

# Qualité sociale & formation

Éditorial :

Experts en dialogue et relations sociales

## Mise en place des CSE : réconcilier enfin l'économique et le social ?

Par Jean-François Guillot,  
Président de Cardinale sud  
jfguillot@cardinale-sud.fr



Les entreprises ont enfin l'opportunité historique d'écrire, et non plus subir en partie, leur vécu social ; les syndicats ont eux aussi la possibilité de sortir de leur rôle traditionnel de "négociateur du prix de la force de travail".

Les ordonnances ouvrent le champ des possibles pour concevoir un dialogue social adapté à l'entreprise et à sa communauté de travail. N'oubliez pas : dans les ordonnances Macron, ce qui n'est pas interdit est autorisé...

Deux possibilités : reproduire peu ou prou l'existant, ce qu'on peut comprendre car on sait ce que l'on a... et on y a consacré beaucoup d'énergie ! Ou bien travailler plus à livre ouvert et partager tous les enjeux pour, alors, inévitablement converger sur des axes de développement économique et humain.

Autrement dit, retrouver le vrai sens du social, soit sortir, 30 ans après sa chute, de la logique du Mur de Berlin : une belle vision à incarner et faire advenir ! ▲

**Cardinale sud**  
FORMATION

Ressources humaines, dialogue et relations sociales... Ces mots définissent la nature même de nos métiers. Ils rappellent que les lois, règles, référentiels et chartes qui se répandent dans l'entreprise ne sont que des artifices impuissants à dire ce qui s'y joue réellement. Ils nous disent qu'au travail l'essentiel tient aux hommes et surtout à la qualité des relations qu'ils parviennent à nouer entre eux. Ils soulignent que nous sommes les artisans déterminés, patients et enthousiastes d'un dialogue social actif. ▲

Cardinale sud Formation est référencé dans le  
Datadock et bénéficie de la certification OPQF.



Focus RH & dialogue social

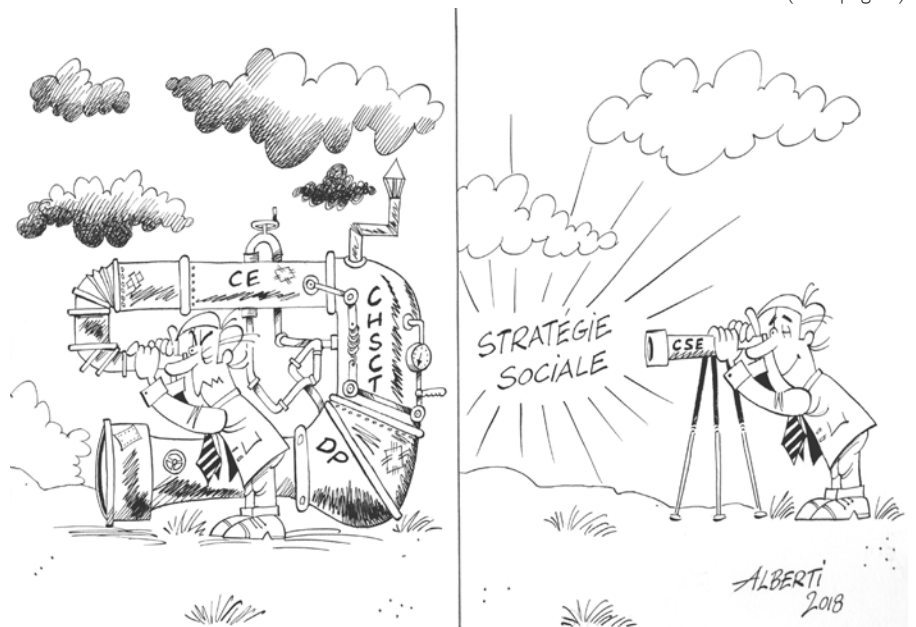
## AVEC LA CRÉATION DU CSE L'essor annoncé de la stratégie sociale

Pour de nombreux DRH, la nécessité de mettre en place un Comité Social et Économique (CSE) d'ici le 31 décembre 2019 a d'abord été envisagée comme une nouvelle contrainte : encore un changement à gérer ! D'autant que la création de cette nouvelle instance vient remettre en cause un système qui avait certes ses pesanteurs et ses rigidités mais que l'on était parvenu à dompter... Toutefois, cette mutation des structures représente aussi de belles opportunités qui, ensemble, concourent à la définition d'une véritable stratégie sociale et à un profond renouvellement du dialogue social. Voici lesquelles :

### I. Exploiter le caractère stratégique du CSE

La nécessité de définir une stratégie sociale est induite par la nature même du CSE. Cette nouvelle instance généraliste représente en effet beaucoup plus qu'une simple addition des anciennes instances représentatives du personnel. Vouée à traiter de tous les sujets, elle oblige évidemment à les relier et les articuler entre eux, comme l'illustre d'ailleurs le regroupement, par la loi Rebsamen du 17 août 2015, des sujets faisant l'objet d'une obligation de consultation en trois grands blocs. Au-delà du changement de forme, les acteurs des relations sociales sont donc confrontés à un changement d'approche. Alors que les anciennes structures découplaient les sujets, favorisant ainsi une approche spécialisée et technique, le CSE incite à une approche globale et systémique, assise sur une vision. "Cette évolution n'est pas sans rappeler celle qui a affecté l'entreprise elle-même avec la disparition progressive des fameux silos dans lesquels perduraient des compétences exclusives. Et comme dans l'entreprise, cette mutation va conduire chacun des acteurs concernés à abandonner leur quant à soi", observe un dirigeant. La création du CSE oblige donc à envisager les relations sociales de façon stratégique, comme un élément à part entière de la stratégie de l'entreprise.

(suite page 2)



### Révélateurs de tendances :

#### L'émergence d'un monde en "co".

« L'univers professionnel actuel se définit à bien des égards par le suffixe "co". Il repose sur la coopération, la collaboration, la co-gestion, la co-production, la co-création, la co-décision, la co-construction... Ce sont là de nouvelles façons de travailler qui enrichissent considérablement le rôle des managers tout en le complexifiant. Leur statut ne suffit plus à asseoir leur autorité, qui met en jeu leur capacité à décliner et concrétiser une stratégie, allouer les ressources avec finesse et parvenir à réunir autour de projets collectifs des individus qui sont tout à la fois plus autonomes et plus interdépendants. » Yves Lichtenberger, sociologue spécialisé dans l'étude de l'évolution des modes de formation professionnelle, ancien président de l'Université Paris-Est et membre, jusqu'en 1984, du bureau national de la CFTD, in *Discerner & Décider* n° 7, hiver 2018.

**74 %** C'est, selon une récente enquête, la proportion de salariés français qui estiment que le dialogue social devrait, dans l'idéal, être "constructif", tandis que seuls 7 % plaident au contraire pour un dialogue social "revendicatif". Pour nombre de salariés, ce vœu majoritaire ne semble toutefois pas exaucé : 32 % estiment que le dialogue social actuel est "conflictuel". Ils n'étaient que 22 % à la penser il y a un an. Source : *Rapport 2018 sur l'état du dialogue social du groupe de protection sociale Humanis*.

### "Manager le dialogue social"

#### Un cycle de formation continue proposé par Sciences Po Lille en coopération avec Cardinale sud

Sciences Po Lille et Cardinale sud se sont associés pour élaborer un cycle de formation destiné aux Décideurs Ressources Humaines désireux de professionnaliser leurs pratiques de négociation, de rendre efficaces leurs réunions d'instances représentatives du personnel, et de mieux décrypter le monde syndical pour trouver les bonnes clés d'entrée du dialogue avec les leaders syndicaux.

#### Inscriptions et renseignements :

Jamila BENHAOUAS  
Responsable formation continue  
Tél : 03 20 90 48 64 / 06 18 63 65 80  
Jamila.benhouas@sciencespo-lille.eu

(suite de la page 1)

## 2. Adjoindre la créativité stratégique à la conformité juridique

La définition d'une stratégie sociale est d'autant plus nécessaire que la création du CSE s'inscrit dans un mouvement peut-être plus profond encore d'élargissement des latitudes offertes aux acteurs de l'entreprise dans la définition de leurs relations sociales. En généralisant la primauté des accords d'entreprise - à l'exception de certains points considérés comme d'ordre public ou relevant encore exclusivement des négociations de branche - les ordonnances Macron de septembre 2017 ont élargi l'horizon des possibles. Les relations sociales sont désormais moins corsetées juridiquement, si bien que certains partenaires sociaux y voient un changement de paradigme. "Avant, explique un DRH, nous étions surtout attentifs à respecter la loi, les règlements et la jurisprudence. Notre métier était prioritairement orienté par la conformité. Il fallait surtout être dans les clous... Désormais, il implique une plus grande part de créativité." Ne nous y trompons pas : il s'agit d'une créativité collective puisque le périmètre des accords dépendra précisément de la capacité des acteurs à trouver un terrain d'entente. Cette nouvelle donne conduit donc à passer d'une confrontation balisée par les règles juridiques à un dialogue orienté par des considérations stratégiques partagées.

**"La nouvelle donne conduit à passer d'une confrontation balisée par des règles juridiques à un dialogue orienté par des considérations stratégiques."**

## 3. Articuler le collectif et le particulier, le global et le local

La stratégie sociale poursuivie ne devra toutefois pas négliger les enjeux qui se nouent au quotidien sur le terrain. On touche ici à une possible contradiction des ordonnances Macron. En effet, en faisant primer les accords d'entreprise sur les accords de branche, ces ordonnances permettent de mieux prendre en compte les situations spécifiques de telle ou telle entreprise. Mais, dans le même temps, en offrant au CSE un rôle prépondérant dans la concertation et la consultation elles conduisent à une forme de centralisation au sein même de l'entreprise. D'où le risque, fortement ressenti par les DRH, de perdre le contact avec le terrain, faute de disposer des remontées qu'assuraient autrefois les délégués du personnel. La stratégie sociale de l'entreprise se devra donc d'intégrer une réflexion sur les structures à mettre en place pour éviter toute déconnexion. Cela tombe bien : en la matière aussi, les latitudes offertes sont beaucoup plus larges qu'auparavant. Selon un DRH, "une réflexion prioritaire devra porter sur la création des 'représentants de proximité' et sur leur rôle. Doivent-ils être cantonnés à la seule prévention des risques professionnels et à la qualité de vie au travail ou doit-on leur confier des missions plus larges et ambitieuses ?" Une chose est sûre : une bonne stratégie sociale ne pourra fonctionner en s'appuyant sur le seul CSE tant la qualité des relations sociales dépend aussi du dialogue quotidien. Le global devra s'articuler avec le local.

## 4. Former et accompagner les partenaires

Pour relever le défi que représente la définition d'une stratégie sociale, la formation des hommes représente un enjeu majeur, aussi bien pour les organisations syndicales que pour les entreprises. "Le nouveau format des relations sociales exige de nouvelles compétences, d'ailleurs assez proches de celles exigées des cadres dans l'entreprise post-taylorienne", souligne un directeur d'établissement. En effet, tandis que, dans l'ancien système, les compétences techniques et spécialisées pouvaient peu ou prou suffire à poursuivre un dialogue social très formalisé ou à décliner un accord de branche, le nouveau système demandera aussi d'avoir, outre une bonne compréhension des enjeux globaux de l'entreprise, le goût de l'innovation et l'esprit d'initiative. Cette nouvelle donne exige bien sûr de donner à l'ensemble des acteurs du dialogue social les moyens d'accomplir leur mission dans de bonnes conditions. C'est bien sûr vrai du représentant de l'employeur chargé de présider le CSE et des personnels chargés d'animer le dialogue social au quotidien, à commencer par les directeurs d'établissements et les RRH. Mais cela vaut aussi pour les élus du personnel qu'il convient notamment de rassurer en termes de carrière pour s'assurer de leur engagement. Dans ce nouveau système, plus encore qu'auparavant, la qualité du dialogue social dépendra de celle des hommes ! ▲

**"Dans le nouveau système, plus encore qu'auparavant, la qualité du dialogue social dépendra de celle des hommes."**



## Philippe Grié : “Le CSE sera ce que nous en ferons collectivement.”

**Directeur des Ressources Humaines du Groupe Terrena (acteur majeur de la filière agroalimentaire française avec un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros en 2017), Philippe Grié estime que la création de l'instance généraliste qu'est le CSE représente une opportunité de renforcer le dialogue social dans un contexte de profonde transformation du secteur.**

En juillet dernier, la direction du Groupe Terrena et les organisations syndicales ont signé un accord intitulé “Dialogue social 2022”. Cet accord n'est-il pas emblématique de la possibilité de hisser les relations sociales au niveau stratégique ?

Cet accord prend bien sûr en compte les possibilités offertes par la création de l'instance généraliste qu'est le Comité Social et Économique (CSE). Toutefois, pour un groupe tel que Terrena, les relations sociales ont toujours représenté un enjeu de première importance en raison même de son statut de coopérative. Pour rappel, Terrena est une coopérative agroalimentaire regroupant 29 000 exploitations agricoles et 15 800 salariés exerçant dans l'ensemble des métiers du secteur, si bien que nous ne comptons pas moins de 25 conventions collectives ! Dès lors, la recherche de relations sociales de qualité se confond avec la volonté jamais démentie de “faire groupe” en promouvant une “culture Terrena”. Cela se traduit, par exemple, par le choix de situer au niveau du groupe les négociations visant à établir des règles communes en particulier dans les domaines de la qualité de vie au travail, la mobilité et les parcours professionnels, l'égalité entre les femmes et les hommes.

**Dans ce contexte, la fusion des instances représentatives du personnel au sein du CSE représentait-elle une contrainte ou une opportunité ?**

**“Nous ne voyons pas le CSE comme une simple addition des anciennes instances.**

**Nous souhaitons en faire le lieu d'une authentique coréflexion sur les enjeux de l'entreprise.”**

Je crois que cette réforme représente tout à la fois une contrainte et une opportunité, et ce aussi bien pour la direction des entreprises que pour les organisations syndicales. C'est une contrainte car elle oblige à tout remettre à plat. Et c'est une opportunité pour les mêmes raisons ! C'est pourquoi, pour notre part, nous y voyons plutôt un défi à relever ensemble puisque, *in fine*, le CSE sera ce que nous en ferons collectivement. La mauvaise attitude aurait bien sûr été d'y voir une occasion d'en faire moins alors que c'est, tout au contraire, une occasion de faire mieux en exploitant les nouvelles latitudes offertes par la loi pour créer une architecture à la mesure de nos ambitions et adaptées à nos enjeux. Ainsi, à titre d'exemple, considérant que la pénibilité représente un vrai sujet dans nombre de nos métiers, nous avons décidé de créer des Commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) dans tous nos établissements de 50 salariés ou plus et non dans ceux de 300 salariés ou plus comme le prescrit la loi.

**De nombreux Directeurs des ressources humaines se félicitent de la simplification induite par la réforme...**

La simplicité est souvent gage d'efficacité et c'est pourquoi, en l'espèce, nous jouons cette carte, notamment dans l'organisation du BDES et la consultation des représentants du personnel. Nous aurons, chaque année, une consultation portant sur le volet économique et une autre portant sur le volet social, tandis que la consultation portant sur la stratégie se déroulera tous les trois ans. Toutefois, au-delà de la simplicité, la réforme permet aussi l'inventivité. Ainsi, pour notre part, nous avons décidé d'instaurer des délégués syndicaux groupe représentant chacune des organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe et de leur donner des moyens matériels et financiers pour exercer

au mieux leur mission. De la même façon, nous avons institué, pour les élus du personnel, des entretiens de début, milieu et fin de mandat visant à les rassurer quant au déroulement de leur carrière. Nous espérons ainsi surmonter l'éventuel obstacle à leur engagement que représente l'interdiction qui leur est faite d'accomplir plus de trois mandats de 4 ans. Car nous considérons que des élus du personnel investis et de qualité sont essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise.

**Justement, qu'attendez-vous de ces délégués syndicaux et plus globalement des nouvelles instances représentatives du personnel ?**

Je souhaite qu'ils deviennent de véritables partenaires stratégiques dans un contexte de profonde mutation du secteur agroalimentaire. L'essor du bio, les attentes renforcées en matière de traçabilité des produits transformés, la végétalisation de l'alimentation, la digitalisation de la distribution sont des défis cruciaux que nous devons relever collectivement. Ils exigent donc l'instauration d'un dialogue

**“Le dialogue social n'est pas seulement une affaire d'instances et de procédures. Dans le cadre moins corseté juridiquement qui résulte de la réforme, il est d'autant plus une affaire humaine !”**

social de qualité tant au niveau du groupe que dans les CSE d'établissement. L'instance généraliste qu'est le CSE présente le grand avantage de ne plus tronçonner les sujets mais de permettre leur réunion dans une même vision stratégique intégrant aussi bien les aspects économiques que sociaux et même sociétaux. Nous ne voyons donc pas le CSE comme une simple addition des anciennes instances. Nous souhaitons en faire le lieu d'une authentique coréflexion sur les enjeux de l'entreprise. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous avons entrepris de lancer, avec l'appui de Cardinale sud, un vaste programme de formation au dialogue social des directeurs d'établissements et responsables ressources humaines qui seront chargés d'animer les CSE. En effet, nous n'oublions pas que le dialogue social n'est pas seulement une affaire d'instances et de procédures. Dans le cadre moins corseté juridiquement qui résulte de la réforme, il est d'autant plus une affaire humaine ! ▲

L'analyse du juriste :



## En l'absence d'information dans la BDES, le délai de consultation du CE sur les orientations stratégiques ne court pas

En précisant que les élus du CE doivent avoir accès à une BDES (Base de Données Economiques et Sociales) d'entreprise précise et actualisée pour rendre un avis motivé dans les délais fixés par la loi ou un accord collectif, la Cour de cassation oblige les directions à se pencher sur le déploiement de celle-ci.

Depuis les ordonnances Macron chaque entreprise peut adapter la liste des thèmes et les contenus de la BDES par accord collectif majoritaire. La BDES devient alors un outil de partage, de pédagogie, de transparence pour un dialogue social constructif. Et les entreprises doivent s'assurer que la BDES est bien alimentée et mise à jour régulièrement. En effet la Cour de cassation a bien précisé dans un arrêt que le délai de consultation du comité d'entreprise ne commence qu'à compter de la communication des documents prévus par la loi ou l'accord collectif.

On le sait, les élus peuvent saisir le président du tribunal de grande instance pour qu'il ordonne la communication par l'employeur d'éléments que les élus jugent manquants. Cependant, lorsque la loi ou l'accord collectif prévoit la mise à disposition de certains documents, le délai de consultation ne court qu'à compter de cette communication. Tel est le cas, dans le cadre de la consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise, de la BDES qui est le support nécessaire à cette consultation.

La solution retenue dans cet arrêt pour le comité d'entreprise devrait être transposable demain au Comité Social et Économique (CSE). Elle est aussi transposable aux autres consultations récurrentes du CSE, consultation sur la situation économique et financière et consultation sur la politique sociale de l'entreprise. ▲

Pour aller plus loin :

Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 28 mars 2018, 17-13.081

La bibliothèque des relations sociales :

## Démocratiser l'entreprise : les nouvelles voies d'un ancien projet

Est-il pertinent de parler de démocratie à propos des entreprises ? Et si oui, selon quelles modalités ? Ce sont les questions d'un récent dossier de la revue *Esprit* visant également à explorer les notions à la mode d'intrapreneuriat, de management participatif ou encore d'entreprises libérées. Autant de notions qui interrogent la place des représentants du personnel dans le fonctionnement de l'entreprise.

Certes, parler de démocratie d'entreprise peut sembler un abus de langage puisque, comme le relève le juriste Alain Supiot, "l'entreprise n'est pas un État et ses salariés ne constituent pas un peuple". Mais cette réserve n'épuise pas le sujet car la "collectivité de travail" que représente l'entreprise "n'est pas entièrement réductible à une collection d'individus car il faut bien 'co-laborer', travailler ensemble, souder un groupe autour d'une finalité commune, pour que l'entreprise fonctionne".

Dès lors, comment concourir le plus efficacement à cet objectif ? Pour Thibault Le Texier, chercheur en sciences sociales, deux systèmes peuvent être distingués : "d'un côté une démocratie représentative, qui se traduit notamment par l'existence d'institutions de représentation du personnel ; et d'un autre côté une démocratie directe et participative, où sont prévus des espaces de libre discussion". Or, pour des raisons historiques - tenant notamment à l'opposition des syndicats révolutionnaires au projet gaullien de transformation du Comité d'entreprise en organe de coopération du Capital et du Travail - le premier modèle n'a, en fait, jamais abouti. D'où l'essor des solutions relevant du management participatif.

Cela condamne-t-il les instances représentatives à un inéluctable déclin ? Tel n'est pas l'avis d'Alain Supiot qui conseille toutefois aux syndicats de ne pas "se laisser enfermer dans le rôle exclusif de négociateur du prix de la force de travail" pour traiter à nouveau de l'ensemble des questions posées par les mutations du travail et de l'entreprise. Un projet qui, ajouterions-nous, dépendra grandement de la façon dont les organisations syndicales investiront la nouvelle instance généraliste qu'est le CSE. ▲

Pour aller plus loin : Revue *Esprit*, n° 442, mars 2018, 20 €.



Les mots des relations sociales :

## "Travail"

Longtemps, les linguistes ont considéré que le mot "travail" trouvait son origine dans le verbe latin *tripaliare*, lui-même dérivé du vocable *tripalium*, désignant dans l'Antiquité un outil formé de trois pieux pour immobiliser un cheval à ferrer, puis... un instrument de torture ! Cette thèse s'accordait avec la répugnance de la culture classique à l'égard du travail. Elle confirmait en effet que le travail représenterait par essence un supplice, voire une malédiction. En chassant l'homme du jardin d'Éden, Dieu n'avait-il pas proclamé : "Tu gagneras ton pain à la sueur de ton front". D'autres linguistes, tel Littré, préféraient certes faire dériver le mot travail du latin *trabs* qui signifie "poutre" et qui a généré "entraver". Mais la connotation négative était la même, puisque le travailleur était ainsi assimilé à une bête de somme.

Depuis une dizaine d'années, ces thèses sont toutefois contestées<sup>(1)</sup>. De nombreux chercheurs estiment que le mot "travail" serait plutôt lié à l'idée de traversée, comme l'attestent les termes hispaniques *trabajo* et *trabajar* dont la linguiste Marie-France Delport souligne qu'ils expriment une "tension qui se dirige vers un but". Pour les tenants de cette hypothèse, le sens premier du mot travail serait contenu dans son préfixe *tra-* issu du latin *trans-* exprimant le passage d'un état à un autre.

Cette nouvelle interprétation étymologique donne en tout cas raison à la vision contemporaine du travail, désormais envisagé comme un moyen de réalisation de soi et même d'épanouissement personnel. L'évolution du dialogue social qui, loin de se résumer à négociation salariale s'empare de plus en plus des questions de qualité de vie au travail et de bonheur professionnel aurait donc des racines bien plus anciennes qu'on ne le croyait ! ▲

(1) Voir notamment : "L'étymologie de Travail", par André Ezkénazi, in *Romania*, tome 126, n° 503-504, 2008 ; "Trabajo-trabajar(se) : étude lexico-syntaxique", par Marie-France Delport, *Cahiers de linguistique hispanique médiévale* n° 9, 1984 ; "L'amaque de l'étymologie du mot travail", par Flebas, *Médiapart*, 24/03/16 ; "Au-delà du tripalium : les diverses origines du mot travail", par Isabelle Champion, in *Cadres*, n° 474, 2017.