

MARS 2009

# DIALOGUE SOCIAL :

## Explorons ensemble de nouvelles voies

*Quand les jeunes dirigeants d'entreprise s'emparent du dialogue social dans les TPE-PME*

RÉFLÉCHIR



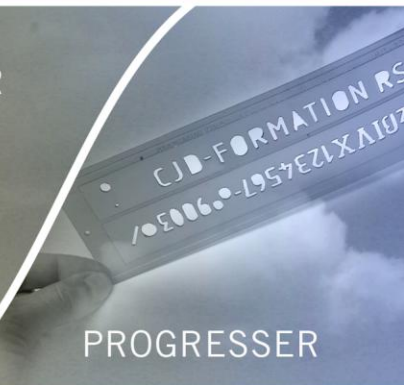
EXPÉRIMENTER



INFLUENCER



PROGRESSER



# **SOMMAIRE**

## **LE MOT DU PRESIDENT**

## **LES 15 PROPOSITIONS DU CJD**

## **CONTEXTE HISTORIQUE**

## **FONDEMENTS ET CHAMPS D'ACTION**

## **LES GRANDS PRINCIPES**

1. La gouvernance sociale
2. Le financement

## **LA MISE EN PRATIQUE DANS NOS ENTREPRISES**

3. La représentativité
4. Des IRP à l'IURP, ou le Conseil d'entreprise du troisième millénaire...

## **L'ENTREPRISE COMME ACTEUR MAJEUR DU DIALOGUE SOCIAL**

5. Les branches
6. Elargir le dialogue social territorial

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **ANNEXES**

## **REMERCIEMENTS**

## LE MOT DU PRESIDENT



Gontran Lejeune  
Président national du CJD 2008-2010

En période de turbulence, le nuage est plus pratique que le cristal et dans le feu de l'action de l'entreprise, on a rarement le temps de réfléchir sur ce qui détermine nos comportements et ceux de la société. Ainsi une partie de la crise actuelle apparaît elle comme une crise de représentation : les outils que nous utilisons pour appréhender le réel ne correspondent plus à celui-ci.

En effet d'un côté les dirigeants sont souvent abonnés au répondeur automatique avec des lieux communs comme « globalisation », « concurrence », « marchés » et de l'autre les salariés vivent l'angoisse d'une baisse de leur pouvoir d'achat, d'une perte de sens dans leurs relations au travail et pire la perte de leur emploi. Le dialogue et sa composante essentielle qu'est la confiance semblent rompus alors que les entreprises n'ont jamais autant affiché de chartes autour de « l'éthique », « la responsabilité », « le développement durable ».

Force est de constater que, dans notre pays, le dialogue social ne fonctionne pas, et qu'il est maintenant urgent de passer de l'idéologie à la coresponsabilité en repensant le rôle de l'entreprise.

C'est pourquoi le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise, fort de son histoire, a de son côté réfléchi, à la manière de favoriser le dialogue social dans ses entreprises. Le CJD est un mouvement patronal qui ne cherche pas à défendre les intérêts d'une catégorie, mais à promouvoir des idées nouvelles et à accompagner dans sa mission tout dirigeant conscient de ses responsabilités envers l'entreprise, les hommes et les femmes qui la composent et de la société dans laquelle elle s'inscrit.

Le CJD a pour objet de faire progresser l'entreprise, vers une performance globale, en se fondant sur des valeurs de responsabilité, de solidarité, de loyauté et de respect de la personne humaine ; en mettant en œuvre des principes qui traduisent l'esprit d'entreprendre, le sens de l'engagement, celui du dialogue social et celui du partage.

Dans ce contexte comment repenser le rôle de l'entreprise ? Comment contribuer à sa performance économique en l'ordonnant à la dignité des femmes et des hommes qui la composent ? Comment créer des richesses sans hypothéquer l'avenir de la planète qui appartient aux générations futures ? Comment ne pas oublier la vocation de solidarité intrinsèque à l'économie ?

Répondre à ces questions, c'est s'interroger sur les finalités de l'entreprise, sert-elle à créer un profit maximal ? À créer des emplois en masse ? À donner du pouvoir d'achat ?

Nous pensons au CJD que l'entreprise se doit d'être performante sur quatre axes majeurs : économique, social, environnemental et sociétal, et qu'ils doivent pouvoir se mesurer et être reconnus par tous au même titre que le bilan économique et comptable qui à ce jour est le seul outil de valorisation de nos entreprises. De cette manière, les investissements concernant la formation des personnes, le bien être de chacun, l'environnement, l'ancrage dans le territoire, le partage des richesses produites ne seront plus une charge. De cette manière, l'entreprise ne sera plus une valeur spéculative au service de la finance.

Voilà l'enjeu de ce rapport qui a pour leviers une performance harmonieuse de l'entreprise et une nouvelle gouvernance impliquant pleinement les salariés dans les prises de décisions et se faisant partageant avec l'actionnaire une coresponsabilité.

Je suis convaincu qu'il s'agit là d'une nouvelle aventure pour l'entreprise où chacun peut-être un véritable acteur et une force incroyable d'innovation collective.

Cela doit se traduire très concrètement par de nouveaux fonctionnements : Reconnaître cette nouvelle entreprise, c'est reconnaître la collectivité de travail comme une communauté à part entière et ses instances de représentations comme légitimes à négocier les équilibres à trouver.

C'est pourquoi au-delà de cette réflexion et des mots nous nous engageons à expérimenter au travers des entreprises qui le souhaitent cette nouvelle voie en utilisant la nouvelle donne de la représentativité et que nous convions les syndicats à s'impliquer et à s'implanter dans toutes les entreprises indépendamment de leur taille.

C'est le divorce entre le capital et le travail qui en 1938 a poussé Jean Mersch à créer le CJD. Plus que jamais, le CJD a les cartes en main pour les réconcilier. Repenser le rôle de l'entreprise en réinterrogeant le « vivre ensemble », c'est aussi co-construire et partager, au-delà de l'entreprise, notre démocratie.

# LES 15 PROPOSITIONS DU CJD POUR UN NOUVEAU DIALOGUE SOCIAL

## **PROPOSITION N°1 : RECONNAITRE LE DROIT DE L'ENTREPRISE**

En droit, seule la société de capitaux, détentrice de l'entreprise, existe en tant que personne morale. L'entreprise elle-même n'a aucune existence juridique. Le premier pas d'un dialogue social étendu passe donc par la reconnaissance de cette communauté de travail qu'est l'entreprise dans sa globalité.

## **PROPOSITION N°2 : REMETTRE A PLAT LE SYSTEME DE FINANCEMENT DU DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE.**

Le dialogue social profitera à tous et doit impliquer chacun. Le financement dans l'entreprise doit être repensé, avec une assise sur la masse salariale et un minimum défini par la loi.

## **PROPOSITION N°3 : CONVIER AU NOM DU CJD LES ORGANISATIONS SYNDICALES A CO-CONSTRUIRE LEUR IMPLICATION DANS LES ENTREPRISES QUELLE QUE SOIT LEUR TAILLE.**

Les syndicats ne sont pas présents dans nos entreprises. Il faut repenser les règles de représentativité. Pour assurer l'égalité de traitement et la prise en compte de tous les salariés français dont une majorité travaille dans nos TPE-PME, le CJD convie les organisations syndicales à co-construire ensemble leur implication dans toutes les entreprises.

## **PROPOSITION N° 4 : FUSIONNER AU SEIN D'UNE INSTANCE UNIQUE TOUTES LES STRUCTURES PREEXISTANTES.**

La construction institutionnelle du dialogue social est trop compliquée à l'échelle de nos entreprises et manque de rationalité. Cette architecture mal adaptée doit être modifiée et toutes les structures existantes doivent être fondues en une instance unique de représentation du personnel (IURP) qui reprendra leurs compétences.

## **PROPOSITION N° 5 : INSTAURER L'OBLIGATION DE CREER UNE IURP POUR TOUTE ENTREPRISE DE 10 SALARIES ET PLUS.**

Les effets de seuils entre les différentes tailles des entreprises ont des effets pervers anti-croissance que le CJD veut supprimer. Ils nuisent aux salariés et aux dirigeants. En créant dans toutes nos entreprises de taille suffisamment importante une instance unique de représentation du personnel, le dialogue social sera plus pérenne et pacifié.

## **PROPOSITION N° 6 : ASSURER UN FINANCEMENT GLOBAL, A HAUTEUR DE 1% DE LA MASSE SALARIALE.**

Financé par tous, chacun sera plus conscient de l'importance et de la réalité du dialogue entre salariés et dirigeants de l'entreprise en tant que collectivité de travail.

## **PROPOSITION N° 7 : OUVRIR L'IURP A TOUS LES SALARIES, DANS LA LIMITE DE 10% DE LA MASSE SALARIALE**

Chacun peut, s'il le souhaite et s'il est élu, prendre part activement au dialogue social au sein de l'instance, selon ses compétences et sa disponibilité.

**PROPOSITION N° 8 : CONFIER A L'IURP LA GESTION DES HEURES, DU BUDGET ET DE L'ACTION**

L'IURP gère de façon autonome et responsabilisée le temps et l'argent dont elle dispose et définit ses axes de travail.

**PROPOSITION N° 9 : EXIGER QU'UN ACCORD D'ENTREPRISE SOIT ACCEPTE A LA MAJORITE ABSOLUE DES MEMBRES ELUS DE L'IURP POUR ETRE VALIDÉ.**

Dans la même logique que les nouvelles règles de la représentativité et avec la volonté de renforcer la légitimité du dialogue social, les accords d'entreprise devront être validés par la majorité absolue des membres de l'instance unique de représentation du personnel.

**PROPOSITION N° 10 : INSTAURER L'OBLIGATION DE SENSIBILISATION DE TOUS LES SALARIES, DE LA DIRECTION ET DES MEMBRES DE L'IURP (DE LA FORMATION AUX FONCTIONS SPECIFIQUES D'ELUS).**

Chaque membre de la collectivité de travail qu'est l'entreprise doit être sensibilisé et formé sur les travaux et les modalités du dialogue social mais aussi des tâches qui lui reviennent, afin de pouvoir s'y impliquer s'il le désire et rendre ce dialogue fructueux.

**PROPOSITION N° 11 : OUVRIR UN CHANTIER DE RESTAURATION DES BRANCHES ET DE LEURS ATTRIBUTIONS.**

L'organisation des entreprises en branche manque d'efficacité et de rationalité. Elle doit être revue en profondeur et repensée pour mieux correspondre aux attentes et aux défis de l'entreprise d'aujourd'hui et de demain.

**PROPOSITION N° 12 : INSTAURER UN CREDIT D'IMPOT « DIALOGUE SOCIAL » POUR LES ENTREPRISES DONT LES SALARIES ET LES DIRIGEANTS PRENNENT PART AUX NEGOCIATIONS INTERPROFESSIONNELLES.**

Il est important de favoriser à chaque niveau le dialogue social. Les entreprises qui s'impliquent avec succès doivent se voir indemniser de telles initiatives.

**PROPOSITION N° 13 : INTEGRER LES PROBLEMATIQUES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES DANS LES SUJETS OBLIGATOIRES DE L'IURP.**

L'IURP doit prendre en compte les nouvelles questions qui se posent à l'entreprise, et le dialogue social repensé doit être étendu aux défis environnementaux et sociétaux actuels.

**PROPOSITION N° 14 : AGIR AUPRES DES PARTIES PRENANTES POUR UNE MEILLEURE APPREHENSION DES ENJEUX DU DIALOGUE SOCIETAL ET TERRITORIAL.**

La vie de l'entreprise dépasse son propre cadre, aujourd'hui et a des conséquences sur son environnement, son territoire, son entourage sociétal. Le dialogue social doit désormais prendre ces éléments en compte.

**PROPOSITION N° 15 : RECOURIR AU DROIT A L'EXPERIMENTATION CONFORMEMENT A LA CONSTITUTION.**

Le CJD, pour nourrir et conforter ses idées, s'appuie sur l'expérimentation menée par ses adhérents, militants et engagés, dans leurs entreprises. Le dialogue social tel qu'il préconise de le refondre doit utiliser cette précieuse démarche.

## CONTEXTE HISTORIQUE

Depuis 71 ans, le CJD est de tous les combats. L'histoire du dialogue social et celle du mouvement sont plus qu'intimement liées. Lors de moments-clef mais aussi dans la durée par la régularité de son action, le CJD a su s'illustrer de façon forte, par ses propositions innovantes et audacieuses qui ont accompagné et même préfiguré les grandes avancées sociales du travail et de l'entreprise en France. Ces avancées sont nées du dialogue social, que le CJD encourage depuis sa création et c'est pour cela que, plus que jamais, le CJD s'engage pour rénover et repenser le dialogue social.

Le CJP, matrice du CJD, est né dans la mouvance de 1936, du Front populaire, des premiers congés payés, sept ans après le Jeudi noir de 1929. L'histoire du CJD, sa *raison d'être*, c'est justement *d'être* différent, de se démarquer, et d'innover. En 1938, Jean Mersch, entouré de quelques jeunes chefs d'entreprises, fonde le Centre des Jeunes Patrons (CJP) parce qu'ensemble, ils ne se retrouvent pas dans ce que sont les milieux patronaux d'alors. Ces derniers ont été ébranlés par la vague du Front Populaire et sa révolution sociale, et par la faillite du modèle économique financier d'octobre 1929. C'est donc mû par la prise de conscience qu'il fallait réconcilier travail et capital que le CJP se dote de son crédo, qui est toujours le même 71 ans après : « **Mettre l'économie au service de l'Homme** ». Il faut aussi réhabiliter la fonction patronale, qui ne doit être pas être abordée comme une opposition ou une confrontation avec les salariés mais qui doit être envisagée au sein d'une communauté qu'est l'entreprise.

Cet esprit d'avant-garde et d'audace jalonne l'évolution du mouvement. Quelques événements phares et des positions tonitruantes lui ont valu des inimitiés, mais aussi une reconnaissance comme un vrai promoteur de l'adéquation et de la pérennité du dialogue social (même si le mouvement ne s'est jamais prétendu paritaire). Le CJP, qui deviendra en 1968 le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD) s'est ainsi illustré en défendant les comités d'entreprises (1945), les conventions collectives (1949), l'assurance-chômage (1953), la reconnaissance de la section syndicale (1968). Souvent à l'encontre des positions tenues par les autres regroupements patronaux, ce qui lui vaudra d'ailleurs l'exclusion du CNPF en 1965.

En 1974, le CJD publie son livre blanc *L'autorité de l'entreprise : projet pour l'entreprise des hommes*<sup>1</sup> qui formule une de ses propositions majeures et qu'il porte toujours aujourd'hui, allant dans le sens d'un changement radical dans la perception juridique et politique de l'entreprise mais aussi dans sa gouvernance, avec l'instauration d'un droit de l'entreprise. Le CJD travaille, et travaille dur, en perpétuant son rôle de force de proposition : propositions sur l'interprofession, la participation, la réforme du droit de licenciement en 1973, sur le bilan social de l'entreprise en 1976, suivi d'une étude l'année suivante sur la sécurité sociale et l'aide aux chefs d'entreprise. Il continue dans sa lignée en prenant des positions à contre-pied des autres mouvements : le CJD ne rejette pas en bloc les lois Auroux de 1982, notamment sur l'expression des salariés dans l'entreprise.

Dans la même veine, il propose quatre ans plus tard, en 1986, une réforme de la représentation des salariés dans les entreprises avec son projet de « Conseil d'Entreprise<sup>2</sup> ». Il s'agit de créer une Instance de Représentation du Personnel (IRP) qui regrouperait les Délégués du Personnel (créés en 1936), le Comité d'Entreprise (créé en 1945) et le CHSCT (créé en 1982) dans une même instance qui aurait autorité pour signer les accords d'entreprise, ce, à la majorité des membres élus. Les Délégués Syndicaux, dans le projet, seraient alors désignés par les Organisations Syndicales Représentatives parmi les membres élus du « Conseil d'Entreprise ». Fidèle à sa tradition, le CJD mit en expérimentation ce « Conseil d'Entreprise » et publia un second rapport en 1988<sup>3</sup>. Il faudra alors attendre la loi quinquennale de 1993 pour voir l'arrivée de

<sup>1</sup> Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *L'autorité de l'entreprise*, Hachette Littérature, CJD, Paris, 1974.

<sup>2</sup> Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *Le Conseil d'entreprise*, CJD, Paris, 1986

<sup>3</sup> Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *Le Conseil d'entreprise : la volonté du dialogue*, CJD, Paris, 1988

la DUP. (Délégation Unique du Personnel) qui s'inspire - *pour ce qui est de sa partie 'simplification'* - du projet du CJD.

Or, à ce jour, et sur la base des statistiques de la DARES pour les élections au Comité d'Entreprise en 2005, la DUP représente 58,3% du choix des entreprises entre 50 et 200 salariés qui ont donc opté pour cette solution que le CJD portait 20 ans plus tôt !!! Comme indiqué plus haut, dans son projet de « Conseil d'Entreprise », le CJD proposait que les Délégués Syndicaux soient désignés parmi les élus... Là aussi, avec vingt ans d'avance puisque cela sera repris par la loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail. La liste des mobilisations, des suggestions, des innovations et des réflexions menées par le CJD et ses adhérents aux responsables politiques, aux partenaires sociaux est encore longue ; elle est maillée d'ambition et d'inventivité (Cf. les *7 idées pour révolutionner la France de 2008*<sup>4</sup>). Avec toujours pour mot d'ordre : le capital humain est central et le dialogue social est majeur.

Après deux rapports sur le sujet en 2000<sup>5</sup> et en 2003<sup>6</sup>, et les changements importants apportés au cadre du dialogue social par le gouvernement Fillon et les partenaires sociaux, le CJD estime qu'il est nécessaire de faire entendre ce que les chefs d'entreprise ont à dire et à faire, fidèle qu'il est à sa tradition de laboratoire d'idées et d'actions.

---

<sup>4</sup> Centre des jeunes dirigeants, *7 idées pour révolutionner la France de 2008*, CJD, Paris, 2008.

<sup>5</sup> Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *Dialogue social, L'entreprise de tous*, CJD, Paris, Mai 2000.

<sup>6</sup> Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *Dialogue social : instaurer une culture de la négociation dans les entreprises*, CJD, Paris, Avril 2003.



## FONDEMENTS ET CHAMPS D'ACTION

Le CJD est fort de son histoire et de ce parcours d'avant-garde ; ils lui confèrent une légitimité que vient doubler la nature même du mouvement : le CJD compte plus de 3 300 adhérents de tous les secteurs, de toutes les régions de France, d'entreprises de toute taille. Ce mouvement de chefs d'entreprise est une ressource intarissable d'expertises, de connaissances pratiques de la réalité de l'entreprise d'hier, d'aujourd'hui, et... de demain ! Aussi, nourri par cette expérience et mû par cet effort de réflexion, le CJD avance ses propositions pour un dialogue social repensé et renforcé.

La majorité des adhérents du CJD sont des chefs d'entreprises comptant moins de 250 salariés, qui constituent l'immense majorité des entreprises françaises, soit 98 % ! Hors filiales, les PME représentent 8,9 millions d'emploi, c'est à dire 55 % des effectifs du privé. Le ministère de l'Economie estime même que 80 % des 2,8 millions d'emploi créés ces vingt dernières années l'ont été dans les PME ! Voici la réalité de l'entreprise et de l'emploi en France aujourd'hui. En cela, le CJD peut prétendre refléter une réalité qu'il faut prendre mieux en compte, c'est au cœur de son action. D'autres mouvements représentent également les TPE-PME, mais le CJD rassemble des TPE-PME militantes et engagées, véritables forces de propositions et laboratoires d'expérimentation.

**C'est donc conscient de la spécificité des moyennes, petites et très petites entreprises que le CJD se penche aujourd'hui sur le défi du Dialogue social.** En 2003, le CJD définissait ce dernier, y voyant « une écoute mutuelle, en des échanges d'idées qui doivent permettre à ceux qui parlent ensemble de rapprocher leurs points de vue, de se construire un langage commun et finalement de prendre des décisions conformes aux intérêts catégoriels réciproques des différentes parties ». Le nouveau siècle avait commencé sur la volonté de le repenser, de le restaurer, de le renforcer.

Le CJD estime que si l'intention en est louable, les résultats laissent à désirer pour avoir laissé de côté le gros de l'œuvre, la majorité des situations puisque les TPE-PME ne sont que marginalement concernées par les monceaux de textes négociés et votés. En effet, soit du fait de seuils fixés par la loi, soit par la faiblesse de la mobilisation, le dialogue social est trop souvent absent ou lacunaire dans nos entreprises, alors même qu'elles sont le principal vivier d'emplois en France.

Ce n'est pas supportable et cela doit changer. Après les évolutions de 2008, le CJD n'a pas un train de retard, il voit déjà plus loin que ce qui vient d'être entrepris. Le CJD formule donc dans ce rapport 15 propositions procédant ensemble d'une vision globale et résultant d'une réflexion pratique *et* de fond, pour que nos entreprises, c'est-à-dire dirigeant(e)s et salarié(e)s conjointement, puissent bénéficier des bienfaits d'un dialogue social structuré, pérenne et constructif. Ces propositions se présentent en trois axes majeurs : en premier lieu, les grands principes qui doivent dorénavant servir de cadre à la réforme, puis les préconisations à mettre en œuvre au sein de l'entreprise, et enfin en dehors de l'entreprise, dans sa proximité directe et son univers.

# LES GRANDS PRINCIPES

## 1. LA GOUVERNANCE SOCIALE

La relation au travail des Français fait l'objet d'échanges passionnés et était même au cœur des débats de la dernière campagne présidentielle. L'accent mis sur la « valeur travail » est nécessaire et juste, mais les réponses envisagées ne sont pas toujours les bonnes. Selon certains économistes<sup>7</sup>, les controverses relatives à cette valeur ne sont pas le fruit d'une crise morale, d'une paresse soupçonnée ou de freins institutionnels à l'emploi tels que des contraintes juridiques (droit du travail) et économiques (coût des licenciements), mais s'explique par un certain style de relations sociales. Aussi, la réponse à y apporter passe d'abord par une rénovation de la gouvernance sociale. Un point majeur à prendre en compte est qu'en France, le travail est vécu de façon bien paradoxale ; bien que 9 sur 10 se disent très impliqués dans leur travail<sup>8</sup>, les salariés sont peu satisfaits de la façon dont est pensé, prescrit et organisé leur travail par leurs managers ou dirigeants. Employés et employeurs vivent leurs relations professionnelles avec une tonalité de méfiance réciproque et ce manque de confiance vient vicier les relations au sein de leur communauté qu'est l'entreprise. Dans ce contexte, rares sont les employeurs qui associent leurs employés à leur gouvernance sociale, ce qui nuit d'autant plus aux relations sociales. Le diagnostic et les symptômes sont entendus : on ne peut que déplorer le caractère contestataire du syndicalisme à la française, mais aussi des pratiques managériales trop conservatrices oscillant entre paternalisme et bureaucratie, le tout emprunt d'un goût prononcé pour la hiérarchisation. Rien qui n'encourage l'innovation dans les relations sociales dans l'entreprise, donc.

Au-delà de cette situation paradoxale, les causes du « mal français » sont plus profondes ; certes, les Français aspirent à s'investir dans leur travail, les salariés veulent travailler et les entrepreneurs veulent entreprendre, et pourtant, ils ne parviennent pas à le faire ensemble. Mais salariés et entrepreneurs restent encore dans la posture du « village gaulois »<sup>9</sup>. La France est l'un des pays européens où les relations de travail sont les plus mauvaises, tant du point de vue des dirigeants que de celui des salariés. Il existerait donc une spécificité française. Certains appellent cela la « crise des valeurs collectives<sup>10</sup> ». Tout rapport social est abordé sous l'angle de la confrontation, de la rivalité, et selon la logique de « gagnant/perdant ». Réussir est suspect, et la satisfaction des uns passe par la brimade ou la frustration des autres. Cela pèse sur la performance de l'entreprise et de notre économie en général ! A l'inverse, les pays où les managers sont satisfaits, sont les mêmes que ceux où les travailleurs le sont. La logique « gagnant/gagnant » y prévaut alors que statistiquement, il est établi que la qualité des relations sociales dans l'entreprise explique 70 % des variations du taux d'emploi entre pays. Ce qui en ferait un indicateur deux fois plus pertinent que les variables institutionnelles établies (taux de remplacement, durée des droits d'indemnisation chômage, etc.).

De fait, le chômage a nettement plus augmenté dans les pays où les relations sociales sont hostiles que dans ceux où elles sont normalisées et sereines. Aussi, dans le premier type de pays, peut-on parler d'entente forcée dans la mesure où la coopération naît de la crainte du chômage. Les grèves y sont généralement plus courantes, et on y observe une explosion des conflits du travail à compter de la fin des années 1960 et dans les années 1970. Ce climat de méfiance incite les dirigeants à ne communiquer leurs décisions qu'au dernier moment, confortant les tensions et

---

<sup>7</sup> Thomas PHILIPPON, *Le capitalisme d'héritiers \_ La crise française du travail*, Seuil Paris, 2007.

<sup>8</sup> Stéphanie BAGGIO, Pierre-Eric SUTTER, *9 salariés sur 10 impliqués par leur travail \_ Une étude sur 3000 salariés français*, Mesure et anticipation du risque social, Décembre 2008. <http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlescientifiques/implicitravdec08.pdf>

<sup>9</sup> Hubert LANDIER, *Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise*, Groupe Liaisons, Paris, 2002.

<sup>10</sup> PHILIPPON, *Op. cit.* p. 8

l'hostilité. La communication de crise y est la norme, empesant l'ambiance délétère au sein des entreprises. Cette forte corrélation laisse à penser que l'un des défis premiers de notre économie aujourd'hui est bien la gouvernance sociale de l'entreprise. Cela passe aussi par la nécessité de professionnaliser le management. L'étude *Best Workplaces 2008*<sup>11</sup> dégage en tête de son palmarès des entreprises où les managers sont professionnels et où l'autorité est mieux déléguée. Le travail de chacun s'en trouve donc mieux valorisé et l'on remédie ainsi aux deux risques que sont l'endormissement sur sa fonction (du fait d'absence de perspective), et le délaissement du poste avec un « turn-over » trop fort.

En outre, le conservatisme et la rigidité dans la structure de l'entreprise \_ et donc le cadre du dialogue social\_ sont des freins puissants à la croissance, notamment lors de la phase d'adaptation à des technologies nouvelles. Ceci pourrait expliquer pourquoi la France manque de PME innovantes de taille moyenne (entre 50 et 500 salariés). Les dirigeants de PME estiment que les principaux problèmes auxquels ils sont confrontés sont la concurrence (67 %) puis la gestion des ressources humaines (27%), bien avant la conjoncture et la fiscalité pourtant si aisément stigmatisées ! Le manque de coopération est donc un frein réel à la croissance de l'entreprise. Les derniers chiffres le prouvent, il n'y a pas en France de déficit en matière de création d'entreprises, l'INSEE<sup>12</sup> les estimait à environ 325 700 en 2008 (soit une progression de 50 % en 6 ans !). Il y a cependant un déficit de croissance, ce qui laisse à penser qu'un blocage s'opère dès lors que l'entreprise atteint une masse critique. Selon une étude de la SOFRES pour Capgemini<sup>13</sup>, le climat est plus tonique dans les petites structures, et plus confortables dans les grandes. Au milieu, le malaise domine dans celles de taille moyenne, et c'est ce malaise qui entraîne un cercle vicieux.

De manière plus générale, on estime que le coût global des mauvaises relations sociales en France a un impact sur l'économie à trois niveaux :

- impact sur le chômage et l'emploi.
- impact aussi sur la satisfaction de ceux qui ont un travail : on a constaté dans une étude que les 30 % de Français les mieux payés sont moins satisfaits de leur travail que les 30 % de Suédois les moins bien payés.
- impact sur la richesse nationale, avec une nuisance sur le taux d'emploi, l'efficacité des entreprises, la richesse de chaque habitant doublé de conséquences en terme de dépenses de santé (stress, mauvaises conditions de travail, etc.)

**Ces mauvaises relations sociales coûteraient ainsi à l'économie française 1 point de PIB<sup>14</sup> !**  
1 point bien précieux en ces temps de crise économique...

A la lumière de ces éléments, ne faut-il pas redonner aux salariés français la confiance dans leur entreprise et en leur dirigeant, et vice versa ? Et ne faut-il pas financer la croissance qui permet de désamorcer les risques de tensions sociales, et même simplifier les textes de loi ? De même, n'est-il pas nécessaire de mieux associer les syndicats dans l'élaboration et le développement des bonnes pratiques ? Le CJD pense que c'est tout cela qu'il faut d'abord repenser. Et c'est sur cela que le CJD formule aujourd'hui ses propositions.

La première de ses propositions est audacieuse de par son ampleur et ses ambitions. Elle vise à créer enfin ce que l'on appellera le « droit de l'entreprise ». Cela procède d'une logique qui replace le capital humain au cœur de l'entreprise et qui aspire à rasséréner les relations sociales dans l'entreprise.

---

<sup>11</sup> Great places to work Institute Europe, *Best Workplaces 2008*, Great places to work Institute Europe, 2008. Disponible sur : <http://www.greatplacetowork.fr/best/list-eu.htm>

<sup>12</sup> INSEE, *Enquête Créations d'entreprise décembre 2008 et bilan de l'année 2008*, INSEE, Paris, 27 janvier 2009.

<sup>13</sup> Capgemini Consulting, TNS Sofres, *A l'écoute des Français au travail*, Capgemini Consulting, Paris, Avril 2005.

<sup>14</sup> Selon les chiffres de la Banque mondiale pour 2009, un point de PIB représenterait 28 931 000 000 US\$, soit 467,41 US\$ par habitant.

Parce qu'aucun autre système que le libéralisme n'a démontré une meilleure capacité à créer et à répartir de la richesse au service du plus grand nombre, le CJD reste très attaché à la liberté d'entreprendre. Pour autant, l'initiative privée ayant naturellement pour premiers objectifs de satisfaire des intérêts privés, c'est un leurre de croire que ceux-ci vont mécaniquement épouser l'intérêt général. **C'est tout l'enjeu de la distinction entre la « société de capitaux », initiative privée qui se doit d'abord de garantir à l'actionnaire un retour sur le capital investi et l'entité économique qui en résulte : « l'entreprise ».** Celle-ci dépasse largement les contours de la société de capitaux, en ce qu'elle a recours à un collectif de travail, non pas lié à elle par l'adhésion à la société mais par une relation contractuelle de travail salarié. Mais elle dépasse aussi ces mêmes contours dans toutes les interactions qu'elles nouent avec son environnement sociétal : la destruction et la création de ressources et de richesses, l'utilisation/contribution aux équipements collectifs, au système d'éducation et de formation, aux régimes de protection sociale, à l'environnement au sens écologique, etc. Or, juridiquement, l'entreprise n'existe pas. A la différence de la société dont l'existence, elle, est sanctionnée, encadrée, définie par le droit.

Le CJD en appelle donc à la création d'un droit de l'entreprise, la reconnaissant en tant qu'entité économique et sociale, avec en contrepartie de la liberté d'entreprendre, les bilans social et sociétal de « l'entreprise ». Ce sont tous ces éléments conjugués qui en déterminent la performance globale \_ constituée entre autres de la performance sociale \_, au-delà du seul bilan financier de la société de capitaux qui la dirige. Reconnaître l'entreprise, c'est reconnaître la collectivité de travail comme une communauté à part entière et ses instances de représentations comme légitimes à négocier les équilibres à trouver.

#### **PROPOSITION N°1 : RECONNAITRE LE DROIT DE L'ENTREPRISE.**

## 2. LE FINANCEMENT

Le principe de la gouvernance sociale dégage le mécanisme sain, le cercle vertueux initié par un nouveau dialogue social. Dans la mesure où celui-ci permettra de rattraper de la croissance, peut-être même à hauteur de points de PIB perdus, exerçant ses bienfaits à l'échelle de l'économie de tout le pays, on peut estimer que l'Entreprise doit contribuer largement à le financer. C'est un levier de croissance qui lui bénéficiera directement. L'Entreprise comme communauté entre dirigeants et salariés contribuera donc à ce financement global, assis sur la masse salariale, avec un minimum légal fixé par le droit. La contribution de *chacun* amènera salariés et dirigeants en tant que collectivité à s'impliquer mieux et plus, tout en normalisant le dialogue social, tendant ainsi à désamorcer efficacement les tensions.

Le CJD se fait porteur de cette proposition pour un financement repensé, dont il détaille l'ensemble des mesures concrètes plus loin dans ce rapport, dans un paragraphe spécialement consacré à la question.

**PROPOSITION N°2 : REMETTRE A PLAT LE SYSTEME DE FINANCEMENT DU DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE.**

# LA MISE EN PRATIQUE DANS NOS ENTREPRISES

## 3. LA REPRESENTATIVITE

La loi portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail du 20 août 2008 va dans le bon sens, selon le CJD. Nous en conservons l'esprit pour nos propositions. Il est vrai que ce texte est aussi dans l'esprit de ce que notre mouvement porte depuis 1986, lorsqu'il défendait sa proposition de « réforme de la représentation du personnel dans les entreprises et le Conseil d'entreprise ». Ces propositions de 1986 et 1988 ont été reprises depuis en 1993 et en 2008, sur la base des travaux du CJD. Il faut traiter le problème de la représentativité en amont, un délégué syndical sera dorénavant un élu *avant tout*, puisqu'il ne sera désigné comme délégué syndical qu'une fois choisi par les salariés. Cela contribuera à instaurer un dialogue social plus mûr, plus intelligent mais aussi et surtout plus représentatif, et donc plus légitime.

Le dialogue social est essentiel pour la bonne marche de l'entreprise. Il faut donc le développer, et le pérenniser. Installer dans un cadre défini, et dans un climat apaisé, il produira ses effets. La représentativité et la légitimité sont deux facteurs incontournables pour sa réussite. Les dirigeants doivent dépasser leurs réticences, laisser entrer dans l'entreprise cet état d'esprit et laisser les autres membres de la collectivité qu'est l'entreprise s'exprimer, dans le cadre de ce dialogue social rénové.

Le problème qui se pose avec la question de la représentativité est la situation et le dynamisme du dialogue social dans les TPE et les PME. Les syndicats n'y sont pas implantés, ou mal (très souvent à l'aube d'un conflit), posant une vraie interrogation sur la place et le rôle de ces syndicats dans ces structures.

**Le CJD lance donc un avis de recherche : où sont les syndicats ?** Il convie les organisations syndicales intéressées à venir travailler sur un accord pour intervenir mieux dans les TPE-PME. Il faut initier cette volonté de construire ensemble un système commun.

**PROPOSITION N° 3 : CONVIER AU NOM DU CJD NATIONAL LES ORGANISATIONS SYNDICALES A CO-CONSTRUIRE LEUR IMPLICATION DANS LES ENTREPRISES QUELLE QUE SOIT LEUR TAILLE.**

## 4. DES IRP à l'IURP, OU LE CONSEIL D'ENTREPRISE DU TROISIEME MILLENAIRE...

Le dialogue social dans l'immense majorité de nos entreprises (nous l'avons dit, 98 % d'entre elles comptent moins de 250 salariés) doit donc être renforcé et la question doit même être creusée au-delà de la représentativité. La complexité, le dédoublement \_ voire la schizophrénie \_ de la construction institutionnelle du dialogue social dans nos entreprises rend le système boiteux, inefficace, et frustrant pour tous. Mais si le dialogue social avance moins vite que ne recule la forêt amazonienne, c'est encore parce que « l'Entreprise » n'existe pas formellement : elle n'a aucun compte à rendre. Seule la société de capitaux a des obligations quant aux conséquences que ses décisions ont eues sur la collectivité de travail. La création d'un droit de l'entreprise est donc un premier pas. Mais le CJD va plus loin.

Le comité d'entreprise est aujourd'hui une instance qu'un droit procédurier contraint à « *informer* » et à « *consulter* » dans un respect de pure forme, mais souvent sans aucune incidence sur la conduite de l'entreprise. Ainsi, les ordres du jour et les documents doivent lui être transmis et signés dans des délais précis, sans quoi il y aurait délit d'entrave, mais entrave à quoi ? Il peut donc y avoir entrave à la prise en compte des intérêts de la collectivité de travail... Finalement, le droit autorise l'automobiliste à écraser le piéton, sous réserve d'avoir klaxonné au préalable ! Il ne s'agit pas ici de questionner la finalité du CE, notamment au regard de notre projet de représentation du personnel, mais plutôt de le questionner dans sa duplicité actuelle, dans sa dimension double de gestion des activités sociales et d'interlocuteur économique. Le CJD propose de créer une Instance Unique de Représentation du Personnel (IURP), réunissant toutes les institutions déjà existantes et qui sera dotée de leurs compétences, en regroupant des volontaires sur une base horaire prédéfinie, et selon les compétences de chacun.

S'agissant de ses compétences et de ses attributions, le Comité d'entreprise ne doit pas pouvoir bloquer une décision de gestion de l'emploi si celle-ci est perçue par l'employeur comme une condition de la survie de l'entreprise, sauf à ce que soient définies les conditions dans lesquelles les deux parties assumeront conjointement, y compris économiquement, l'éventualité d'un échec. En revanche, lorsqu'elle détruit de l'emploi, l'on doit pouvoir demander à l'entreprise de rendre des comptes sur la manière dont elle avait anticipé ces enjeux et comment l'employeur peut motiver le choix de prendre en compte ou non l'avis des représentants du personnel. De la même manière, le CHSCT ne saurait imposer des décisions à un employeur tant que la loi fera à ce dernier une obligation de résultat en matière de santé et sécurité, avec les responsabilités civiles et pénales liées. En revanche, l'on doit pouvoir évaluer la manière dont ils ont contribué ensemble à l'amélioration de la santé et de la sécurité, et la manière dont l'employeur a intégré ou non les préconisations qui lui ont été faites.

### **PROPOSITION N° 4 : FUSIONNER AU SEIN D'UNE INSTANCE UNIQUE TOUTES LES STRUCTURES PREEXISTANTES (DP, DS, CE, CHSCT...)**

Pour aller encore plus loin, le CJD appelle à supprimer les effets de seuil<sup>15</sup> aux conséquences si négatives. Trop souvent, dans ces entreprises où la représentation du personnel est exigée, des procès verbaux de carence sanctionnent l'absence d'implication des salariés. Le financement, comme nous le suggérons, sera un levier aussi à ce niveau : l'employeur prendra 1% de sa masse salariale qu'il donnera à son IURP, qui le gèrera selon ses priorités et ses orientations. Il en sera de même pour le temps consacré par les salariés membres élus de l'IURP, en attachant les heures de délégation au nombre de salariés de l'entreprise (en équivalent de

---

<sup>15</sup> Seuil de 50 salariés pour avoir un Comité d'entreprise (CE) et un Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)

temps plein). Le temps est ainsi mutualisé, participe qui veut, et les heures sont gérées collectivement, avec éventuellement une limite du nombre de participants fixée à 10 % du nombre de salariés (en équivalent temps plein) comme plafond. Bien entendu, au-delà de simples règles énoncées, c'est autant par des changements de culture que dans la vision que chacun a de son rôle, que « l'Entreprise » pourra devenir un véritable lieu de dialogue. Mais cela passe déjà par une plus grande visibilité des représentants des salariés, qui ils sont, ce qu'ils font, dans quel(s) but(s) et avec qui, et en allant même jusqu'à préciser, lors de la préparation des élections, les attributions de chaque candidat. Ce qui doit passer par une refonte non seulement des règles de représentativité, comme suggéré précédemment, doit aussi passer par une révision des règles de représentations. A ce titre, le pari nécessaire est, à moyen terme, de faire déboucher les nouvelles règles de représentativité sur une nouvelle « offre » syndicale.

**PROPOSITION N° 5 : INSTAURER L'OBLIGATION DE CREER UNE IURP POUR TOUTE ENTREPRISE DE 10 SALARIES ET PLUS.**

**PROPOSITION N° 6 : ASSURER UN FINANCEMENT GLOBAL, A HAUTEUR DE 1 % DE LA MASSE SALARIALE.**

**PROPOSITION N° 7 : OUVRIR L'IURP A TOUS LES SALARIES DANS LA LIMITE DE 10 % DU NOMBRE DE SALARIES.**

**PROPOSITION N° 8 : CONFIER A L'IURP LA GESTION DES HEURES, DU BUDGET ET DE L'ACTION.**

Soulignons immédiatement que la révision de cet équilibre ne signifie pas aller vers un modèle de la cogestion du type allemand. Le CJD estime qu'il ne peut y avoir de décisions partagées s'il n'y a pas de risques et de responsabilités partagés. D'autres formes « d'entreprendre » existent pour ceux qui veulent tout partager : ce sont les associations, les mutuelles et autres coopératives.

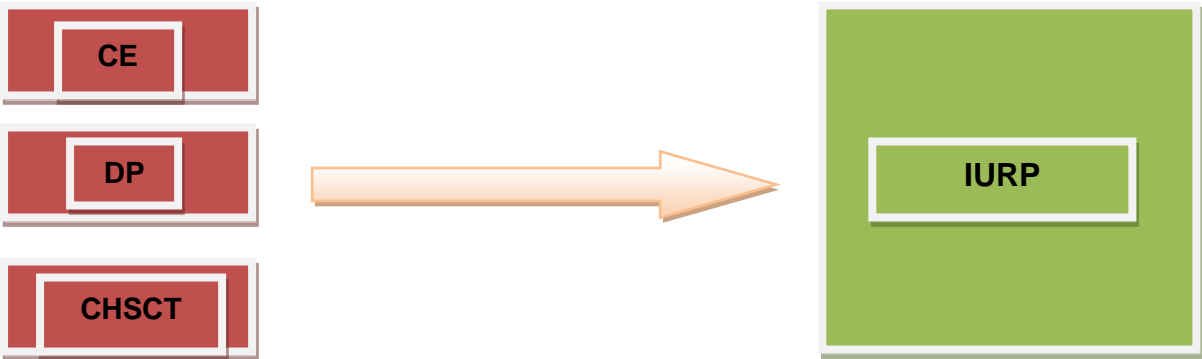
De même, dans l'esprit de la responsabilité de tous, et dans la droite lignée des réformes de la représentativité et du dialogue social, il faut que l'accord d'entreprise soit accepté selon les principes démocratiques, avec une majorité absolue des membres élus de l'IURP qui soutient le texte.

**PROPOSITION N° 9 : EXIGER QU'UN ACCORD D'ENTREPRISE SOIT ACCEPTE A LA MAJORITE ABSOLUE DES MEMBRES ELUS DE L'IURP POUR ETRE VALIDE.**

Le bilan social est aujourd'hui une obligation légale. Les employeurs doivent s'en acquitter, y compris via l'obligation d'information/consultation du comité d'entreprise. Malheureusement, le manque affligeant d'implication des acteurs dans ce sujet se traduit par un amoncellement de documents qui n'intéresse finalement... plus personne ! Il semble nécessaire de dispenser une formation générale à tous les membres de l'IURP et de mettre en avant les compétences de chacun, en réutilisant celles qui existent déjà. De même, tout nouveau salarié devra être sensibilisé dès l'embauche sur le dialogue social, le fonctionnement et les mécanismes de la représentation du personnel, etc. Cette formation sera prise en charge par l'employeur, dans le cadre du plan de formation.



**PROPOSITION N° 10 : INSTAURER L'OBLIGATION DE SENSIBILISATION DE TOUS LES SALARIES, DE LA DIRECTION ET DES MEMBRES DE L'IURP (DE LA FORMATION AUX FONCTIONS SPECIFIQUES D'ELUS).**



# L'ENTREPRISE COMME ACTEUR MAJEUR DU DIALOGUE SOCIAL

## 5. LES BRANCHES

Les branches sont un autre acteur phare du dialogue social en France, puisque certaines d'entre elles ont été créées avant la plupart des syndicats de salariés, parfois dès 1884 suite à l'abrogation de la loi Le Chapelier qui interdisait le corporatisme depuis 1791. C'est, par exemple, le cas de l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM). Le but des branches est de faire valoir leurs intérêts catégoriels auprès des pouvoirs publics. Le Code du travail les reconnaît comme niveau de négociation d'accords. Ceux-ci s'appliqueront aux entreprises membres des organisations signataires, et à toutes les entreprises relevant de la branche telle que définie par le champ d'application de l'accord dès lors que le Gouvernement signe un arrêté d'extension (conjointement visé par le ministre du Travail et par le ministre concerné). Ce que l'exécutif a toute latitude de faire ou non. Aussi, si le droit laisse sans considération la forme d'organisation des dites branches, les accords que celles-ci signent ont une vraie importance pour le dialogue social aujourd'hui. La prévalence d'un niveau de négociation sur l'autre est hautement stratégique, et depuis la loi du 20 août 2008 « portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail », la tendance privilégie les négociations au niveau des entreprises. Par ailleurs, le Gouvernement a chargé le député Jean-Frédéric POISSON d'une mission auprès du ministre du Travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité portant « sur le rôle des branches professionnelles dans le renouvellement du dialogue social et de la négociation collective ». Celui-ci s'est rapproché du CJD afin de le consulter, par une contribution écrite et nous avons répondu à son invitation.

Pourtant, la construction des différentes formes de représentation et le développement chaotique des organisations, notamment patronales ont conduit à une multiplication des branches et des accords collectifs, au gré de telles ou telles initiatives et sans vision globale ni vraie cohérence (il existe ainsi des conventions collectives « des casseurs d'œufs » ou du « couscous non préparé »). Le CJD recommande donc une remise à plat, permettant de rétablir cette vision globale et ce cadre de cohérence, avec toujours à l'esprit la question-clé : « A quoi doivent servir les branches ? ». En effet, s'établit une distinction importante : d'un côté, la loi, par nature uniforme et qui ne peut prendre en compte les spécificités des métiers et des activités, et de l'autre le dialogue social de terrain (groupe, entreprise, établissement) qui adapte les problématiques au plus près des réalités, sans souci d'harmonisation et de cohérence avec l'environnement dans lequel évolue ce groupe. Il y a donc du sens à ce qu'un niveau intermédiaire pallie ces deux inconvénients, en déclinant des principes généraux et en les adaptant aux spécificités des métiers, et en veillant à ce que des normes et des règles sociales soient garanties entre les entreprises d'un même métier, afin de ne pas fausser la concurrence.

Afin que ces deux principes soient déclinés, il semble souhaitable de remplir deux conditions. Elles supposent que les branches recouvrent réellement des entreprises autour de leur communauté de problématiques et qu'à partir de là, les champs dans lesquels elles sont légitimes soient identifiés en se différenciant de la loi. Rester dans la logique de métier est pertinent, à condition qu'on en identifie réellement les aspects structurants. Pour certains d'entre eux, comme les secteurs des transports ou de l'agroalimentaire, ces aspects sont évidents mais la tâche sera plus compliquée dans d'autres cas. Il faut donc définir des critères et s'y tenir. Ainsi, il faut sortir du système selon lequel le métier « métallurgie » induit comme seul critère commun l'utilisation du métal et permet de faire tomber dans le même champ d'application conventionnel les géants de la métallurgie et le bijoutier de quartier.

C'est à la lumière de cet ensemble de considérations que le CJD estime nécessaire de définir les domaines de légitimité des branches, avec compétence a minima en matière de classification, de salaires minimum et d'actions de formation. En revanche, la durée ou l'aménagement du travail ne semble pas forcément devoir en relever (à voir néanmoins pour

certaines métiers, comme ceux du transport). Le CJD demande que ce chantier soit ouvert à partir des propositions des partenaires sociaux, sur la base d'un cahier des charges du Gouvernement auquel le CJD est prêt à participer.

**PROPOSITION N° 11 : OUVRIR UN CHANTIER DE RESTAURATION DES BRANCHES ET DE LEURS ATTRIBUTIONS.**

Enfin, si le dialogue social concourt à l'intérêt général, l'Etat doit participer à son financement, par exemple sous la forme d'un crédit d'impôt « Dialogue social » à destination des entreprises impliquées dans les négociations interprofessionnelles via la participation de leurs salariés et dirigeants. Ce crédit d'impôt serait valable quelle que soit la taille de l'entreprise.

**PROPOSITION N° 12 : INSTAURER UN CREDIT D'IMPOT « DIALOGUE SOCIAL » POUR LES ENTREPRISES DONT LES SALARIES ET LES DIRIGEANTS PRENNENT PART AUX NEGOCIATIONS INTERPROFESSIONNELLES.**

## 6. ELARGIR LE DIALOGUE SOCIAL

Le dialogue social territorial désigne « *l'ensemble des processus de concertation par lequel les sociétés contemporaines s'efforcent de réunifier, pour les résoudre avec tous les acteurs concernés, les problèmes qui se posent à elles dans des domaines distincts* ». Le CJD considère qu'il constitue un réel facteur de progrès pour l'entreprise et la société car il œuvre à leur réconciliation.

Le dialogue social traditionnel n'opère plus de la même façon, de nouveaux besoins de concertation apparaissent, de nouveaux acteurs émergent, de telle sorte que l'entreprise ne peut plus ignorer les conséquences de son activité sur le reste de la société. De même, elle ne peut pas laisser à sa porte les grands débats de la société, à l'heure où les chefs d'entreprise réclament une plus grande implication personnelle de leurs salariés. C'est dans la sphère internationale et européenne, où les syndicats se sont regroupés en confédérations internationales, que l'on trouve des partenaires sociaux familiarisés avec les questions sociétales. Parallèlement, à l'intérieur de l'entreprise et dans la société naissent de nouveaux besoins de concertation. Ils sont encore flous mais ils rencontrent un écho grandissant. Or, le dialogue social éprouve des difficultés à répondre à ces nouvelles attentes sociétales. C'est donc en dehors de ses cadres traditionnels que le dialogue sociétal doit s'organiser entre l'entreprise et ses parties prenantes. On peut ainsi constater que le dialogue social territorial s'organise à côté du dialogue social, et qu'il s'élargit à l'ensemble du champ d'activité de l'entreprise:

- avec les salariés qui sont à la recherche d'un dialogue direct
- avec les partenaires commerciaux de l'entreprise avec un dialogue sous contrainte

Il prend également en compte l'environnement de l'entreprise avec les communautés locales et la tentation de contourner les pouvoirs publics mais aussi avec les ONG puisqu'on observe un début de structuration du dialogue sociétal, parallèlement au dialogue social. En lien avec les pouvoirs publics, les parties prenantes s'organisent au-delà de l'entreprise pour l'obliger à évoluer. La partie prenante la plus influente étant l'actionariat socialement responsable. Peu à peu, l'entreprise et les parties prenantes se sont constituées en réseau(x). Les pouvoirs publics s'efforcent donc de réguler le dialogue naissant par une amorce d'encadrement juridique et en tentant d'aller vers une institutionnalisation du dialogue aux parties prenantes multiples de niveau international. De leur côté, les syndicats ont clairement saisi l'occasion ainsi présentée de peser à un niveau inédit : celui de la gouvernance régionale et mondiale.

En France, l'Etat a joué un rôle moteur dans l'institutionnalisation du dialogue multi-parties prenantes<sup>16</sup>. A la suite du Sommet de Johannesburg de 2002, le gouvernement a mis en place un Conseil national du développement durable (CNDD) qui a un rôle consultatif et est rattaché au Premier Ministre. De même, l'Etat s'est attaché à développer un tel dialogue à l'échelon territorial, en créant la Commission nationale du débat public (CNDP) en tant qu'autorité administrative indépendante chargée de « veiller au respect de la participation du public au processus d'élaboration des projets d'aménagement ou d'équipement d'intérêt national ». Ce dialogue territorial vise notamment à impliquer les PME dans la démarche sociétale.

Le cadre du dialogue social territorial reste donc encore largement à bâtir car il y a confusion entre dialogue social et dialogue sociétal au niveau de l'entreprise, un dialogue multi-parties prenantes peu efficace et marqué par l'effacement des pouvoirs publics. Ces difficultés pourraient hypothéquer l'avenir du dialogue sociétal comme celui du dialogue social avec un risque de cloisonnement, facteur de dilution du dialogue social. La distinction entre dialogue social et civil est en effet peu opérante car la plupart des thématiques sociales et sociétales sont transversales, et leur opposition amène au risque pour le salarié de devenir une partie prenante comme les autres, ce qu'il n'est précisément pas, les syndicats ont un rôle

---

<sup>16</sup> Le dialogue multi-parties prenantes réunit tous les acteurs de la société civile pour réfléchir ensemble aux questions sociales, sociétales et environnementales d'aujourd'hui et de demain.

essentiel à jouer pour prévenir une telle évolution : scénario risqué pour l'avenir du dialogue social. Dans la mesure où le dialogue social territorial ne se limite pas à la sphère de l'entreprise, les autorités publiques ne sauraient s'en désintéresser mais l'absence ou l'excès de régulation sont deux écueils à éviter.

Nous l'avons vu, la loi du 20 août 2008 reprend nombre des recommandations et propositions portées par le CJD depuis plusieurs années, notamment en matière de représentativité. Ce renforcement de la légitimité et de la place des délégués syndicaux devra se nourrir de l'émergence d'un dialogue sociétal, afin qu'ils deviennent des acteurs de premier plan du dialogue sociétal en développant leur lien avec les autres instances de la société civile et adapte leurs structures aux nouveaux périmètres de l'entreprise.

Sur cette base, le CJD apporte des propositions afin de rapprocher les acteurs, de renforcer et de mieux articuler ce dialogue dit « multi-parties prenantes », tout en laissant une place suffisante à l'audace et à l'innovation par l'expérimentation. Il faut, tout d'abord, contribuer à rapprocher les acteurs en agissant au niveau de chacun d'eux. C'est-à-dire agir auprès des représentants syndicaux, en les formant comme nous l'avons dit aux problématiques de développement durable et au dialogue transnational<sup>17</sup>, en mettant en place des plates-formes syndicales communes thématiques, en favorisant la construction d'une véritable architecture syndicale internationale basée sur la réalité de terrain et des PME, ou en mettant en place des mesures fiscales incitatives<sup>18</sup>.

Agir aussi auprès des ONG, en les responsabilisant via la formation et en utilisant leurs plateformes thématiques comme base pour la refonte des procédures d'accréditation des ONG, ou encore en créant au niveau européen un fonds commun financé par les entreprises pour financer des projets sociétaux.

Les actionnaires aussi peuvent être concernés si l'on encourage la recherche sur les liens entre performance économique et performance sociétale, en assurant leur représentation dans les instances de dialogue sociétal, en faisant de l'actionnariat salarié un moyen d'influence sur la politique sociale des entreprises, ou en rendant obligatoire la publication d'informations extra-financière à l'occasion d'une opération en capital.

De même, au sein de l'IURP devront être désignés des représentants spécialement en charge des questions sociétales et environnementales.

### **PROPOSITION N° 13 : INTEGRER LES PROBLEMATIQUES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES DANS LES SUJETS OBLIGATOIRES DE L'IURP.**

### **PROPOSITION N° 14 : AGIR AUPRES DES PARTIES PRENANTES POUR UNE MEILLEURE APPREHENSION DES ENJEUX DU DIALOGUE SOCIETAL ET ENVIRONNEMENTAL**

Il est nécessaire, pour continuer, d'articuler le dialogue social existant avec le dialogue sociétal émergent. Cela se fera en intégrant la discussion des enjeux sociétaux au sein des entreprises, en y associant les TPE/PME, et en l'ouvrant, sur demande des directions et des syndicats, à des experts, et à la représentation des sous-traitants et des fournisseurs. Cela peut aussi passer par la création de commissions paritaires locales au sein d'un même bassin d'emploi. Enfin, la mise en place, en l'absence de syndicat, de structures *ad hoc* tripartites entre entreprises donneuses d'ordre, sous-traitants et collectivités publiques.

Les instruments du dialogue doivent être renforcés, c'est le propos de notre rapport et cela s'applique aussi pour le dialogue sociétal. Il est donc important, à nos yeux, de créer un environnement favorable à l'essor d'un dialogue sociétal élargi, en développant les instances de dialogue sociétal européen et international, ainsi que leur participation à la formation des acteurs

---

<sup>17</sup> Voir proposition n°11 du rapport.

<sup>18</sup> Voir proposition n°13 du rapport.

en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE). En France, cela passe par l'ajout du bilan sociétal au bilan social de nos entreprises en y intégrant aussi des indicateurs relatifs à l'implication des syndicats dans la démarche sociétale au sein de l'entreprise, par un groupe de travail paritaire. Cette tâche devrait couvrir la totalité du périmètre de l'entreprise.

Dans l'optique de renforcer et de mieux articuler le dialogue multi-parties prenantes, le CJD appelle à revitaliser les conseils économiques et sociaux, d'élargir le CNDD en y intégrant mieux les pouvoirs publics avec pour mission de recueillir les bonnes pratiques et de proposer une boîte à outils en matière de RSE, notamment pour les PME. Enfin, il faudrait pérenniser le forum européen sur la RSE en y associant les Etats membres.

Nous l'avons vu, une des forces du CJD est sa connaissance de terrain et son rôle de pionnier en matière d'expérimentation, à laquelle il serait bon d'accorder une place puisqu'elle est au cœur de son l'histoire. C'est un véritable outil qui permettrait de mettre à l'essai et de transposer en France le modèle des pactes sociaux, qui s'appuient sur l'ensemble des acteurs concernés. Une telle expérimentation permettrait aussi de promouvoir le dialogue social par une extension des domaines couverts par les commissions paritaires locales que le CJD appelle de ses vœux. Le dialogue territorial est en effet par nature sociétal de par ses objets (aménagement du territoire, transports, bassin d'emploi) et de par ses acteurs. Confrontées à de nouveaux problèmes auxquelles elles ne peuvent faire face seules, les TPE-PME ont dans certains cas su lancer des expérimentations semblables (accord de site, CHSCT interentreprises, etc.). Il faut profiter de ce dynamisme.

## 7. RECOURIR A L'EXPERIMENTATION

L'expérimentation est au cœur de l'action du CJD, elle jalonne son parcours et valide ses propositions, en les mettant à l'épreuve sur le terrain, dans les entreprises des membres du CJD qui se portent volontaires pour la mettre en place. Depuis 2003, la Constitution française garantit le droit à l'expérimentation, et c'est renforcé dans son attachement à ce droit, que le CJD propose de mettre à l'essai les propositions qu'il formule pour rénover et renforcer le dialogue social dans toutes les entreprises.

En annexe à ce rapport, une déclaration d'intention permettra aux adhérents du CJD de s'engager à tester une partie ou toutes les mesures ici préconisées.

**PROPOSITION N° 15 : RECOURIR AU DROIT A L'EXPERIMENTATION CONFORMEMENT A LA CONSTITUTION.**

# BIBLIOGRAPHIE

## 1. Sources primaires

### a. Lois

*Loi n°2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail*, Journal officiel de la République française, Paris, 21 août 2008.

### b. Accords nationaux interprofessionnels

Accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail, signé le 11 janvier 2008 à Paris.

## 2. Sources secondaires

### a. Rapports

Conseil d'Analyse économique, *Le financement des PME*, Conseil d'Analyse économique, Paris, Octobre 2008.

Conseil économique, social et environnemental, *Avis du Conseil économique, social et environnemental* présenté par Mme Françoise Vilain, rapporteure au nom de la section des activités productives, de la recherche et de la technologie, Conseil économique, social et environnemental, Paris, séance des 7-8 octobre 2008.

Raphaël HADAS-LEBEL, *Pour un dialogue social efficace et légitime, Représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales, Rapport au Premier ministre*, Paris, Mai 2006.

Conseil économique et social, *Avis du Conseil économique et social présenté par Paul AURELLI et Jean GAUTIER : Consolider le dialogue social*, Conseil économique et social, Paris, 4 décembre 2006.

Dominique-Jean CHERTIER, *Pour une modernisation du dialogue social, Rapport au Premier ministre*, Paris, 31 mars 2006.

OSEO, 'Quels emplois pour les PME ? Etude sur les PME et l'emploi en France', *Regards sur les PME*, n°15, Observatoire des PME, OSEO, 2007.

ENA Promotion 2003-2005 Romain Gary, groupe n°15 : Dialogue social / dialogue sociétal, *Séminaire relatif au dialogue social*, Ecole Nationale d'administration, Strasbourg, Juillet 2004.

### b. Livres, Articles

Thomas PHILIPPON, *Le Capitalisme d'héritiers \_ La crise française du travail*, Seuil, Paris, 2007.

Stéphanie BAGGIO, Pierre-Eric SUTTER, *9 salariés sur 10 impliqués par leur travail \_ Une étude sur 3000 salariés français*, Mesure et anticipation du risque social, Décembre 2008. Disponible sur : <http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlescientifiques/implictravdec08.pdf>



Hubert LANDIER, *Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise*, Groupe Liaisons, Paris, 2002.

### c. Etudes et statistiques

DARES, 'Les élections aux comités d'entreprise en 2005', in : *Premières informations*, N°19.1, mai 2007

Great places to work Institute Europe, *Best Workplaces 2008*, Great places to work Institute Europe, 2008. Disponible sur: <http://www.greatplacetowork.fr/best/list-eu.htm>

INSEE, *Enquête Créations d'entreprise décembre 2008 et bilan de l'année 2008*, INSEE, Paris, 27 janvier 2009.

Capgemini Consulting, TNS Sofres, *A l'écoute des Français au travail*, Capgemini Consulting, Paris, Avril 2005.

### d. Publications du CJD

#### i. Livres

Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *L'autorité de l'entreprise*, Hachette Littérature, CJD, Paris, 1974.

Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *1938 / 1988, 50 ans qui ont changé l'entreprise*, CJD, Paris, 1988.

#### ii. Rapports

Centre des jeunes dirigeants, *7 idées pour révolutionner la France de 2008*, CJD, Paris, 2008.

Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *Dialogue social : instaurer une culture de la négociation dans les entreprises*, CJD, Paris, Avril 2003.

Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *Dialogue social, L'entreprise de tous*, CJD, Paris, Mai 2000.

Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *Le Conseil d'entreprise*, CJD, Paris, 1986.

Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *Le Conseil d'entreprise : la volonté du dialogue* », CJD, Paris, 1988.

### e. Contributions externes

Jacques BARTHELEMY, *Le Conseil d'entreprise : Propositions pour un coup de jeune !*, Paris, 2008.

Bruce DEVERNOIS, Temps de travail, *L'ingénierie de la flexibilité du temps de travail*, Paris, 22 octobre 2008.

# ANNEXES

## 1. ANNEXE 1 : PRESENTATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE

### UNE PERFORMANCE GLOBALE POUR DES ENTREPRISES DURABLES

LA TRADUCTION AU XXI<sup>E</sup> SIECLE  
D'UNE ECONOMIE AU SERVICE DE L'HOMME

Le CJD, dont la vocation est de « **mettre l'économie au service de l'homme** », et dont les valeurs sont la **solidarité**, la **responsabilité**, la **loyauté** et le **respect de la dignité humaine**, partage bien évidemment la préoccupation d'un développement durable.

En ligne avec les piliers du développement durable, le CJD a la volonté de défendre et de mettre en pratique un modèle de performance qui prenne en compte les dimensions économique, sociale, sociétale et environnementale.

<b>La Performance globale : une recherche d'équilibre entre l'économique, le social et l'environnemental</b>
--

La performance globale est l'illustration concrète de la **complexité des interdépendances qui lie aujourd'hui l'entreprise et ses parties prenantes**. Elle se traduit par une série d'arbitrages permanents entre des intérêts qui peuvent être contradictoires. En cela, elle relève d'une autre vision de la globalisation fondée sur des **actions cohérentes**, et non sur une série d'actions parcellaires.

Cela signifie que :

- 1) la performance économique doit s'apprécier sur le moyen et le long terme
- 2) la performance sociale pose la question de la place de l'humain dans l'entreprise
- 3) la performance sociétale s'appuie sur la contribution de l'entreprise au respect et au développement de son environnement écologique, et pose également la question de la place de l'entreprise dans la société

Cette notion de "Performance globale" est une synthèse militante et novatrice de plusieurs concepts qui s'entrecroisent : le **développement durable**, l'**entreprise citoyenne**, la **responsabilité sociale et environnementale**, l'**implication des parties prenantes de l'entreprise**, l'**éthique et la gouvernance**, l'**innovation**, la **compétitivité** et l'**intelligence économique**.

#### **Think global, act global**

Pour le CJD, il faut non seulement penser la globalité, mais agir pour que les actions soient cohérentes dans leur globalité.

#### **Quel intérêt pour les entreprises ?**

Le CJD est convaincu que la recherche d'une performance globale est un gage de **compétitivité**, de **valorisation** et de **pérennité** pour les entreprises.

- **Compétitivité** : Les entreprises qui auront su mettre en place un management qui recherche la performance économique mais aussi une performance sociale et environnementale seront plus compétitives dans la durée. Elles seront plus ouvertes et mieux préparées à l'émergence de nouveaux marchés.
- **Valorisation** : A l'heure où les fonds éthiques se multiplient et où les capitaux risques commencent à se soucier des dimensions sociales et environnementales, les entreprises ayant mis en œuvre une démarche de Performance globale seront mises en avant et reconnues pour leur exemplarité.
- **Pérennité** : Pour durer, les entreprises doivent désormais anticiper, car la législation évolue très vite. Si les entreprises, et notamment les PME, ne veillent pas à anticiper ce qui risque de s'imposer à elle, elles perdront de l'argent et du temps.

### **L'expérimentation « Performance globale, entreprise durable » : une démarche unique en France**

Fidèle à sa vocation de « laboratoire du patronat », **le CJD a lancé dès 2002 une vaste expérimentation Performance globale dans les entreprises volontaires**, reposant sur la déclinaison du concept de développement durable en entreprise.

Le CJD entend par cette expérimentation apporter sa contribution aux travaux menés sur une échelle mondiale sur le thème du développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSE). Son objectif est d'aider les entreprises, en particulier les TPE et PME, à anticiper et à prendre une longueur d'avance dans ce domaine.

#### **Description du dispositif national d'expérimentation**

Depuis bientôt sept ans, le CJD déploie une expérimentation auprès de plus de 1000 entreprises volontaires, réunies en commissions à travers toute la France. Chaque commission est conduite par un animateur, qui est aussi un jeune dirigeant, formé aux outils et à la méthodologie de l'expérimentation.

La méthodologie se décompose en deux temps :

**1<sup>ère</sup> étape** : le dirigeant réalise un premier diagnostic en matière de Performance Globale à l'aide d'un guide d'évaluation, élaboré par le CJD avec l'aide d'experts extérieurs.

Ce guide de diagnostic interroge le dirigeant au travers de 100 questions sur les 6 domaines désignant les « parties prenantes » :

- Clients
- Fournisseurs
- Salariés
- Actionnaires et associés
- Environnement naturel
- Société civile

Ainsi que sur les principes de gouvernance :

- Les valeurs
- La stratégie
- Le pilotage de la performance économique
- L'innovation

Ce diagnostic est réalisé par le dirigeant lui-même, ou en idéalement en sollicitant les parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients ou fournisseurs).

2<sup>e</sup> étape : A l'issue de ce diagnostic, le dirigeant choisit le ou les domaines critiques et en présente une synthèse devant la commission de travail, dite commission « miroir », composée de ses pairs. Le dirigeant, après avoir identifié ses priorités, est en mesure de définir puis de mettre en œuvre un plan d'actions.

L'expérimentation permet ainsi aux entreprises de se positionner comme précurseurs par rapport à tous les dispositifs qui se mettent en place (normes ISO 14000, loi NRE, réglementation environnementale) et surtout de faire face à la pression des actionnaires, de la société civile, des donneurs d'ordres, y compris les grands groupes et également aux exigences des clients et aux attentes des salariés.

## 2. ANNEXE 2

### **DECLARATION D'INTENTION DU DIRIGEANT POUR LA MISE EN ŒUVRE DU DROIT DE L'ENTREPRISE**

Je, soussigné(e) \_\_\_\_\_, membre du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD), dans la section \_\_\_\_\_, m'engage activement dans la mise en œuvre du droit de l'entreprise et dans la mise en place d'un dialogue social rénové et renforcé dans mon entreprise, \_\_\_\_\_.

Je m'engage à mettre en place les mesures suivantes ou à agir dans leur

sens : *(cocher la case correspondante)*

PROPOSITION N°1 : RECONNAITRE LE DROIT DE L'ENTREPRISE

PROPOSITION N°2 : REMETTRE A PLAT LE SYSTEME DE FINANCEMENT DU DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE.

PROPOSITION N°3 : CONVIER AU NOM DU CJD LES ORGANISATIONS SYNDICALES A CO-CONSTRUIRE LEUR IMPLICATION DANS LES ENTREPRISES QUELLE QUE SOIT LEUR TAILLE.

PROPOSITION N° 4 : FUSIONNER AU SEIN D'UNE INSTANCE UNIQUE TOUTES LES STRUCTURES PREEXISTANTES.

PROPOSITION N° 5 : INSTAURER L'OBLIGATION DE CREER UNE IURP POUR TOUTE ENTREPRISE DE 10 SALARIES ET PLUS.

PROPOSITION N° 6 : ASSURER UN FINANCEMENT GLOBAL, A HAUTEUR DE 1% DE LA MASSE SALARIALE.

PROPOSITION N° 7 : OUVRIR L'IURP A TOUS LES SALARIES, DANS LA LIMITE DE 10% DU NOMBRE DE SALARIES

PROPOSITION N° 8 : CONFIER A L'IURP LA GESTION DES HEURES, DU BUDGET ET DE L'ACTION

PROPOSITION N° 9 : EXIGER QU'UN ACCORD D'ENTREPRISE SOIT ACCEPTE A LA MAJORITE ABSOLUE DES MEMBRES ELUS DE L'IURP POUR ETRE VALIDÉ.

PROPOSITION N° 10 : INSTAURER L'OBLIGATION DE SENSIBILISATION DE TOUS LES SALARIES, DE LA DIRECTION ET DES MEMBRES DE L'IURP (DE LA FORMATION AUX FONCTIONS SPECIFIQUES D'ELUS).

PROPOSITION N° 11 : OUVRIR UN CHANTIER DE RESTAURATION DES BRANCHES ET DE LEURS ATTRIBUTIONS.

PROPOSITION N° 12 : INSTAURER UN CREDIT D'IMPOT « DIALOGUE SOCIAL » POUR LES ENTREPRISES DONT LES SALARIES ET LES DIRIGEANTS PRENNENT PART AUX NEGOCIATIONS INTERPROFESSIONNELLES.

PROPOSITION N° 13 : INTEGRER LES PROBLEMATIQUES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES DANS LES SUJETS OBLIGATOIRES DE L'IURP.

PROPOSITION N° 14 : AGIR AUPRES DES PARTIES PRENANTES POUR UNE MEILLEURE APPREHENSION DES ENJEUX DU DIALOGUE SOCIETAL

PROPOSITION N° 15 : PROPOSITION N° 15 : RECOURIR AU DROIT A L'EXPERIMENTATION CONFORMEMENT A LA CONSTITUTION.

Signature :

## REMERCIEMENTS

Le Centre des jeunes dirigeants remercie tous ceux qui ont participé à la réflexion et à l'élaboration de ce rapport.

Depuis deux ans, le Comité de pilotage « Dialogue social » a été réactivé sur décision de Thomas Chaudron, ancien président du CJD, de 2006 à 2008. Y participent :

Michel Meunier, membre du Bureau National en charge du Dialogue social, PDG de la SAS VIGIMARK SURETE

Stéphane Hamant, membre du Bureau National, PDG de la S.A. ICAP

Jean-Pierre Cressy, Directeur du groupe ITG

Corinne Pichard, Directrice de la SARL SSIRCA

Pierre-Eric Sutter, Directeur de SRM Consulting

Bernard Dalmon, PDG de Défi 12

François Coutard, Directeur de CMS Bureau F. Lefebvre Lyon

Yves Pinaud, Directeur général délégué de IDée Consultants

Y siègent aussi :

Gontran Lejeune, Président national du CJD

Emmanuelle Pérès, Secrétaire générale du CJD

Adeline Bordas, Chargée de mission

Thibault Boutherein, Analyste politique socio-économique

Le Centre des jeunes dirigeants remercie aussi toutes les personnalités

Jacques Barthélémy, Avocat-Conseil, Cabinet Jacques Barthélémy & Associés

Stephan Colleatte, Avocat, Cabinet Jacques Barthélémy & Associés

Jean-Paul Guillot, Président de Réalités du dialogue social

Philippe Laurette, Délégué général de Réalités du dialogue social

Hubert Landier, Docteur d'Etat ès-sciences économiques, expert de l'organisation humaine des entreprises et des rapports de travail

Dialogues

François Introvigne, Délégué général de «STRATEGIE & AVENIR»,

Emmanuel Froissart, Maître de conférence

Henri Vaquin, Sociologue du travail

François Fayol, Secrétaire général de la CFDT Cadres

Bruce Devernois, Avocat

Jacques Mairé, UNSA



+ 33(1) 53 23 92 50 / [www.cjd.net](http://www.cjd.net) / CJD, 19, avenue George V, 75008 PARIS

