus de chances de succès, qu'il s'agisse de négociations sociales, ou de transformations culturelles de l'entreprise. Elle concourt à inspirer confiance et à donner du sens, conditions nécessaires à la mobilisation des énergies, à la créativité, à la génération d'innovations... et donc à la génération d'avantages économiques.

**Les moyens de suivi et d'interprétation des accords, souvent négligés, sont une condition déterminante du succès.** En effet, en particulier dans les grandes entreprises, la mise en œuvre peut parfois révéler des malentendus, ou tout simplement se heurter à des difficultés d'appropriation (cas du dialogue professionnel mis en œuvre chez Renault en 2013, étendu par le nouvel accord de 2017). Le maintien et le développement de la confiance sont facilités par une association des organisations syndicales à la mise en œuvre. La fixation préalable d'objectifs et de critères de mesure (cas de CAIB) facilite grandement la transformation opérationnelle des intentions contenues dans l'accord. Le partage de certaines décisions, au-delà de la communication des informations prévues, est également une forme d'association efficace (BHV). Dans tous les cas, le suivi permet d'évaluer les accords et éventuellement de les améliorer.

## **9 - QUELS ENSEIGNEMENTS POUR LA POURSUITE DE LA REFORME DE NOTRE DEMOCRATIE SOCIALE ?**

Le droit social des relations collectives a considérablement évolué dans les 10 dernières années, beaucoup plus qu'on ne l'imagine, au point que les acteurs du dialogue social ont dû repenser la plupart de leurs méthodes et de leurs stratégies, quand ils en avaient les moyens (beaucoup d'acteurs de terrain ont en revanche perdu pied avec la succession d'évolutions structurelles récentes).

Les réformes récentes ou à venir, marquées par la place croissante de la négociation d'entreprise, sont très exigeantes pour les acteurs syndicaux, qui en ont pleinement conscience<sup>22</sup>.

A notre sens, il faut s'inspirer de ce qui marche sur le terrain et :

- **prendre le temps nécessaire** à l'évaluation, la concertation, voire la négociation ;
- **renforcer les acteurs syndicaux de la négociation d'entreprise**, en favorisant le développement de l'adhésion, en renforçant leur formation, et en leur donnant accès à davantage de moyens financiers ou d'expertise pour préparer les négociations :
  - les accords de méthode sont très adaptés à ces objectifs, et les organisations syndicales devraient pouvoir imposer une phase de discussion préalable avant d'entamer la délibération ou la négociation proprement dite ;
  - la généralisation du chèque syndical ou d'autres alternatives (possibilité pour les comités d'entreprise d'utiliser leurs budgets de fonctionnement pour financer les besoins générés par la négociation) permettraient d'autonomiser les acteurs de la négociation ;
  - à des fins d'expérimentation et de diffusion de bonnes pratiques, les organisations syndicales pourraient se voir reconnaître le droit de mobiliser un expert désigné par le comité d'entreprise pour mener à bien une négociation, une fois par mandat<sup>23</sup>.
- **intégrer dans les cursus de formation au management** (et pas seulement des cursus orientés ressources humaines) **des modules orientés négociation sociales** : connaissance des acteurs syndicaux, aspects juridiques essentiels, pratique de la négociation ;
- **poursuivre l'encouragement encadré à la négociation d'entreprise (et de branche) en allant au bout de la logique instaurée par la loi Travail** : l'accès à des pouvoirs de dérogation élargis pourrait être soumis à la conclusion d'accords de dialogue social préalable, au niveau des entreprises ou des branches, afin de développer les bonnes pratiques<sup>24</sup>.
- **s'abstenir ensuite de toute autre réforme structurelle pendant le quinquennat** afin de prendre le temps d'observer ce qui fonctionne ou pas, et de laisser les acteurs se saisir de leurs nouvelles possibilités.

---

<sup>22</sup> Voir la note rédigée par la CFDT, l'UNSA et Terra Nova « [Le fait syndical en entreprise : une feuille de route réformiste pour les années qui viennent](http://tnova.fr/notes/le-fait-syndical-en-entreprise-une-feuille-de-route-reformiste-pour-les-annees-qui-viennent) », avril 2017 <http://tnova.fr/notes/le-fait-syndical-en-entreprise-une-feuille-de-route-reformiste-pour-les-annees-qui-viennent>

<sup>23</sup> Ce droit existe déjà dans certains contextes : négociation d'un plan de sauvegarde de l'emploi, négociation d'un accord de maintien dans l'emploi, négociation d'un accord de préservation et de développement de l'emploi.

<sup>24</sup> Voir notre rapport Terra Nova sur « *L'évaluation de la loi de sécurisation de l'emploi et [...]* », déjà cité

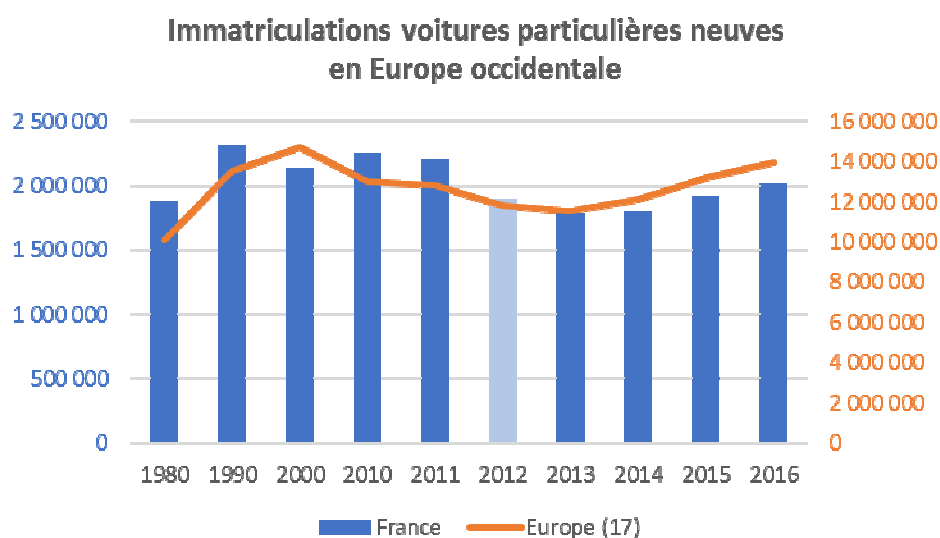


## ANNEXE A – ÉTUDE DE CAS RENAULT

En mauvaise posture en 2013, le constructeur conclut avec trois de ses organisations syndicales un accord de compétitivité très ambitieux qui a permis de sauver certains sites, et de relancer une forte dynamique de dialogue interne constituant aujourd’hui un point d’appui de la stratégie

### Une situation économique dégradée fin 2012

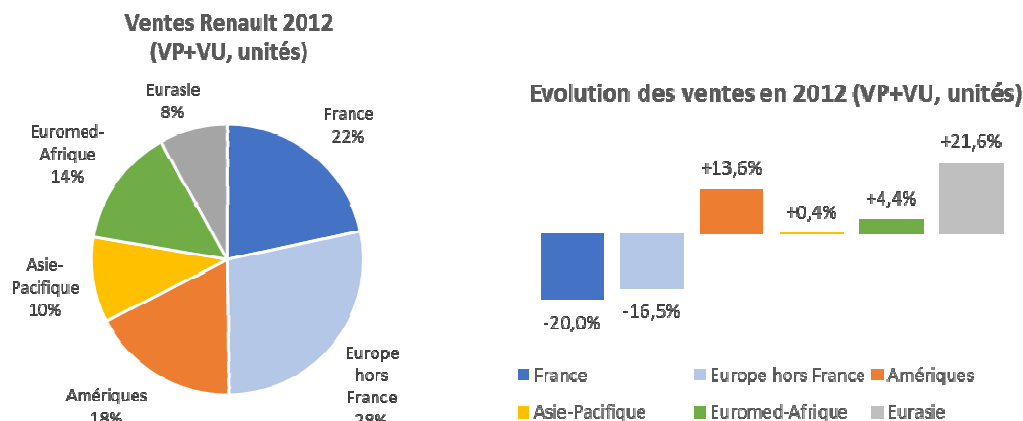
En 2012, le groupe Renault prend de plein fouet la crise de l’automobile, laquelle pèse lourdement sur les immatriculations des constructeurs en France (-14%) et en Europe occidentale<sup>25</sup> (-8%).



Sources : CCFA, ACEA

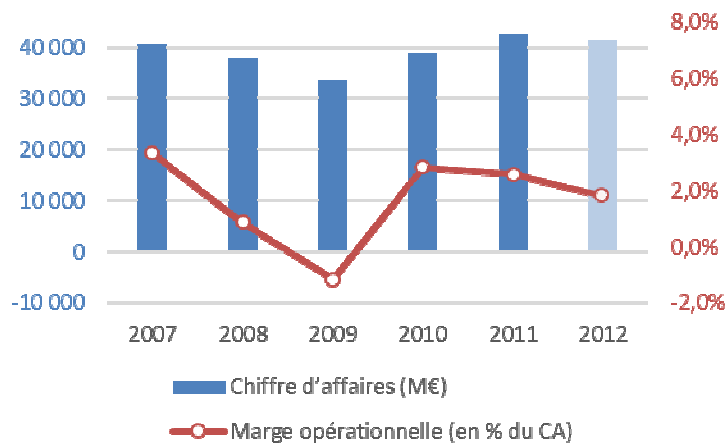
<sup>25</sup> Europe occidentale selon la définition de l’ACEA : Union Européenne de 1994 + Norvège + Suisse + Islande

Le groupe Renault est particulièrement touché : en 2012, ses ventes en France reculent de 25%, et de 18% en Europe (en unités). Ces deux marchés représentent 50% de ses ventes en 2012.

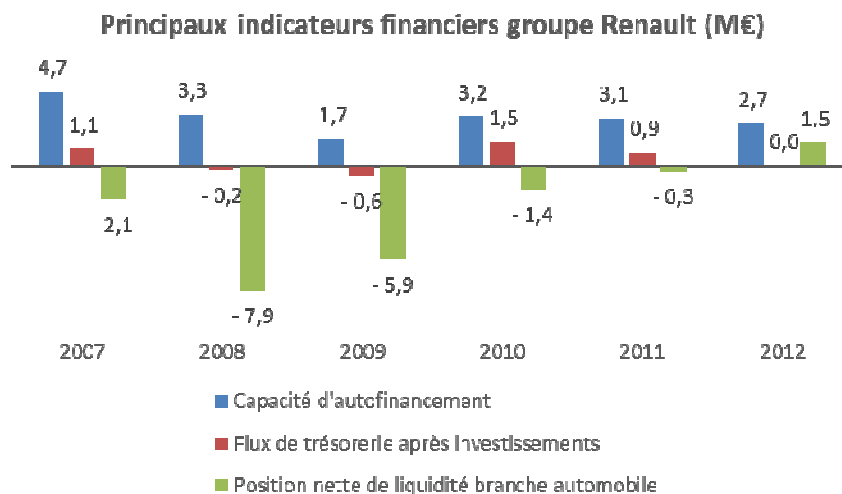


Le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle du groupe pâtissent de ces mauvaises performances commerciales en Europe, avec respectivement un recul de 6 et 3%, mais la situation est loin d'être aussi dégradée qu'en 2009, où le recul avait été beaucoup plus violent.

### Chiffre d'affaires et marge opérationnelle groupe Renault



Fin 2012, le groupe dispose en effet d'une position de liquidité nette<sup>26</sup> de 1,5 Md€, et de fonds propres de 25 Md€. Sa situation est financièrement saine malgré le recul de ses marges.



### Des problèmes de surcapacité non résolus depuis 2008 et un problème de confiance entre les salariés français et la direction du groupe

Dans un contexte marqué par l'effondrement du marché européen, les besoins d'investissement du groupe et l'approfondissement de la recherche de synergies avec Nissan, les arbitrages de Renault risquent de s'opérer en défaveur des usines françaises. Certaines sont en situation de surcapacité massive.

Le taux d'utilisation des capacités des usines françaises est de 60% en 2011, contre 80% au niveau du groupe. Le taux d'utilisation de l'usine de Sandouville n'est alors que de 10% selon la CFE-CGC. Cette situation est héritée de la crise de 2008-2009, lors de laquelle seules des mesures conjoncturelles ont été mises en œuvre, à base d'activité partielle<sup>27</sup>. La crise se prolongeant, des mesures structurelles apparaissent nécessaires. Deux sites pourraient fermer parmi Sandouville (à 10% de ses capacités), Flins, Maubeuge, Villeurbanne, Choisy, si aucune solution alternative n'est trouvée. La production de véhicules en France est de l'ordre de 500 000 véhicules.

Certaines organisations syndicales expriment publiquement des doutes quant à la volonté de la direction Renault de préserver les implantations françaises, et plus globalement les équilibres entre Renault et Nissan. Février 2011, la CFDT a remis à Carlos Ghosn, président de toutes les structures faitières du groupe, une lettre ouverte des salariés de Renault, assortie de 20 propositions

<sup>26</sup> La position de liquidité nette positive reflète une situation où les placements financiers liquides de l'entreprise sont supérieurs à son endettement financier. Elle dispose donc de marges de manœuvre grâce à une forte capacité d'endettement financier. La capacité d'autofinancement est la génération de trésorerie par l'activité courante. Le flux de trésorerie après investissements est la même chose, investissements d'exploitation soustraits. En 2012, malgré une mauvaise année sur le plan commercial, le groupe Renault avait pu autofinancer ses investissements et restaurer une position de liquidité nette de 1,2 Md€.

<sup>27</sup> Un accord dit *Contrat social de crise* a été signé à cette époque, et matérialise la solidarité entre les sites Renault. Il est cité comme exemple par Renault pour illustrer le fait que le dialogue social, même un peu moins riche qu'avant, demeurait ambitieux et productif à Renault.

d'orientations stratégiques proposées par l'organisation syndicale. Le doute s'exprime dans un livre publié par la CFDT<sup>28</sup>, qui appelle l'actionnaire public à prendre ses responsabilités et semble attendre la fin du mandat de Carlos Ghosn en 2014 comme une perspective de délivrance.

Selon la direction des ressources humaines, la CGT est encore plus radicale dans sa critique de l'internationalisation et sa défiance à l'égard du management. Pour l'entreprise, il était nécessaire de dissiper les doutes, de rassurer et de fédérer les énergies, en s'écartant des choix réalisés en 1997 (fermeture du site de Vilvoorde en Belgique) ou de PSA au même moment (fermeture d'Aulnay).

### **Une négociation qui fait l'objet d'un diagnostic partagé dans un climat marqué par une volonté de redynamiser le dialogue.**

Les années précédentes n'ont en effet pas satisfait les organisations syndicales d'une entreprise habituée à un dialogue social productif d'accords souvent innovants. La CFDT et la CFE-CGC font état, avant la signature de l'accord de 2013, d'une relation de confiance et de relations sociales amoindries avec la direction de Renault. De son côté, la direction des ressources humaines de Renault admet que les années 2000, polarisées sur l'internationalisation (Nissan, Dacia, Samsung Motors), ont été moins dynamiques par rapport à un historique très riche, tout en contestant l'idée d'une dégradation.

Débutée en septembre 2012, la négociation est précédée par un diagnostic partagé des problèmes, y compris par les organisations syndicales non signataires de l'accord. Il n'y a pas tellement de divergences sur le constat de crise, même si la présentation des causes ou des remèdes varient suivant les parties. La phase de diagnostic partagé est nourrie par des bilatérales et des réunions plénières sur une période de 6 mois, auxquelles participent des experts internes (directeurs opérationnels, "sachants" de Renault, mais pas d'experts tiers). Selon la DRH de Renault, la phase de diagnostic partagé préalable à la négociation est indispensable à la conclusion d'un accord ambitieux, et il faut en assumer la durée.

La CFDT estime que ses initiatives en matière de communication ont permis de faciliter la tenue d'une négociation plus équilibrée et responsable au niveau de la partie patronale. Celle-ci de son côté précise avoir puisé l'inspiration d'une négociation ambitieuse dans son expérience espagnole<sup>29</sup>. Pour la CFDT et la CFE-CGC, l'essentiel est de préserver les sites et les territoires, et de fonder les départs sur le volontariat, quitte à revoir à la hausse le temps de travail prévu par une partie des accords 35 heures, négociés en 1999 dans un contexte particulièrement favorable pour les salariés. Pour la CFDT en particulier, instaurer un dialogue professionnel sur la qualité du travail constitue un objectif de contrepartie. La CGT avait quant à elle vivement interpellé l'entreprise sur l'impossibilité de réaliser un travail de qualité, que celle-ci a pris au mot en faisant intervenir un laboratoire du CNAM<sup>30</sup> pour comprendre l'écart entre la perception des opérateurs et les indicateurs de qualité

---

<sup>28</sup> CFDT, *Renault en danger !*, L'Harmattan, 2012

<sup>29</sup> La DRH indique que la négociation sociale est particulièrement mature en Espagne, où les accords (*convenios colectivos*), signés avec les Commissions Ouvrières et l'UGT, s'engagent sur la politique industrielle sur plusieurs années et associent les pouvoirs publics locaux.

<sup>30</sup> CNAM Conservatoire des Arts et Métiers

produits par ses systèmes d'information. Pour la CFE-CGC, l'objectif est de se retrouver dans la meilleure situation possible pour négocier des avancées à moyen terme.

En mars 2013, l'accord de compétitivité est signé par trois des organisations représentatives : FO, CFE-CGC et CFDT. La CGT ne le signe pas, et l'attaque même devant les tribunaux, sans succès.

### Présentation des principaux équilibres de l'accord de 2013

Principaux engagements de Renault	Principaux engagements des OS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas fermer de site en France</li> <li>• Ne pas procéder à un PSE durant la période</li> <li>• Se limiter à un objectif de suppressions de postes nets de 7500 à l'horizon de la fin 2016</li> <li>• S'engager sur un volume de production de 700 000 véhicules en France à fin 2016 (500 000 fin 2012)</li> <li>• Mettre en place un dialogue sur la qualité du travail dans les sites de production et le technocentre</li> <li>• Mettre en place un dialogue de filière</li> <li>• Améliorer la productivité de l'accord d'intéressement par la mise en place d'un booster en cas de dépassement du seuil de 3% de taux de marge opérationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accepter l'objectif de suppression de postes nets sur la période</li> <li>• Accepter le relèvement du temps de travail (en moyenne environ +6%, sans augmentation de salaire) et la réduction des possibilités d'épargne des jours non pris dans le compte épargne temps. Accepter l'uniformisation des régimes de temps de travail.</li> </ul>

Source : Sextant, sur la base de l'accord de 2013 et des entretiens menés à Renault



## Principaux enseignements de la mise en œuvre de l'accord sur la période 2013-2016

Points positifs	Points à améliorer
<p>☺ Amélioration de la compétitivité des sites français (augmentation du temps de travail en moyenne de 6%, avec modération salariale), notamment pour la population ouvrière, dont l'instauration du CICE est venu conforter les efforts de façon significative<sup>31</sup></p> <p>☺ Les engagements de l'entreprise sur les sites et l'emploi ont été respectés</p> <p>☺ Le dialogue sur la qualité du travail (DQT) a bien fonctionné sur le site de Flins : les salariés, réunis en l'absence de leur management et des représentants du personnel, font remonter les difficultés qu'ils constatent dans une liste unique de problèmes (LUP). L'entreprise a compris la valeur ajoutée pour elle (résolution des problèmes, motivation du personnel)</p> <p>☺ Restauration d'une confiance dans le dialogue social de part et d'autre, en tout cas chez les signataires</p> <p>☺ Rétablissement de la performance économique du groupe qui a repris des parts de marché (cette amélioration n'est évidemment pas que le fruit de l'accord), retour à plus de 700 000 véhicules produits sur le sol français</p>	<p>☹ Régulation du cadencement des départs volontaires (suspension d'activité) non contrôlée par l'accord</p> <p>☹ Le choc des départs n'a pas été partout bien géré, notamment au Technocentre et les fonctions supports, où les charges de travail déjà lourdes ont eu quelques difficultés à être absorbées par les salariés restant et une sous-traitance insuffisante</p> <p>☹ L'expérience DQT s'est limitée à Flins (résultats satisfaisants) et au Technocentre (travail plus difficile, à terminer pour 2018), faute de motivation ou de formation suffisante des managers locaux sur les autres sites.</p> <p>☹ Rédaction de l'accord trop allusive, ouvrant la voie à l'interprétation. Moyens de suivi et d'interprétation insuffisants, entre les signataires mais aussi sur site, dans le cadre de la mise en œuvre. Pas assez de relais localement</p> <p>☹ Dialogue de filière décevant dans ses impacts</p>

Source : Sextant, sur la base de l'accord de 2013 et des entretiens menés à Renault

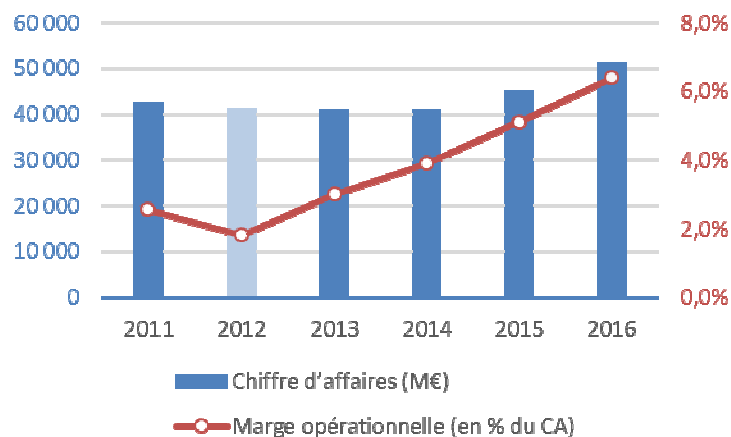
Signalons la progression de l'audience syndicale de la CFE-CGC (+3 points) et de la CFDT (+1 point) aux élections professionnelles de 2015. Recul de FO (pourtant signataire, -1 point) et de la CGT (-1 point).

<sup>31</sup> Source : DRH

## Evolution des principaux indicateurs économiques du groupe Renault sur la période 2007-2016

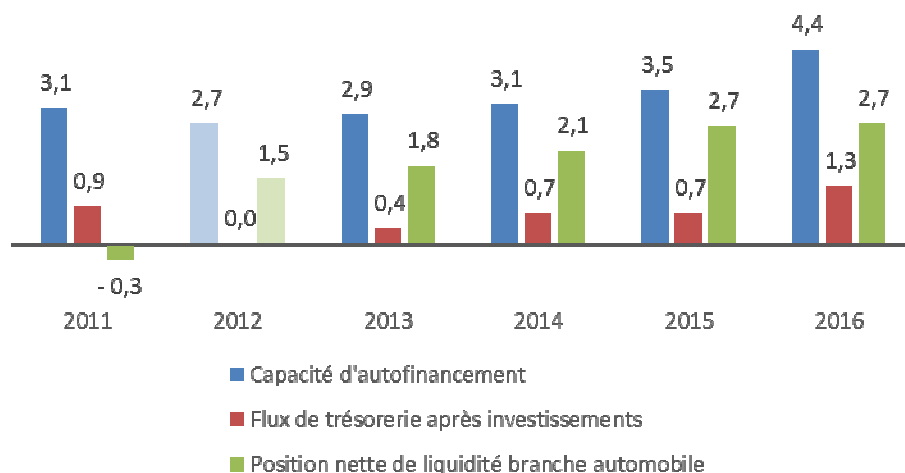
Renault a été un des grands bénéficiaires de la reprise des immatriculations au niveau européen, ce qui lui a permis de développer son chiffre d'affaires de 20% entre 2014 et 2016, et de faire progresser son taux de marge opérationnelle de plus de deux points.

### Chiffre d'affaires et marge opérationnelle groupe Renault

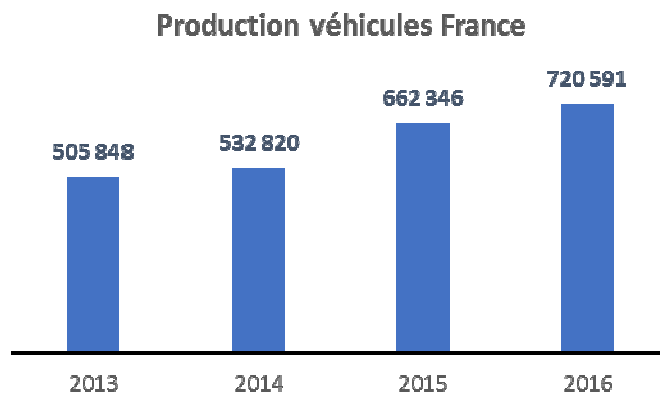


La situation financière, déjà saine à fin 2012, s'est encore améliorée malgré des dividendes en forte augmentation : 1,72 € par action au titre de 2012, 3,15 € proposés au titre de 2016.

### Principaux indicateurs financiers groupe Renault (M€)



La production de véhicules en France a fortement augmenté depuis 2013 (+42%), et dépasse en 2016 l'engagement de l'accord (710 000).



### 2017 : un nouvel accord visant à amplifier la dynamique

Le nouvel accord signé en 2017 par les mêmes signataires a pour vocation d'amplifier la dynamique dans un contexte plus positif, marqué par le besoin de l'entreprise de s'adapter aux évolutions technologiques (véhicule connecté, autonome, électrique) et de continuer à gagner en agilité via :

- une flexibilité accrue du temps de travail
- une vision davantage décentralisée (marquée par le renforcement des moyens paritaires de suivi et d'application de l'accord, notamment sur site)
- la volonté de développer l'expression des salariés sur leur travail, dans une optique de qualité, d'innovation et de changement culturel : selon la DRH, il s'agit de « *libérer la parole de façon structurée* »
- l'arrêt des mesures d'aide au départ et un engagement sur 3 600 recrutements

#### A retenir

- ✓ Travail de fond des organisations syndicales, basé sur un diagnostic stratégique autonome, formalisé dans une lettre au PDG, un livre et un film, nourri par les informations fournies par de nombreux salariés en proie au doute : ce travail leur a permis d'accroître le rapport de forces en leur faveur, et de convaincre la direction de l'entreprise qu'elle avait intérêt à une négociation responsable respectueuse de ses interlocuteurs
- ✓ Souhait de l'entreprise de régénérer le contrat de confiance, en visant un accord industriel ambitieux inspiré par ses expériences espagnoles
- ✓ Accord de compétitivité répondant à un problème durable et structurel, qui a exigé des sacrifices significatifs en termes d'emploi et de temps de travail
- ✓ Préservation des sites français, aucun départ contraint
- ✓ Amélioration de la qualité du dialogue social dans un environnement économique dégradé
- ✓ Au moins une expérience réussie de dialogue sur la qualité du travail (Flins), permettant la signature d'un accord plus ambitieux en la matière en 2017
- ✓ Difficulté à diffuser dans une grande entreprise le contenu ambitieux d'un accord, et à faire évoluer les représentations et schémas culturels : besoins d'accompagnement de l'accord.

- ✓ Besoin aussi d'accompagner sa mise en œuvre d'une façon concertée, afin d'éviter les surprises désagréables et les sujets de friction
- ✓ Les signataires ont majoritairement pu faire progresser leur audience aux élections suivantes

## ANNEXE A1 - L'ENTREPRISE ET SES PARTENAIRES SOCIAUX

Identité et profil de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"><li>• Groupe RENAULT</li><li>• Constructeur automobile</li><li>• CA 51 Md€ (2016), 120 000 salariés dont 31 000 en France</li><li>• Clients : particuliers, entreprises (flottes)</li><li>• Alliance avec Nissan</li><li>• Côté au CAC40</li><li>• Immatriculations et résultats en fort recul en France et en Europe en 2012, mais situation financière solide (pas de dettes financières compte tenu des liquidités)</li></ul>
Personnes rencontrées	<ul style="list-style-type: none"><li>• M. Franck Daout, DSC CFDT</li><li>• M. Bruno Azière, DSC CFE-CGC</li><li>• M. Tristan Lormeau, DRH France</li></ul>
OS représentatives	<ul style="list-style-type: none"><li>• CFE-CGC (32%), CGT (24%), CFDT (20%), FO (13%)</li></ul>
Potentiel du cas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accord de compétitivité signé en 2013 (non signé par la CGT) ayant permis de contribuer au redressement de la performance de Renault. Sur le site de Flins, les expériences d'expression des salariés sur le lieu de travail ont connu un plein succès, ont généré plus de QVT, amélioré la qualité des produits, amélioré la motivation et réduit les accidents de travail</li><li>• Nouvel accord signé début 2017</li></ul>



## ANNEXE 2A - OBJET DU DIALOGUE SOCIAL ETUDIE

Nature et dates des accords 13/03/13	accord de groupe « Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France », concernant les établissements français de la branche automobile de Renault SAS et ses filiales industrielles
En quoi la démarche est intéressante ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accord a été précédé par un travail de fond de la CFDT sur la stratégie de l'entreprise, mobilisant de nombreux salariés pas nécessairement syndiqués. Ce travail a été matérialisé par un livre « Renault en danger » (2012), un film, un manifeste « Les 20 fondamentaux de Renault pour la CFDT », qui ont contribué à pousser la direction à s'asseoir à la table des négociations avec plus d'ambition</li> <li>• De façon générale l'accord a été précédé d'un diagnostic partagé par les OS et la direction de l'entreprise, impulsant une nouvelle dynamique au dialogue social.</li> <li>• Le contexte économique de Renault était particulièrement dégradé, avec une dépression persistante des nouvelles immatriculations suite à la crise de 2008, et des incertitudes sur l'avenir des usines et sites français dans le cadre de la recherche de synergies accrues entre Renault et Nissan et de choix risquant d'être défavorables à la France (lieux de développement et de production de nouveaux modèles)</li> <li>• L'accord, extrêmement ambitieux, acte plusieurs sacrifices significatifs des salariés :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ suppression nette de 7 500 postes (départs anticipés en retraite, non remplacement des départs, en partie compensés par des recrutements en deuxième période)</li> <li>○ augmentation du temps de travail (suppression d'environ 10 jours de RTT, le régime étant jusque là particulièrement favorable d'après la CFDT et la CFE-CGC) et flexibilité accrue sur une période de 3 ans</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il comporte aussi des engagements forts de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ maintien de tous les sites français sur la période de l'accord, niveau de production à 710 000 véhicules en fin d'accord</li> <li>○ pas de PSE ou de plan de départs volontaires pendant la durée de l'accord, mais les parties s'engagent sur une suppression de postes nets de -7 500 à la fin de l'accord (31/12/2016)</li> <li>○ amélioration des conditions de travail : matérialisée par forte baisse des accidents de travail et de l'absentéisme ; la réduction du temps de travail le vendredi pour les salariés des centres d'ingénierie dans le cadre de l'amélioration de la QVT, mise en place d'espaces de dialogue sur le travail, où sont produites de listes uniques de problèmes, en l'absence du management et des représentants du personnel</li> </ul> </li> </ul>
<p>Principaux acquis de l'accord, matérialisés fin 2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CFE-CGC et CFDT : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ préservation des sites et de l'emploi après suppressions de postes nettes convenues</li> <li>○ suppressions de postes nettes limitées à 7500 (-7000 à fin 2015)</li> <li>○ amélioration des conditions de travail matérialisée par forte baisse des accidents de travail et de l'absentéisme ; la réduction du temps de travail le vendredi pour les salariés des centres d'ingénierie</li> <li>○ succès de la démarche DQT à Flins (moins ailleurs car manque de mobilisation de l'encadrement intermédiaire et des organisations syndicales sur le sujet)</li> <li>○ progression des signataires aux élections dont notamment CFE-CGC et CFDT, au détriment de la CGT et</li> </ul> </li> </ul>

	<p style="text-align: center;">FO</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entreprise :<ul style="list-style-type: none"><li>○ Amélioration de la compétitivité des sites français, en particulier les usines et la population ouvrière, qu'a bien aidé la mise en place du CICE</li><li>○ Expérimentation de formes de dialogue professionnel (DQT) concourant aux changements culturels souhaités à terme par l'entreprise</li><li>○ Amélioration de la confiance dans l'entreprise et déclenchement d'une nouvelle dynamique</li></ul></li></ul>
--	--

## ANNEXE A3 - DONNEES FINANCIERES GROUPE RENAULT

en millions d'euros (sauf mention)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Immatriculations mondiales</b>	2 484 472	2 382 243	2 309 188	2 627 365	2 722 062	2 550 286	2 628 208	2 712 432	2 801 592	3 182 625
<b>Chiffre d'affaires</b>	40 682	37 791	33 712	38 971	42 628	41 270	40 932	41 055	45 327	51 243
<b>Marge opérationnelle</b>	1 354	326	-396	1 099	1 091	729	1 242	1 609	2 320	3 282
<b>En % du CA</b>	3,3%	0,9%	-1,2%	2,8%	2,6%	1,8%	3,0%	3,9%	5,1%	6,4%
Quote-part dans le résultat de Nissan Motor	1288	345	-902	1 084	1 332	1 234	1 498	1 559	1 976	1 741
<b>Résultat net</b>	2734	599	-3 068	3 490	2 139	1 735	695	1 998	2 960	3 543
Résultat net part du Groupe	2 669	571	-3 125	3 420	2 092	1 772	586	1 890	2 823	3 419
Résultat net par action en euros	10,32	2,23	-12,13	12,7	7,68	6,51	2,15	6,92	10,35	12,57
Dividende par action en euros	3,8	0	0	0,3	1,16	1,72	1,72	1,90	2,40	3,15
Capacité d'autofinancement	4746	3297	1715	3183	3069	2719	2914	3138	3451	4362
<b>Investissements corporels et incorporels</b>	-3 638	-3 493	-2 309	-1 648	-2 216	-2 685	-2 543	-2 416	-2 729	-3 047
Position nette de liquidité de la branche automobile	-2 088	-7 944	-5 921	-1 435	-299	1 492	1 761	2 104	2 661	2 720
Capitaux propres	22 069	19 416	16 472	22 757	24 567	24 547	23 214	24 898	28 474	30 895

Note : depuis 2009, la capacité d'autofinancement n'intègre plus les dividendes des sociétés mises en équivalence.

## ANNEXE B – ÉTUDE DE CAS CAIB

CAIB – Une PME de 400 personnes, implantée à Cholet, filiale d'un groupe familial spécialisé dans la fabrication de fenêtres, investit dans le dialogue social afin de faciliter sa croissance et le développement de sa compétitivité.

CAIB est une PME assez classique du tissu industriel provincial. Toutefois, elle a développé un dialogue social particulièrement productif, indépendamment de ses dirigeants successifs. En effet, pour l'entreprise, le dialogue social est un élément constitutif de sa compétitivité, ainsi que le rappellent à la fois son Directeur Général, le préambule de plusieurs accords antérieurs, et sa communication présentée aux clients (plan stratégique).

En 2014, elle a agi sur les conditions de travail, afin de rendre ses emplois plus facilement accessibles aux femmes. En effet, l'entreprise rencontrait des difficultés à recruter tous les profils dont elle avait besoin, dans un bassin d'emploi marqué par un faible taux de chômage (4% pour les hommes). Il s'agissait aussi d'une forte motivation de la seule organisation syndicale représentative, la CFDT. Au-delà de l'élargissement de son vivier de recrutement, l'action sur les conditions de travail a également permis de modifier la culture très masculine de l'entreprise et d'inclure davantage de diversité dans les pratiques professionnelles.

En septembre 2015, les partenaires sociaux de CAIB ont décidé d'engager une négociation ambitieuse sur la qualité de vie au travail. Ils concluent un accord de méthode afin de préparer leur négociation, avec trois axes :

- Le partage des enquêtes menées par la CFDT et l'entreprise auprès des salariés
- Une analyse des dispositifs existants, réalisée avec l'appui d'un expert extérieur pris en charge pour moitié par l'entreprise et pour moitié par le comité d'entreprise
- Une expérimentation de dialogue sur le travail (« rencontres de progrès ») sur plusieurs services (barrettage, débit)

L'accord de méthode s'avère particulièrement efficace pour préparer la négociation. L'accord résultant de celle-ci est signé le 12 mai 2016, 8 mois après la signature de l'accord de méthode. L'entreprise a anticipé sur les bonnes pratiques de négociation recommandées par le rapport Combrexelle, reprises pour partie par la loi Travail.

L'accord met en place un indicateur du bien-être au travail, l'IBET, et pérennise les rencontres de progrès (« *intelligence collective* »<sup>32</sup>). Celles-ci regroupent un ensemble de « *salariés d'un même niveau hiérarchique et sont activées à l'initiative des salariés sur un thème choisi par eux. Les chefs d'équipe et responsable de service ont un rôle de validation, de chef d'orchestre, et viennent en soutien du groupe de travail. Ce sont les salariés qui proposent de réfléchir à une problématique, une préoccupation ou un projet dans les domaines de la sécurité, qualité et productivité.* » L'accord contient également des engagements sur l'égalité professionnelle, sur la diversité, mais aussi la valorisation des innovations à l'extérieur de l'entreprise (communication).

---

<sup>32</sup> Accord du 12/05/2016 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle

Selon la direction générale de l'entreprise, les accords signés récemment ont permis de faciliter le recrutement, de réduire le turn-over, de communiquer positivement vers l'extérieur sur l'entreprise (environnement choletais, mais aussi clients). Le chiffre d'affaires est principalement réalisé auprès de grandes chaînes de bricolage et du négoce, qui s'avèrent assez sensibles à la communication de l'entreprise sur la qualité de vie au travail et l'engagement de ses salariés. C'est un élément créateur de confiance, parmi les autres aspects de son plan stratégique également communiqués aux clients.

#### **A retenir**

- ✓ Un dialogue social vu comme constitutif de la compétitivité de l'entreprise
- ✓ Des moyens RH et financiers limités, un taux de syndicalisation dans la moyenne des entreprises françaises, donc faible
- ✓ Une préparation de la négociation par un diagnostic partagé et une phase d'expérimentation
- ✓ Dans l'accord QVT, une forte insistance sur le dialogue professionnel comme moyen de faire émerger de l'innovation, par la prise de parole des salariés et l'écoute par leur management. Ce dialogue s'effectue de façon indépendante du dialogue social avec les syndicats et instances élues
- ✓ Des objectifs chiffrés et cadencés dans le temps pour chaque engagement pris dans l'accord, des indicateurs de suivi, la mise en place d'une commission de suivi se réunissant annuellement pour faire le bilan de l'exécution de l'accord
- ✓ Le développement d'une confiance et d'un engagement qui a permis d'absorber un pic de production important en 2016 (surcharge nécessitant du travail le week-end), sans dégradation significative du climat social



## ANNEXE B1 - L'ENTREPRISE ET SES PARTENAIRES SOCIAUX

Identité et profil de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAIB</li> <li>• fabricant industriel de menuiseries destinées à la maison individuelle, pour le neuf et la rénovation</li> <li>• CA : 85 M€, EBIT : 4,6 M€, 420 salariés (2016) ; CA 2009 : 85 M€ ; 32 emplois CDI créés depuis fin 2013</li> <li>• Clients : grandes surfaces de bricolage, négoce, réseaux spécialisés</li> <li>• Site principal à Cholet (49, Maine-et-Loire) : 2 usines</li> <li>• Appartient au groupe familial vendéen Liébot (leader français de la production de menuiserie aluminium)</li> </ul>
Personnes rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrice Bondy, Directeur Général</li> <li>• Jean-Louis Bossard, DS CFDT</li> </ul>
OS représentatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CFDT seule présente</li> <li>• Taux d'adhésion conforme à la moyenne nationale, donc faible</li> </ul>
Potentiel du cas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAIB a une tradition de dialogue social, conçu comme un facteur de compétitivité économique (cf préambule accord de méthode 03/09/2015)</li> </ul>
Indicateurs financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Société financièrement saine à fin 2016, tendanciellement en croissance</li> <li>• La société a connu un gros trou d'air en 2008-2009, sa production se réduisant de 10 M€ sans toutefois générer de pertes. Dès 2010, elle a toutefois retrouvé son niveau de 2007 (61 M€). Depuis, la production a dépassé 70 M€ en 2012 et 2014, puis 85 M€ en 2016</li> </ul>

## ANNEXE B2 - OBJET DU DIALOGUE SOCIAL ETUDIE

Nature et dates des accords	<ul style="list-style-type: none"><li>• 19/12/14 : accord sur l'égalité professionnelle</li><li>• 03/09/15 : accord de méthode sur la QVT et l'égalité professionnelle</li><li>• 12/05/16 : accord QVTEP</li></ul>
En quoi la démarche est intéressante ?	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'accord de méthode prévoit une phase de délibération de 6 à 8 mois, avec réutilisation de travaux menés par la direction et la CFDT (enquêtes), l'évaluation de la productivité de dispositifs et accord préexistants (avec l'appui d'un consultant de l'ARACT), l'expérimentation de rencontres de progrès conçues pour favoriser l'expression des salariés sur le travail</li><li>• L'accord en résultant met au même plan le bien être des collaborateurs, la performance économique et la satisfaction des clients : voir article 1</li><li>• L'accord et plus généralement le dialogue social participent de l'efficacité économique selon les parties prenantes : absentéisme faible (6% en 2015, toutes causes confondues) ; facilités de recrutement accrues ; moins de turn-over ; valorisation dans la communication vers les clients ; croissance ou résultats plus importants que des concurrents comparables (causes multi-factorielles) ; meilleure résistance aux tensions créées par la vive croissance de 2016</li></ul>

## ANNEXE C – ÉTUDE DE CAS STX

Quand le dialogue social permet de relancer une dynamique de confiance autour d'un grand groupe industriel menacé

Fleuron industriel français, STX France est la société qui exploite les chantiers navals de Saint Nazaire, précédemment connus sous le nom des « Chantiers de l'Atlantique ».

Le chantier est spécialisé dans la construction de navires à haute valeur ajoutée et en particulier de paquebots, un marché sur lequel l'Europe est historiquement en pointe (chantiers *Fincantieri* en Italie, *Meyer-Werft* en Allemagne, *Meyer(ex-STX)-Turku* en Finlande...) les pays asiatiques étant eux davantage présents dans la construction de navires de charge.

STX réalise en propre l'ingénierie de ces paquebots, les coques métalliques et les cabines, le reste étant sous-traité.

Bien que le marché de la croisière soit en plein essor, les marges tendent régulièrement à diminuer, ce qui se répercute dans les commandes des armateurs avec d'importantes tensions sur les prix. De plus, le secteur se caractérise par une forte cyclicité. Un important pic de commande avait été atteint au début des années 2000 en prévision de la fin de l'aide à la construction navale au 31/12/2000, les différents armateurs anticipant ainsi leurs commandes pour les années à venir en les plaçant avant cette date. Le ralentissement économique mondial consécutif aux attentats du 11 septembre 2001 obère lourdement les espoirs d'un redressement rapide des perspectives du secteur sur la décennie 2000.

C'est dans ce contexte qu'en 2012, STX se retrouve avec un carnet de commande presque vide. Aucune grande commande n'a été engrangée depuis plus d'un an, et le chômage partiel touche beaucoup de salariés (jusqu'à 74% en 2010), par roulement suivant les étapes de fabrication.

### Chômage partiel à STX

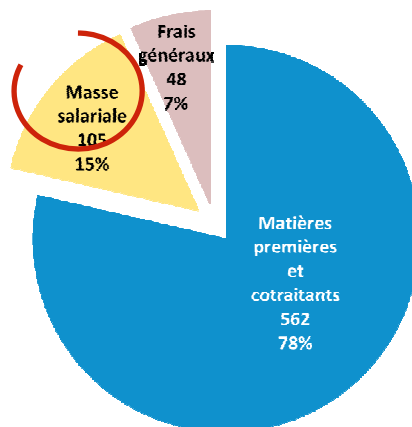
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de salariés concernés (en% du total)</b>	1053 (43%)	1579 (74%)	58 (3%)	1019 (50%)	1326 (60%)	845 (37%)
<b>Nombre d'heures chômées</b>	48 866	401 396	4 539	231 721	577 640	112 891

Au mois de juillet 2012, la direction informe les organisations syndicales représentatives de sa volonté d'engager une réflexion sur l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

En janvier 2013, une importante commande est finalement signée par le croisiériste américain RCCL pour un paquebot plus une option, mais au prix d'importants efforts tarifaires. La direction communique alors aux OS la nécessité de restaurer le niveau de compétitivité, l'estimant inférieur de 10% à celui des principaux concurrents, notamment à travers le levier du coût du travail.

Pourtant la masse salariale est loin d'être le premier poste de coûts de l'entreprise.

**Structure de coûts en 2012**  
(en millions d'euros et en % du total des coûts)



### Début 2013, un accord de méthode pour s'accorder sur l'objectif

La CFDT et la CFE-CGC (respectivement 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> OS au CE, mais rassemblant ensemble autant d'élus que la CGT majoritaire) font valoir l'impératif d'être au préalable en accord sur le constat et les chiffres avant d'entamer toute négociation.

Un accord de méthode est ainsi signé le 4 février 2013 entre ces deux OS et la direction, prévoyant la nomination d'un cabinet d'expertise-comptable par le CE, pris en charge par la direction. L'expert-comptable confirmera dans ses conclusions les perspectives économiques difficiles et les faibles marges de manœuvre dont dispose en l'état le chantier, les coûts ayant déjà été fortement comprimés. Plus particulièrement, il démontre qu'étant donnée la faible part de la masse salariale dans le total des coûts, une action sur cette dernière n'aurait qu'un impact faible ou marginal. Le coût de l'insuffisance d'activité est estimé à 17 millions d'euros sur 2011/2012.

### Evolution du coût du travail et des frais généraux

	2009	2010	2011	2012
<b>Chiffre d'affaires</b>	751	502	765	761
<b>Masse salariale</b>	116	103	110	105
<b>Frais généraux</b>	91	82	87	80

En août 2013, un premier constat d'échec des négociations... et la menace de perte d'avantages pour les salariés

Contrairement à la CGT, la CFDT et la CFE-CGC acceptent d'entrer dans les négociations avec la direction, un constat commun étant désormais partagé grâce à l'intervention de l'expert.

La direction affirme son souhait de réduire le coût du travail de 5 à 10% de la masse salariale (soit de 5 à 10M€ d'économies à réaliser), principalement en augmentant le temps de travail. En cas d'échec, elle menace de dénoncer les accords et usages d'entreprise (plus favorables que la convention collective) pour tenter de diminuer les coûts.

Pour la CFDT et la CFE-CGC, il n'est pas question de "travailler plus", mais plutôt de "travailler mieux". Elles proposent ainsi différentes mesures pour soutenir au quotidien la productivité du salarié, mais aussi un gel temporaire de la moitié des jours d'ARTT pendant cette période difficile pour le chantier.

En parallèle, la CGT et FO lancent des débrayages et grèves, dans un climat intersyndical devenu tendu.

En aout 2013, ce premier « round » de négociation se termine par un constat de désaccord, la direction restant sur la nécessité du « travailler plus ». Comme annoncé, elle dénonce alors les accords et usages d'entreprise. Les usages arrivant à échéance en mars 2014 et les accords en février 2015, les salariés pouvaient ainsi perdre les avantages liés si rien n'était renégocié d'ici là.

Unilatéralement, la direction ajoute ensuite la dimension du « travailler mieux » au plan stratégique (« plan d'amélioration Horizon 2015 »). Proposition d'origine syndicale, elle consiste à mettre en place des groupes de travail de 10 à 20 salariés, émettant des idées sur les gains de productivité à réaliser tirées de leur expérience quotidienne au travail. Là où le Lean est impulsé et organisé par la direction, les groupes « Travailler Mieux » consistaient eux à faire remonter les idées directement du terrain, par les premiers intéressés. Certaines de ces propositions seront mises en place... mais sans contrepartie pour les salariés, aucun accord n'ayant été signé en ce sens.

### **Début 2014, un retour gagnant à la table des négociations**

Fin 2013, la perspective d'une commande importante pour la compagnie MSC se dessine (deux paquebots plus deux options), mais le Conseil d'Administration refuse d'entériner la proposition, estimant que la vente se fait à perte. Elle conditionne son accord à des économies sur le coût du travail.

La direction demande alors aux OS de revenir à la table des négociations pour trouver ces économies, ce que la CFDT, la CFE-CGC, et FO (devenu représentative en octobre 2013) acceptent début 2014.

La proposition CFDT de geler la moitié des jours d'ARTT est alors entendue par la direction. Avec la CFE-CGC, elle accepte aussi la remise en cause de certains acquis "à venir" comme la prime pour médaille du travail ou encore le recalcul de l'Indemnité Temporaire Dégressive de Rémunération. Une mise en place, encadrée, de l'annualisation du temps de travail est aussi acceptée.

En contrepartie, la réouverture des négociations annuelles obligatoires (NAO) est actée avec redistribution d'une partie des gains de compétitivité réalisés, et la direction reprend dans l'accord les usages et accords précédemment dénoncés (sauf celui sur le droit syndical).

CFDT et CFE-CGC signent l'accord. La CGT refuse et FO ne s'oppose pas, permettant à l'accord de s'appliquer.

En parallèle à l'accord, des investissements supplémentaires sont également promis. La promesse sera tenue : deux ateliers supplémentaires ouvriront suite à la signature.

La commande MSC est actée. Des dizaines de millions d'heures de travail sont ainsi assurées. De plus, quelques mois plus tard, l'option de janvier 2013 de la compagnie RCCL pour un second paquebot est exercée.

### Situation à fin 2016

Le carnet de commande est à même de fournir du travail jusqu'en 2026.

Le gel des ARTT, mesure centrale de l'accord, commence à être levé à partir de la fin 2016, les salariés récupérant ainsi leurs droits.

Principaux engagements de STX	Principaux engagements des OS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintien des accords et usages précédemment dénoncés, sauf l'accord sur le droit syndical.</li> <li>0,4% d'augmentation générale des salaires au 01/03/2014.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blocage de 50% des jours ARTT sur 3 ans.</li> <li>Modification du calcul de l'ITDR<sup>33</sup> et de la prévoyance, sensiblement moins favorable.</li> <li>Abandon de la prime pour médaille du travail.</li> <li>Accord sur l'annualisation du temps de travail.</li> <li>Suppression du 4ème jour de congés-ancienneté (à partir de 20 ans de présence)</li> </ul>

Source : Sextant, sur la base de l'accord de 2014 et des différents entretiens menés

#### A retenir

- ✓ Quatre OS présentes (CFDT, CFE-CGE, CGT, FO) et un taux de syndicalisation dans la moyenne des entreprises françaises, donc faible.
- ✓ Une préparation de la négociation à travers la conclusion d'un accord de méthode prévoyant l'intervention d'un cabinet d'expertise-comptable et sa prise en charge par la direction, afin d'obtenir un diagnostic préalable partagé.
- ✓ Une association des salariés à travers différents concessions (pour certaines provisoires et à l'impact limité à l'image du blocage des jours RTT) mais aussi à travers la participation à des groupes de travail (programme « Travailler Mieux »).

<sup>33</sup> IDTR (Indemnité Temporaire Dégressive de Rémunération) : vise à amortir dans le temps la perte de rémunération (primes) associée à un changement de régime de temps de travail (retour au régime normal après avoir été en 2 x 8 ou 3 x 8 par exemple)



- ✓ Néanmoins, les frais de personnel ne représentent qu'une faible part du total des coûts. Ainsi, si ces efforts sociaux ont été visiblement jugés nécessaires par les différentes parties prenantes, ils restent marginaux. L'intérêt véritable de l'accord était avant tout de manifester un signal fort de confiance dans une industrie où cela est important :
  - Vis-à-vis des financeurs, en démontrant la crédibilité et la capacité des différentes parties prenantes à se mettre d'accord rapidement dans des situations critiques, et ainsi à faire baisser les taux d'intérêts proposés. Les bateaux n'étant généralement réglés qu'à la livraison, les besoins de financement sont importants. L'accord incita certaines banques à faire de nouvelles offres.
  - Vis-à-vis de l'actionnaire public (Etat français à 33%), en démontrant que directions et OS prenaient leur responsabilité.
  - Vis-à-vis des clients, sur la pérennité du chantier (le fait de décrocher des commandes même à faible marge permettant d'entretenir l'excellence technique du chantier mais aussi de maintenir à flot tout l'écosystème de sous-traitance), mais aussi la capacité à faire évoluer les choses.
  - Vis-à-vis des sous-traitants et du tissu industriel local sur le fait que les efforts étaient partagés entre tous, puisque même les salariés acceptaient d'en prendre leur part.
- ✓ La conclusion de l'accord contribue ainsi également à l'émergence d'un nouvel état d'esprit et d'une dynamique, valorisant l'intérêt d'un dialogue social de qualité.

## ANNEXE C1 - L'ENTREPRISE ET SES PARTENAIRES SOCIAUX

Identité et profil de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STX France S.A</li> <li>• Construction navale</li> <li>• Anciennement connu sous l'appellation « Chantiers de l'Atlantique ». Ex filiale d'Alstom ; puis du finlandais Aker Yards en 2006 ; puis du groupe coréen STX à partir de 2007.</li> <li>• Détenu par STX Europe à 66,66%, et par l'Etat Français à 33,33%. La maison-mère de STX Europe étant en grande difficulté, le groupe italien Fincantieri est en cours de reprise des 66,66% du groupe STX.</li> <li>• CA : 985 M€, RN 4,3M€, 2200 salariés (2015)</li> <li>• Site principal à St Nazaire (44, Loire Atlantique)</li> </ul>
OS représentatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cf élections CE 2013 :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Collège ouvriers/empl (927 pers) : CGT 57% FO 29% CFDT 11%</li> <li>○ Collège techniciens (799 pers) : CFDT 40% CGT 28% FO 17%</li> <li>○ Collège cadres (462 pers) : CFE 49% CFDT 44%</li> </ul> </li> <li>Total élus : CGT (4) ; CFDT (3) ; CFE-CGC (1) ; FO (1)</li> </ul>
Potentiel du cas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Après avoir connu d'importantes difficultés économiques à partir de 2008, STX retrouve la profitabilité et un carnet de commande rempli jusqu'en 2026 grâce notamment à une adaptation temporaire de sa structure de coûts.</li> <li>• L'absence de dialogue et la non-conclusion de l'accord aurait probablement conduit à un PSE et à la dénonciation par la direction de plusieurs accords d'entreprises et usages jugés plus favorables que la convention collective</li> </ul>
Indicateurs financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les difficultés financières rencontrées semblent se manifester assez clairement dans les différents indicateurs de profitabilité (cf annexe) sur les exercices 2008-2010.</li> <li>• Si la reprise semble s'amorcer dès à partir de 2012, l'exercice 2015 (premier exercice complet après adoption de l'accord) est un exercice record.</li> </ul>

## ANNEXE C2 - OBJET DU DIALOGUE SOCIAL ETUDIE

Nature et dates des accords	<ul style="list-style-type: none"><li>• 29/01/2014 : accord Compétitivité-Emploi</li></ul>
En quoi la démarche est intéressante ?	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'accord a été un élément déterminant de la relance de la dynamique du chantier naval, qui a conduit à remplir significativement le carnet de commande et à travers lui de sécuriser le volume d'emploi (pas de PSE notamment).</li><li>• La négociation semble avoir permis d'atteindre un optimum entre intérêts de la direction et des salariés.</li><li>• Un accord de méthode amenant à la désignation d'un cabinet d'expertise-comptable pour partager un diagnostic commun préalablement à toute négociation, intégralement pris en charge par l'entreprise.</li><li>• Un signal fort a été envoyé aux différentes parties prenantes du chantier (clients, actionnaires, financeurs ...)</li></ul>

## ANNEXE C3 - DONNEES FINANCIERES STX SA

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Production	910 000	1 119 000	700 000	508 250	728 574	753 007	476 660	613 064	1 042 087
EBE	20 000	5 000	-54 000	-50 007	-1 542	11 451	-30 128	51 732	61 124
Resultat net	10 000	0	-42 000	-66 288	488	1 034	3 598	1 218	4 272
Dette financière	44 000	68 000	188 000	14 877	18 132	8 396	36 277	321 472	704 429
Trésorerie	246 000	160 000	117 000	294 091	173 315	60 131	135 057	61 626	126 378
Fonds propres	257 000	346 000	320 000	254 548	255 357	257 426	262 944	265 564	272 287
Dette financière nette	-202 000	-92 000	71 000	-279 214	-155 183	-51 735	-98 780	259 846	578 051
Croissance de la prod		23,0%	-37,4%	-27,4%	43,3%	3,4%	-36,7%	28,6%	70,0%
EBE/prod	2,2%	0,4%	-7,7%	-9,8%	-0,2%	1,5%	-6,3%	8,4%	5,9%
Profitabilité nette	1,1%	0,0%	-6,0%	-13,0%	0,1%	0,1%	0,8%	0,2%	0,4%

## ANNEXE D – ÉTUDE DE CAS BHV RIVOLI

Le magasin accélère son retour à la rentabilité grâce à l'ouverture le dimanche

### Les possibilités d'ouverture le dimanche se sont élargies en 2016 avec la loi Macron

Depuis 1906, le droit du travail prévoit l'existence d'un repos hebdomadaire, et le fait qu'il doit être en principe donné le dimanche.

De nombreuses exceptions à la règle ont ensuite été créées, notamment dans le secteur du commerce : celle relative aux magasins situés en zone touristique, celle pour les magasins offrant des activités culturelles ou « *satisfaisant aux besoins alimentaires journalier et immédiats* », les enseignes d'ameublement, de bricolage à titre principal...

En août 2015, la loi « Macron » modifie la réglementation sur le sujet en élargissant le cadre d'ouverture, à travers notamment la création de « Zones Touristiques Internationales » (ZTI) dans lesquelles le travail le dimanche serait possible<sup>34</sup>. Le magasin du BHV Rivoli est situé dans le périmètre concerné.

Mais, conformément à la réglementation<sup>35</sup>, cette autorisation d'ouverture demeure néanmoins conditionnée à la conclusion d'un accord collectif fixant les contreparties pour les salariés (ou, à défaut, d'une décision unilatérale de l'employeur prise après référendum).

### L'ouverture le dimanche comme voie de pérennisation de l'activité pour le BHV de Rivoli

C'est dans ce contexte que la direction du BHV souhaite ouvrir les négociations pour le magasin de Rivoli (Paris). La société détient d'autres magasins sur le territoire national (dont un certain nombre ont été fermés dans les années précédentes), mais qui ne sont pas éligibles juridiquement ou économiquement à une ouverture le dimanche.

Le secteur est marqué par un contexte économique difficile, en raison d'une forte concurrence entre grands magasins, le développement des achats sur internet, et plus conjoncturellement par la menace terroriste.

Le BHV Rivoli présente la particularité d'avoir une importante part d'étrangers parmi ses clients, susceptibles donc d'être présents notamment le dimanche (ils représentaient 13,1% du CA en 2015). L'ouverture le dimanche est donc considérée comme un élément déterminant pour assurer la rentabilité et le développement du magasin.

---

<sup>34</sup> Article L. 3132-24 du code du travail

<sup>35</sup> Loi n° 2009-974 du 10 août 2009 réaffirmant le principe du repos dominical

## Une négociation préparée par un état des lieux, et qui se déroule en plusieurs temps

Les négociations sont ouvertes au cours du second semestre 2015.

Préalablement, le comité central d'entreprise avait commandé auprès de son cabinet d'expertise-comptable habituel une étude spécifique fin 2014, prise en charge par l'entreprise, afin d'évaluer les retombées économiques et sociales d'une ouverture le dimanche.

Après plusieurs mois de négociation, un projet d'accord est établi prévoyant pour les salariés :

- L'affirmation du principe de volontariat.
- 100% de majoration sur les douze premiers dimanches puis 50% pour les suivants dans la limite de 15 dimanches au total, les parties exprimant en préambule de l'accord leur « opposition à la généralisation du travail dominical et leur souhait que le dimanche demeure un jour de repos commun ».
- La mise en place d'un « crédit temps-formation » pour que les salariés spécifiquement embauchés pour travailler en fin de semaine puissent bénéficier d'une formation professionnelle d'entreprise rémunérée.
- La remise d'un chèque emploi-service (CESU) de 55€ par dimanche travaillé et par foyer ayant au moins un enfant à charge pour les frais de garde.
- Des aides à la mobilité (prise en charge du parking en cas de covoiturage, indemnités kilométriques...).
- La création d'un observatoire dédié, chargé de suivre l'application de l'accord et d'évaluer l'incidence du travail dominical sur la vie familiale et sociale des salariés ainsi que sur leur santé (composé de deux représentants par OS représentative et deux représentants de la DRH).

Les parties affirment en préambule leur souhait que l'accord « *ne se limite pas à définir des compensations salariales, mais intègre la question de l'ouverture dominicale dans une réflexion sociale plus large* ».

## Une consultation élargie des travailleurs du BHV Rivoli qui échoue de peu

Si la CFE-CGC, satisfaite des garanties sociales obtenues dans ce projet d'accord grâce à la négociation, est prête à s'engager sans formalités additionnelles, SUD et la CFTC conditionnent leur accord à ce projet à la consultation des salariés à travers un référendum.

- ✓ De son côté, la CGT fait valoir son opposition catégorique à l'ouverture le dimanche pour des raisons sociales et sociétales, quelles que soient donc les contreparties qui pourraient être apportées.

Prenant acte de la position des OS majoritaires, la direction organise le 22 novembre 2015 un référendum sur ce projet d'accord.



La CFTC exige et obtient que les démonstrateurs soient inclus dans le périmètre des personnes consultés. Les démonstrateurs présentent la particularité de travailler au BHV (et donc d'être concernés par une éventuelle ouverture le dimanche) mais d'être salariés des fournisseurs dont ils vendent les produits, et donc de ne pas être concerné par les contreparties sociales prévues par l'accord en dehors des minimums légaux puisque non-salariés du BHV.

Le « non » l'emporte d'une dizaine de voix (sur 1300 votants et 2000 inscrits, parmi lesquels environ 900 démonstrateurs). Le projet est alors à l'arrêt.

#### **Le référendum d'entreprise : complément de la négociation, ou moyen de débloquent un dialogue social défaillant ?**

- Ce référendum de novembre 2015 a été perçu par la plupart des parties prenantes comme un élément complémentaire à la négociation en cours, permettant d'ajuster un texte par rapport aux éventuelles remontées du terrain.
- La loi Travail d'août 2016 prévoyant sa généralisation le conçoit, elle, surtout comme un moyen de contourner le blocage de syndicats majoritaires (le principe de majorité de signature à 50% ayant été établi), en permettant à des syndicats minoritaires mais représentant plus de 30% des voix de demander une consultation des salariés afin de faire adopter un texte. Le champ actuel du référendum porte sur la durée du travail, les repos, les congés, ou les accords de préservation et de développement de l'emploi. D'après la loi, seuls les salariés concernés de l'entreprise sont consultés (dans le cas du BHV Rivoli, les démonstrateurs n'auraient pas été consultés).

#### **Une reprise des négociations aboutissant en définitive à un accord minoritaire, mais sans opposition**

Les négociations reprennent début 2016.

En parallèle, les syndicats favorables au texte ainsi que l'encadrement, de manière informelle, interrogent les salariés sur le terrain.

Trois améliorations notables sont apportées à l'accord suite à ces remontées du terrain :

##### **1. Le renforcement des garanties sur le volontariat :**

De nombreux salariés craignaient que leur encadrement de proximité puisse à terme conditionner toute promotion ou prime au fait de se porter volontaire pour travailler le dimanche.

- a) Il a donc été édicté que toute demande de volontariat après la mise en place de l'accord devait être adressée à la direction des ressources humaines et non à l'encadrement.
- b) Des équipes dédiées ont été créées, en complément des équipes existantes.

2. Un rehaussement du plafond des dimanches majorés. L'accord initial prévoyait une majoration à 100% pour les douze premiers dimanches travaillés, puis 50%. Seulement, les salariés avaient depuis de nombreuses années la possibilité de travailler 12 dimanches majorés grâce aux

« dimanches du maire », cette disposition légale<sup>36</sup> permettant au maire d'autoriser l'ouverture de commerces de détail le dimanche dans la limite de douze par an. Afin que le salarié ait le sentiment d'un réel gain par rapport au précédent plafond, celui-ci est porté de 12 à 15.

3. Certains salariés des deux magasins de la région lyonnaise (BHV La Part-Dieu et BHV Limonest) avaient exprimé des inquiétudes quant au devenir de leurs magasins. Bien que non concernés par le travail le dimanche en raison d'un manque de demande, les représentants du personnel avaient souhaité que l'accord sur le travail le dimanche puisse être également l'occasion d'offrir des garanties à ces salariés. La direction s'est ainsi engagée à ne fermer aucun magasin dans un délai de trois ans, soit la durée de l'accord.

Face aux avancées consenties, SUD (33% des voix aux élections CE de 2014) et la CFE-CGC (6%) signent la nouvelle version de l'accord.

Pour les mêmes raisons ayant présidé au refus de la première mouture du texte, la CGT (34%) s'oppose.

La CFTC se retrouve alors dans une position centrale : en vertu du droit d'opposition syndicale (supprimé en août 2016 par la loi Travail pour le temps de travail et les congés, et les accords de préservation et de développement de l'emploi) elle peut avec ses 26% bloquer l'adoption de l'accord en portant le total des voix opposées au texte à 60%.

Cependant, considérant avoir été entendu notamment sur la garantie de non-fermeture à moyen terme des magasins lyonnais et les garanties supplémentaires apportées quant au volontariat, elle décide de pas s'opposer.

L'accord est définitivement validé en avril 2016.

### **Un bilan de l'accord satisfaisant à date pour l'entreprise, l'emploi et les salariés**

Le magasin BHV-Rivoli est ouvert tous les dimanches depuis juillet 2016.

On dénombre 213 créations nettes d'emplois à fin décembre 2016, soit plus que les 150 emplois garantis par l'accord. A fin avril 2017, ce solde atteint 300 emplois (sur environ 1 000 salariés internes équivalents temps-plein avant accord).

70% des salariés se sont portés volontaires pour travailler le dimanche, ce qu'ils ont pu faire en moyenne onze fois.

Sur le plan économique, chaque dimanche ouvert a été rentabilisé malgré le surcoût des mesures sociales l'accompagnant (rémunération de 200%, jour de repos compensateur). Il est devenu le deuxième jour de la semaine pour l'enseigne.

---

<sup>36</sup> Article L 3132-26 du code du travail

Les signataires et la direction considèrent que l'accord a permis de relancer une dynamique de négociation, les retombées économiques tirées de l'adoption de l'accord ayant été un élément déterminant dans la conclusion d'un accord d'intéressement quelques mois après la signature.

Ils le considèrent également comme l'illustration de la pertinence de la négociation par entreprise (la problématique étant d'ailleurs ici spécifique au seul établissement de Rivoli ; les autres magasins de Parly 2, La Part Dieu, et Limonest n'étant pas concernés).

#### **A retenir**

- ✓ Un accord d'entreprise ayant permis l'ouverture tous les dimanches de l'année d'un grand magasin parisien dans un contexte économique difficile, constituant ainsi un facteur déterminant pour l'attractivité, et apportant des garanties quant à la survie à moyen terme d'autres implantations.
- ✓ Quatre OS représentées (CFE-CGC, SUD, CGT, CFTC) et un taux de syndicalisation dans la moyenne des entreprises équivalentes, donc faible.
- ✓ Premier accord d'entreprise relatif à l'ouverture le dimanche depuis la loi Macron, il constitue aussi une illustration de la pratique des référendums d'entreprise, quelques mois avant que la loi Travail ne prévoit leur généralisation. Il a ici été utilisé afin d'ajuster le texte de l'accord aux aspirations des salariés avant son adoption définitive, et non pas pour contourner les organisations syndicales.
- ✓ Cet accord a représenté un cas d'école de la pertinence des accords d'entreprise, la problématique du travail le dimanche étant spécifique à un nombre très restreint d'établissements (juridiquement ceux éligibles ; et économiquement ceux qui peuvent y avoir un intérêt eu égard au surcoût). Au sein même du BHV, seul un établissement était d'ailleurs concerné (Rivoli).
- ✓ Sa conclusion a généré des retombés économiques non négligeables, tous les dimanches ouverts ayant été rentables malgré les contreparties salariales apportées, démontrant que l'apport d'un dialogue social de qualité ne se situe pas uniquement dans la sphère sociale mais aussi dans la création de valeur ajoutée.

## ANNEXE D1. L'ENTREPRISE ET SES PARTENAIRES SOCIAUX

Identité et profil de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"><li>• BHV Exploitation S.A.S</li><li>• Filiale du groupe Galeries Lafayette, exploitant le grand magasin parisien « BHV/Marais Rivoli », organisé comme un établissement.</li><li>• CA de l'établissement Rivoli : 261 M€, REX 3,7M€, 1066 salariés ETP (2015)</li></ul>
OS représentatives	Cf élections CE 2014 : <ul style="list-style-type: none"><li>• CGT (34%), SUD (33%), CFTC (26%) CFE-CGC (6%). L'UNSA (1%) n'a pas d'élu.</li><li>• SUD et CFE-CGC ont voté pour, et la CFTC n'a pas utilisé de son droit d'opposition.</li></ul>
Personnes rencontrés	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fathallah CHAREF (DRH BHV-Marais)</li><li>- Emmanuel COLLIN (DSC CFE-CGC, et signataire de l'accord)</li></ul>

## ANNEXE D2. OBJET DU DIALOGUE SOCIAL ETUDIE

Nature et dates des accords	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 22/04/2016 : accord d'établissement relatif à l'ouverture dominicale</li> </ul>
En quoi la démarche est intéressante ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accord était indispensable afin de pouvoir ouvrir tous les dimanches, dans un contexte marqué par une forte concurrence entre grands magasins.</li> <li>• La négociation semble avoir permis d'atteindre un optimum entre les intérêts de la direction et ceux des salariés (hausse rentable de l'activité VS efforts financiers consentis et encadrement social de la mesure).</li> </ul>
Mesures principales de l'accord	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouverture prévue à terme tous les dimanches (article 2.2.2)</li> <li>- Fixation d'un plafond de 15 dimanches travaillés par salariés (article 4.1), sauf quelques exceptions.</li> <li>- Création de 150 emplois nets (article 5.1)</li> <li>- Réaffirmation du principe du volontariat, et de l'absence de conséquence de tout refus de travailler le dimanche (article 2). Demande à posteriori à adresser directement à la DRH.</li> <li>- Création de l' « observatoire du travail dominical » chargé de suivre l'application de l'accord et d'évaluer l'incidence du travail dominical sur la vie familiale et sociale des salariés ainsi que sur leur santé (composé de 2 représentants par OS représentative et 2 représentant de la DRH).</li> <li>- Mise en place d'un « crédit temps-formation » pour que les salariés spécifiquement embauchés pour travailler en fin de semaine puissent bénéficier d'une formation professionnelle d'entreprise rémunérée (article 6.1).</li> <li>- Engagement national de ne fermer aucun magasin pendant la durée de l'accord (article 10).</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efforts financiers consentis : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Majoration de 100% les 15 premiers dimanches travaillés par salarié, puis 50% au-delà (article 3.1)</li> <li>- Remise d'un chèque emploi-service (CESU) de 55€ par dimanche travaillé et par foyer ayant au moins un enfant à charge (article 4.2) pour les frais de garde.</li> <li>- Aide à la mobilité (prise en charge du parking en cas de covoiturage, indemnités kilométriques ...).</li> </ul> </li> </ul>