

## **La représentation des salariés dans l'entreprise : Une réforme nécessaire**

Les partenaires sociaux discutent depuis plusieurs mois du thème de la représentation des salariés dans l'entreprise. Cette discussion entre dans le cadre de ce que les confédérations patronales et syndicales nomment une « délibération sociale », étape en principe préalable à une négociation. La délibération est une phase de diagnostic destiné à dresser un tableau le plus partagé possible des situations afin d'éclairer une future négociation.

Si certaines organisations sont favorables à une négociation sur ce thème, d'autres sont réservées, voire y sont opposées.

Il serait particulièrement regrettable que cette négociation ne s'ouvre pas pour conduire un certain nombre de changements dans la représentation des salariés dans l'entreprise. Deux raisons en effet plaident en faveur d'une telle négociation.

### **Un symbole politique**

La première raison est que se serait une innovation dans l'histoire sociale de notre pays que patronat et syndicats discutent de la représentation des salariés, de son fonctionnement et de son rôle. Ce qui signifierait que le patronat accepte, urbi et orbi, une représentation collective des salariés et qu'en acceptant d'en négocier les modalités, il les reconnaît et les légitime. Ce qui signifierait aussi que les syndicats, ou en tout cas ceux qui sont favorables à la négociation, cessent de demander à la loi de régler cette question et pensent alors qu'il sera plus efficace et aussi solide d'en faire un objet contractuel.

Ce sont en effet toujours des lois qui ont imposé les modalités et les attributions de la représentation des salariés dans les entreprises. Et souvent ces lois ont été votées dans des circonstances historiques particulières. Délégué du personnel en 1936, comité d'entreprise en 1945, section syndicale d'entreprise en 1968, CHSCT et obligation de négocier dans l'entreprise en 1982 illustrent la construction de la représentation collective des salariés et la manière de vaincre la résistance patronale.

Un accord sur cette question signifierait le passage d'une époque d'affrontement des légitimités à une période d'acceptation de celles-ci et donc de confrontation et de négociation.

Certes, le plus grand nombre des employeurs acceptent une représentation des salariés dans leur entreprise et beaucoup en reconnaissent l'utilité. Mais une reconnaissance par la signature des responsables nationaux du patronat aurait une valeur symbolique et pratique en limitant la contestation sur ce point au nom de la complexité des lois.

Enfin en actant par l'accord la représentation des salariés dans l'entreprise, la France se mettrait au diapason de la plupart des autres pays européens qui ont réglé par la loi comme par la négociation cette question.

## **Une rénovation nécessaire**

La seconde raison qui plaide en faveur de cette négociation est qu'une réforme de cette représentation est devenue indispensable. Plusieurs rapports, différentes enquêtes ont mis en évidence les lacunes de la représentation des salariés et appellent à des modifications.

Que nous révèlent ces travaux ? Schématiquement, que la représentation est étouffée par plusieurs entassements :

- celui des thèmes de la confrontation sociale, autrefois centrés sur le salaire et dont l'éventail ne cesse de traiter de nouveaux thèmes de dialogue social ;
- celui des niveaux de structuration des entreprises, groupes, entreprises, établissements, Europe, monde qui créent une chaîne dont on finit par ne plus savoir qui est le décideur ;
- celui des instances délégué syndical, d'établissement, d'entreprise, de groupe, représentant syndical, CHSCT, comité d'établissement, d'entreprise, de groupe, comité d'entreprise européen ;
- celui du nombre d'organisations syndicales au moins dans les grandes entreprises, qui crée un quintette souvent désuni et donc ralentisseur des décisions sociales.

Ces différents entassements ont facilité le développement de ce que l'on nomme une institutionnalisation des représentants, c'est-à-dire de représentants absorbés, volontairement ou non, par le fonctionnement des institutions au détriment de la nécessité d'impliquer les salariés.

La conclusion de ces différents travaux est unanime : les formes de la confrontation sociale dans l'entreprise doivent être simplifiées et renouvelées ...pour être davantage efficaces. Ce qui signifie que les formes actuelles ne le sont pas suffisamment et qu'alors la défense de l'existant au détriment du changement protège l'inefficacité des instances représentatives du personnel. Conserver les règles et les pratiques en l'état est un cadeau offert à l'impuissance de la représentation collective, et peut-être aussi à la notabilisation de certains représentants.

## **Un triple défi**

La représentation des salariés dans l'entreprise est alors placée devant un triple défi :

- parvenir à une meilleure efficacité du rôle de ces instances en matière d'information, de consultation et de négociation,
- permettre un retissage du lien entre représentants et représentés, afin que les salariés soient plus nombreux à juger leurs représentants utiles,
- impliquer le management dans une nouvelle pratique faite de dialogue avec les représentants des salariés.

*Nous formulons ci-dessous quelques suggestions. Chaque organisation a sans doute ses idées et ses propositions. Mais sur ce sujet il n'y a pas de monopole. Il faudrait même créer un site qui rassemble les réalisations et les idées sur ce thème.*

## **Une meilleure efficacité**

Quels sont les objectifs qui doivent être poursuivis par une rénovation de la représentation des salariés dans l'entreprise ? Établir une relation de confiance entre des représentants d'intérêts différents, mais conduits à coopérer. Relation débouchant sur la prise en compte par la politique managériale de certains points de vue des représentants des salariés et permettant à ces derniers de comprendre et d'intégrer la politique managériale.

La poursuite de cet objectif pourrait passer par :

- une information unifiée, moins abondante, mais plus pertinente. Avec deux instruments annuels : le bilan social crédibilisé et recentré sur l'essentiel, un bilan économique lui aussi centré sur l'essentiel, et un dispositif de suivi mensuel ;
- des débats programmés et le cas échéant diffusés ;
- des consultations en deux étapes pour permettre des échanges réels ;
- la distinction entre situation normale et situation de crise ;
- une intervention annuelle au Conseil d'administration de l'entreprise pour une discussion avec les représentants des salariés ;
- une seule négociation annuelle, et non une négociation permanente qui dilue son intérêt.

## **Une meilleure relation aux salariés**

Dans différentes enquêtes, les salariés expriment un sentiment de doute quant à l'utilité de leurs représentants. Ils votent dans les élections professionnelles, prouvant leur attachement à une représentation collective, mais ils ne sont pas convaincus de son efficacité.

A l'inverse, certains représentants font part de la difficulté à entretenir une relation positive avec les salariés dont certains les critiquent et les jalouent pour leurs heures de délégation.

Les représentants, sollicités par l'activité des instances, sont, dans trop d'entreprises, surtout les plus grandes, « mangés » par cette activité au détriment de la relation aux salariés. Ce déséquilibre est largement à la source de la distance qui s'est créée entre représentants et représentés.

- Il reste toutefois à vérifier la force du cannibalisme institutionnel, qui peut être volontaire ou non. Un bilan du volume de temps pris par les activités des instances de dialogue pourrait être dressé, une fois par an, ou tous les deux ans.

- Les représentants ne sont peut-être pas assez les relais des décisions prises dans les instances ou les négociations. Ainsi, le travail des représentants ne s'arrête pas à l'adoption en comité d'entreprise du plan de formation. Après son adoption, il reste aux représentants à l'expliquer, à solliciter les candidatures pour aller en formation. Trop souvent, les représentants semblent considérer que c'est au management et non à eux de donner suite aux conclusions des différentes formes du dialogue social.

- Une seule élection, une seule catégorie de représentants.

La réforme des instances territoriales pourrait suggérer d'en faire de même dans les entreprises. Fusionner élection du CE et élection des DP pour élire des représentants. Les syndicats désigneraient parmi leurs élus ceux qui siègeront au CE et ceux qui sont délégués du personnel.

- Scinder les responsabilités du CE

Les activités qui sans doute dévorent le plus de temps des représentants sont les activités sociales et culturelles du comité d'entreprise. Ne faut-il pas envisager de sortir ces activités de la responsabilité du comité d'entreprise ? Pourquoi mélanger les activités de vacances, de culture, etc. avec celle de contrôle de la marche de l'entreprise ? Lors de l'élection actuelle des CE, élit-on des gestionnaires de voyages touristiques ou des négociateurs de plan social ? Les activités sociales et culturelles des CE pourraient être gérées par une association dont les administrateurs seraient élus, dont les heures seraient financées par la dotation sociale du CE et ainsi ne prenant pas d'heures de délégation aux élus chargés des fonctions du dialogue social.

- Dans différentes situations politiques, il existe des moments de compte-rendu de mandats. Ne faut-il pas formaliser cette action dans l'entreprise, occasion de discussion avec les salariés ?
- Représentation géographique ou idéologique ? Dans la mesure où les listes de candidats sont établies par les syndicats qui les prennent parmi leurs adhérents, certaines unités de travail d'une entreprise peuvent ne pas disposer en leur sein de représentants faute d'adhérents parmi elles. Quelle solution apporter à cela ?

### **Un management qui joue le jeu**

L'encadrement de proximité cherche davantage à éviter les représentants des salariés qu'à discuter avec eux. Peu formés au dialogue social, ils craignent ou snobent cette représentation, source de retards de la production.

La décentralisation du dialogue social ne peut pas produire de bons résultats si l'une des parties, à défaut de la saboter, n'y participe pas.

Les managers français doivent s'impliquer quotidiennement dans le dialogue social, quitte à ce que cette fonction leur soit reconnue et valorisée.

La formation des Grandes Ecoles pourrait s'ouvrir à l'apprentissage de cette responsabilité.

### **Souplesse dans l'application ?**

Si la représentation des salariés fait l'objet d'un accord au niveau national interprofessionnel ne faut-il pas imaginer que, sur certains points, la négociation d'entreprise puisse aussi être autorisée ?

### **Implantation et seuils**

L'implantation de la représentation des salariés a progressé. Elle est passée de 17 % des établissements de plus de 20 salariés en 1998-1999 à 77% en 2004-2005. La densité atteint et dépasse 90% à partir du seuil de 50 salariés.

La carence d'implantation touche essentiellement les établissements et entreprises de moins de 50 salariés. Cette carence a vraisemblablement, plusieurs explications : culture patronale d'opposition à toute représentation de LEURS salariés, indifférence des salariés, notamment.

Mais cette coupure appelle à un examen favorable à une simplification de la représentation et de ses modalités d'intervention dans les établissements et entreprises de moins de 50 salariés. Faire disparaître le prétexte de l'opposition patronale et favoriser une expression des salariés peuvent être les retombées positives d'une adaptation de la représentation.

### **Un centre d'observation et de conseil ?**

Les Britanniques disposent d'une sorte d'agence qui apporte des conseils, certifie les résultats d'élections, etc. Peut-on imaginer une agence qui remplirait des fonctions analogues, apporterait des conseils à la demande des parties, assurerait la diffusion d'accords par thèmes, mettrait à disposition les bilans sociaux, etc ? D'anciens de la fonction RH, d'anciens responsables syndicaux, brefs des seniors qualifiés seraient à même de s'employer à cette fonction.