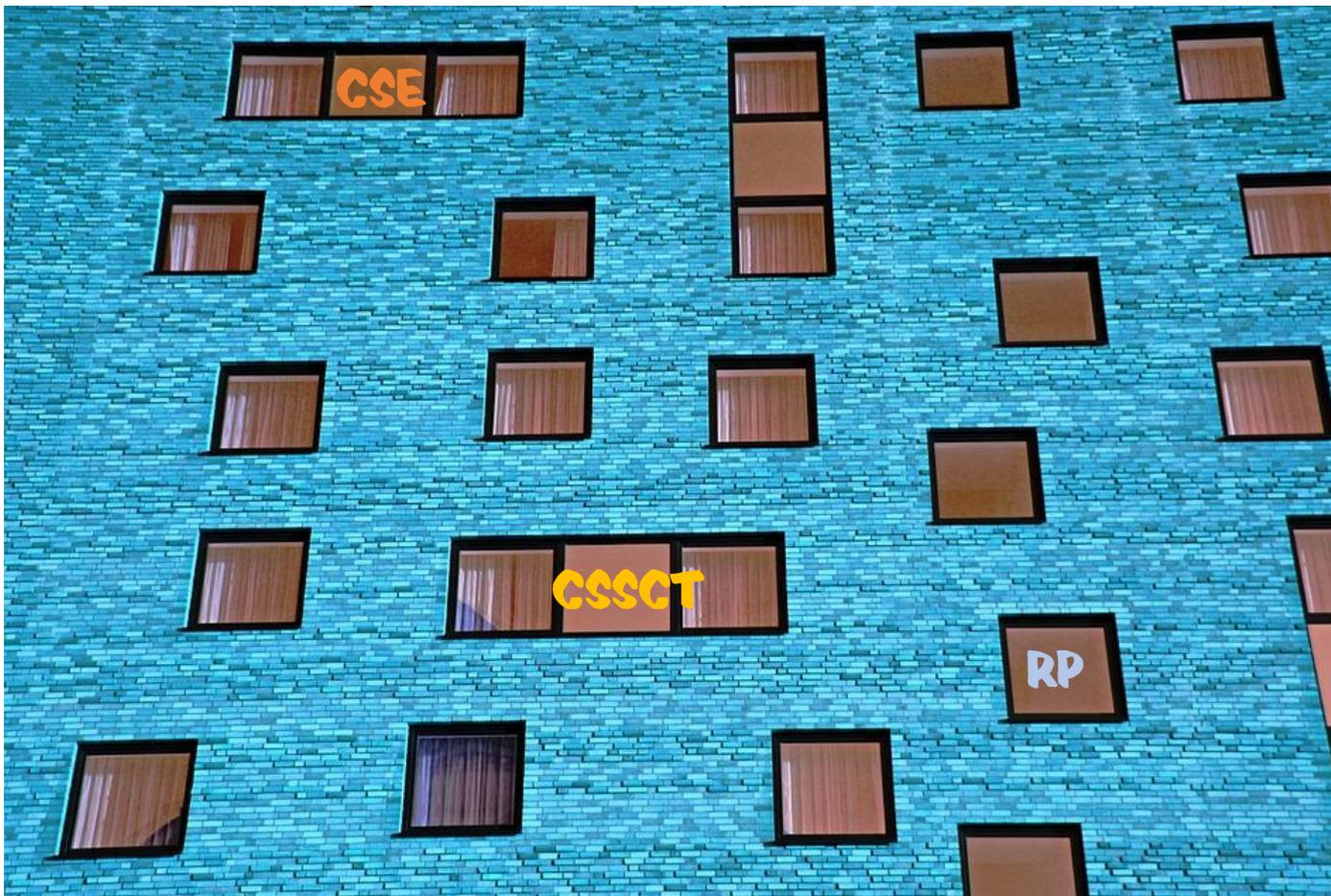


COMMENT S'ELABORE LE NOUVEAU DIALOGUE SOCIAL DANS LES ENTREPRISES ?



Une étude réalisée pour le Comité d'évaluation des Ordonnances
Synthèse exclusive



PRESENTATION

En cette fin 2019, les CSE achèvent de se mettre en place. Le gouvernement visait à simplifier le dialogue social en entreprise et à permettre la mise en place d'instances « sur mesure », adaptées à chaque cas particulier. En effet la loi bouleverse la hiérarchie habituelle du droit social. Au lieu d'imposer un cadre et de permettre des exceptions et des améliorations, la loi laisse une latitude très large aux partenaires sociaux et prévoit des dispositions dites « supplétives » en l'absence d'accord.



Notre étude, comme l'ensemble des travaux déjà réalisés sur la mise en place des CSE, montre que malheureusement le supplétif est le plus souvent devenu la norme. Or ces dispositions supplétives sont dans l'ensemble inférieures aux normes précédentes.

Nous montrons également que les négociations ont rarement été préparées. Sur les 38 cas analysés, un seul a fait l'objet d'un accord de méthode.

Dans presque tous les cas, la négociation s'est focalisée sur les moyens. Les employeurs ont vu dans la réforme un outil pour réduire le nombre de réunions, d'heures de délégation et d'élus. Les syndicats ont mis leurs forces pour préserver l'essentiel. Dans très peu de cas les négociateurs ont réfléchi à la façon d'améliorer le dialogue social et les conditions de travail.

Les syndicats ont aussi tenté de préserver la proximité qu'assuraient les DP et les CHSCT. Certains accords mettent en place des représentants de proximité ou créent plusieurs CSSCT par CSE. Mais la plupart sont flous quant au fonctionnement et aux moyens de ces structures.

Le premier bilan n'est donc pas réjouissant. Il importe maintenant de faire vivre ces CSE. Le règlement intérieur offre une première opportunité de compléter et d'améliorer les accords. Le fonctionnement quotidien mettra aussi en lumière les faiblesses de ces instances mises en place sans réelle réflexion. Souhaitons que de nombreux accords de CSE fassent au plus vite l'objet d'avenants.

Retrouvez l'étude complète sur notre site :



The screenshot shows the Orseu website interface. At the top, there is a navigation menu with links: ACCUEIL, EXPERTISES, RECHERCHE / ETUDES, QUI SOMMES-NOUS?, and NOUS CONTACTER. Below the menu is a search bar labeled 'SERVICES MYCSE'. The main banner features a blue background with white text: 'Publication du rapport d'évaluation qualitative des Ordonnances réformant le droit du travail, réalisé par l'ORSEU et AMNYOS'.

<https://www.orseu.com/publication-du-rapport-devaluation-qualitative-des-ordonnances-reformant-le-droit-du-travail-realise-par-lorseu-et-amnyos/>

Un peu plus de deux ans après la publication des Ordonnances réformant le droit du travail, l'équipe du pôle Recherche et Études de l'ORSEU, en partenariat avec le cabinet Amnyos, a réalisé la première évaluation qualitative sur le sujet. Comment les entreprises se sont-elles appropriées ce nouveau cadre ? Quels sont les premiers impacts sur le dialogue social ? Quelles difficultés rencontrent les partenaires sociaux et comment font-ils face à cette nouvelle architecture des instances représentatives du personnel ?



Pas de réelle dynamique de négociation. Dans la plupart des entreprises que nous avons étudiées, il y a eu une négociation plus ou moins formelle entre direction et représentants des salariés. Cela ne signifie pas que ce soit le cas dans toutes les entreprises françaises, loin de là. Nous avons en effet retenu des cas où se produit un minimum de discussion, afin d'alimenter le débat. Dans les grandes entreprises en général, cela aboutit à un accord signé par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives. Dans les structures moyennes, la direction va généralement consigner les changements dans le protocole d'accord électoral. Pour les petites entreprises (moins de 50 salariés), le changement est plus minime, puisqu'il s'agit de remplacer les délégués du personnel par le CSE. De nombreuses PME au-dessus du seuil de 50 possédaient déjà une délégation unique du personnel (DUP).

« Sur le CSE, on était en DUP, la simplification on l'avait déjà avec la DUP, honnêtement, on change juste de nom en gros. » (RRH, entreprise de plastrerie, 90 salariés)

Ceci réduit l'impact du changement, puisque cette DUP fusionnait déjà tout ou partie des prérogatives des représentants du personnel : DP, CE, CHSCT. C'est dans les

plus grandes entreprises (et dans les grandes PME) que les changements ont été plus marqués. La fusion des instances va de pair avec une réduction des moyens notamment humains. Les négociations ont ainsi été fortement centrées sur la question des moyens. Elles se sont fondées sur une démarche surtout défensive – préserver des moyens en termes d'heures ou de nombre d'élus – et dans peu de cas elles se sont appuyées sur un questionnement plus qualitatif que l'on pourrait poser ainsi : des heures et des élus, pour quoi faire ? Quels sont les objectifs du dialogue social dans l'entreprise ? Le fonctionnement antérieur est apparu comme un repère mais il a rarement fait l'objet d'un diagnostic poussé et partagé.

Pour les directions, le fait de concentrer les instances et de réduire dans de nombreux cas les moyens du dialogue social (nombre d'heures ou d'élus) est justifié par des remises en question du fonctionnement antérieur des anciennes instances. Les directions se placent dans une logique de rationalisation et peuvent pointer le trop grand formalisme voire l'inefficacité de l'ancien modèle. Le fonctionnement « en silo » n'était pas optimal selon les directions et de nombreux responsables ont privilégié une logique de réduction des coûts.

*« Le schéma précédent était lourd et inefficace. Les directeurs d'établissement doivent organiser 30 réunions chaque année entre le CE, CHSCT et DP. Ça n'a pas de sens pour des établissements qui ne comptent que 80 à 90 salariés. C'est lourd, c'est redondant et c'est une perte de temps pour eux [les élus] et pour nous. »
(DRH entreprise chimique, 220 salariés)*



Ce rapport évalue l'appropriation et la mise en œuvre par les entreprises des ordonnances de septembre 2017 réformant le droit du travail. Il s'appuie sur une enquête qualitative réalisée pour le compte de la DARES (ministère du Travail), dans le cadre des évaluations réalisées par le Comité d'évaluation des ordonnances (cf. encadré « Making of »). La difficulté est de se placer dans le temps court, alors que la réforme cherche à avoir des effets durables sur les entreprises et le dialogue social. Au moment de l'enquête, dans la première moitié de 2019, le calendrier de réforme n'est pas encore achevé. Les entreprises ont jusque fin 2019 pour mettre en place les CSE et plusieurs entreprises enquêtées étaient ainsi dans cette situation. Dans ces cas de figure, il est intéressant de voir comment les acteurs anticipent le changement des instances.

Les ordonnances modifient différents aspects du droit du travail. Nos investigations se sont concentrées sur l'ordonnance réformant les institutions représentatives du personnel, organisant la création obligatoire dans toutes les entreprises d'au moins 11 salariés d'un Comité social et économique (CSE), se substituant aux anciennes instances : CE, DP, CHSCT.

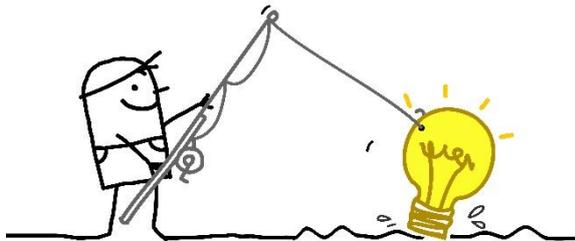


Une priorité des Directions : revoir les périmètres d'établissements pour concentrer les instances. Dans ce contexte, l'un des changements importants de cette ordonnance est la modification des règles portant sur la reconnaissance de l'établissement distinct. En dernier recours, l'employeur peut décider de fixer le nombre d'établissements distincts, en tenant compte de l'autonomie de gestion du responsable de l'établissement, une notion qui fait par ailleurs l'objet de débats juridiques nourris. Cette possibilité de revoir les périmètres de la représentation

du personnel a été fortement employée par les directions des entreprises enquêtées. Celle-ci a consisté à réduire plus ou moins fortement le nombre d'établissements distincts, dotés auparavant de leur propre comité d'établissement. Par exemple, un centre hospitalier privé de 1 000 salariés fusionne ses 4 anciens CE en un seul CSE ; un grand groupe international a créé de nouvelles strates géographiques pour passer de 7 CE à 3 CSE, etc. Les options sont diverses. Dans une entreprise de négoce de matériaux, concentrant les 7 anciens CE et 3 CHSCT en un seul CSE, la directrice des ressources humaines dit paradoxalement

respecter l'esprit de la loi : « *l'idée du CSE ce n'est pas de faire de l'établissement* ».

« Dans notre fonctionnement, il y avait des redites... avant il fallait faire 5 fois la même présentation sur les conditions de prévoyance par exemple. Ça a du sens de traiter en central. Dans l'organisation du groupe, on faisait partie des seules régions avec des CE d'établissement, car j'étais attachée à beaucoup de proximité. Mais l'idée du CSE ce n'est pas de faire de l'établissement. » (DRH entreprise de Négoce de matériaux, 1200 salariés)



Très nettement, le passage au CSE renforce une tendance à la concentration et la centralisation, qui était déjà présente ces dernières années. Un consensus, côté patronal, est que cette rationalisation « *va faire gagner en efficacité* », comme le dit un DRH. Côté syndical, le regard est plus critique. C'est dans ce contexte que des négociations asymétriques se sont tenues dans lesquelles la stratégie défensive des syndicats a été de limiter la coupe des moyens. Un des buts est notamment de contrecarrer cette centralisation par le maintien de moyens afin, pour les élus, de rester au contact du terrain. L'asymétrie provient du fait que les négociations autour d'un accord pouvaient se faire sous la menace d'une application unilatérale des mesures supplétives du Code du travail,

imposant une baisse des moyens plus ou moins importante en fonction de la taille des entreprises.

« Puisque la loi leur donne le pouvoir de diminuer le nombre d'élus, ils ne vont pas faire le contraire. Il n'y a pas de négociation possible au niveau de l'entreprise quand la loi fixe des plafonds. » (DSC CFDT, entreprise chimique, 220 salariés)

La négociation s'est ainsi concentrée sur les moyens humains et les heures, avec plus ou moins de raffinement. Ce sont en effet différentes typologies de moyens qui sont négociées : le nombre de sièges total ; les heures des élus au CSE, parfois dans le cadre d'accords de droit syndical plus larges prévoyant le volume d'heures des délégués syndicaux voire le nombre de DS ou DSC ; la composition des heures des élus (temps de délégation, heures de réunions préparatoires, etc.) ou encore les moyens spécifiques à certains élus (secrétaire, trésorier) ; les heures accordées au fonctionnement des commissions ; les moyens pour se déplacer, etc. Les paramètres de la négociation sont donc multiples.

« La négociation a tourné sur deux choses : le nombre de sièges et le total des heures de délégation. Comme l'employeur avait un moyen de réduire les heures de délégation, ça a été le nerf de la guerre. On est parti du nombre d'heures total de délégation et c'est là que tout s'est joué. On a fini par accepter le nombre de sièges, mais on n'a pas cédé sur le nombre d'heures. » (DSC FO établissement financier, 2300 salariés)

« On a obtenu d'autres choses : de l'information syndicale qu'on n'avait pas avant. Ça permet de faire remonter les problèmes. » (DSC CFTC, développement durable, 5000 salariés)



Peu d'outils pour assoir la négociation sur une méthode commune.

Très peu d'outils permettant d'établir une méthode partagée de négociation ont été utilisés pour corriger cette focalisation sur les moyens. Il peut par exemple s'agir, en amont, d'un travail sur le diagnostic. Plutôt que de se baser sur un ressenti ou une

appréciation partielle du fonctionnement des instances, il devrait être possible de mettre en place une méthode de diagnostic commun. De même du point de vue de la négociation, il y a rarement eu d'accord de méthode : les négociations ont démarré au quart de tour. Enfin, les formations communes entre direction et syndicats avaient fait l'objet d'une promotion par les instances publiques (rapport Combrexelle). Si elles existent dans certaines entreprises, nous n'avons pas rencontré de telles formules dans notre échantillon.



Dans une grande entreprise de l'aéronautique, la négociation sur la refondation du dialogue social a été conduite sur 9 mois au niveau du groupe, à travers de nombreuses réunions et analyses partagées, pour aboutir en octobre 2018 à 6 accords, illustrant l'intense activité conventionnelle de l'entreprise. Ces accords se déclinent progressivement dans les différentes divisions du groupe. Cela permet à la fois de définir les périmètres mais aussi de prolonger les mandats afin d'harmoniser les différentes dates des élections professionnelles au dernier trimestre 2019. Ce laps de temps d'un an entre la signature des accords et les élections permet d'ouvrir une large concertation nécessaire pour le déploiement des accords.

Dans une entreprise du développement durable, l'actuel DRS a d'abord été missionné par la direction en tant que consultant externe afin d'animer un groupe de travail. Le but était d'accompagner la direction et les OS sur le partage d'un diagnostic du dialogue social, en vue d'arriver à un accord large englobant le passage au CSE. De consultant extérieur (avec une longue expérience syndicale), il est ensuite devenu le DRS de l'entreprise, pour conclure les négociations en tant que DRS, une situation peu banale. *« J'ai insisté sur l'idée de faire un état des lieux du dialogue social aujourd'hui : regarder le nombre d'instances, les choses sur les territoires, ce qui fonctionne ou pas. On a fait un état des lieux, on a vu qu'il n'y avait pas de suivi des heures, qu'il y avait des choses très variées, par exemple à tel endroit des réunions DP d'une heure et ailleurs d'une journée... On a un dialogue social très éclaté, très local, en fonction des cultures et des OS »*. Les groupes de travail ont porté sur différents sujets, comme : *« comment gérer la santé au travail avec la fin des CHSCT ? »*, *« comment on gère la régulation de proximité ? »*, *« c'est quoi les compétences d'un élu, est-ce que c'est à l'entreprise de valoriser ces parcours, qui évalue, ça donne droit à quoi ?... »*. Ces ateliers avaient vocation à favoriser la créativité *« mais pour être honnête ça a été limité »* (DRS).



Tenter de se rapprocher des équilibres antérieurs. Les négociateurs, en particulier syndicaux, ont souvent eu la volonté de minimiser les transformations et de se rapprocher le plus possible du fonctionnement des anciennes instances. Ils ont cherché à conserver les équilibres anciens. Les noms se ressemblent... Le CSE ressemblerait ainsi un peu au CE, la CSSCT ne diffère du CHSCT que d'une seule lettre, les RP ça « sonne » comme les DP...

« On veut garder ce qu'il y a ! On ne veut pas changer. » (DRS établissement financier, 2300 salariés)

« On a subi les ordonnances, j'ai travaillé pendant deux mois et demi avec le DRH et avec un cabinet d'experts. On a travaillé pour qu'il n'y ait pas de différences entre l'ancien CE et le nouveau CSE. » (DSC UNSA, commerce de mode, 4200 salariés)

Or il ne s'agit pas des mêmes instances, loin de là... Les prérogatives en santé, conditions de travail, sont désormais détenues par le CSE, et la CSSCT n'agit que par délégation. Le droit à l'expertise a changé. Les moyens ont évolué, les périmètres d'intervention ne sont plus identiques. Les RP ne sont pas des DP... Ce constat d'un faible changement est avant tout apparent et les changements vont se faire dans la pratique.



Le dilemme entre centralisation et proximité. La fusion de l'ensemble des instances en une seule, pose la question de la représentation sur le terrain. Comment garder de la proximité quand les instances sont concentrées et les moyens réduits ? Les problèmes observés tiennent à la

capacité à repérer des sujets, à les traiter au niveau le plus bas ou, en cas de nécessité, à les faire remonter. Un autre risque identifié est que l'architecture des nouvelles instances génère un excès de formalisme, synonyme à la fois d'un affaiblissement du dialogue et de la régulation sociale au fil de l'eau. Conjugée à la disparition des Délégués du Personnel et au caractère optionnel de la mise en place de représentants de proximité, cette tendance à la centralisation peut déboucher sur la perte de points de contact avec les salariés, notamment pour la remontée de questions individuelles et/ou collectives, ou des réclamations. De nombreuses monographies ont mis en avant le risque d'embolisation du CSE, c'est-à-dire d'une saturation en temps et en qualité des réunions si les sujets de proximité assimilables à des « questions DP » remontent de façon non régulée au CSE.



Des Représentants de proximité : différentes logiques à l'œuvre. Le principe posé par l'ordonnance sur le dialogue social d'entreprise est que l'accord de mise en place du CSE *peut* prévoir la mise en place de « Représentants de proximité » (RP). L'ordonnance ne précise ni leur nombre, ni leurs moyens ni leurs fonctions. Une grande latitude est ainsi laissée aux négociateurs

pour adapter l'objet et le contenu de ce mandat aux enjeux spécifiques de leur entreprise et de la représentation de proximité qu'ils souhaitent assurer.

« Tout regrouper, il y a de la perte si on ne met pas de Représentants de proximité. Il y a des sujets, par exemple savoir s'il y a besoin de refaire la cour de l'agence du Mans, c'est extrêmement local. Pour nous c'est au Représentant de proximité avec le manager local de traiter ce genre de sujets. » (DRH, entreprise de négoce de matériaux, 1200 salariés)

Dans certains cas, ces RP sont clairement missionnés pour assurer un lien de proximité ; dans d'autres cas, les modalités et prérogatives sont nettement plus floues. Les accords ou les entretiens leur attribuent des missions imprécises, de « tampon », de « relais » ou de « facilitateurs » par exemple.

La mission de représentant de proximité reste à inventer et à étudier plus longuement. D'autres solutions, héritages de modèles antérieurs, peuvent être mises en place pour assurer un lien de proximité.

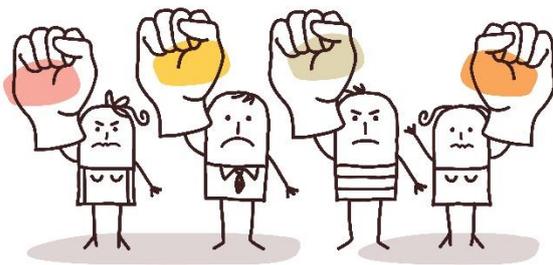
« La mise en place de Représentants de proximité est un vrai plus, mais la notion est floue sur ce qu'il peut faire, et comment les utiliser. On tâtonne un peu pour le moment. À nous de leur faire prendre un peu de puissance. Cela permet d'être plus présent sur le territoire, dans les établissements, notamment car on a eu une période où il y a eu de nombreux plans sociaux. Ce poste permet de compenser la perte d'élus. » (DSC CFTC, entreprise informatique, 7000 salariés)



Pour les syndicats, une problématique centrale liée à la place de la santé et de la sécurité au travail. Avec le CHSCT créé en 1982 par les lois Auroux et aujourd'hui disparu, une instance dédiée était consacrée à la mission de prévention et de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il revient désormais au CSE de promouvoir la santé, la sécurité et les conditions de travail. Une commission spécifique (CSSCT) leur est consacrée de façon obligatoire dans certaines entreprises et optionnelle dans les autres. Les lectures d'accords et l'analyse des entretiens montrent la faible consistance qu'a pris ce nouvel objet que sont les CSSCT. La loi prévoit en fait un socle de dispositions minimales et surtout aucun temps de délégation spécifique pour faire fonctionner cette commission. Dans quelle mesure le regroupement de l'instance permettra-t-il alors un meilleur accès aux connaissances et une meilleure maîtrise d'un savoir-faire ? Cette question n'a pas fait l'objet de débat préalable à la mise en place du CSE. Il est ainsi implicitement pensé que donner plus de prérogatives et de thématiques à aborder, réparties sur un nombre inférieur de personnes et à un niveau plus concentré, sera compatible avec un dialogue social de meilleure qualité. Les CSSCT sont donc en train de s'inventer par le biais de ces dispositions conventionnelles. Celles-ci vont d'accords a minima, avec des moyens de la commission rarement précisés et peu ou pas de propositions extra-légales, à des accords plus inventifs : création de CSSCT hors des cas obligatoires, nombre de membres supérieur au minimum légal, volumes d'heures et moyens négociés,

réunions plus fréquentes, etc. Ce qu'il reste à bien définir, c'est la coordination entre le comité social et économique et cette commission. Contrairement aux anciens CHSCT, les nouvelles CSSCT doivent fonctionner selon un nouveau modèle de délégation, propre au travail en commission et sans personnalité morale. De nombreuses prérogatives relatives à la santé-sécurité au travail, autrefois confiées au CHSCT, de même que l'articulation entre le CSE et cette commission, restent encore imprécises : réalisation des enquêtes, des inspections, des expertises (cofinancées), etc. Et en l'absence de cette commission, dans les PME, la tâche revient aux élus du CSE de développer un savoir-faire et une compétence sur les sujets de santé et prévention. Les habitudes sont à trouver... sans les moyens.

« Il va falloir qu'on réintègre des questions SSCT en CSE, ce qu'on n'avait pas l'habitude. Ce n'est plus possible de ne parler des questions SSCT qu'en CSSCT. Il faut qu'on introduise des ponts. » (DRH commerce de mode, 4200 salariés)



Les élus au CSE : quelle charge de travail ? Un autre ensemble de problématiques porte sur le travail concret des élus, face aux nouvelles charges qui naissent de cette logique de concentration. Leur charge (pour ce qui est des titulaires) peut s'avérer plus intense quand les périmètres de représentation s'élargissent, mais aussi plus complexe, en raison de la diversité des sujets traités. La division du travail au sein de la nouvelle instance (et le cas échéant de ses commissions, de ses RP etc.) est rarement interrogée. À ce sujet, l'ordonnance vient modifier le travail et l'investissement possible des suppléants, qui ne sont plus invités en réunion (sauf en remplacement ou si cela est prévu dans l'accord). La possibilité d'un apprentissage sur le tas, est réduite avec les contraintes posées sur le statut des suppléants. Certaines entreprises ont fait le choix de leur confier un rôle et une fonction, dans le cadre d'une commission comme la CSSCT ou en tant que RP. Cela est ou non accompagné de moyens. Une bonne coordination des équipes en place permet aussi de mutualiser dans certains cas les heures des titulaires avec les suppléants. Ceci pose la question de la coordination des équipes et du travail d'« ingénierie » qui reviennent tant aux secrétaires de CSE, qu'aux délégués syndicaux, dans un contexte qui reste marqué par des divisions syndicales. Sans ces dispositions, le rôle du suppléant se réduit à celui d'un remplaçant promis à rester sur le banc de touche tout au long de la saison. Cette position est difficilement conciliable avec les enjeux d'un dialogue social plus effectif et plus concret.



Entrée dans le mandat et parcours de représentant du personnel : des obstacles et du chemin à faire.

L'ordonnance relative à la nouvelle organisation du dialogue social dans l'entreprise a également modifié les conditions d'entrée et d'engagement dans la vie syndicale et de représentation du personnel. Le nombre de mandats successifs est désormais limité à trois, sauf dans les entreprises de moins de 50 salariés. Le protocole d'accord préélectoral peut également en convenir autrement dans les entreprises de 50 à 300 salariés. Cette importation non discutée de la règle « politique » de limitation du cumul temporel des mandats à la sphère de la représentation du personnel pose de nombreux problèmes pour les syndicalistes rencontrés. Ils soulignent un risque d'« assèchement » du syndicalisme comme le dit un délégué syndical rencontré. Cette limitation du nombre des mandats est de nature à réduire les volontés d'engagement, alors que le mandat de titulaire au CSE est potentiellement plus intense, mais aussi plus riche. À cela s'ajoute la réalité de la mesure de proportionnalité femmes-hommes

contenue dans une précédente mesure (Loi Rebsamen), acceptée dans son esprit par la plupart des interlocuteurs mais posant fréquemment des difficultés pratiques de constitution de listes. De plus, cette ordonnance modifie les parcours des élus, par de multiples canaux. La fusion des instances entraîne une baisse du nombre d'élus, difficile à estimer au niveau national mais qui s'est avérée plus ou moins importante dans les entreprises rencontrées. La réduction du nombre d'élus interroge les modalités d'accompagnement des salariés quittant leur mandat. L'approche timide de cette ordonnance sur le sujet, bien que compensée par une démarche de sensibilisation des acteurs, débouche sur peu de dispositions précises dans les entreprises de l'échantillon.



Une formation des élus du personnel qui n'a pas été repensée et renforcée.

Les formations sont indispensables à la prise de poste et au renouvellement des compétences, dans un contexte où les élus vont devoir gérer plus de dossiers et plus de complexité. Toutefois ces formations peuvent apparaître trop ponctuelles et insuffisantes pour apporter une aide cognitive aux élus tout au long de leur mandat. Elles se tiennent au début du mandat. C'est un principe de formation initiale et non continue, alors que la formation durant la vie professionnelle est promue par de récentes lois. De plus la formation continue d'être dispensée dans une juxtaposition très « ancien monde » (d'un côté la formation « économique », de l'autre la formation SSCT), qui correspond à l'ancienne architecture CE-CHSCT. On pourrait imaginer d'autres modules de spécialité par exemple

concernant l'animation du CSE (destinés au secrétaire par exemple). Cette logique de briques correspondrait davantage aux besoins. Elle permettrait d'étaler la formation dans le temps, ce qui bénéficierait aux apprentissages effectifs des élus. Plutôt qu'une organisation souvent scolaire de la formation, on pourrait imaginer la tenue de ces modules dans le temps, in situ, en condition réelle de travail (par exemple coaching ou accompagnement lors de réunions), avec une logique davantage affirmée de développement des compétences.

« Malgré mes 41 ans de syndicalisme, j'ai dû suivre pas moins de 4 formations avec mon syndicat ou avec la branche ces derniers mois, sur des sujets bien précis. Comment vont se débrouiller les élus plus novices ? » (DSC CFDT, entreprise de sécurité, 3200 salariés)



Des inquiétudes syndicales. L'expression de ces différentes problématiques traduit parfois de grandes inquiétudes côté syndical, sur les possibilités de faire fonctionner un dialogue social affaibli de façon structurelle. Dans les réponses apportées à ces problématiques, des solutions négociées apparaissent comme innovantes, mais on peut se demander si elles sont capables de répondre à ces inquiétudes plus profondes et de relancer le dialogue social. Très rares sont les accords qui prévoient un temps d'évaluation des changements en train de se dérouler, un comité de suivi et, le cas échéant, une méthode d'adaptation.



Dans cette entreprise de l'agroalimentaire, les organisations syndicales (CGT et FO) et la direction ont négocié une formation au management de cinq jours destinée aux secrétaires des trois CSE, en plus des droits classiques à la formation des élus. L'intérêt est pour l'un des secrétaires rencontrés de bénéficier d'une certification des compétences managériales liées à son activité syndicale et de représentant des salariés. *« Moi ça fait 20 ans que je fais ça, on a un mandat 3 fois renouvelable, (...) l'idée c'est de prouver à la fin des mandats qu'on a piloté une équipe de 10 personnes, qu'on a fait de la compta, de la gestion, etc. ».*



Les autres mesures des ordonnances. La seconde partie du rapport revient, de façon plus synthétique, sur les autres ordonnances promulguées, relatives à la négociation collective et aux règles de licenciement. Dans la constitution de l'échantillon, la mise en place d'une de ces autres évolutions des ordonnances (APC, RCC, etc.) était un critère secondaire de sélection. C'est pourquoi les éléments présentés ici le sont à titre de témoignages, dans une perspective exploratoire. L'étude a abordé les évolutions relatives à la fixation d'un barème prudhommal, la rupture conventionnelle collective, les accords de performance collective, les nouvelles modalités d'articulation entre accord d'entreprise et accord de branche, et les possibilités de référendum. Dans les entreprises qui se sont effectivement emparées de ces nouvelles dispositions, les entretiens réalisés permettent de mieux comprendre les motivations à l'œuvre. Notamment, la rupture conventionnelle collective (RCC) ou l'accord de performance collective (APC) ont été rapidement intégrés aux pratiques de ces quelques entreprises. Leur mise en place apparaît sur les quelques entreprises concernées comme efficace et peu heurtée, conditionnée par un dialogue social de bonne qualité. La RCC, nouvel outil de restructuration, est appréciée pour sa souplesse. Sa réussite dans les entreprises enquêtées tient au couplage avec des mesures déjà rodées de gestion prévisionnelle des effectifs. L'APC permet de négocier la flexibilité et de modifier les politiques sociales de multiples façons, plus ou moins défensives. C'est un accord « couteau suisse », **qui peut avoir des conséquences lourdes sur les organisations du travail et sur la vie des salariés.** La place de ces deux types d'accords dans les stratégies d'entreprises et les politiques RH, dans un contexte de réduction des PSE, va certainement continuer à s'affirmer à mesure que les expériences s'accumulent et se disséminent.



Retrouvez l'étude complète sur notre site :



<https://www.orseu.com/publication-du-rapport-devaluation-qualitative-des-ordonnances-reformant-le-droit-du-travail-realise-par-lorseu-et-amnyos/>



MAKING OF

Cette étude a été réalisée pour la DARES (ministère du Travail) dans le cadre des travaux officiels menés par le Comité d'évaluation des ordonnances. Le rapport n'engage pas ces commanditaires. Il a été réalisé en partenariat entre le pôle Recherche et Études de l'ORSEU et le cabinet Amnyos.

« Nous nous sommes basés sur 38 études de cas. Nous avons essayé d'avoir un panel le plus large possible de cas d'entreprise, notamment des petites et moyennes entreprises qui sont rarement étudiées du point de vue de leur dialogue social. On a souvent tendance à se concentrer sur les grandes entreprises qui ont souvent un dialogue social plus formalisé, au risque de ne présenter que des « vitrines » du bon dialogue social. Ici nous avons réussi à avoir des entretiens dans une vingtaine de PME. Les entreprises sont diverses et variées du point de vue des secteurs, mais aussi de leur approche du dialogue social. Il peut être minimal, paternaliste, ou bien davantage institué avec parfois des conflits sociaux. Nous avons interrogé les représentants de la direction et des salariés séparément. Nous avons réalisé une centaine d'entretiens entre janvier et juillet 2019, dans une période d'intensification des discussions et négociations sur le sujet, après une année 2018 marquée par un certain attentisme. Ce qui m'a marqué ? C'est cette tendance à vouloir se rapprocher le plus possible des anciens équilibres. Cela prouve qu'il n'y avait pas une demande forte pour modifier ces équilibres. Certaines PME étaient déjà passées en DUP et pour les plus grandes entreprises qui avaient déjà cette possibilité, combien l'ont fait ? Un nombre très limité. Si des acteurs rationalisent aujourd'hui ces évolutions, en disant que le dialogue social va gagner en efficacité, ils ne disent jamais de quelle façon et comment, si ce n'est qu'il y aura moins de réunions, moins de mandatés, donc moins de coûts. En quoi est-ce plus efficace ? En quoi les élus seront-ils plus compétents, plus motivés ? Néanmoins, l'exemple des DUP dans les entreprises moyennes montre, a contrario, qu'un dialogue social plus transversal peut se concrétiser de façon efficace. »

Nicolas Farvaque, Coordinateur de l'étude, Directeur du pôle Recherche et Études à l'ORSEU



ALLER PLUS LOIN...

...Pour faire vivre le dialogue sur les questions santé, sécurité et condition de travail au sein du CSE.

L'étude met en évidence la nécessité d'inventer de nouvelles pratiques pour traiter au sein du CSE les problèmes relatifs à la SSCT. Ce constat est partagé aussi bien :

- **Dans les petites structures, qui n'ont pas toujours de CSSCT.** Comment sont abordés ces sujets en réunions plénières ? Qui réalise les enquêtes et les inspections ? Comment préparer les consultations portant sur la « politique sociale de l'entreprise » ou encore sur les « projets importants modifiant les conditions de travail » ? Comment les élus s'assurent que les enjeux de prévention et d'amélioration des conditions de travail sont pris en compte dans les décisions de l'entreprise ?
- **Dans les structures plus complexes avec une ou plusieurs CSSCT et un ou plusieurs CSE.** Ici des questions analogues peuvent se poser, mais avec surtout des difficultés issues de la logique de délégation aux commissions et du besoin de coordination de ces différents organes.

A l'ORSEU, nous préconisons une approche pragmatique de la mise en œuvre des multiples missions du CSE : « tout le monde ne peut pas s'occuper de tout ». Pour autant, la formation de l'ensemble des membres sur l'ensemble des missions du CSE est indispensable, de façon à ce que tous les élus aient un socle de compétences identiques et partagé.

Ensuite, il s'agira de se spécialiser pour mettre en œuvre ces dispositifs : par exemple quelques membres en charge des questions économiques, quelques autres dédiés aux activités sociales et culturelles, et enfin quelques-uns mèneront les actions SSCT.

Ainsi ces élus, que nous appellerons les référents SSCT, pourront être en charge de :

- Réaliser les enquêtes en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle ;
- Analyser la pertinence du document unique d'évaluation des risques professionnels et être force de proposition, s'agissant de la politique de prévention de l'entreprise ;
- Programmer, préparer et mettre en œuvre les inspections ;
- Analyser les impacts SSCT à l'occasion des consultations obligatoires. Par exemple, lors de la consultation sur les orientations stratégiques, analyser et anticiper les conséquences de ces décisions stratégiques sur les conditions de travail, en vue de proposer des mesures d'accompagnement.

Enfin un secrétaire adjoint en charge de la SSCT (ou un rapporteur SSCT) pourra être désigné pour, d'une part, faire le lien avec le secrétaire du CSE et, d'autre part, garantir que les points « clés » soient correctement suivis et tracés via le procès-verbal de l'instance.

... / ...

Déterminer précisément « qui fait quoi ? » est une étape essentielle mais insuffisante à elle seule. Auparavant, la réunion CHSCT avait l'avantage de constituer une routine, à l'occasion de laquelle les questions SSCT étaient abordées. Pour un fonctionnement efficace, il faut donc que **le CSE recrée cette « routine SSCT »**. Pour que la santé au travail soit régulièrement et pertinemment abordée en réunion du CSE et, le cas échéant en réunion CSSCT, il pourra être judicieux de **prévoir un agenda annuel SSCT** avec notamment les rituels suivants :

- Etude du bilan annuel SSCT et du PAPRI Pact (programme de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail),
- Analyse et mise à jour annuelles du document unique,
- Suivi périodique des AT/MP,
- Programmation des 4 inspections réglementaires,
- RDV avec le médecin du travail,
- Et tout autre rituel utile, au regard des habitudes ou besoins propres de l'entreprise.

Un agenda social, avec une composante SSCT, présente des vertus organisationnelles certaines pour faire vivre la SSCT au sein du CSE. Nous concluons toutefois en rappelant que **si un dialogue a lieu au sein des instances, il doit aussi être actif sur le terrain, à la rencontre des salariés.**

UN MOMENT-CLE : LA PREMIERE REUNION DU CSE

- Constitution du bureau du CSE : désignation du Secrétaire, du Trésorier, des adjoints éventuels
- Autres désignations : membres des commissions, du CSE central...
- Compte rendu de gestion et transmission des documents par le ou les Comités sortants
- Modalités pratiques de fonctionnement du CSE : locaux, matériel, comptes bancaires, heures de délégation, modalités de versement des budgets
- Première discussion sur le règlement intérieur : attention, le RI est une occasion à ne pas manquer de préciser beaucoup de points qui auraient été « oubliés » par l'accord de CSE : rôles du secrétaire, des adjoints, du président, fréquence des réunions, fonctionnement des commissions, en particulier de la CSSCT, préparatoires du CSE et des commissions, formation des élus etc.

LE PASSAGE AU CSE : DIX POINTS-CLES

1. Le passage au CSE dominé par une approche technique et quantitative
2. Une logique de rationalisation positivement perçue par les directions
3. Du côté syndical, des tentatives de sauvegarder les équilibres antérieurs dans les négociations
4. Un changement qui se matérialise : des instances davantage concentrées et centralisées, mais un fonctionnement à trouver
5. Une crainte partagée sur le risque de perte de proximité lié à ce mouvement de centralisation
6. Des Représentants de proximité parfois créés pour maintenir un dialogue social de proximité, mais un rôle souvent imprécis
7. Des inquiétudes quant aux prérogatives de santé sécurité et conditions de travail confiées au CSE, et une logique de délégation vers les CSSCT souvent peu précise
8. De nouvelles charges de travail pour les élus du CSE
9. Les suppléants, quel mandat et quel rôle ?
10. Des interrogations sur le risque d'assèchement du syndicalisme



Nos bureaux sont basés à Paris, Lille et Lyon.
Des rendez-vous sont possibles dans nos locaux.
Nous nous déplaçons également en France
Métropolitaine.

ORSEU
3 rue Bayard - 59000 LILLE
Tél : +33 3 20 47 15 24
E-mail : contact@orseu.com
www.orseu.com

SAS au capital de 298 080 euros
RCS : 483 777 827 RCS LILLE
Code NAF 7220Z
N° TVA intracommunautaire : FR93483777827