

Matinale du Lab RH : Comité Sociale et Economique (CSE) : quel bilan pour le Dialogue Social ?

Intervenant 1 : Lionel Prud'homme- DG de L'IGS RH

Le projet du CSE (Comité Social et Économique) est apparu avec les ordonnances Macron (2017). Leur but : fusionner l'ensemble des IRP, DP, CE et le CHSCT. Cette fusion doit être mise en vigueur au plus tard le 1er Janvier 2020 pour les entreprises de plus de 10 salariés. Elles visent à favoriser le dialogue social au sein des organisations en remplaçant les instances traditionnelles en une seule et même instance : le CSE. Mais quel bilan peut-on faire du dialogue social dans les entreprises ?

Au sein des entreprises, nous pouvons observer deux cas de figure :

- Celles qui ont appliqué mécaniquement le texte et donc qui ont réduit simplement le nombre de représentants du personnel.
- Et celles qui ont négocié des nouveaux représentants : **les représentants de proximité. en compensation des DP.**

Cette nouvelle loi a aussi pour objectif de réduire les coûts pour les entreprises en centralisant plusieurs entités en un seul et unique comité.

La philosophie de ce texte repose principalement sur la négociation et la dynamisation du dialogue social : dans l'entreprise, presque tout est négociable. Cependant, beaucoup d'entre elles se sont contentées d'appliquer le texte sans aller plus loin.

La limitation du nombre de mandats mentionné dans les ordonnances a également pour but de répondre aux cas des représentants du personnels actifs sur une grande partie de leurs carrières

professionnelles : comment les personnes élues vont faire carrière dans l'entreprise à la fin de leur mandat ? Est-ce que leur parcours peut être considéré comme un parcours professionnel ? Des entreprises ont déjà répondu à ces questions dans leurs accords grâce à des systèmes de VAE, de certifications, titre de compétences permettant de récupérer des diplômes, acquérir des compétences et reconnaître ce parcours.

Cette loi est donc un texte protéiforme. Nous ne voyons pas encore de quelle manière il permettra de dynamiser le dialogue social car c'est un processus lent dont les effets seront observables dans les années à venir. Il n'est donc pas possible à l'heure actuelle de dresser un bilan précis du CSE.

L'un des principaux enjeux du CSE sera d'attirer les jeunes salariés, réel problème de fond aujourd'hui. En effet, pour ces jeunes générations, s'engager, c'est prendre un risque pour sa carrière. Les entreprises doivent donc trouver de nouvelles formes d'action afin de donner envie à leurs jeunes salariés de s'engager. Sans renouvellement des membres et donc sans relève, les représentants du personnel seront voués à disparaître.

Intervenant 2 : Christian Pellet - Directeur de Sextant Expertise

En France, la conflictualité par la grève au sein des entreprises est en baisse contrairement à ce que nous pouvons penser. Il faut garder à l'esprit que l'image que nous avons des syndicats est celle véhiculée par la presse. Ce n'est pas la réalité dans les entreprises, qui est beaucoup plus complexe.

La mise en place du CSE et la dynamisation du dialogue social en entreprise soulèvent plusieurs constats :

- Les organisations syndicales en France semblent de ne pas s'être adaptées aux métamorphoses de l'engagement. Les jeunes s'engagent différent. Elles ont donc un nouveau défi : s'adapter et attirer les jeunes qui ne veulent pas s'engager pour 40 ans et qui fonctionnent en mode « projet ».

- Les entreprises ont privilégié la réduction des coûts avec une optique peu ambitieuse. Un rapport d'évaluation publié par la CFDT en Novembre met en avant des chiffres sur la mise en place du CSE : **½ des CE a été transformé en CSE** donc il y a beaucoup de retard en entreprise, dans **90% des cas il n'y avait pas de négociation** sur la mise en place du CSE et dans les 10% restant, **seulement 1% ont conclu un accord remarquable et innovant.**

Aujourd'hui, nous ne pouvons pas dire que cette mise en place a fait progresser le dialogue social mais il est encore trop tôt pour réaliser un bilan précis.

Renault : l'accord ambitieux et innovant

Renault est une entreprise qui a su investir dans le dialogue social et profiter de la liberté de ces ordonnances. Pour cela, le groupe a privilégié les deux extrémités de la pyramide sociale :

- En développant les représentants de proximité en leur donnant plus de moyens et de ressources. Ces actions ont permis de favoriser le dialogue direct entre la hiérarchie et les salariés. Renault a donc développé un sentiment d'écoute et augmenté la productivité de ses salariés.
- En créant un bureau de dialogue stratégique afin de réfléchir sur les enjeux de l'entreprise. Cette instance permet de préparer le travail en amont dans les grandes décisions et questions stratégiques.
- En travaillant sur la validation des acquis syndicaux, sur les processus d'évaluation et sur la formation.

Renault met donc en avant le partage d'information, l'écoute et l'échange avant la négociation, ce qui permet de conclure des accords très engageants pour les salariés. Ces accords innovants s'observent le plus souvent dans les entreprises qui ont une grande maturité du dialogue social.

Intervenant 3 : Thomas Deysieux – Responsable modèle coopératif et communication RH- Up Coop

Avant la mise en place du CSE, le dialogue social faisait partie prenante de la culture de Up Coop. C'était un construit social différent des autres entreprises sur lequel se base leurs actions. Dans leur méthodologie de travail, Up coop a fonctionné en plusieurs phases :

- Créer une DUP avant les exigences des ordonnances qui reprenait toutes les exigences du CSE ce qui a permis de le faire fonctionner de manière optimale aujourd'hui.
- Porter attention à la proximité du dialogue social avec la mise d'une Commission Relation Individuel.
- Professionnaliser, accompagner et former autour de l'instance.
- Donner un rôle actif aux suppléants.

Trois éléments importants :

- 1) **La professionnalisation** : faire en sorte que les élus développent des compétences et puissent valoriser leurs acquis mais aussi que la direction gagne en maturité.
- 2) **L'accompagnement** : les membres du CSE doivent être renouvelés tous les 3 ans (négocié par accord collectif) et il faut donc accompagner les nouveaux élus.
- 3) **La formation** : le regroupement de toutes instances en une seule, alors que chacune était spécialisée dans un domaine, suggère que les personnes doivent être formées à toutes les tâches.

Intervenant 4 : Jean-Martial Buisson : Avocat associé

Il n'y a pas "de bon ou mauvais CSE ni de bonnes ou mauvaise manière de l'aborder". Le bilan du CSE dépend de trois éléments de l'entreprise :

- **Sa taille**
- De l'endroit où se situe l'entreprise dans son **histoire sociale**
- **Ses acteurs/interlocuteurs** : ont-ils digéré et appréhendé cette nouvelle réforme ?

Dans le code du travail, on trouve trois blocs :

- **L'Ordre public** : nous ne pouvons déroger à ces règles issues de l'histoire sociale française
- **Le champ des possibles** dans la négociation
- **Le supplétif** : règles contraintes qui s'appliquent si aucun accord n'est trouvé entre les deux parties.

Concernant le dialogue social, le bloc « champ des possibles » indique que les entreprises sont libres de définir totalement leur vision du CSE, ce qui ouvre un périmètre important et donne aux entreprises davantage de levier pour la négociation. C'est grâce à ce bloc que les entreprises sauveront le dialogue social. Mais il est nécessaire qu'elles aillent plus loin que l'application mécanique du texte de loi et qu'elles se rapprochent au plus près de la réalité quotidienne des partenaires élus. Les entreprises devront définir leurs propres règles en fonction de leur échelle.

Pour les entreprises plus de 50 salariés, la BDES (Base de Données Économique et Sociale) peut être un outil pertinent pour comprendre et élaborer cette réalité à condition :

- D'identifier et diffuser les facteurs importants qui permettent de favoriser le dialogue plutôt que de fournir un document volumineux qui ne sera pas lu par les représentants
- De poser les bonnes questions : *est-ce logique d'ouvrir une négociation tous les ans ?*

Ce travail permet d'optimiser le temps destiné au dialogue social : les entreprises doivent être ambitieuses et sortir de leurs anciens réflexes, mais si cela nécessite du temps et des partenaires en internes ouverts à ces changements.

Intervenant 5 : Raphaëlle Bertholon – Secrétaire Nationale de l'Économie, Industrie, Numérique et Logement- CFE-CGC

Retour d'expérience d'une élue du CSE

Quand les ordonnances sont arrivées dans son entreprise, elles ont de toute suite été mal appréciées et vues comme une perte de moyens. En effet, l'unification des différentes instances a déjà été proposée auparavant par la loi Rebsamen sans aucun retour sur sa mise en place dans les entreprises. Les ordonnances Macron ont donc soulevé plusieurs questions

chez les syndicats en entreprise. En effet, l'introduction d'une seule instance qui implique moins d'élus sous-entend t-elle moins de moyens ? Fatalement, cela obligeait le fonctionnement de la section syndicale à être revu. Leur principal objectif : trouver une solution afin de garantir une proximité avec le terrain et la réalité appréciée par les cadres-dirigeants. L'accord sur les représentants de proximité a été refusée, mais ils ont eu la chance d'avoir un DRH qui a su donner les moyens à la section syndicale. Leur deuxième souci : la limitation à trois mandats conduisant à une professionnalisation des élus. Cette limitation a soulevé les questions suivantes : « *comment mettre en avant le parcours syndical dans lequel les élus pourront acquérir des compétences et les valoriser dans leur métier ? Comment évaluer la performance d'un syndicat ?* »

L'une des évaluations proposées est un modèle se rapprochant du 360. Les compétences syndicales de l'individu ont été évaluées à la fois par le DRH et par les pairs syndicalistes. Son but : définir des axes de développement et proposer une formation adéquate à la personne.

Les infos clés à retenir :

- Les ordonnances et l'unification des instances traditionnelles en CSE offrent aux entreprises une grande marge de manœuvre que la plupart n'ont pas su saisir.
- La création du CSE a réduit le nombre de représentants, les coûts et le nombre de mandats (limitation à 3 mandats) au sein des entreprises.
- Favoriser le dialogue social est au cœur du projet mais il est encore trop tôt pour dresser un bilan concret de la situation et savoir si cette loi a répondu à son objectif.
- De nombreuses entreprises ont négocié un nouveau type de représentant, les représentants de proximité afin de conserver la réalité du terrain.
- La valorisation, la professionnalisation et la formation des élus est une des problématiques actuelles sur le sujet.
- Les entreprises doivent être ambitieuses et sortir de leur mode de fonctionnement afin de réussir ce changement.