

Qualité sociale & formation

Éditorial :

Gilets jaunes et dialogue social

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



Et si demain je me retrouvais avec des Gilets jaunes dans mon entreprise? Cette inquiétude a saisi de nombreux patrons alors que certains dirigeants syndicaux regrettaient publiquement qu'un mouvement centré sur le pouvoir d'achat et composé de nombreux travailleurs ne se tourne pas d'abord vers les employeurs.

Parmi d'autres explications, on peut certainement avancer que cette volonté d'épargner l'entreprise est à mettre au crédit du dialogue social. Si imparfait soit-il, celui-ci permet en effet de maintenir le contact entre les différents collaborateurs de l'entreprise. Si bien qu'aujourd'hui nos compatriotes se sentent davantage écoutés et considérés en tant que salariés qu'en tant que citoyens.

Est-ce à dire qu'il n'y aurait plus qu'à se féliciter d'avoir évité l'orage? Rien n'est moins sûr. Pour prémunir durablement l'entreprise de l'amertume que ressentent nos compatriotes, il faut aller plus loin en faisant de l'entreprise une authentique communauté, réconciliant enjeux économiques et humains. Tel est certainement, au-delà des considérations techniques, le défi du futur CSE. ▲

Experts en dialogue et relations sociales

Focus RH & dialogue social

Six étapes pour faire du CSE un levier de performance

À dix mois de l'échéance du 1^{er} janvier 2020, de nombreuses entreprises n'ont pas encore mené à bien l'installation de leur CSE. Plus regrettable encore : parmi celles qui l'ont fait, le comité d'évaluation des ordonnances Macron notait, en décembre dernier, que "dans cette première phase de mise en place, employeurs et représentants des salariés se sont très peu saisis des possibilités offertes de repenser le dialogue économique et de l'articuler avec l'agenda social et la négociation collective". Afin d'expliquer cette relative frilosité, les auteurs soulignent le besoin d'accompagnement des entreprises pour "absorber des réformes successives et déstabilisantes". Pour notre part, nous sommes persuadés que la qualité du dialogue social déterminera, pour une grande part, la capacité des entreprises à relever les défis d'un monde en mutation. C'est pourquoi nous vous livrons nos préconisations pour faire du CSE un levier au service de vos projets.

I. Faire le bilan des anciennes IRP

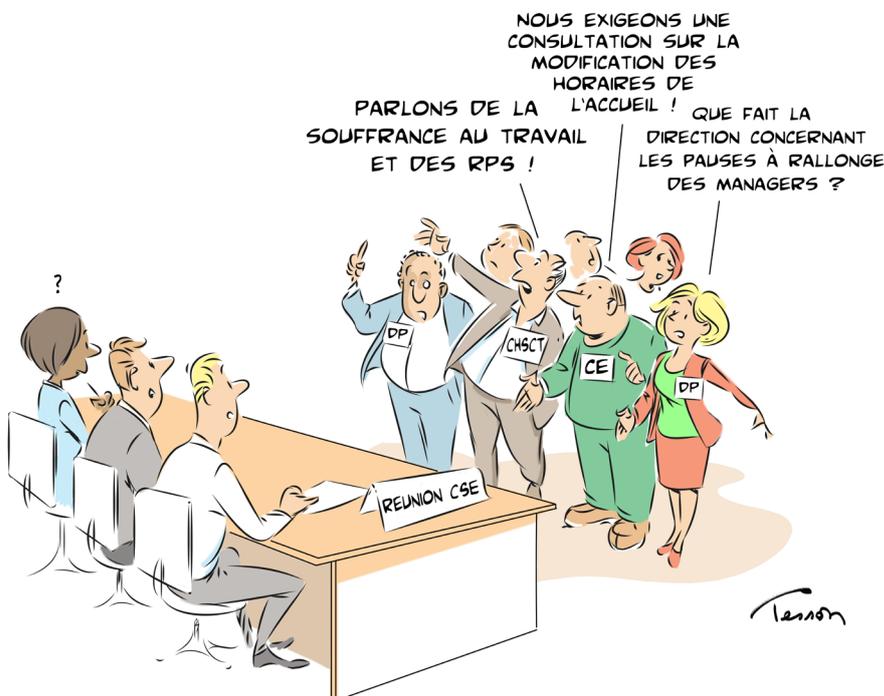
Même si la mise en place du CSE a pour objectif de renouveler en profondeur le dialogue social, aucune entreprise ne va partir d'une page blanche. Même au sein du dialogue social juridiquement balisé d'autrefois, chaque entreprise avait des spécificités tenant à sa culture, son organisation, son histoire... Cet héritage ne va pas disparaître comme par magie avec la mise en place du CSE. Il faut s'y atteler en se demandant, de façon ouverte et sincère, ce qui fonctionnait et ce qui ne fonctionnait pas, ce que l'on veut conserver et ce dont on ne veut plus. Cette phase d'audit associant toutes les parties - les DRH et DRS, mais aussi les managers et, si possible, les élus du personnel - permet de souligner l'esprit de la démarche : sortir de la routine de l'existant pour imaginer un système adapté à l'identité de son entreprise.

(suite page 2)



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 actif. ▲

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



Révélateurs de tendances :

Les employeurs face au CSE : entre créativité et frilosité

« Côté employeurs, le nouveau cadre imposé par les ordonnances a été bien reçu, et vu avant tout comme une possibilité de simplifier et de diminuer les coûts. Là où le dialogue social était déjà de qualité (grandes entreprises ou PME), et dans des entreprises confrontées à des évolutions fortes de leur environnement économique, le CSE fournit l'occasion de franchir une étape, de progresser en matière de dialogue, voire de co-construire. Est souligné néanmoins le besoin de temps, d'accompagnement et de formation, d'autant plus dans un contexte de succession ininterrompue de modifications législatives relatives au dialogue social. Mais dans beaucoup d'entreprises, on peut craindre que la mise en place du CSE ne se fasse a minima, avec une reconduction des pratiques antérieures adaptées au nouveau cadre. »
"Note d'étape sur les travaux du comité d'évaluation des ordonnances Travail", France stratégie, décembre 2018.

36 %

C'est, selon une récente enquête la proportion de représentants du personnel qui attendent d'abord du passage au CSE, l'"*émergence d'une nouvelle dynamique dans le dialogue social*". Le même pourcentage espère aussi "*une meilleure vision de l'ensemble des enjeux de l'entreprise par les représentants du personnel*". (Source : Etude Ifop pour Syndex, janvier 2019).

"Manager le dialogue social"

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



Ce cycle de formation continue s'adresse aux acteurs RH désireux de professionnaliser leurs pratiques quotidiennes de négociation et de concertation, mais aussi de rendre efficaces leurs réunions d'instances représentatives du personnel, de décrypter et de comprendre

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

Jamila.benhouas@sciencespo-lille.eu

2. Expliquer les possibilités du CSE

Durant des décennies, les relations sociales ont obéi à une logique de conformité. Il s'agissait avant tout de faire ce qui était formellement prescrit par la loi. En généralisant la primauté des accords d'entreprise - à l'exception de certains points considérés comme d'ordre public ou relevant des négociations de branche - les ordonnances Macron ont inversé cette logique. Désormais, pour peu qu'un accord soit trouvé, tout ce qui n'est pas interdit est permis ! Toutefois, en raison de la force des habitudes, la tentation existe d'effectuer un simple ravalement de façade en rebaptisant CSE les anciennes instances. Pour conjurer ce risque, il convient de rendre plus concrètes les possibilités offertes, en présentant une série de modèles alternatifs à combiner librement pour stimuler la créativité des acteurs concernés.

3. Imaginer librement le dialogue social dont on rêve

La date limite de mise en place des nouvelles instances étant fixée au 1^{er} janvier 2020, l'écueil consiste à limiter son horizon à ce couperet. Or, mieux vaut se projeter au-delà de cette date en imaginant librement le dialogue social adapté aux enjeux à venir de l'entreprise. Les ordonnances Macron partent du principe que le dialogue social permettra à l'entreprise d'affronter dans les meilleures conditions les mutations économiques, sociales et technologiques à venir. L'enjeu n'est donc pas seulement d'être dans les délais. Il est aussi de hisser les relations sociales au niveau de la stratégie et de la vision de l'entreprise.

"Durant des décennies, les relations sociales ont obéi à une logique de conformité. Il s'agissait de faire ce qui était prescrit par la loi. Les ordonnances Macron ont inversé cette logique. Désormais, tout ce qui n'est pas interdit est permis !"

4. Coconstruire le futur système de représentation

Cette phase consiste à bâtir concrètement les instances adaptées en prenant en compte le statut, l'organisation et la situation économique de l'entreprise. Parmi d'autres sujets, une grande attention est portée au risque de centralisation induit par la création d'une instance généraliste. Faut-il le conjurer en créant un CSE dans chaque établissement ou plutôt miser sur des délégués de proximité ? Et dans cette seconde hypothèse, quel sera le périmètre de leurs compétences ? Enfin, convient-il de créer une Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) dans les CSE issus d'établissements de moins de 300 salariés ? Ces questions doivent être traitées collectivement car la performance des nouvelles instances dépendra avant tout de la motivation des acteurs concernés. C'est pourquoi mieux vaut les élaborer dans un large processus de coconstruction à l'issue duquel le système imaginé sera présenté aux organisations syndicales en vue de la négociation d'un accord.

5. Mettre en place le CSE

Vient alors le moment de mettre en place le CSE. Ici aussi, des choix doivent être faits pour assurer son bon fonctionnement. Ainsi, la loi précise que trois personnes peuvent assister le président. Si la présence du DRH s'impose, quelles seront les deux autres ? Faut-il qu'elles soient désignées à titre permanent ou n'est-il pas préférable de les faire tourner au fil des projets poursuivis ? Une grande attention doit également être portée à la préparation d'un ordre du jour opérationnel. Auparavant, dans les entreprises de plus de 300 salariés, on avait, au minimum, une réunion CE et DP par mois et une réunion CHSCT par trimestre, soit un total annuel de 28 réunions spécialisées. Désormais, on aura 10 ou 12 réunions du CSE par an. Le nombre de réunions va donc chuter considérablement mais la préparation des réunions devra faire l'objet d'un plus grand soin pour éviter que leur ordre du jour ne prenne la forme d'un inventaire à la Prévert pléthorique et incohérent.

6. Assurer la formation des acteurs du dialogue social

La qualité du dialogue social ne dépend pas des seules structures mais des hommes et des femmes qui s'y investissent. Il est dès lors crucial d'offrir à ceux-ci les moyens nécessaires pour assumer leur fonction efficacement et sereinement. Cela passe notamment par un effort de formation. Ce besoin concerne l'ensemble des membres du CSE : aussi bien les membres du bureau que les élus du personnel qui auront à gérer conjointement des sujets plus transversaux que ceux traités autrefois dans les instances spécialisées. Mais, au-delà, le besoin de formation concerne l'ensemble des managers chargés de faire vivre le dialogue social au quotidien. En effet, aujourd'hui comme hier, le dialogue social ne saurait être cantonné aux seules instances qui lui sont dédiées : il est une culture et une façon de favoriser la bonne coopération de tous les membres de l'entreprise au service d'objectifs communs. ▲



Lucie Boucaut (Leroy Merlin) :

“Le CSE nous a permis d’accentuer le renouvellement de notre dialogue social.”

Lucie Boucaut est Responsable des relations sociales de Leroy Merlin France. À ce titre, elle a piloté un vaste chantier de renouvellement du dialogue social qui s’est poursuivi par la mise en place du nouveau Comité social et économique (CSE). Elle explique ici combien la réussite de cette démarche repose aussi sur un substantiel effort de formation de l’ensemble des acteurs concernés.

Comment avez-vous accueilli la nécessité de fusionner les anciennes instances représentatives dans un nouveau CSE ?

Nous l’avons accueillie avec enthousiasme car cela faisait de nombreuses années que nous attendions une réforme des instances représentatives du personnel allant dans le sens d’une simplification. Puis, lorsque nous avons pris connaissance des textes, nous avons saisi qu’ils permettaient d’aller plus loin en autorisant l’adaptation du fonctionnement des instances à notre propre politique de dialogue social. Pour Leroy Merlin, c’était une belle opportunité car, depuis deux ans déjà, nous avons engagé une démarche très volontariste de renouvellement du dialogue social. Le calendrier institutionnel s’articulait donc parfaitement à nos propres préoccupations et la réforme tombait à point nommé pour nous donner davantage de latitude et aussi pour animer ce chantier et y sensibiliser nos managers.

Pouvez-vous nous présenter cette démarche de renouvellement du dialogue social ?

Cette démarche est liée à l’histoire de notre entreprise. Depuis sa création, Leroy Merlin a connu une très forte croissance au cours de laquelle le dialogue social s’est construit de façon essentiellement empirique et décentralisée parce que les directeurs de nos magasins jouissent d’une grande autonomie. Or, il nous est apparu qu’au stade de développement désormais atteint par l’entreprise, les relations sociales méritaient toutefois d’être repensées collectivement dans le sens d’un alignement sur des standards plus exigeants et plus homogènes. Cette démarche repose aussi sur le constat que le rapport des salariés à l’entreprise a évolué, si bien que le dialogue social d’autrefois, légèrement teinté de paternalisme et tissé de relations interpersonnelles, n’est plus suffisant pour faire face aux défis d’aujourd’hui. Il permet certes de gérer les questions quotidiennes qui peuvent se poser au niveau des

établissements - les fameux irritants sociaux -, mais il est moins bien adapté pour jouer son rôle dans les grands enjeux stratégiques de l’entreprise, notamment dans le contexte actuel de digitalisation.

Comment avez-vous lancé ce chantier ?

L’impulsion est partie de la tête de l’entreprise, en l’occurrence du Comité de direction France, via un atelier réunissant aussi bien la direction du personnel que des managers et des personnalités extérieures. La méthode a consisté à confronter nos convictions aux réalités du terrain de façon à élaborer une feuille de route opérationnelle. L’une des idées-forces retenues est que les relations sociales ne concernent pas les seules personnes responsables des ressources humaines mais l’ensemble des cadres et des managers. C’est pourquoi il nous a vite semblé nécessaire d’entreprendre la formation systématique de ceux-ci à la pratique du dialogue social. Nous avons donc lancé, avec l’appui de Cardinale sud Formation, un vaste programme de formation dédié aux responsables RH mais aussi aux directeurs de magasin, aux contrôleurs de gestion et aux chefs de secteurs de chacun de nos 137 établissements français. De la sorte nous avons élargi le périmètre des relations sociales. Comme vous l’avez compris, cela s’articule parfaitement bien avec la mise en place d’une instance généraliste telle que le CSE, au sein de laquelle les questions sociales devront être abordées de façon plus transversale et globale.

Justement, comment avez-vous procédé pour concevoir vos nouvelles instances ?

Nous n’avons pas imaginé un seul instant de calquer les futurs CSE sur l’ancien système de représentation puisque nous étions engagés dans un processus de renouvellement de notre dialogue social. C’est pourquoi notre réflexion s’est d’abord appuyée sur un regard extérieur, et notamment sur un “rapport d’étonnement” réalisé par des intervenants

de Cardinale sud Formation. Cette façon de faire est fructueuse car elle permet de sortir de la routine et d’élargir l’horizon des possibles. Nous nous sommes également appuyé sur un groupe d’opérationnels (directeurs, RH) pour confronter nos idées à la réalité du terrain. Cela dit, renouvellement ne veut pas dire rupture. Ainsi, le nouveau système veille à respecter la culture spécifique de Leroy Merlin. Un exemple: nous avons très vite tranché en faveur de la création d’un CSE par établissement de façon à réaffirmer notre attachement aux principes de proximité et de subsidiarité qui font partie de l’identité de l’entreprise. De la même façon, il a été décidé de créer des Commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) dans l’ensemble de nos établissements car ces questions représentent un axe stratégique pour l’entreprise. C’est pourquoi, dans notre dispositif, les questions présentant un caractère technique, comme l’analyse des éventuels accidents graves ou la réalisation des inspections de sécurité, seront traitées par la CSSCT tandis que les grandes orientations de santé, sécurité et conditions de travail seront débattues au sein du CSE.

“Les relations sociales concernent l’ensemble des cadres et des managers. C’est pourquoi il nous a semblé nécessaire d’entreprendre la formation systématique de ceux-ci au dialogue social.”

Vous avez aussi entrepris de former vos managers à l’animation des CSE. Quel est le déroulement de ces formations ?

Ces formations concernent tout spécialement les directeurs de magasins et leurs responsables RH qui la suivent en binôme car ils seront conjointement chargés de présider et d’animer le CSE. Ce sont des formations qui, pour partie, s’appuient sur la théorie avant d’être extrêmement pratiques et opérationnelles grâce à des mises en situations réalisées par les intervenants de Cardinale sud Formation. Nos managers y simulent la création d’un ordre du jour, la tenue d’une réunion et la prise de décisions à l’issue de celle-ci. L’idée est de les plonger dans le bain du réel et de favoriser les partages d’expériences en mixant au maximum les publics. Nous veillons ainsi à ce que les formations réunissent des managers ayant des profils différents, en raison de leur parcours, leur ancienneté, leur âge ou leur secteur géographique. Ici encore, l’objectif est de casser les routines pour sélectionner les bonnes pratiques et favoriser la créativité et l’intelligence collectives, ce qui est, me semble-t-il, l’esprit même des CSE. ▲

L'analyse du juriste :

Recours à une expertise : le juge fait la leçon aux élus

La réécriture de fiches de poste sans incidences sur les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail des salariés ne constitue pas un projet d'aménagement important. La demande d'expertise du CHSCT ne se justifie pas.

L'affaire qui suit a fait l'objet d'une décision de la Cour de cassation en mars 2019, impliquant un CHSCT mais est parfaitement applicable au CSE. Les élus du CHSCT réclamaient une expertise estimant que la réécriture des fiches de poste des directeurs de magasin, des adjoints de direction et des chargés de clientèle entraînait des modifications importantes des conditions de travail.

Devant le président du tribunal de grande instance (TGI), saisi par l'entreprise pour obtenir l'annulation de la délibération, le CHSCT fait valoir "que la nouvelle formulation des tâches à accomplir modifierait les conditions de travail des salariés". Pour essayer de convaincre le juge, il compare anciennes et nouvelles fiches de poste. Ainsi, par exemple et concernant le poste de directeur commercial, les élus estiment que le fait de demander dans la nouvelle fiche de poste de "garantir le climat social du magasin" ou encore de "garantir la mise en œuvre du plan d'actions commerciales" engendrait "un changement déterminant des conditions de travail".

Peu convaincu par cet argumentaire, le président du tribunal annule la délibération du CHSCT. Cette simple comparaison entre anciennes et nouvelles fiches ne prouvait pas la modification des conditions de travail des salariés concernés. Mais le juge va plus loin et s'autorise même une petite leçon dans son jugement. Il écrit ainsi que :

- "devoir se soucier de la performance et du chiffre d'affaires, garantir le bon climat social, s'assurer du bon niveau de contribution de chaque collaborateur au projet d'établissement, [...] sont bien des missions inhérentes aux fonctions de directeur commercial ou d'adjoint de direction",
- "contribuer au développement du chiffre d'affaires, développer les connaissances nécessaires à ses attributions, consulter les procédures internes et leurs actualisations et se tenir informé des tendances et de la mode, ce sont bien des fonctions conformes au poste de conseiller de clientèle".

Et de conclure que ces reformulations procédaient donc "d'une simple restructuration de l'ensemble de l'encadrement et des fonctions de contact avec la clientèle". Le recours en cassation ne sert à rien, la Cour confirme la décision du TGI. ▲

Pour aller plus loin :

Cass. soc., 6 mars 2019, n° 17-19.683

La bibliothèque des relations sociales :

Dialogue social, CSE et vision de l'entreprise

"Après les réformes Sapin, Rebsamen, El Khomri, les ordonnances Macron représentent une nouvelle tentative de relever le défi de la démocratie sociale", expliquent les auteurs d'un récent ouvrage consacré aux tensions qui se nouent autour de cette notion⁽¹⁾. La démarche bouscule en effet de vieilles postures. Les auteurs rappellent ainsi que la "démocratie sociale" suscite une méfiance symétrique des partenaires sociaux, certains détenteurs du capital redoutant une remise en cause de leur "souveraineté actionnariale" tandis que nombre d'organisations syndicales y voient une négation des "irréductibles intérêts de classe".

Bien qu'antagonistes, ces positions se rejoignent ainsi sur une vision minimaliste de l'entreprise et du dialogue social, en vertu de laquelle chacun s'autorise à défendre des intérêts catégoriels plutôt que de s'incliner devant celui de l'entreprise. D'où des postures hémiplegiques dans lesquelles la sauvegarde des profits à court terme des actionnaires ou des droits acquis des salariés fragilisent l'entreprise. Or, comme le rappellent Thierry Jacotot et Samuel Mercier, enseignants à l'université de Bourgogne Franche-Comté, un authentique dialogue social implique de reconnaître que "la pérennité de l'entreprise est aussi importante que la satisfaction des intérêts particuliers".

À l'heure où les entreprises élaborent leurs futurs CSE, ces remarques sont tout sauf théoriques. En effet, comme le rappellent les auteurs, les ordonnances Macron/Pénicaud pour le renforcement du dialogue social affichent de façon éloquente pour premier objectif celui de "faire converger performance sociale et performance économique". Tel est bien le pari de la création d'une instance généraliste : donner aux entreprises la possibilité de se doter d'un espace où seront partagés les enjeux économiques et humains, en faisant primer le "bien commun" de l'entreprise. ▲

Pour aller plus loin : "La démocratie sociale en tension",

sous la direction de Dominique Andolfatto, Editions Septentrion, septembre 2018, 174 p., 21 €.



Les mots des relations sociales :

"Désintermédiation"

Le concept s'est diffusé avec la viralité propre au nouveau monde numérique. Comme le rappelle Virginie Martin, professeur à la Kedge Business School, "la désintermédiation est un sujet central depuis les années 1980, notamment à la faveur de la généralisation d'Internet. Les marchés financiers d'abord, puis le commerce, les médias et tous les secteurs d'activité ont subi, voulu, anticipé, voire provoqué cette désintermédiation"⁽¹⁾.

Elle aurait pu y ajouter l'entreprise où la désintermédiation a aussitôt pris la forme d'une chasse au management intermédiaire, symbolisée par le mot d'ordre lancé, en 2011 par Gary Hamel, professeur à la London Business school : "D'abord, virez tous les managers !" ⁽²⁾ Dans le "monde plat" de la mondialisation, l'entreprise devait donc à son tour devenir "plate" en se débarrassant des cadres intermédiaires, ces vestiges anachroniques du monde hiérarchisé d'antan. En effet, pourquoi s'embarasser de ces relais humains alors que via les réseaux sociaux d'entreprise, tout le monde peut s'adresser sans filtre à tout le monde, comme dans une start-up ? De même, pourquoi accorder de la considération aux autres intermédiaires que sont les représentants du personnel alors que sans leur médiation, l'entreprise est censée s'organiser spontanément et fraternellement ?

Il n'est toutefois pas sûr que cet engouement perdure tant la crise des gilets jaunes affectant la "start-up nation" macronienne a souligné les limites d'une gouvernance prétendant pouvoir se passer des assemblées parlementaires, élus locaux, syndicats et autres corps intermédiaires. Faut-il le préciser ? Aucun dirigeant d'entreprise ne souhaite se retrouver dans la situation du Président de la République. Aucun ne veut vivre un tel face-à-face solitaire avec une foule d'individus-masse sans le secours de médiateurs pour canaliser les affects, formaliser les revendications et lancer des négociations. D'où un spectaculaire retournement : alors que la désintermédiation était envisagée comme un horizon désirable, elle fait maintenant figure de symptôme des maux contemporains et de problème à résoudre. Il ne tient qu'aux managers et aux représentants du personnel de prouver, par leur engagement, que, dans l'entreprise, ils représentent la solution ! ▲

(1) "Macron et les Gilets jaunes, le miroir de la désintermédiation", *The Conversation*, 27/11/18.

(2) "First, Let's Fire All the Managers !", *Harvard Business Review*, décembre 2011.