

Bilan des comités sociaux et économiques : comment le dialogue social s'est fragilisé

De nombreux points de la réforme des instances représentatives sont contestés

À la suite des ordonnances travail du 22 septembre 2017, les instances représentatives du personnel (IRP) – délégués du personnel, comité d'entreprise et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) – ont fusionné dans le comité social et économique (CSE) pour les entreprises d'au moins 11 salariés.

L'année 2022 a vu le premier round de renouvellement pour quelque 20 000 CSE sur les 90 000 nouvelles instances représentatives mises en place, fin 2020, d'après les chiffres du comité d'évaluation des ordonnances publiés en décembre 2021. Mais, le gros des renouvellements est attendu pour 2023, avec plus de 50 000 CSE qui arriveront au terme de leur premier mandat.

« Cette réforme répondait à un double objectif, rappelle Emmanuel Dockès, directeur de l'Institut d'études du travail de Lyon (IETL) : une volonté de simplification et une demande de centralisation de la part des entreprises. » « Deux objectifs atteints », estime

Nicolas Héron, directeur des affaires sociales du grossiste Metro France. « Le fait que tous les dossiers passent désormais devant la même instance simplifie les choses et permet d'accélérer le traitement des sujets, apprécie Christian Lambert, directeur des relations sociales de Schneider Electric France, groupe spécialisé dans les solutions énergétiques et les automatismes numériques pour le bâtiment et l'industrie comptant 14 500 salariés dans l'Hexagone et qui a renouvelé son CSE en 2021. Cela nous a également permis, avec nos partenaires sociaux, de cadrer le processus de travail. »

« Les burn-out ne sont pas rares » « Si la logique de transversalité n'est pas inintéressante, car elle permet une vision globale et un dialogue sur toutes les thématiques, de nombreux effets négatifs sont à déplorer, dont le pire est la fragilisation du dialogue social », constate Luc Bérard de Malavas, consultant associé au sein du cabinet d'expertise et de conseil auprès des institutions représentatives du personnel Secafi (Groupe Alpha).

« L'instauration des CSE a eu pour conséquences une baisse des heures de délégation, une baisse du nombre de représentants de près d'un tiers et une professionnalisation des représentants, énumère Emmanuel Dockès. Un autre problème est celui de la perte de diversité car, avant cette réforme, différentes fonctions existaient (santé/sécurité pour le CHSCT, porte-parole des réclamations des salariés par le biais des délégués du personnel). Sur le papier, ces fonctions ne sont pas supprimées, mais dans la pratique oui. »

« Clairement, le bilan est sombre, et les élus sont perdants », explique Nicolas Tancrez, trésorier de l'union régionale interprofessionnelle CFDT Hauts-de-France

La concentration des mandats conduit les élus à une déconnexion du monde du travail

et secrétaire du CSE de la caisse d'allocations familiales (CAF) du Nord jusqu'en octobre 2022. « Les CSE doivent aborder une multitude de thèmes, dont des sujets lourds (santé, sécurité, environnement...), avec notamment pour conséquence des réunions à l'ordre du jour saturé et le risque de voir certains sujets passer à la trappe ». Dans ce contexte, « nombre de représentants du personnel sont épuisés, et les burn-out ne sont pas rares », constate Luc Bérard de Malavas.

Certains directeurs des ressources humaines (DRH) ne cachent pas non plus leur agacement. C'est le cas de Franck Bonot, DRH de Dufour Yachts, constructeur de bateaux de plaisance de 600 salariés : « Depuis les ordonnances travail, les moyens donnés aux IRP ont diminué et, en parallèle, leurs prérogatives ont été élargies. Maintenant, les acteurs ont toutes les casquettes, y compris environnementales, et ils sont submergés par les sujets. La polyvalence est illusoire. Ils gèrent au mieux, mais cela ne facilite pas le dialogue. Ce gloubi-boulga ne me plaît pas ! » Il a décidé de négocier un accord lors du renouvellement du CSE en mars, afin de donner plus de moyens aux élus, « car il est illusoire de croire qu'on peut avoir un dialogue social riche avec des moyens insuffisants ».

Un des sujets qui provoquent le plus de crispations est la disparition du CHSCT, instance remplacée par une simple commission,

la commission santé, sécurité conditions de travail (CSSCT), obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. « Au niveau du CHSCT, nous avions des experts, maintenant certains élus peuvent manquer d'appétence et de technicité sur le sujet », note Christian Lambert.

« Le comité avait une personnalité morale et pouvait ester en justice, il avait des moyens financiers et des expertises pouvaient être financées par l'entreprise. Maintenant, ce n'est plus le cas », regrette Nicolas Tancrez. La CFDT réclame la mise en place d'une CSSCT dès 50 salariés. Metro a choisi le seuil de 150 salariés. D'autre part, l'entreprise fait partie des rares sociétés dans lesquelles les suppléants assistent aux CSE, le principe étant désormais celui de l'exclusion. « Leur présence est plus simple pour assurer le passage de relais avec les titulaires », explique Nicolas Héron.

Autre sujet qui fâche : celui des représentants de proximité, jouant le rôle de relais locaux. « Beaucoup d'entreprises ont fait en sorte de ne pas en avoir », explique Nicolas Tancrez. C'est le cas de Metro. « C'est un choix concerté, justifie Nicolas Héron. Mais, paradoxalement, nous constatons une plus grande proximité dans le dialogue social sans ces acteurs. » Schneider Electric n'a qu'une trentaine de ces représentants de proximité, uniquement dans les sites sans élus du CSE ou de la CSSCT.

Enfin, la concentration des mandats conduit les élus à une déconnexion du monde du travail. « En fait, nous sommes devant un paradoxe, conclut Emmanuel Dockès. Alors que les élus sont censés être le plus proche possible de ceux qu'ils représentent, la réforme les a éloignés de leur base. » ■

MYRIAM DUBERTRAND



CARNET DE BUREAU
CHRONIQUE PAR ANNE RODIER

Gérer les dépendances de son entreprise

L'année 2023 ouvre-t-elle l'ère des dépendances maîtrisées ? Après le Covid-19 puis la crise de l'énergie, la maîtrise de la chaîne logistique est devenue une préoccupation majeure, jusque dans les petites entreprises, qui se disent à leur tour « touchées par une baisse de souveraineté », affirme Marc Debets, président de BY.O Group, un cabinet de conseil en stratégie spécialisé dans le développement d'écosystèmes interentreprises (B2B).

A l'appui de ses déclarations, il présente les chiffres de la deuxième édition du Baromètre de la souveraineté des entreprises à paraître dans les prochains jours. Réalisé du 26 septembre au 19 octobre 2022 auprès de 504 directeurs de production, d'achat et de dirigeants d'entreprise (par Opinion Way pour BY.O Group), il révèle qu'une entreprise sur quatre ne se juge pas « souveraine », soit 25 % contre 18 % l'année précédente ; 40 % se disent dépendantes vis-à-vis de l'étranger (contre 33 % en 2021). Et 35 % pensent que cette dépendance peut affecter leur capacité de croissance (contre 32 % en 2021), si elles venaient à manquer de lithium ou de cobalt pour les batteries des voitures électriques par exemple ou de papier pour un éditeur de presse.

Quand on aborde la « souveraineté » en entreprise, le terme est restrictif : il s'agit plus souvent d'autonomie et d'indépendance à l'égard des fournisseurs situés dans un autre pays, que de pouvoir politique. Pour désigner les biens ou produits sur lesquels l'approvisionnement était critique, en 2021, les entreprises citaient des mots génériques comme « matériaux » et « produits ». En 2022, les items sont nettement plus précis : composants électroniques, emballages, papier, pour les produits semi-finis ou aluminium, bois, papier, plastique, huile, moutarde, pour les matières premières. Marc Debets y voit « une prise de conscience des entreprises sur le manque de maîtrise de leur chaîne d'approvisionnement et une meilleure identification de leurs ressources critiques ».

LA MAÎTRISE DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE EST DEVENUE UNE PRÉOCCUPATION MAJEURE

L'enjeu est de taille. Après les soudaines fermetures de frontières dues à la crise sanitaire, les entreprises ont été confrontées en 2022 aux ruptures d'approvisionnement liées à la guerre en Ukraine, au point de poser régulièrement la question de la relocalisation de la production.

Mais en matière de stratégie comme de management, ce n'est pas la solution retenue par les entreprises pour repenser les interdépendances en 2023. Seulement 5 % des entreprises interrogées ont engagé des actions de relocalisation (12 % dans le commerce), et 5 % y réfléchissent (15 % dans l'industrie). Pour 90 %, la relocalisation « n'est pas à l'ordre du jour ».

Leur priorité est de repenser les interdépendances par la structuration et la maîtrise des filières. « En économie, la souveraineté est une illusion, les entreprises sont extrêmement dépendantes les unes des autres. Il vaut mieux analyser les faiblesses des filières, les diversifier et entreprendre des logiques de restructuration », développe M. Debets. L'année 2023 pourrait, à ce titre, être l'occasion d'une vaste remise à plat. ■

LES CHIFFRES

68 %

C'est le pourcentage de salariés qui ont une bonne image du CSE.

60 %

C'est le taux de représentants du personnel qui considèrent que le passage en CSE a détérioré le dialogue social. 75 % ont l'intention de renégocier les moyens du CSE à l'occasion des prochaines élections professionnelles (baromètre Etat du dialogue social 2022, réalisé par l'IFOP pour Syndex).

AVIS D'EXPERT | GOUVERNANCE

Paroles de victimes et exercice du pouvoir

Le statut de victime a acquis une telle aura dans l'opinion des sociétés occidentales qu'il donne à ceux qui prennent la parole en son nom un puissant moyen de pression sur la gouvernance des institutions. Loin d'être purement moral, le phénomène est un produit de la « sociétalisation », cette nouvelle manière de réguler les conduites en les soumettant aux injonctions de la société civile. Le mouvement #metoo est un bon exemple du mécanisme. Considérés longtemps comme une expression « normale » de la différence de statut entre les hommes et les femmes, les comportements sexistes ont été dénoncés comme des manifestations abusives de la violence masculine.

Une telle reformulation a été permise par ce que le philosophe américain John Dewey (1859-1952) a appelé la publicisation du sujet (*Le Public et ses problèmes*, 1927), c'est-à-dire par la prise de conscience par des femmes que les actes machistes dont elles étaient victimes dépassaient les vécus personnels et concernaient toute la société. Ils banalisent en effet des rapports de domination qui structurent une manière intolérable de vivre-ensemble. Depuis une décennie et parallèlement à #metoo, des groupes de parole ont « publicisé » de nombreux sujets : harcèlements, abus d'autorité, violences sexuelles ou conjugales, mépris des minorités et discriminations de toutes formes.

Selon une même démarche, des actes individuels sont rendus publics pour dénoncer le système institutionnel qui invisibilise les abus. La prise de parole à partir de cas privés n'a pas vocation de « rompre le silence » mais, au contraire, de mettre des mots communs sur des comportements qui étaient jusqu'alors inexprimés parce qu'ils étaient négligés.

Fait politique nouveau, la publicisation parvenait aussi la logique classique démontrée par René Girard (1923-2015) notamment (*La Violence et le sacré*, 1972), qui fait de la victime le bouc

émissaire passif de la violence publique. Elle procure au contraire aux victimes une compétence exceptionnelle qui les autorise à énoncer publiquement une parole d'autorité. D'où la multiplication de discours victimaires et l'extension toujours plus large du périmètre des victimes, incluant désormais celles du réchauffement climatique, des animaux menacés par la chute de la biodiversité, des forêts ou de la Terre elle-même, victime de l'activité humaine.

La publicisation victimaire oblige à repenser l'exercice du pouvoir et donc la gouvernance autant que le management des organisations du monde politique, religieux, associatif, culturel ou économique. Face à celui que procure la position de victime affirmée, les statuts fondés sur la hiérarchie, la compétence technique ou la tradition perdent leur légitimité à détenir l'autorité a priori.

La confiance ne se bâtit qu'en montrant a posteriori que l'on a tenu compte des injonctions publiques émanant des victimes réelles ou éventuelles des décisions prises et auxquelles on a veillé à conformer ses conduites de manière convaincante (bien que toujours critiquable).

L'hétérogénéité et parfois l'incohérence de ces injonctions rendent le climat trop instable pour assurer, à terme, la soutenabilité des stratégies et des gouvernances. Il faudra nécessairement qu'émergent des principes d'arbitrage et de choix pour répondre aux multiples interpellations. En attendant, les décideurs tâchent de se prémunir au mieux d'un discrédit moral toujours menaçant par un prudent conformisme. ■

Pierre-Yves Gomez est professeur à l'EM Lyon.

LA PUBLICISATION VICTIMAIRE OBLIGE À REPENSER LA GOUVERNANCE ET LE MANAGEMENT

LES MUTATIONS DU TRAVAIL

Que sont les relations professionnelles devenues ? C'est la question que se posent les contributeurs du 21^e numéro de *La Nouvelle revue du travail* (NRT) paru aux éditions Erès. Au fil des pages de cette publication spécialisée dans la sociologie du travail, « les auteurs scrutent les profondes transformations des relations professionnelles depuis trois décennies ». Elles sont nombreuses et conduisent, estiment-ils, à une « dérégulation généralisée ».

Pour la comprendre, il faut se pencher sur les mutations qui ont touché souvent violemment les entreprises, leur activité, leur organisation. « Globalisation de la production et des échanges (...), éloignement des centres décisionnels par rapport aux lieux de travail (...), modification du droit du travail par les Etats... » Les transformations à l'œuvre ont bouleversé le monde mis en place à l'après-guerre, signant « la fin du modèle du compromis fordiste ».

L'entreprise est devenue une « nébuleuse », estiment Meike Brodersen et Esteban Martinez, sociologues de l'Université libre de Bruxelles. Elle fait intervenir fréquemment sous-traitants, agences de travail intérimaires ou travailleurs indépendants. « [Une] précarisation et [une] diversification de l'emploi à la source de l'affaiblissement de l'acteur syndical », expliquent-ils. Il s'agit là d'un fac-

teur de fragilisation des systèmes de relations professionnelles. « La transformation des structures de pouvoir au sein de l'entreprise » en est un autre, selon les deux auteurs, à l'heure où « l'identification des centres de décision patronaux » devient plus incertaine.

Observés depuis plusieurs décennies, cet éclatement des collectifs de travail et cet éloignement de la figure de l'employeur ne sont pas nés avec l'économie de plate-forme, insistent les auteurs. Ils l'ont précédée. Mais l'ouvrage souligne que le développement des plates-formes numériques a notablement accentué les transformations à l'œuvre.

« Dépendance économique »

De quoi engendrer un « déficit démocratique », lié à « la dissimulation des relations de pouvoir et [à] l'effacement de l'employeur dans son rôle d'interlocuteur patronal au sein d'entreprises repliées sur leur fonction d'intermédiation », expliquent les auteurs. Ils voient là une « gouvernance algorithmique », qui « obscurcit les relations de pouvoir réelles, désincarne le management et pose un défi considérable à l'organisation de résistances de la part des salariés ».

La revue montre comment le « centre des relations de pouvoir » s'est déplacé au fil du temps : il « n'est plus la relation d'emploi mais la dépendance économique », indiquent les auteurs. Ils soulignent aussi combien ces évolu-



« RELATIONS PROFESSIONNELLES, UNE HISTOIRE SANS FIN ? », LA NOUVELLE REVUE DU TRAVAIL Erès, 272 pages, 21 euros

tions mettent au défi les syndicats et rendent délicate « l'organisation de résistances ».

Associées à des « réformes libérales », ces transformations ont une conséquence majeure : elles « génèrent une situation économique et sociale dans laquelle le pouvoir salarial est de moins en moins fort par rapport au pouvoir patronal », expose Camille Dupuy, sociologue de l'université de Rouen.

Les contributeurs de la revue livrent ainsi des clés pour comprendre la reconfiguration en cours des relations professionnelles. Ce faisant, ils se penchent également sur l'état de ce champ de recherche, soulignant « la crise qu'il connaît depuis de nombreuses années, en France comme à l'étranger », alors que les mutations à l'œuvre impactent aujourd'hui directement un grand nombre de travailleurs. ■

FRANÇOIS DESNOYERS