

CSE constats et défis

Nous sommes plusieurs consultants de notre cabinet à avoir formé depuis deux ans des centaines d'élus des nouveaux Comités Sociaux d'Entreprise. Ils appartiennent à plusieurs groupes industriels, très différents les uns des autres. Les métiers qu'ils exercent sont également totalement différents, du chauffeur de poids lourd au technicien, de l'assistante de direction au chargé de clientèle, du mécanicien à l'ingénieur.

C'est donc un échantillon assez vaste. Que peut-on dire de ces élus ? Comment exercent-ils ce mandat d'un nouveau genre qu'est la participation à un CSE ? A quelles difficultés, à quels défis sont-ils confrontés ?

On parle assez souvent des représentants du personnel, du syndicalisme. Mais que peut-on en dire aujourd'hui sur le terrain ?

L'objet de cet article est d'abord de partager des éléments de constat.

Première notation : Nous avons affaire à une grande majorité de nouveaux élus. Visiblement, toute une génération d'anciens représentants du personnel n'ont pas souhaité se représenter dans la nouvelle instance qu'est le Comité Social d'entreprise.

Il est réconfortant qu'une relève se soit manifestée. Ce ne sont pas des idéologues, ni des personnes imprégnées d'une idéologie syndicale, même si beaucoup ont été élus sur liste syndicale. Tous, c'est important de le noter, sont très attachés à leur métier. Au point qu'il n'est pas toujours facile de leur faire adopter le point de vue d'un représentant du personnel, et non pas seulement du professionnel qu'ils sont. Ils s'expriment d'abord comme chef de dépôt, chauffeur, ingénieur, ...

Deuxième constat : S'ils sont exempts de culture syndicale, ils sont quasiment tous de bonne volonté, soucieux de bien jouer leur rôle, avides d'apprendre.

Mais se posent alors plusieurs difficultés. La première tient à leur inexpérience, et à un manque d'assurance. Ils ont bien du mal à s'affirmer, à faire valoir leurs droits, à faire preuve dans les dossiers de l'insistance nécessaire. Ils ne connaissent pas bien les règles (et c'est notre travail que de les aider à mieux les maîtriser), mais plus profondément ils ne sont pas bien assurés de leur légitimité.

« Vous êtes sûrs qu'on a le droit de demander cela ? Qu'on peut insister ? »

« Avec vous on réalise qu'on se fait souvent balader »

« Vous nous apprenez à ne pas lâcher l'affaire si vite. »

L'inexpérience est bien évidemment un facteur important dans cette difficulté de légitimité.

L'absence d'encadrement syndical joue aussi un rôle. Ceux qui le sont n'ont souvent qu'un lien faible avec le syndicat. Ils ont assez peu de support de sa part. Beaucoup, en matière de représentation du personnel, sont un peu sur le bord du chemin : ils ne sont pas très engagés, hésitent à s'impliquer davantage, et n'ont guère de repères.

Mais les difficultés sont aussi structurelles, et managériales.

Difficulté structurelle. Le CSE regroupe aujourd'hui des attributions complètement différentes, qui vont de la défense individuelle des salariés à l'intervention sur un accident du travail, à l'appréciation d'un dossier économique et social complexe, ...

Ces attributions nécessitent des compétences très éloignées les unes des autres. Comment, alors même que les nouveaux élus n'ont pas l'intention de consacrer toute leur vie professionnelle à leur mandat, intégrer toutes les connaissances et acquérir toutes les aptitudes liées à ces rôles différents ?

Dans l'organisation précédente de la représentation du personnel, on pouvait se spécialiser en HSCT, ou être un « pro » de la lecture de dossiers économiques, c'était plus facile.

C'était aussi mieux compris des salariés.

Or ils le disent tous : *« les salariés ont bien du mal à comprendre à quoi on sert »*. Du coup, ils ont du mal à solliciter les élus. *« Quand j'étais déléguée du personnel c'était plus simple, les gens venaient vers moi plus facilement pour discuter de leur problème, maintenant ils hésitent, le CSE ils ne comprennent pas bien. »* Les élus CHSCT aussi, on connaissait et on savait sur quoi les solliciter.

Mais le CSE ? Des gens qui s'occupent à la fois des accidents graves et des activités sociales ? *« On est peu sollicités, sauf pour des renseignements » ; « Ils pensent que sur le télétravail, c'est nous qui décidons » ; « La sécurité, ils préfèrent en parler au service HSCT de l'entreprise », etc.*

Il y a donc pour le fonctionnement du CSE deux problèmes, l'un « interne » (comment les élus peuvent-ils gérer cette multitude d'attributions différentes), l'autre « externe » (comment les salariés peuvent-ils percevoir le CSE, et donc solliciter ses membres ?).

Sans compter une difficulté d'un autre niveau : Le positionnement des directions. Difficile évidemment d'affirmer des généralités, les situations et les personnes sont bien différentes, mais nous observons néanmoins une tendance à ce qu'on peut appeler la négligence.

Beaucoup de directions de CSE ne remplissent que très incomplètement leurs obligations. Les consultations, en particulier, sont souvent extrêmement sommaires voire inexistantes notamment sur toutes les consultations périodiques obligatoires. Il peut s'agir d'un manque d'expertise (la complexité des attributions du CSE est bien sûr un sujet).

Mais aussi bien sûr de la tentation de ne pas trop donner d'importance à des interlocuteurs perçus comme faibles.

Parmi les différentes questions que posent ces constats, on notera :

- Un véritable enjeu autour des CSE, qui n'ont pas atteint leur rythme de croisière, qui restent empêtrés dans leur multitude de rôles et de compétences, qui désorientent élus comme salariés.
- Un vrai défi aussi pour les directions sur le dialogue social : si les directions (opérationnelles, déconcentrées) prennent l'habitude de « zapper » plus ou moins les CSE, quitte à décrédibiliser leurs membres, on aura perdu pour des années en qualité du dialogue social, sans compter qu'un bon nombre d'élus nouveaux, pleins de bonne volonté, vont se lasser et passer à autre chose.

Le statu quo (des élus débutants et encore incertains, des directions qui du coup limitent leur engagement dans cette instance) risque alors de conduire à un fort affaiblissement du dialogue social dans les entreprises.

Or on sait bien que les problèmes et les tensions ne vont pas disparaître d'un coup, qu'il s'agisse d'emploi, de conditions de travail, etc, ... Si le canal des représentants du personnel ne sert plus à grand-chose, les salariés trouveront d'autres modes d'expression : veut-on des gilets jaunes en entreprise ?

Nous croyons qu'il est urgent à la fois de renforcer et d'aider les représentants du personnel (nous y contribuons à notre niveau) et d'inciter les directions à les respecter plus complètement, à les « tirer vers le haut », et ce dans leur propre intérêt.

Frédéric Périn