

# ENJEUX ET PARTAGE D'EXPÉRIENCES

## La mise en place des CSE

---

**Les textes qui créent le comité social et économique (CSE) et le conseil d'entreprise sont une promesse de démocratie en entreprise. Ils s'inscrivent dans une évolution de la vision des relations sociales dans laquelle il est nécessaire de les resituer pour en comprendre la portée. Les missions que nous avons menées montrent que les attentes sont fortes aussi bien du point de vue des directions que des représentants du personnel et de l'encadrement. Restent que les peurs initiales et un manque d'exemplarité nationale fragilisent la consolidation à venir de ce processus aux enjeux majeurs.**

**1** 841. La France est gouvernée par le roi Louis-Philippe dans le cadre d'un régime parlementaire ; les corporations, les coalitions et les grèves sont interdites depuis un demi-siècle par le décret d'Allarde et la loi Le Chapelier ; la révolte des Canuts est une histoire déjà vieille de 10 ans. En pleine révolution industrielle, les enfants, main-d'œuvre bon marché, travaillent dans les mines et dans les usines où ils sont affectés aux tâches subalternes et sont souvent victimes de maltraitements. Suite à la publication, en 1840, des travaux du docteur Villermé, *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*, des débats s'engagent sur la réglementation du travail des enfants. Le 22 mars 1841 est votée la loi interdisant le travail des enfants de moins de 8 ans dans les entreprises de plus de 20 salariés ; la loi fixe également une durée maximale de travail (8 heures par jour pour les enfants de 8 à 12 ans, puis 12 heures jusqu'à 16 ans) et interdit le travail de nuit jusqu'à 12 ans. Cette loi est considérée comme la première encadrant le travail en France. C'est un texte de protection du prolétariat qui n'a pas le droit d'organiser lui-même la défense de ses intérêts. Il faudra attendre le 25 mai 1864 pour que la loi Ollivier remette en cause 73 années d'interdiction absolue du syndicalisme (les syndicats restent interdits, mais leurs fondateurs ne sont plus passibles de répression pénale). Les organisations syndicales seront autorisées 20 ans plus tard par la loi Waldeck-Rousseau (21 mars 1884). Cette nouvelle liberté donne rapidement nais-

sance aux bourses du travail, au syndicat des employés du commerce et de l'industrie (précurseur de la CFTC, créée en 1919), puis à la CGT dont le congrès constitutif se tient en 1895. De scissions ultérieures naîtront FO (1947) et la CFDT (1964).

L'histoire du syndicalisme est émaillée de luttes contre le patronat et, parfois, le pouvoir politique pour améliorer la condition du salariat. Cet antagonisme est consubstantiel au mouvement syndical et est inscrit, plus ou moins clairement, dans les actes fondateurs des syndicats. Ainsi la Charte d'Amiens (1906) de la CGT proclamait la lutte quotidienne pour des améliorations immédiates mais aussi pour la disparition du salariat et du patronat.

Le mouvement a été accompagné par le législateur qui a créé l'inspection du travail en 1892, le code du travail en 1910, les délégués du personnel et le comité d'entreprise en 1936 et 1945, la section syndicale d'entreprise en 1968. Les avancées sociales ont également été actées dans les conventions collectives, les accords interprofessionnels et les accords d'entreprise. Le repos hebdomadaire, les congés payés, la durée du travail, la sécurité, les conditions de travail, la prévoyance, le SMIG puis le SMIC, les minima conventionnels et les primes de sujétion sont le résultat de cette relation antagoniste qui a souvent fait appel au rapport de forces.

Il s'agissait d'obtenir de nouveaux avantages pour les salariés. Le principe de faveur garantissait que le rapport de forces local ne pouvait pas aboutir à des mesures moins favorables aux salariés que celles définies par la norme supérieure. Les contours de ce principe étaient protégés par le législateur et la jurisprudence. Dans ce contexte, les accords d'entreprise pouvaient être minoritaires et la représentativité des syndicats et de leurs signataires dans l'entreprise n'était pas un enjeu. L'employeur, qui engageait ou acceptait une négociation et proposait un accord d'entreprise à la signature des délégués syndicaux, ne pouvait être que mieux-disant. Ces relations sociales basées sur le schéma demande/résistance ont alimenté l'antagonisme fondamental entre salariés et employeurs. Les évolutions se sont faites au gré des équilibres du rapport de forces.

**2019. La France est gouvernée par un président élu au suffrage universel, dans le cadre d'une république.** De nombreux responsables ayant participé aux luttes historiques, ou leurs proches, sont

encore en activité dans les syndicats et les entreprises. Deux ans plus tôt, le gouvernement a légiféré par ordonnances (procédure d'urgence limitant les débats) pour engager une réforme approfondie de la représentation du personnel et de la négociation sociale : exit les délégués du personnel ; exit le comité d'entreprise ; exit le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ; exit le principe de faveur. Les symboles majeurs des antagonismes historiques ne sont plus. Ces textes s'inscrivent dans une évolution législative initiée avec l'ordonnance du 16 janvier 1982 autorisant un accord collectif à mettre en œuvre, dans les conditions très restreintes, une solution moins favorable que la loi. La mise en pratique en a été très confidentielle.

Le premier changement réellement important dans ce domaine intervient avec la loi du 4 août 2004 qui permet, sous certaines conditions encore limitées, à l'accord de rang inférieur de déroger à un accord de rang supérieur. Dans le prolongement, les articles L 2253-1 et L 2253-3 du code du travail posent pour principe qu'un accord d'entreprise peut déroger à des conventions de branche ou des accords professionnels ou interprofessionnels dans un sens moins favorable au salarié. Quelques domaines restent toutefois protégés comme les minima salariaux, les classifications et les dispositifs de prévoyance. En revanche, il est possible de négocier l'indemnité de fin de contrat, la fixation de la période d'essai, la suppression de l'indemnité de fin de mission dans le travail temporaire, la dérogation au repos quotidien, la dérogation à la durée du travail, le contingent d'heures supplémentaires, le taux de majoration des heures supplémentaires et la réduction du délai de prévenance.

La loi n° 2008-789 du 20 août 2008 est venue préciser que l'accord d'entreprise était prioritaire sur l'accord de branche, pour la plupart des dispositions relatives aux heures supplémentaires et à l'aménagement plurihebdomadaire du temps de travail. La loi du 14 juin 2014 ouvre la possibilité, par accord d'entreprise, de réduire pour une durée de trois années la rémunération prévue aux contrats de travail. Au terme de cette construction, un accord d'entreprise peut prévoir des dispositions moins favorables aux salariés qu'un accord de branche, voire imposer au salarié des mesures concernant le temps de travail et la rémunération moins favorables que celles prévues à son contrat de travail.

Les ordonnances Macron de septembre 2017 complètent ce dispositif. À l'exception de très rares sujets réservés aux accords de branche, il est possible par accord d'entreprise de définir l'essentiel du statut collectif des salariés, dans un sens moins favorable que les normes supérieures et que le contrat de travail pour la rémunération comme pour le temps de travail. S'agissant des quelques sujets réservés à l'accord de branche, l'article L 2253-1 du code du travail

## Le détricotage des symboles à l'origine des antagonismes sociaux depuis 150 ans a été initié par une ordonnance de 1982 sur les accords collectifs

précise toutefois qu'il peut y être dérogé par accord d'entreprise sous réserve qu'il apporte des garanties au moins équivalentes à l'ensemble des garanties se rapportant au même objet. Il y a là une porte largement ouverte à des adaptations dans l'entreprise avec une grande difficulté de comparaison du niveau des garanties. Dans le cadre d'une relation antagoniste rythmée par le rapport de force, le recours à cette liberté normative peut se traduire par des effets de balancier très perturbateurs pour l'économie de la nation, les salariés et la gestion d'une entreprise. Ces textes supposent une utilisation raisonnée qui s'inscrit dans des relations sociales d'une nouvelle nature.

L'exposé des motifs de la loi El Khomri rappelait que : « Dans ces évolutions, les partenaires sociaux ont souvent été moteurs, par la négociation d'accords nationaux interprofessionnels ensuite transcrits dans la loi. Le dialogue social a produit et connu ainsi une rénovation sans précédent depuis les lois Auroux ». Il y était précisé que : « Le présent projet de loi s'inscrit dans cette lignée : donner au dialogue social une place beaucoup plus importante dans la définition des règles sociales pour que le pays passe enfin d'une culture de l'affrontement à une culture du compromis et de la négociation ».

Concernant les ordonnances Macron, l'étude d'impact du cabinet du Premier ministre, relevait que : « Le succès de cette évolution structurelle majeure, qui s'inscrit dans le long terme, est conditionné à un basculement rapide et massif dans la nouvelle logique, de sorte que le code du travail soit rapidement et résolument rédigé dans des termes affichant la primauté de l'accord d'entreprise et que les années à venir soient consacrées à la mise en œuvre de toutes les initiatives de nature à généraliser le recours à la négociation locale et loyale ». Elle ajoutait que « les modifications législatives ne suffiront pas, à elles seules, à modifier des décennies de pratiques. Il conviendra d'accompagner ce mouvement de nombreuses initiatives, non réglementaires [...] notamment en matière de formation aux techniques de médiation, tant en direction des chefs d'entreprise et managers que des représentants du personnel [...] qui permettront d'installer durablement une culture de la négociation et de la concertation dans le pays ».

### **La mise en place des comités sociaux et économiques, qui doit s'achever avant le 31 décembre 2019, est un test à dimension**

**réelle** de cette capacité à créer des relations sociales basées sur la loyauté et la concertation. Il s'agit pour les partenaires sociaux, les représentants des salariés et la direction, de s'approprier un cadre général et de l'adapter aux réalités de leur entreprise. Une première réaction est, alors, la résistance au changement. Cela se traduit, par exemple, par le choix de structurer les ordres du jour des réunions du CSE en trois parties correspondant aux missions des anciennes institutions : les réclamations pour les anciens délégués du personnel ; la gestion et l'organisation pour les anciens comités d'entreprise ; l'hygiène la sécurité et les conditions de travail pour les anciens CHSCT. De même, est aussi souvent présentée une demande d'augmentation du nombre des heures de délégation pour le porter à un niveau supérieur à celui prévu par la loi mais se rapprochant du volume cumulé des anciennes institutions ; ou la mise en place de représentants de proximité ayant pour mission la collecte des réclamations à débattre en séance.

## **Une réflexion entre direction, élus et délégués sur la place de la représentation du personnel facilitera l'installation du CSE**

Les représentants du personnel soupçonnent la direction de s'appuyer sur les textes pour faire des économies et réduire leur capacité d'action ; la direction, elle, accuse les syndicats d'immobilisme. Les syndicats font pression pour négocier les moyens du CSE avant l'organisation des élections ; la direction veut observer le fonctionnement du CSE pour déterminer si des moyens spécifiques sont nécessaires. Finalement, c'est le rapport de forces qui fixe le curseur des heures de délégation, le nombre de représentants de proximité, le nombre et les moyens des commissions, le nombre de réunions plénières et préparatoires, la présence ou non des suppléants aux réunions. Il est donc possible de ne rien changer, ou presque. À l'inverse, certaines entreprises s'engagent dans une démarche innovante et proposent aux élus et aux délégués syndicaux de partager, au préalable, une réflexion sur la place de la représentation du personnel dans l'entreprise.

Sur l'ensemble des expériences de ce type que nous avons accompagnées, dans un seul cas la direction s'est vu opposer une fin de non-recevoir par les organisations syndicales qui craignaient de se faire manipuler par un conseil extérieur proposé par la direction. La directrice des ressources humaines de cette entreprise nous a toutefois indiqué que les échanges autour de cette proposition ont marqué une étape dans l'évolution du dialogue social. Dans le reste des entreprises, direction et représentants du personnel (parfois les seuls délégués syndicaux, parfois l'ensemble des élus) ont accepté de répondre ensemble à la question : « Quel devrait être le rôle des représentants du personnel dans notre entreprise ? ». Cette méthode permet généralement de faire émerger un consensus en moins de deux heures. Elle prévoit, par exemple, la possibilité de rejeter un sujet sans avoir à le justifier, ce qui n'a jamais été utilisé par les groupes.

À quelques nuances près (dépendant de l'histoire de la société), la vision partagée par directions et représentants du personnel, toutes sensibilités syndicales confondues, est commune à l'ensemble des entreprises. Les missions sont décrites ci-après en reprenant les expressions entendues dans les réunions, sans hiérarchie entre elles.

### **En premier lieu, il s'agit de contrôler l'action de la direction pour s'assurer qu'elle prend bien en compte le personnel.**

Il s'agit ici des actions visant à faire connaître à la direction les inquiétudes, les mal-être, les incompréhensions du personnel sur la gestion de l'entreprise, les conditions de travail, l'avenir, mais aussi sur le comportement de la ligne managériale et les iniquités ressenties. Les élus doivent « montrer la réalité du terrain à la direction », « remonter un maximum d'informations qui ne sont pas remontées par les autres canaux » et, plus précisément, « faire remonter ce qui ne se voit pas et ce que les non-élus n'expriment pas ». En ce sens, les élus « doivent être en mesure de représenter un salarié ou une minorité en souffrance ».

Les élus ne sont pas de simples porte-parole. Ils ont « un rôle de discernement en fonction de la gravité réelle des situations » et doivent « synthétiser les avis du personnel et les partager avec la direction ». Ils sont « des intermédiaires avec la hiérarchie avant que les problèmes se déclenchent » et « mettent la direction face à ses responsabilités qui demandent parfois du courage ». Ils alertent sur « l'état d'esprit de l'entreprise » pour « éviter que la température monte ».

En deuxième lieu, les élus ont un rôle en matière de communication et contribuent à « faire descendre l'information pour expliquer les décisions prises par le collectif » et « expliquer avec les bons mots les directions et décisions prises ».

Ils remplissent, en troisième lieu, une « fonction de médiation et d'anticipation ». Ils « sont un trait d'union entre tout le personnel et la direction ». Ils sont « à l'écoute, un médiateur, pour améliorer la relation de travail et l'organisation » et contribuent à « la création du dialogue social en gérant les activités sociales et culturelles et en étant disponibles pour les collaborateurs ». Ils aident à « éviter la rupture du dialogue social » (ici, le dialogue social s'entend de la relation entre les salariés et l'employeur). Les élus sont « une soupape de sécurité pour éviter le conflit social ».

Dans cette entreprise de la métallurgie, par exemple, les élus « aident à une communication simple et efficace », pour « développer l'intelligence relationnelle » et « assurer le lien social quotidien » en vue de « rétablir la confiance entre employeur et salariés ». Dans cette autre entreprise de travaux publics, il s'agit d'« aider l'entreprise à étendre son management libéré aux ouvriers ».

**Les élus, enfin, défendent les intérêts des salariés** et, pourquoi pas, cherchent à « préserver les acquis et tentent d'en obtenir de nouveaux » ou « faire évoluer les acquis et les mettre à jour ». Ils ont aussi pour objectif de « faire progresser la prévention des risques et la pénibilité » et, de manière plus ambitieuse, d'« améliorer la qualité de vie au travail », voire « faire progresser la qualité de vie en général » et « permettre l'épanouissement de chaque salarié ». A minima, les représentants du personnel doivent « faire en sorte que le contrat de travail, aussi bien du point de vue moral que juridique, soit respecté par la direction ».

Toutefois leur enjeu principal est de « veiller à la bonne marche de l'entreprise » pour l'aider « à rester performante et pérenniser l'emploi ». Pour y parvenir, il apparaît nécessaire de « faire prévaloir l'intérêt collectif sur l'individuel », « faire que les intérêts individuels se retrouvent dans le collectif », en constatant que « travailler sur l'intérêt général permet aux intérêts personnels d'évoluer » : par exemple, « trouver le meilleur compromis entre le bien être des salariés et l'organisation du travail » ou « trouver avec la direction les solutions aux difficultés comme, par exemple, le fonctionnement en production ». Cette participation à l'efficacité de l'entreprise suppose de « défendre l'intérêt des salariés en harmonie avec celui de l'entreprise » dans le cadre « d'un débat contradictoire avec l'employeur ». Les représentants du personnel sont donc « un vecteur d'accompagnement du changement » dont la mise en œuvre suppose l'engagement des salariés et, par conséquent, un minimum de confiance. À ce titre, ils « participent à conforter la bonne foi et en surveiller le respect ».

**Il ressort clairement que les antagonismes ne portent pas sur le rôle des représentants du personnel**, mais peuvent apparaître en raison des difficultés rencontrées pour assurer ce rôle. En prenant le risque de représenter leurs collègues, les représentants du personnel leur ont fait la promesse que leur point de vue sera écouté. Ils leur rendent compte. Dans le cadre de ces réunions, le rapport de force n'est jamais apparu comme un levier de négociation, mais comme un recours en cas de surdité de la direction ou d'incompréhension de ses décisions ou actions. Direction comme représentants du personnel espèrent des relations sociales loyales et apaisées.

La ligne managériale exprime la même espérance. À la question : « Que faire pour faciliter des relations sociales apaisées et efficaces ? », les managers proposent d'« envoyer un signal fort au personnel en faisant la promotion de l'importance pour l'entreprise de l'engagement dans le comité social et économique ». Les managers ajoutent que « tout en restant ferme en cas de menace à laquelle il ne faut pas céder, la recherche d'un climat de confiance apparaît comme un levier important » et qu'il faut développer « une attention particulière pour s'assurer du respect et de la dignité des représentants du personnel comme de l'ensemble du personnel ». Ils observent que « beaucoup de personnes seraient prêtes à s'engager, mais ne veulent pas avoir l'étiquette d'un syndicat », précisant toutefois que de nouveaux acteurs pourraient s'impliquer parce qu'avec « une communication claire, ils comprendront qu'ils ne seront pas pénalisés mais, qu'au contraire, ils participent à l'intérêt commun et seront aidés en cas de difficulté ». À ce sujet, les élus ne sont pas évalués sur la qualité de leur activité liée

Pourquoi ne pas inclure dans l'évaluation des collaborateurs élus la qualité de leur activité liée à un engagement syndical ?

à leur engagement syndical, pourtant « il faudrait la prendre en compte pour gérer les carrières ». Il ressort également que la charge de travail est un frein important, et que « les personnes ont besoin d'être rassurées à ce sujet ».

Enfin, un levier important d'apaisement serait un traitement systématique des irritants sociaux. Ce traitement des irritants au quotidien « permettra de traiter avec les institutions représentatives les sujets importants » et de ne plus s'affronter dans l'urgence. Sous un autre angle, les managers observent qu'« un autre axe de travail pourrait être le développement d'une prise de conscience de ce que sont les relations sociales qui peuvent être au quotidien dans la relation de chacun avec la hiérarchie ». Dans l'entreprise métallurgique citée plus haut (qui a connu de forts antagonismes), ils ajoutent : « Nous pourrions d'ailleurs avoir des objectifs sur les relations sociales et créer un comité de relations sociales, composé de managers et d'élus, qui prendrait les problématiques relations sociales et traiterait des sujets ou les adresserait au COMEX selon le seuil de décision ».

**Restent bien entendu des personnes qui se complaisent dans les antagonismes, qu'il s'agisse d'élus ou de dirigeants.** Les premiers sont toujours ancrés dans l'idée que les directions ne réagissent qu'au rapport de forces et les seconds restent convaincus qu'une gestion autocratique et solitaire est le seul salut de leur entreprise. Nous avons néanmoins constaté, lors de nos travaux, que nombre de directions, représentants du personnel et lignes managériales sont en attente de relations sociales apaisées, responsables, participatives, sincères et honnêtes, qui prennent en compte l'intérêt de l'entreprise et celui des salariés. Cette orientation renvoie aux évolutions des mentalités en matière de sécurité au travail. Il semble aujourd'hui naturel d'intégrer les éléments de sécurité dans les études de création d'un nouveau poste de travail. Il y a quelques dizaines d'années, l'approche était toute autre : il s'agissait de concevoir le nouveau poste en fonction des besoins de production, puis d'étudier quels éléments de sécurité pouvaient être ajoutés sans limiter la productivité. Pour autant, la productivité a augmenté. On peut donc prendre le pari que l'efficacité des entreprises va s'améliorer en sortant de ces antagonismes et en intégrant réellement le point de vue des salariés dans les prises de décision de la direction.

Exemple illustratif : dans une relation antagoniste, les représentants du personnel demandent à ce que l'ensemble des suppléants participent aux réunions du CSE. L'argument, difficilement contestable, est de leur permettre de se former et d'être à jour au cas où ils devraient remplacer un titulaire absent. La direction, qui voit là du temps payé non travaillé, prend appui sur la loi qui ne prévoit pas leur présence. Si la solution retenue dépend du rapport de forces, elle sera binaire alors, qu'en réalité, la présence à toutes les réunions de tous les suppléants n'est pas la réponse au besoin de formation et de mise à jour. En revanche, la recherche sincère et commune, d'une réponse à ce besoin légitime des suppléants, amène à élaborer des solutions adaptées comme, par exemple, l'octroi d'une à trois heures de délégation aux suppléants et/ou leur participation aux réunions préparatoires, pour qu'ils puissent étudier les dossiers chaque mois, et leur présence par roulement aux réunions, pour qu'ils puissent observer comment elles se déroulent. La solution est moins coûteuse en

## Le passage au conseil d'entreprise implique que les partenaires s'inscrivent dans des relations intégrées pour prendre des décisions raisonnées

heures travaillées et l'objectif de formation et de mise à jour est atteint. Le rapport de forces aura été inutile et la relation entre partenaires sociaux, direction et représentants du personnel, y aura gagné en confiance.

Ce pari de la confiance qui relève de la défense de l'intérêt commun a conduit certaines entreprises à faire le pas vers le conseil d'entreprise. C'est une avancée compliquée pour les délégués syndicaux qui sont amenés à signer l'accord d'entreprise qui les prive de leurs prérogatives et prive leur syndicat de la visibilité liée à la négociation et la signature d'accords. C'est une avancée tout aussi compliquée pour la direction qui accepte de soumettre certaines de ses décisions à l'accord des élus, au-delà du champ de la négociation obligatoire d'accords d'entreprise. Dans les entreprises à conseil d'entreprise, les partenaires sociaux s'inscrivent dans des relations sociales intégrées ; la prise en compte de l'intérêt commun passe alors par une prise de décision résolument collective mais rapide et raisonnée pour ne pas gripper le fonctionnement de l'entreprise. Les enjeux sont très importants. Ces relations sociales sont de nature à faciliter l'adaptation permanente de l'entreprise, en évitant les risques psychosociaux liés aux inquiétudes et messages paradoxaux ou aux difficultés d'évolution des compétences : par exemple, permettre à l'entreprise de réagir avec justesse aux perturbations d'un marché soumis au dumping social d'un concurrent peu éthique.

Il est question, enfin, de faciliter la mobilisation positive, l'adhésion, l'engagement raisonné, de tous les acteurs (salariés, directions, actionnaires, fournisseurs, clients, pouvoirs publics), pour assurer la pérennité de la création de richesse et donc de l'entreprise et de ses emplois. Ces enjeux sont perçus dans les groupes de travail, mais nous observons que les premiers pas sont difficiles. Ils le sont d'autant plus que nos gouvernants ne sont pas, en la matière, exemplaires. Le mouvement des gilets jaunes a donné l'image de pouvoirs publics gérant toujours dans la plus pure tradition antagoniste historique et allant jusqu'à ignorer le dialogue avec les corps intermédiaires et notamment les syndicats de salariés.

À son niveau, l'entreprise se pose, dès lors, la question de la sincérité d'une réforme qui pourrait n'être qu'une manipulation au désavantage des salariés ou du moins de leur représentation. Ces libertés nouvelles seront ce que les partenaires sociaux en feront dans les entreprises. Elles sont une opportunité de créer ou consolider, selon la maturité sociale de l'entreprise, des relations professionnelles collaboratives dans l'intérêt des directions, des salariés et aussi de l'économie et de la qualité de vie nationales. Ces relations reposent sur la confiance. Toute trahison renverra aux antagonismes historiques qui en sortiront renforcés. L'un des groupes de réflexion l'a exprimé très clairement en concluant que les représentants du personnel ont « un rôle de soutien de l'action tout en restant un contre-pouvoir, une alerte entendue en cas de dérive ».

**Jacques Uso, illustration de Getty Images ■**