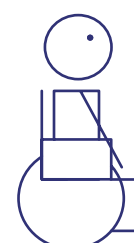
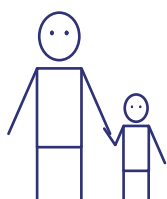






Récits d'action  
& enseignements

# PENSER LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE (CSE)

## LEÇONS D'UNE CRISE



# Sommaire

Page 3	<b>Penser le fonctionnement du Comité Social et Économique (CSE), Leçons d'une crise</b>
Page 5	<b>Trois entreprises à la loupe</b> <ul style="list-style-type: none"><li> <b>Cas 1 : Le CSE et la QVT révèlent le dialogue social</b> Association Départementale pour l'Aide à l'Enfance et aux Adultes en difficulté (ADAEA)</li><li> <b>Cas 2 : Une transformation sur mesure</b> CÈDRE</li><li> <b>Cas 3 : Un CSE prometteur</b> KEMPF</li></ul>
Page 15	<b>Ce que l'on en retient</b> <ul style="list-style-type: none"><li> <b>Décryptage : la mise en place du Conseil Social et Économique</b></li></ul>

## Légende



Renvoie aux enseignements de l'Anact dans la partie « Ce que l'on retient »



Information factuelle sur l'entreprise et contact de l'équipe projet

### Leçons d'une crise

Positionnement et appui sur le CSE durant la crise sanitaire

## Penser le fonctionnement du Comité Social et Économique (CSE), Leçons d'une crise

Depuis le 1er janvier 2020, le Comité Social et Économique (CSE) doit constituer la seule instance de représentation des salariés dans les entreprises d'au moins 11 salariés, fusionnant les ex CE, CHSCT ET DP. Les premiers retours d'expérience montrent, d'une manière générale, une mise en œuvre « a minima ». Toutefois, des pratiques d'entreprises montrent des pistes intéressantes, notamment dans la dynamique participative qu'instaure cette mise en œuvre s'ancrant davantage dans les réalités du travail au quotidien. Un positionnement du CSE qui a révélé toute son utilité lors de la crise sanitaire.

### De quoi parle-t-on ?

Les premières observations et retours d'expérience le montrent : dans bien des cas, la mise en œuvre du CSE se fait « a minima » de la réforme, sans grande innovation. Pour une majorité d'employeurs, c'est avant tout la sécurisation juridique qui est recherchée motivant un passage très formel au CSE. Dans cette première phase d'installation, marquée par des délais contraints, la mise en place du CSE s'est faite sans qu'un diagnostic préalable partagé sur le fonctionnement des instances antérieures ou qu'une mise à plat des objectifs, moyens et conditions de réussite du dialogue social. Enfin, près de 40 000 établissements n'ont pas mis en place un CSE en raison d'une carence totale de

candidature ; 86 % d'entre eux sont des établissements de moins de 50 salariés représentant près d'un million de salariés.

Toutefois, des initiatives innovantes, favorisant un usage vertueux de ce nouveau cadre législatif, ont émergé pour dépasser la logique d'une simple mise en conformité. Certaines entreprises se sont saisies de ces évolutions pour construire des CSE à la hauteur de leurs propres enjeux et de leur organisation, en s'appuyant sur la réalité du travail. Puis la crise sanitaire est arrivée, et dans ces entreprises, le positionnement s'est avéré pertinent pour articuler les questions économiques et sociales particulièrement en jeu dans ce moment de tension.

## Quels enjeux pour le dialogue social ?

« Ordres du jour surchargés, dilution des sujets faute de temps pour les appréhender correctement, difficultés à traiter les sujets santé, sécurité et conditions de travail, engorgement des réunions par les sujets individuels ... autant d'expressions des difficultés à organiser le fonctionnement du CSE qui démontrent souvent un problème de cloisonnement ou d'articulation entre le dialogue social institué et les autres espaces de dialogue. Ce qui peut générer un double risque pour l'instance : renvoyer au dialogue social institutionnel la prise en charge d'un ensemble très (trop) large de questions et, en même temps, l'appauvrir faute d'échanges sur le travail réel.

Un des axes de progrès éprouvé par des entreprises : considérer le CSE non pas comme une instance isolée mais articulée au dialogue professionnel au quotidien, au cœur des activités de travail et à l'ensemble des espaces du dialogue social institutionnel (OS, commissions et représentants de proximité lorsqu'ils existent). Ce qui a l'avantage de préciser les périmètres d'action de chacun des acteurs et leur rôle afin de favoriser une proximité avec les salariés.




Articuler les différentes sphères de dialogue est de nature à produire un dialogue social ressourcé parce qu'ancré dans les questions du travail et légitimé parce qu'en capacité de répondre aux préoccupations des salariés.

Les bouleversements liés à la création du CSE sont importants. La transversalité des sujets constitue une opportunité pour que les projets discutés en CSE soient examinés dans leur globalité (stratégique, économique, organisationnelle, financière, RH, santé, sécurité, conditions de travail). Elle nécessite donc pour les élus, la maîtrise d'un champ élargi de sujets et suppose de développer la capacité de l'ensemble des acteurs du dialogue social à faire vivre cette instance « unifiée ». La formation est un levier incontournable pour accompagner la montée en compétences des membres de CSE, tant directions que représentants du personnel. Enfin, la transversalité nécessite que les modalités de travail en commun soient revisitées pour que chaque partie prenante ait la possibilité d'exprimer son point de vue, de manière sécurisée. C'est un véritable travail de diagnostic du dialogue social et de construction « sur-mesure » du CSE qu'il s'agit d'engager dans les entreprises.

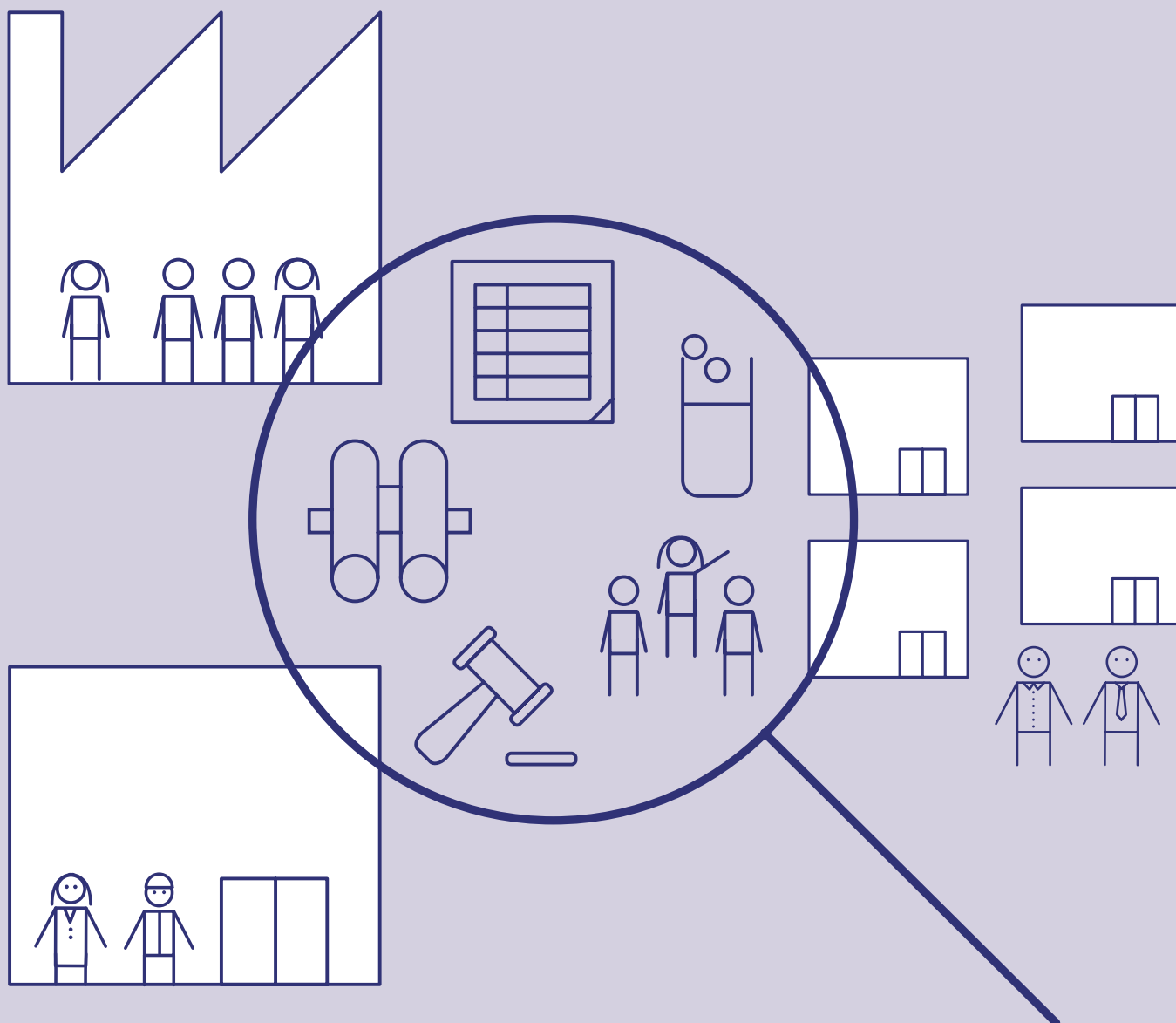
Ce nouveau numéro des « Récits d'action & enseignements » accompagne donc cette évolution importante du dialogue social institutionnel et propre à chaque entreprise. Trois cas montrent ce qui a été imaginé et mis en place pour la première phase visant à répondre à l'obligation légale et reviennent sur les incidences que cela a pu avoir sur le dialogue social lors de la crise sanitaire (encadré : Leçons d'une crise). A défaut d'être exemplaires - dans le sens où, en la matière, le "copier-coller" n'existe jamais, elles peuvent être sources d'inspiration et de réflexion, en particulier face à la crise actuelle.



**Pour aller plus loin,  
contactez :**

	Anact - Département Veille, Études, Capitalisation, Prospectives
	Marion Gilles
	m.gilles@anact.fr

# TROIS ENTREPRISES À LA LOUPE



**CAS #1**






# LE CSE ET LA QVT RÉVÈLENT LE DIALOGUE SOCIAL

#REPRESENTATIVITE

#PROXIMITE

#ACCORD

## ASSOCIATION DÉPARTEMENTALE POUR L'AIDE À L'ENFANCE ET AUX ADULTES EN DIFFICULTÉS (ADAEA)

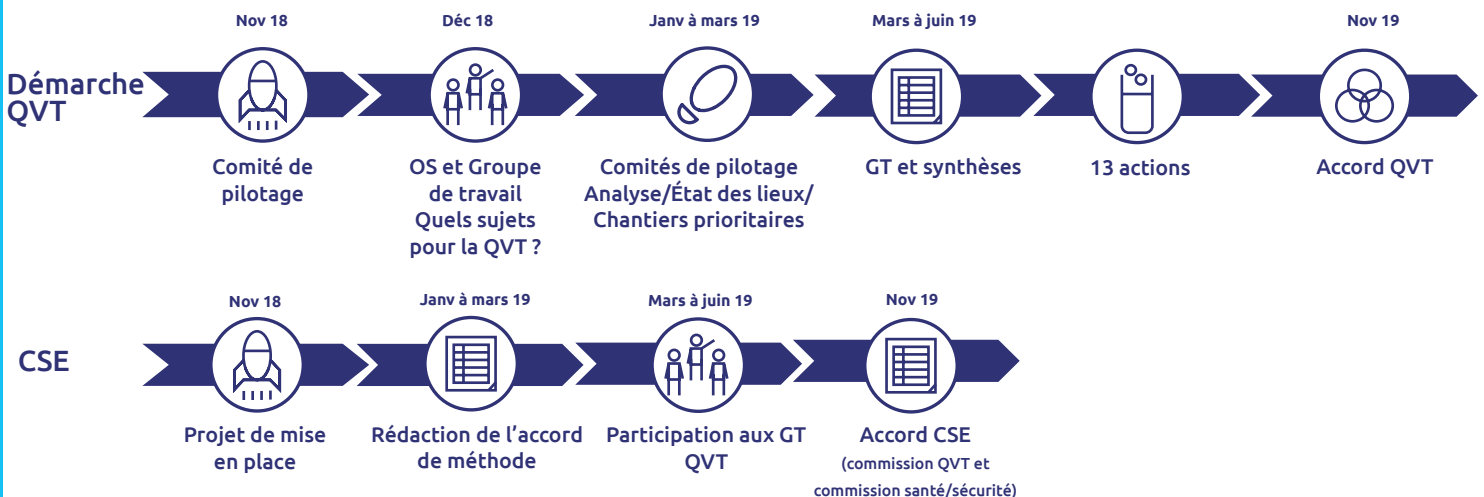
 Région Normandie	 Médico-social
 Association	 110 salariés
 PME	

Cette structure du médico-social connaît - à priori - un dialogue social de qualité : instances régulièrement réunies, stabilité des représentants, direction à l'écoute... Lorsqu'elle engage une démarche QVT et en même temps la constitution de son futur CSE, ce sont les pratiques des différents acteurs qui vont évoluer.

L'ADAEA (Association Départementale pour l'Aide à l'Enfance et aux Adultes en difficulté), dans le département de l'Eure depuis 1956, intervient dans des situations familiales complexes auprès d'adultes et mineurs en situation sociale difficile, voire parfois confrontés ou impliqués dans des affaires judiciaires. Les personnels, répartis dans 7 sites - chacun menant différentes activités, constituent des équipes pluridisciplinaires d'éducateurs, psychologues, assistants sociaux, tuteurs familiaux, mandataires judiciaires etc. Ils sont souvent en milieu familial ou structures extérieures, peu réunis.

Côté dialogue social, les instances classiques fonctionnent, la direction et les deux organisations syndicales ont jusqu'alors négocié différents accords. Mais ceux-ci nécessitent d'être renégociés. Fin 2018, c'est une double opportunité qui se présente pour la structure : la mise en œuvre du CSE pour se conformer à la loi et l'engagement dans une démarche QVT déjà en discussion, avec un accompagnement de l'Aract Normandie. Objectifs : mieux faire vivre l'ensemble des accords signés et mieux les suivre. C'est en toute logique que les deux démarches vont pouvoir s'appuyer l'une sur l'autre.

### Déroulé du cas



## Qu'ont-ils fait ?

L'objectif est de donner un sens partagé par tous à ces deux projets phares de l'entreprise fin 2019.

 p16

L'accord sur la mise en place du CSE prévoit notamment la mise en place de deux commissions complémentaires : l'une dédiée à la qualité de vie au travail, l'autre aux enjeux de santé, sécurité et de conditions de travail. Cette scission vise la professionnalisation des futurs membres de l'instance sur des sujets voisins mais distincts, renforçant ainsi le maintien d'un temps dédié à ces éléments structurants pour l'établissement.

 p16

Parallèlement l'Aract accompagne la direction et les OS dans la mise en place d'une démarche QVT visant l'élaboration d'un accord. Celui-ci permettant l'alimentation qualitative du futur CSE. Un partage sur les éléments constitutifs de la QVT à l'ADAEA s'organise à travers différents temps et groupes de travail. Ressortent en particulier des enjeux de prévention du vieillissement et d'usure professionnelle, de transmission de compétences et de savoir-faire, de nouvel environnement de

 p17

travail (un projet de déménagement est prévu), et d'adaptation de nouveaux espaces de régulation pour faciliter les prises de décision et les coopérations sur les dossiers complexes. Ces sujets prioritaires font l'objet de synthèses et de groupes de travail spécifiques animés par des binômes encadrants/élus – ce dispositif a été expérimenté dans une précédente démarche et a été apprécié et jugé pertinent par les acteurs – pour proposer des préconisations. Celles-ci sont reprises par la direction et les organisations syndicales pour fonder le socle de l'accord QVT à venir. Elles engendrent 13 actions à mener. Par exemple, en lien avec le besoin d'espaces de régulation, l'amélioration de la réunion générale avec une remontée en amont des sujets à traiter et un relevé de décisions. Mais aussi, la mise en place d'une base de données informatiques sur les procédures internes de fonctionnement, la redéfinition de la notion de permanences sur sites pour toutes les fonctions, l'expérimentation du télétravail ou encore, une charte du droit à la déconnexion.

p17 

## Leçons d'une crise : le CSE en soutien du travail et de la mission de l'association

Lorsque la crise du Covid survient, toute l'activité doit être totalement réorganisée. Dès l'annonce du confinement, la direction décide de mettre tous les salariés en télétravail. Elle écrit une feuille de route pour en fixer les modalités et donner le cadre général à tous, encadrement en premier lieu mais aussi CSE avec lequel est discutée la nouvelle organisation.

Les temps collectifs sont réorganisés en visioconférence et le télétravail qui semblait impossible pour certaines activités s'avère réalisable. Le CSE est régulièrement mobilisé et associé aux ajustements. Une priorisation des dossiers « alerte » est en particulier proposée sur lesquels, il s'agit d'être en hyper-vigilance pour maintenir un contact avec certaines familles accompagnées. En sortie de confinement, au cours d'une séance de CSE chacun a souligné la clarté et la rapidité des prises de décision en termes d'organisation et de gestion de l'activité. Au final, chacun reconnaît :

- la qualité de l'action de la direction et de l'association des élus, ce qui aura contribué à la préservation de la santé des salariés et au maintien de la mission de protection de l'association.
- un renforcement du rôle du CSE et de son positionnement qui sera l'occasion d'un échange paritaire sur l'expérience vécue pour capitaliser les pratiques vertueuses et s'en ressaisir pour la suite

Plus de détails sur :

<https://semaineqvt.anact.fr/blog/adaea-un-avantapres-pour-le-dialogue-social>

## Avec quels leviers ?

Trois points d'appui importants ont permis cette convergence entre la démarche QVT et la mise en place du CSE. D'abord un dialogue social initialement de qualité où chacun avait à cœur de poser les sujets et de trouver un accord. Ensuite, la durée de gestion de projets concomitants sur une année seulement, avec la mise en place de groupes de travail aux objectifs bien définis : (partir des problématiques de terrain, avec 8 personnes volontaires maximum par groupe, trois réunions de deux heures au plus et une note synthétique à leur issue). Enfin, une volonté partagée entre direction et syndicats que chacun trouve sa place et tienne son rôle : la direction a cadré et arbitré, sa réflexion étant nourrie par les organisations syndicales qui ont enrichi les échanges de leur analyse et ont fait remonter les remarques des salariés, les encadrants se sont positionnés et engagés. Les salariés ont également contribué directement à alimenter l'analyse et à suggérer des pistes d'amélioration. L'enjeu de représentativité des différents sites et métiers au CSE a d'ailleurs été posé comme une condition nécessaire au bon fonctionnement de l'instance.



**Jean-Pierre Mahier,**  
Directeur général

« Un bon dialogue social suppose de comprendre la place de chacun et que chacun sache dans quel cadre, on se situe : information, consultation, négociation »

## Pour quels effets ?

Quand le CSE est mis en place début 2020, c'est une nouvelle dynamique de dialogue social que connaît la structure : l'ensemble de ses acteurs a contribué à l'analyse et à la mise en perspective des chantiers que va devoir mener l'instance unique. Les nouveaux élus au CSE tiennent leur rôle de représentants tout en co-construisant les enjeux portés par les OS. La démarche QVT a permis aux différents acteurs du dialogue social, associés à la démarche, de construire son contenu en s'assurant qu'il répondait aux besoins des salariés et de leur travail. Ainsi, un nouveau lien s'est noué entre chacun des protagonistes du dialogue social, salariés compris. Le débat organisé par l'Aract pour la définition et l'appropriation des éléments constitutifs de la QVT, a permis aux OS et à la direction de réaliser que leurs discussions pouvaient être parfois éloignées des enjeux réels de terrain, pouvant creuser l'écart avec les salariés. Les sujets et chantiers soulignés dans l'accord QVT serviront de repères essentiels pour assurer la mise en œuvre et l'ajustement des actions attendues. Ce dialogue à différents niveaux, ancré dans les réalités du travail, a été une ressource essentielle pour gérer la période de confinement et de crise sanitaire : il a permis des ajustements organisationnels rapides et adaptés tant aux personnels qu'au public accompagné. Un appui complémentaire de l'Aract a été proposé pour structurer le fonctionnement de la commission QVT du CSE courant 2020.









**Catherine Caille, Cfdt**

**Grégory Josquin, Cgt**

« Pour être dans un dialogue constructif, il est nécessaire de connaître les objectifs des actions qui sont discutées, de partager un langage commun pour aller dans la même direction » (un élu). « Nous avons besoin de rendre visibles les actions qui sont issues du dialogue social, même quand ça va bien » (un élu). « Pour la mise en place du CSE, nous avons pu échanger et avancer sur des besoins qui dépassaient le cadre strictement réglementaire »



**Pour aller plus loin,  
contactez :**

 Aract Normandie	 ADAEA
 Bénédicte Sidoli	 Jean - Pierre Mahier
 b.sidoli@anact.fr	 jean-pierre.mahier@adaea-27.com



CAS  
#2

## UNE TRANSFORMATION SUR MESURE

# TRANSFORMATION

# EMPLOI DURABLE

# ÉLUS

## CÈDRE

 Région Ile de France	 PME - Entreprise adaptée
 Recyclage de déchets	 Entreprise en réseau
 123 salariés	

Cèdre est une entreprise adaptée qui collecte et recycle les déchets de bureau. 63% des salariés sont travailleurs handicapés (RQTH). Cèdre combine ainsi deux missions : la création d'emplois durables pour les personnes en situation de handicap et la protection de l'environnement par le recyclage. Ce qui n'est pas anodin dans la conception de son nouveau CSE. Afin de dynamiser le dialogue social, le CSE va créer un « conseil d'entreprise temporaire ».

C'est une véritable évolution du dialogue social qu'a lancée Cèdre à travers son tout nouveau CSE. Cette entreprise de protection de l'environnement et d'insertion de personnes en situation de handicap est créée en 2007. Elle compte 54 chauffeurs – essentiellement des hommes – qui collectent les déchets dans les entreprises, 30 trieurs-trieuses qui assurent le tri des déchets collectés au sein des entrepôts. Le reste de l'effectif est composé de l'équipe commerciale et des fonctions supports. Face à une concurrence croissante, la PME s'est engagée dans une transformation digitale afin de gagner en réactivité et en qualité de service.

Objectifs : mieux évaluer les besoins des clients pour leur proposer des réponses plus adaptées, améliorer l'organisation de la collecte (durée, horaires, adéquation de la charge et des ressources ...) et réduire les risques, notamment ceux liés à la manutention des bacs. Pour accompagner le projet de transformation digitale en impliquant et en mobilisant les salariés, l'entreprise souhaite, au moment de la mise en place du CSE, entamer une négociation afin de conclure un accord d'intéressement, articulé à sa politique RSE. De fait, elle va aller un peu plus loin dans la structuration de son dialogue social...

## Déroulé du cas



## Qu'ont-ils fait ?

 p16

Lors de la création du CSE fin 2018, les partenaires sociaux de l'entreprise (direction et représentants syndicaux) n'ont pas souhaité négocier d'accord spécifique de mise en place de l'instance, chacune des parties considérant que le cadre légal convenait à la situation de Cedre. Quelques aménagements ont néanmoins été opérés dans son fonctionnement, inscrits dans le règlement intérieur, avec notamment un nombre de réunions supérieur à celui qu'impose la législation : une réunion par mois alors que le minimum pour cette taille d'entreprise est d'une réunion tous les deux mois. Par ailleurs, le thème Santé, Sécurité et Conditions de Travail, au-delà du cadre réglementaire qui n'impose que 4 réunions par an, peut être abordé sur demande des élus à chaque séance du CSE. Afin de négocier l'accord d'intéressement en lien avec le CSE, l'entreprise a créé un « conseil d'entreprise temporaire », avec des caractéristiques le distinguant de ce qui est prévu par les textes réglementaires.

 p16

 p16

En effet, d'un point de vue légal, un conseil d'entreprise exerce normalement toutes les attributions du CSE. En outre, dès lors qu'il est institué, il est seul compétent pour négocier, conclure et réviser les conventions et accords d'entreprise ou d'établissement. Le « conseil d'entreprise » de Cèdre constitue bien une invention spécifique et n'a d'ailleurs pas fait l'objet d'un accord collectif à proprement parler (il résulte d'un vote lors du 1er CSE et apparaît dans le PV de cette séance). Y siègent les élus titulaires au CSE (il y a 5 titulaires dont 2 sont également délégués syndicaux), les Délégués Syndicaux, le Directeur et la Directrice des Ressources Humaines. Il ne remplace pas les DS qui maintiennent leur capacité de négociation mais vise à associer le CSE aux négociations puisqu'au lieu d'être antérieurement 2 à voter (les DS), ils sont maintenant 5 (les 2 DS et les 3 autres membres élus au CSE).

p16 

## Leçons d'une crise : le CSE, partenaire des mutations à conduire

Dès le confinement, la quasi-généralisation du télétravail dans les entreprises a un impact direct sur l'activité de Cèdre : combiné avec les entreprises qui ont suspendu toute activité, c'est 75 % de volume de chiffre d'affaires en moins. Les 25 % de l'activité restants concernent les grandes entreprises et services publics dont le secteur médical et hôpitaux. Une très grande majorité des salariés se retrouvent au chômage partiel. Le CSE est consulté sur l'activité partielle, sans grand débat étant donnée l'importance de la baisse de l'activité. Pour autant, là les échanges entre direction et représentants du personnel s'intensifient et la direction met en place un dialogue régulier avec chaque élu, en bilatéral, sur la situation économique... l'occasion de partager les enjeux économiques et les fondamentaux de l'approche financière de l'entreprise. Les représentants du personnel maintiennent des liens fréquents avec les salariés sur site ou par téléphone. Ce partage d'informations et ce dialogue permettent :

- D'anticiper la transformation liée à la baisse du marché de la collecte de déchets de bureau (baisse du recours au papier, diminution des déchets, recours au télétravail ...). et de discuter en CSE des perspectives de repositionnement possibles, des enjeux de compétences et de reconversion, de transformation des outils de travail.
- D'intensifier le dialogue économique au sein de l'instance pour faire du CSE un partenaire de la mutation à conduire

Plus de détails sur : <https://semaineqvt.anact.fr/blog/cedre-un-dialogue-economique-renforce-au-sein-du-cse>

## Avec quels leviers ?

En amont des élections, la direction et les DS ont organisé des réunions d'information auprès de l'ensemble du personnel afin de présenter le fonctionnement du futur CSE et son cadre légal. Il s'agissait surtout d'insister sur l'importance de ces élections et sur le rôle majeur de la fonction de représentant du personnel, du point de vue de l'entreprise. La création du conseil d'entreprise est également un élément moteur de la redynamisation du dialogue social. Cette instance particulière a été proposée dans le cadre du Juridikthon, auquel l'entreprise Cèdre a participé\*. A cette occasion, les délégués syndicaux et la Direction de Cèdre en ont immédiatement perçu l'intérêt pour élargir le processus de négociation à un plus grand nombre d'acteurs. Le conseil d'entreprise s'inscrit ainsi dans la même logique que la charte de l'entreprise axée sur l'engagement solidaire.



**Jérôme Boillot,**  
Directeur général

« Il y a un point sur lequel on souhaite être vigilant : les questions Santé, Sécurité et Conditions de Travail. Il faut se garder de penser qu'on peut les traiter à chaque séance car on a le risque de ne pas aller assez en profondeur.  
« Dans cette période de crise, nous voulons ensemble relever par le haut (la compétence, l'implication, l'inclusion) le challenge de préserver les emplois en les faisant évoluer. Ambitieux mais passionnant et sans doute réalisable car nous avons la chance d'avoir un CSE impliqué qui a à cœur les collaborateurs et l'entreprise »



**Sabrina Adile,**  
Déléguée syndicale Cgt

« La mise en place du CSE a permis de partager plus largement les sujets santé, sécurité, conditions de travail. Auparavant, ils étaient gérés par 2 représentants du personnel au CHSCT. Là, tout le CSE est concerné. De la même façon, créer le conseil d'entreprise a permis d'impliquer tous les membres du CSE dans la négociation sur l'intéressement. C'est intéressant d'entendre davantage de points de vue. »

## Pour quels effets ?

Les actions d'information et de communication ont porté leurs fruits : 95 % des salariés présents ont voté lors des élections, chaque site a « recruté » de nouveaux candidats permettant une représentation de chacun au sein du CSE. Si la fusion des 3 instances est jugée positivement (moins de réunions, plus d'articulation entre les différents sujets), la direction a tout de même le sentiment que les sujets conditions de travail sont traités de façon moins approfondie qu'elles ne l'étaient antérieurement, dans le cadre du CHSCT. C'est un chantier prioritaire à mener dans les prochains mois. En revanche, la création d'un « conseil d'entreprise » sur-mesure, inspirée par les textes, permettant d'associer les OS et le CSE à un processus de négociation, a clairement insufflé une nouvelle dynamique sociale au sein de la PME. Pour le dirigeant, les délégués syndicaux et les élus au CSE, ce dialogue social enrichi ancre les débats dans du contenu concret, mettant en discussion les objectifs collectifs de performance et les moyens (notamment en termes d'organisation et de conditions de travail, de management et de formation) pour les atteindre. Ce dialogue économique et social s'est renforcé pendant la crise sanitaire et se poursuit pour construire le repositionnement de l'entreprise face à la baisse de l'activité « papier ». Dans un objectif de préservation des emplois, un plan de formation (compétences et polyvalence) et un programme d'évolution des métiers et de l'organisation sont discutés et travaillés en CSE. Ce processus est alimenté, notamment, par le travail en groupes de 7 personnes associant salariés et managers et conviant systématiquement un représentant du personnel.



**Pour aller plus loin,  
contactez :**

 ARACT Ile de France	 Cèdre
 Maroussia Krawec	 Jérôme Boillot, Directeur
 m.krawec@anact.fr	 jboillot@cedre.info

CAS  
#3

## UN CSE PROMETTEUR

# TEMPS DE TRAVAIL

# ABSENTEISME

# CONCERTATION

## BOULANGERIE PÂTISSERIE KEMPF

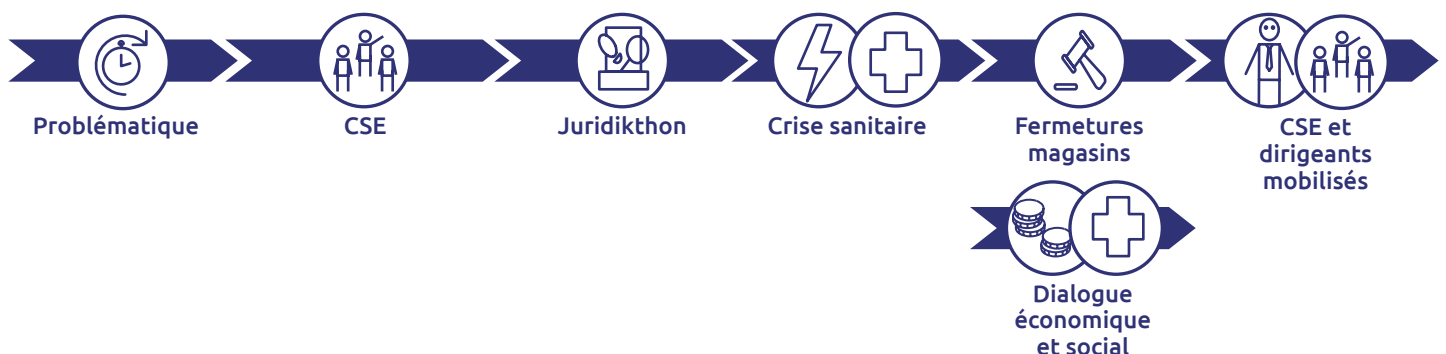
 Région Grand Est	 Entreprise en réseau
 Commerce et détail alimentaire	 TPE/PME
 34 salariés	

Kempf est une boulangerie pâtisserie qui n'a cessé de se développer depuis 20 ans. Marquée par une première expérience « douloureuse » de dialogue social, l'entreprise a connu des années de carence de la représentation du personnel. Aujourd'hui, et plus que jamais après la crise sanitaire durant laquelle il a joué un rôle essentiel, le CSE est un levier pour construire un nouveau cadre collectif de travail et ainsi (re) fédérer l'équipe.

C'est une TPE familiale que reprend Raphaël Kempf en 1995, alors que son grand-père avait créé la boulangerie en 1936 sur un axe pénétrant de la ville de Colmar. Il en fera une TPE innovante car, visionnaire, il implante en 1999 un nouveau site de production en sortie de ville et innove avec la première boulangerie « drive » de France. Depuis, l'entreprise n'a cessé de se développer avec l'ouverture progressive d'autres points de vente : Rouffach (2006), Hattstatt (2008), Marché Couvert (2010). Employant 34 salariés (20 femmes et 14 hommes), les activités de la boulangerie se sont étoffées : la boulangerie, pâtisserie et

viennoiserie, bien sûr mais aussi une activité de traiteur et de petite restauration sur place ou à emporter ainsi que la chocolaterie en saison (Noël, Pâques). La TPE cherche régulièrement à innover, elle est à l'origine de plusieurs créations et marques déposées (Wiwalas, Bubalas) et est régulièrement primée pour la qualité de ses produits. L'entreprise produit 362 jours par an et les horaires des différents lieux d'implantation sont différents : une situation tendue qui sera l'un des premiers chantiers du nouveau CSE qui est créé fin 2019 dans ce contexte.

## Déroulé du cas



## Qu'ont-ils fait ?

L'entreprise connaît quelques tensions du fait de son contexte très spécifique : travail et production 7 jours sur 7, horaires très étendus, gestion et livraisons sur 5 sites. Compte tenu de ces différentes implantations (plages horaires d'ouverture spécifiques), l'organisation du travail et du temps de travail en particulier est un « vrai casse-tête » de coordination des plannings. C'est également un objet de tensions récurrent dans l'équipe pour la prise des congés annuels et les périodes de forte charge du fait d'une gestion « individualisée », voire individualiste. L'entreprise a connu un turn-over important au cours des deux dernières années. Le recrutement l'an passé d'un chef-pâtissier, (véritable bras droit du dirigeant) a donné un nouveau souffle. Avec son expérience antérieure, son arrivée est perçue comme une opportunité pour repenser l'organisation du travail et apporter de la méthode pour revoir certains process de fabrication. Sensibilisé au management et aux pratiques RH,

 p16

il souhaite le faire en concertation avec les collaborateurs par l'instauration de règles plus partagées et « plus justes », notamment pour les prises de congés. Dès lors l'instauration du CSE est perçue comme un instrument de dialogue intéressant pour négocier collectivement sur ces sujets avec un interlocuteur légitime et identifié par tous. C'est aussi un moyen de dépasser le fonctionnement par « arrangements individuels », source de nombreuses tensions entre collègues. Les élections ont lieu mi-décembre 2019, le CSE est mis en place début 2020. Une délégation (Dirigeant-salarié) a participé au Juridikhton\* pour soumettre sa problématique « temps de travail » et se faire aider pour entrevoir le champ des possibles : négociation d'un accord d'entreprise sur l'annualisation du temps de travail par exemple.

 p16

 p17

 p17

## Leçons d'une crise : un dialogue économique et social renforcé

Lorsque la crise du Covid s'annonce et que le confinement est décidé, la boulangerie Kempf doit stopper net une partie de ses activités, la petite restauration notamment. Certains salariés sont placés en chômage partiel ou en congés pour celles et ceux qui avaient des reliquats. La semaine suivante, alors que l'activité de base se poursuit tant bien que mal (côté boulangerie notamment), le dirigeant tombe malade. Les jours suivants et afin de ne faire prendre aucun risque au personnel et à la clientèle, décision est prise de fermer l'ensemble des 5 magasins. Deux semaines plus tard, une reprise partielle et progressive est organisée par le chef pâtissier, adjoint du dirigeant. Les conditions de cette reprise sont discutées avec l'élue au CSE lors de réunions extraordinaires. L'élue au CSE a maintenu un contact journalier avec ses collègues par téléphone lui permettant d'avoir une vue globale sur les appréhensions et situations de l'équipe. Dans ce moment de crise, un dialogue, nouveau, se développe, sur des sujets au carrefour de questions stratégiques, économiques et sociales :

- Toutes les activités (traiteur, pâtisserie, boulangerie) sont mises à plat sur les cinq points de vente avec un partage des chiffres d'affaires, des besoins des clients, des compétences des personnels, des possibilités de polyvalence, des situations personnelles, des attentes en termes de congés.
- Les aménagements nécessaires à la reprise et à la santé/sécurité du personnel sont proposés et examinés conjointement : ouverture uniquement le matin, encouragement de la clientèle à utiliser le « Drive », production resserrée sur une gamme limitée de produits, le pain notamment, pour répondre aux besoins des clients.

Plus de détails : <https://semaineqvt.anact.fr/blog/boulangerie-patisserie-kempf-un-cse-prometteur>



**Raphaël Kempf,**  
Dirigeant

« Avec l'élection du CSE, on a semé une graine, on pose les jalons pour aller vers une nouvelle organisation du temps de travail adaptée aux besoins de l'entreprise. Nous avons maintenant un cadre pour discuter ces questions collectivement »

## Avec quels leviers ?

La création du CSE doit permettre des discussions apaisées pour traiter de ce sujet sensible du temps de travail (congrés) au carrefour des nécessités de production pour l'entreprise et des aspirations personnelles des employés. Le CSE est donc perçu, par le dirigeant, comme l'espace privilégié au sens où cette nouvelle instance a pour finalité de traiter et de mieux articuler les dimensions économiques et sociales. Il devrait permettre selon la direction de mieux impliquer et faire participer les salariés à la vie de l'entreprise et à son devenir. Encore faut-il avoir des interlocuteurs en face pour évoquer ces sujets ! La direction a donc fait un important travail de communication interne pour expliquer cette nouvelle instance et les enjeux pour tous d'avoir un interlocuteur privilégié pour avancer collectivement sur l'amélioration économique et sociale de l'entreprise. Elle a ainsi réussi à convaincre une salariée de s'investir dans cette mission.



**Mevlude Kuzucu,**  
Salariée élue au CSE

« J'ai accepté d'être candidate à l'élection du CSE, car il faut s'investir dans la vie de l'entreprise et se sentir concernée par ce qui s'y passe. Par contre, j'aurais peut-être besoin d'une formation pour jouer pleinement mon rôle et savoir me positionner vis à vis de mes collègues »

## Pour quels effets ?

Même si l'élection du CSE est très récente, et que celui-ci se cherche encore dans son fonctionnement, dirigeant et salariés constatent déjà les premiers effets en matière « d'ambiance collective » au travail, notamment dans le moment de crise qu'ils viennent de vivre. Une forme de solidarité et d'entraide entre les métiers était déjà apparue au moment des fêtes de fin d'année, période cruciale pour le CA mais aussi de tensions dans l'activité. L'absentéisme a baissé sur cette période, ce qui n'était plus arrivé depuis longtemps : « Tout le monde était sur le pont, on a senti les gens impliqués, c'était chouette ». (salariée, membre CSE). Aujourd'hui, ces liens semblent renforcés, après un moment de crise inédit, avec un dirigeant fortement touché et dans son activité, et personnellement. Le CSE s'est mobilisé pour faire face avec les salariés, prenant en compte les enjeux de pérennité de l'entreprise et de sécurité et santé des personnels. « La réunion du CSE a pris tout son sens dans cette période-là car on examine la reprise du travail en parlant ensemble de l'économique et du social. « C'est la survie de l'entreprise qui se joue » souligne la Direction. Une période certes difficile mais apprenante : une élue au CSE renforcée par les liens avec les salariés et sa participation aux discussions sur les aménagements organisationnels, un CSE constructif grâce au partage des informations et enjeux à la fois économiques et sociaux.

**Kempf a participé au Juridikthon 2019 organisé à Nancy par le Réseau Anact-Aract :**

[www.anact.fr/juridikthon](http://www.anact.fr/juridikthon)



**Pour aller plus loin, contactez :**

 Aract Grand Est	 Boulangerie Pâtisserie KEMPF
 Michaël Paquin	 Raphaël Kempf
 m.paquin@anact.fr	 raphael.kempf@gmail.com

## CE QUE L'ON EN RETIENT



# Décryptage



## Le dialogue économique ET social plus que jamais incontournable

Articuler les sujets de santé au travail aux questions stratégiques et économiques de l'entreprise est l'ambition originelle du CSE. La crise sanitaire a révélé tout l'intérêt d'envisager conjointement les questions de santé au travail et les enjeux de pérennité et de stratégie de l'entreprise. Dans cette période, là où ce dialogue s'est développé et a permis de faire face à la crise, les acteurs du CSE ont abordés conjointement :

- La priorisation des activités, le positionnement stratégique, les enjeux de pérennité
- Les nouvelles modalités d'organisation du travail à mettre en place,
- L'adaptation du contenu du travail,
- La prévention des risques professionnels en particulier biologique,
- Les nouvelles modalités de régulation de la charge de travail.



## Concevoir un CSE « sur-mesure » pour un dialogue social qualitatif

La mise en place du CSE bouleverse le dialogue social des entreprises : avec, notamment, moins d'élus et moins d'instances mais plus de jours de délégation dédiés aux mêmes élus. Elle peut être une opportunité pour faire un état des lieux du dialogue social permettant d'identifier les enjeux pour les acteurs de l'entreprise et les sujets prioritaires. Construire un CSE « sur-mesure » permet de déployer différemment le dialogue social institutionnel, en le renforçant, celui-ci ayant pu au fil du temps s'étioler ou devenir routinier. Il faut pour cela au-delà d'une approche purement technique ou quantitative. Ce qui nécessite par ailleurs une politique de communication interne pour « motiver » l'ensemble des salariés à s'approprier le dialogue social.



## Définir les règles et les choix de fonctionnement, au-delà des aspects réglementaires

Il est fondamental de discuter les contours et le fonctionnement, en se mettant d'accord sur la méthode de son déploiement. Les moyens (nombre d'élus, de réunions, heures de délégation ...) et les modalités de fonctionnement sont à définir, paritairement, en fonction des enjeux et des finalités du dialogue social, et à inscrire dans un accord ou a minima dans le règlement intérieur du CSE.

Si le CSE fait l'objet de contours juridiques précis, les partenaires sociaux peuvent choisir d'en étendre les prérogatives pour permettre un suivi plus en adéquation avec les besoins réels.



## Articuler le CSE avec d'autres espaces de dialogue

Le CSE, afin de jouer pleinement son rôle, ne peut être considéré comme une instance isolée, mais doit au contraire s'inscrire dans une organisation globale du dialogue qui articule les espaces de dialogue social institutionnels et les espaces informels, professionnels, équipes, sur le terrain, groupes de travail et autres espaces d'expression des salariés). L'efficacité du CSE tient notamment dans sa capacité à repérer et traiter les sujets pertinents en matière de conditions et d'organisation du travail. Cela nécessite d'organiser des coordinations entre les différents niveaux de dialogue et d'intervention et de renforcer le dialogue entre représentants de l'employeur, représentants des salariés et salariés.





## Promouvoir la santé au travail

Le traitement des questions de santé au travail requiert un ancrage dans les réalités du travail et une proximité avec les salariés. Cela nécessite de disposer des moyens suffisants pour repérer les problèmes que rencontrent les salariés, organiser le traitement des « remontées de terrain », s'assurer que les problèmes soient réglés au niveau adéquat. Le double défi pour le CSE est de promouvoir la santé, la sécurité et les conditions de travail et d'articuler les prises de décisions stratégiques aux enjeux de santé au travail. Pour ce faire, il ne s'agit pas de gommer tous les désaccords, mais de créer du débat sur le travail et les difficultés pour le réaliser. Il s'agit de trouver des compromis pour améliorer les conditions de travail et la prévention au bénéfice de tous.



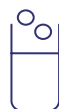
## Suivre les projets de l'entreprise en partageant une information de qualité

Le CSE peut participer de la mise en cohérence des projets de transformation de l'entreprise mais aussi au suivi des actions à mettre en œuvre, voire de leur évaluation. Un tel espace peut, notamment dans les TPE, devenir un lieu de régulation et de formalisation structurant. La capacité des acteurs du CSE à échanger de manière constructive et éclairée autour des enjeux stratégiques à court, moyen et long terme et des projets de transformation, dépend en grande partie de la qualité de l'information partagée. Donner accès aux représentants du personnel à des informations de qualité stratégie d'entreprise, évolutions économiques et sociales avec des données financières, de RH et de santé à l'appui ...) apporte de la transparence et facilite l'élaboration de diagnostics partagés.



## Se fixer des priorités

Les missions du CSE sont larges, il est donc indispensable que les acteurs se fixent des priorités pour éviter notamment l'embolie des ordres du jour ou la dilution des sujets. Il s'agit de conduire une réflexion collective, au sein du CSE, pour identifier les questions prioritaires à traiter, les points nécessitant information, consultation, avis... et ceux nécessitant un travail spécifique (analyses sur le terrain, enquêtes, rencontres de ressources externes,...). Plus les acteurs du CSE sont proches des réalités de terrain, en lien avec les salariés, plus ce travail de priorisation sera pertinent.



## Former les acteurs du dialogue social

Le travail au sein du CSE constitue une nouvelle démarche, plus vaste que celle qui existait jusqu'à présent. C'est pourquoi la formation de tous les membres, tant l'employeur que les représentants du personnel, est essentielle pour un CSE efficace. Les besoins en formation concernent tout autant les thématiques, c'est-à-dire les objets de discussion et de négociation, que la réglementation ou les méthodes de travail. Les formations communes constituent un dispositif pédagogique qui favorise la connaissance entre acteurs, une meilleure appréhension des rôles respectifs et la consolidation d'une vision commune du dialogue social.

## Le réseau Anact-Aract

Il se compose de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), établissement public administratif sous tutelle du ministère en charge du Travail et d'un réseau de 16 associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract).

Les Aract sont des associations de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'État (Anact et Ministère du Travail), la Région et des ressources propres.

Plus de 280 collaborateurs contribuent à leur mission de service public. Le réseau Anact-Aract a pour vocation de mettre en capacité les salariés et les directions, plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour améliorer les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique.**

D'autres témoignages, outils et ressources du réseau Anact-Aract sont disponibles sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

### Les missions du réseau Anact-Aract

Elles sont précisées par le décret n°2015-968 du 31 juillet 2015.

- Améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles
- Faciliter l'expression des salariés sur leurs conditions de travail, notamment lors de la conduite de projets de transformation des entreprises et des organisations
- Développer et proposer des démarches méthodes et outils issus des retours d'expérience de projet pilotes conduits avec tous les acteurs de l'entreprise
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents.

### L'offre de service du réseau Anact-Aract

- Mettre à disposition des entreprises et des pilotes de projets des outils de sensibilisation, des temps d'échange et des réseaux de compétences
- Conseiller sur le terrain des entreprises engagées dans des projets de transformation pour qu'elles les réussissent
- Co-développer des méthodes d'amélioration des conditions de travail innovantes avec les partenaires locaux sur les territoires
- Proposer des démarches de « simulation du travail futur » impliquant les salariés
- Contribuer à des actions collectives de branches et interprofessionnelles
- Financer des projet d'amélioration des conditions de travail grâce au Fact (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

Cette 5<sup>ème</sup> publication poursuit la collection du Réseau Anact-Aract qui vise la capitalisation autour de cas d'entreprise et expérimentations menées dans différents secteurs. Thématique, elle apporte un nouveau regard et retour d'expérience sur les effets produits des expérimentations en matière de conditions de travail et de qualité de vie au travail. Directeur de publication : Richard Abadie, directeur général de l'ANACT. Pilotage projet : Béatrice Sarazin (ANACT, département Veille, Etudes, Capitalisation et Prospective). Ont participé à la rédaction et la coordination de ce numéro : Marion Gilles (ANACT, département Veille, Etudes, Capitalisation et Prospective), Bénédicte Sidoli (Aract Normandie), Maroussia Krawec (Aract Ile de France) et Michaël Paquin (Aract Grand Est). Mise en page : Corinne Berry-Billant (ANACT, département Veille, Etudes, Capitalisation et Prospective).