

# SÉNAT

PREMIERE SESSION ORDINAIRE DE 1977-1978

Annexe au procès-verbal de la séance du 14 décembre 1977.

## RAPPORT

FAIT

*au nom de la Commission des Affaires sociales (1), sur le projet de loi, ADOPTÉ PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE, tendant au développement de la concertation dans les entreprises avec le personnel d'encadrement,*

Par M. Jean BÉRANGER,

Sénateur.

---

(1) Cette commission est composée de : MM. Robert Schwint, président ; Lucien Grand, Jacques Henriot, Bernard Lemarié, Hector Viron, vice-présidents ; Hubert d'Andigné, Roland du Luart, Jean Mézard, André Rabineau, secrétaires ; Jean Amelin, Hamadou Barkat Gourat, Jean Béranger, Noël Berrier, André Bohl, Louis Boyer, Jean-Pierre Cantegrit, Jean Chérioux, Michel Crucis, Georges Dagonia, Michel Darras, Jean Desmarests, Pierre Gamboa, Marcel Gargar, Henri Goetschy, Jean Gravier, Marceau Hamecher, Michel Labèguerie, Edouard Le-Jeune, Roger Lise, Pierre Louvot, Serge Mathieu, Marcel Mathy, André Méric, Michel Moreigne, Mme Rolande Perlican, MM. Jean-Jacques Perron, Guy Robert, Victor Robini, Pierre Sallenave, Albert Sirgue, Marcel Souquet, Bernard Taion, Henri Terré, René Touzet, Georges Treille, Jean Variet, Jacques Verneuil.

Voir les numéros :

Assemblée Nationale (5<sup>e</sup> législ.) : 3263, 3273 et in-8° 864.

Sénat : 156 (1977-1978).

---

Entreprise. — Code du travail.

## SOMMAIRE

	Pages.
<b>Introduction.</b> .....	3
<b>PREMIÈRE PARTIE. — L'enjeu : le malaise des cadres</b> .....	6
A. -- Une catégorie mal définie .....	6
B. — Une catégorie de plus en plus nombreuse .....	9
C. -- Un malaise croissant .....	10
<b>DEUXIÈME PARTIE. — Le remède proposé : souplesse et ambiguïté</b> .....	15
A. -- Une formule floue d'incitation à la concertation .....	15
B. — Les ambiguïtés du projet .....	22
1. — L'hostilité de principe de certains syndicats .....	22
2. — Les insuffisances du projet .....	24
3. -- Les améliorations possibles .....	26
4. -- Les dangers à éviter : les structures parallèles .....	27
<b>Tableau comparatif</b> .....	33
<b>Amendements de la commission</b> .....	35

Mesdames, Messieurs,

Le projet de loi transmis par l'Assemblée Nationale, tendant au développement de la concertation avec le personnel d'encadrement, fait partie d'un ensemble de réformes, envisagées depuis 1974, relatives au fonctionnement des entreprises.

La « réforme de l'entreprise » est une idée ancienne puisque les controverses sur ses structures remontent au début même de la révolution industrielle. Mais elle a retrouvé ces dernières années (1), et surtout depuis trois ans, une constante actualité dont il paraît souhaitable de rappeler les éléments les plus marquants :

— création d'un « Comité d'études pour la réforme de l'entreprise » présidé par M. Sudreau, qui remet, en février 1975, un rapport contenant près de soixante-dix propositions (2) ;

— saisine sur le même thème, du Conseil économique et social et avis sur le rapport de M. Delmon, en juillet 1975 (3) ;

— déclaration radio-télévisée du Président de la République, le 13 avril 1976, où il précise : « L'Etat marque la direction, mais la réalisation de la réforme dépend des dirigeants de l'entreprise et des partenaires sociaux » ;

— présentation à la presse, le 14 avril 1976, du « résultat de la réflexion gouvernementale sur la réforme de l'entreprise », sous forme d'une quinzaine de thèmes qui devaient servir de base, soit à la rédaction de projets de loi, soit, surtout, au lancement d'expériences (4) ;

— débat à l'Assemblée Nationale, en mai 1976, à la suite d'une déclaration du Gouvernement (5) ;

— quatrièmes assises nationales des entreprises, en présence des membres du Gouvernement, en octobre 1977, sur l'amélioration des conditions de vie dans l'entreprise.

---

(1) Cf. à ce sujet : *Pour une réforme de l'entreprise* de M. Bloch-Lainé, Seuil 1963.

(2) Cf. *La Documentation française* 1975.

(3) *Journal officiel*, CES du 12 août 1975.

(4) *Liaisons sociales*, Doc. 36.76, 15 avril 1976.

(5) *Journal officiel*, Assemblée Nationale, n° 34, 12 mai 1976.

Parmi l'ensemble des propositions faites, à l'un ou à l'autre de ces stades, figurent en bonne place l'amélioration de l'information des cadres et le développement d'une concertation avec la direction, amorcée, il convient de le rappeler, par la signature, en 1974, entre le CNPF et la CGC, d'une « déclaration commune » sur ce point.

Dans sa déclaration du 13 avril 1976, le Président de la République précisait à ce sujet :

« Dans l'entreprise moderne, les travailleurs doivent pouvoir être informés et s'exprimer dans des conditions organisées sur la vie de l'entreprise.

*« En ce qui concerne les cadres, nous prévoyons l'invitation faite aux dirigeants d'entreprises d'organiser de façon systématique la concertation active des cadres au sujet des principales orientations de la vie de l'entreprise ».*

\* \*

Le souci de valoriser le rôle du personnel d'encadrement apparaît par ailleurs dans de nombreuses propositions du rapport Sudreau, qu'il s'agisse de l'information, de l'aménagement du processus de décision ou encore du développement de la participation au sein de l'entreprise.

Il n'est pas une idée émise qui ne prenne en compte les responsabilités spécifiques de l'encadrement. Mais, sur l'ensemble des propositions faites, dont les plus importantes nous paraissent celles qui s'articulent autour du thème de l'« entreprise, communauté d'hommes », peu se sont à ce jour concrétisées dans la loi. Au point que l'on a pu craindre que ce rapport — dont on ne soulignera jamais assez la richesse — ne soit resté « lettre morte ».

Citons toutefois parmi les « résultats tangibles » au niveau législatif les textes votés récemment sur le bilan social et la prévention des accidents du travail.

D'autres se trouvent actuellement sur le bureau des assemblées, portant notamment sur les sociétés coopératives ouvrières de production, la société à gestion participative, ou encore la prévention des difficultés économiques.

Il est vrai que dans l'esprit du Gouvernement, il ne s'agit pas, par la loi, de se substituer aux entreprises ni aux partenaires sociaux, ni surtout d'apporter de nouvelles contraintes mais au

contraire d'inciter à des négociations et de provoquer des expériences, généralisables par la suite si celles-ci se révèlent utiles.

Telle est très exactement le sens voulu du texte qui nous est soumis : « *incitatif* » et « *expérimental* ».

On peut s'étonner cependant que, malgré les termes de l'article 34 de la Constitution et s'agissant d'un projet de loi, il ne fixe aucune règle ni ne détermine aucun principe fondamental, se bornant à inviter les chefs d'entreprise à faire œuvre d'imagination, sans obligation de résultat et sans sanction.

Le déclin de l'intervention normative de l'Etat dans les relations de travail est un phénomène connu, et l'on sait que depuis longtemps la législation n'a plus pour fonction que de fixer des obligations minimales, de fournir un cadre aux négociations ou encore de généraliser des accords collectifs.

*Mais c'est la première fois, sans doute, que la loi se borne à une incitation sans contrainte, faisant du Parlement l'observateur muet d'un jeu où il ne joue aucune part.*

Il ne semble pas non plus que ce texte ait été soumis pour avis au Conseil économique et social, malgré le souhait exprimé par ce dernier en août 1975 de se voir saisi de tout projet mettant en œuvre les propositions de réforme de l'entreprise. Il est infiniment regrettable que le Parlement soit ainsi privé de l'avis d'une assemblée particulièrement compétente dans le domaine des relations du travail et de la vie de l'entreprise.

Le texte ne fait donc qu'inciter à l'expérience, qu'obliger à des intentions, et ceci afin d'apporter un remède à ce qu'il est convenu d'appeler « le malaise des cadres ».

Son excessive souplesse, jointe à son ambiguïté, font non seulement douter de son efficacité mais aussi craindre à votre commission qu'il n'aggrave encore un climat de tension entre catégories de personnel, toujours dommageable à la bonne marche de l'entreprise et à l'intérêt de ses travailleurs.

C'est la raison pour laquelle votre commission, en reconnaissant l'intérêt de promouvoir la concertation entre le chef d'entreprise et son personnel d'encadrement, vous propose d'amender le texte du projet afin de le rendre pleinement cohérent avec l'esprit de notre législation sociale depuis 1945 et l'ensemble des propositions faites par le comité Sudreau concernant les réformes de l'entreprise.

## PREMIERE PARTIE

### L'ENJEU : LE « MALAISE DES CADRES »

Si la réforme de l'entreprise est un thème rebattu, il en est de même du « malaise des cadres » qui fait, depuis de longues années, l'objet d'une abondante littérature politique, économique et sociologique (1).

L'ambiguïté de la notion de « cadres » est au cœur du débat, définis qu'ils sont à la fois comme bourgeois et prolétaires, chiens de garde et fossoyeurs du capitalisme, exploités et exploités ou plus simplement représentants de la direction, détenteurs d'une délégation de pouvoir et salariés, porteurs de revendications.

La contradiction apparente résulte essentiellement de la diversité des responsabilités qu'ils assument, de l'absence de définition précise et de la tendance actuelle au gonflement de ce que l'on désigne sous le terme de « personnel d'encadrement », qui rassemble des groupes aussi distincts que les dirigeants de fait ou cadres de direction et les agents de maîtrise et techniciens.

#### A. — UNE CATÉGORIE MAL DÉFINIE

L'excellent rapport présenté par M. Caille devant l'Assemblée Nationale resitue avec clarté la place des cadres dans la vie économique et sociale de notre pays et procède une approche affinée de leur définition.

Nous nous bornerons à préciser quelques points essentiels (2).

Le Code du travail, on le sait, ne renferme aucune définition d'un vocable qu'il a même longtemps ignoré.

La législation prud'homale ne connaît, quant à elle, que les patrons, les ingénieurs et chefs de service, d'une part, les contre-maîtres, chefs de groupe, employés, ouvriers et apprentis, d'autre part.

Ce sont les mêmes catégories que distinguent, outre l'ordonnance du 22 février 1945 sur les comités d'entreprise, la loi du 16 avril 1946 lorsqu'il s'agit de prévoir les modalités de désignation, par deux collègues, des délégués du personnel.

---

(1) Notons Jacques Dubois, *Les cadres, nouveau tiers-état*, Bordas 1971.

(2) *La fragilité du contrat de cadre*, R. F. AS, juillet-septembre 1977.

Il faut attendre la loi du 16 juin 1966 modifiant la législation sur les comités d'entreprise, pour que la notion de cadre soit enfin introduite dans le code.

Pourtant, l'appellation avait déjà acquis droit de cité. Une organisation syndicale, la Confédération générale des cadres de l'Economie, en faisait état dans ses statuts déposés en 1937 et diverses conventions collectives signées entre 1936 et 1938 les mentionnaient notamment dans la métallurgie, le bâtiment et les travaux publics.

La loi du 4 octobre 1941 portant « Charte du travail » les prend en compte dans sa classification des salariés (1).

Mais ce sont les arrêtés Parodi-Croizat, pris à partir de 1945 afin de remettre en ordre les salaires, et notamment celui du 31 janvier 1946 qui contiennent les premières définitions ayant valeur juridique des ingénieurs, cadres, agents de maîtrise, techniciens et assimilés.

Ces textes ont permis de dégager les critères retenus pour définir l'appartenance d'un salarié au personnel d'encadrement, mais ils sont restés incomplets en négligeant un certain nombre de professions (2).

C'est donc aux conventions collectives (3), et, en leur absence, aux tribunaux, qu'il convient de se reporter.

La principale convention est celle du 14 mars 1947 instituant à leur intention un régime de retraite et de prévoyance. Son article 4 donne une définition générale dont les critères pour l'essentiel sont :

- la formation ou l'expérience ;
- l'exercice de responsabilités déléguées par le chef d'entreprise.

L'article 4 bis de ladite convention assimile par ailleurs aux cadres et ingénieurs les employés, techniciens et agents de maîtrise dont la cote hiérarchique brute résultant des arrêtés de mise en ordre des salaires est égale ou supérieure à 300. De là sans nul doute l'extrême confusion de la catégorie.

---

(1) Classification en un certain nombre de catégories dont l'une comprenait les ingénieurs et cadres administratifs et commerciaux, et une autre les agents de maîtrise et techniciens, le personnel de direction étant classé parmi les employeurs s'il avait délégation de la signature sociale.

(2) Liaisons sociales : Cadres et entreprises, page 3773, juin 1971.

(3) S'agissant du personnel d'encadrement, elles contiennent des dispositions sur les classifications, les salaires, les conditions d'engagement, les promotions, voire une « déontologie », constituant en quelque sorte un « statut des cadres ».

En l'absence de conventions collectives ou en cas de difficultés d'interprétation, c'est à la *jurisprudence de la Cour de cassation* qu'il faut recourir ; elle précise les critères cités.

Outre les connaissances personnelles (diplômes ou expériences), les *fonctions exercées* constituent l'élément essentiel (Soc. 18 octobre 1972, Bull. Cass. 5, p. 501). La Cour de cassation ne reconnaît la qualité de cadre que si le salarié possède une délégation de l'autorité patronale et bénéficie de la liberté nécessaire pour organiser son travail. Le salarié doit avoir une part de responsabilité personnelle dans l'application des directives émanant du chef d'entreprise, tout en ayant la direction d'un certain nombre d'employés placés sous ses ordres. D'après un arrêt très récent (Cass. soc. 6 octobre 1977), le critère déterminant, en l'absence de définition spéciale de la convention collective, est « l'exercice d'une fonction de surveillance et de direction sur un personnel subordonné ou des fonctions exigeant la mise en œuvre d'une technicité laissant à l'intéressé une marge d'initiative et de responsabilité ».

Le critère de commandement n'est donc pas exclusif. Certains cadres dits « fonctionnels » n'ont pas de collaborateurs sous leurs ordres. Le critère de la formation et du niveau de compétence l'emporte en ce cas sur celui de la responsabilité. Il convient de préciser enfin que l'affiliation au régime de retraite des cadres ne donne pas droit à elle seule au bénéfice de la qualité de cadre (Cass. soc. 17 juin 1974, Bull. V, p. 330 et, plus récemment, Cass. soc. 7 juillet 1977) : le titre conféré est également sans incidence. Et pas plus que le salaire (Cass. Soc. 19 octobre 1960, Bull. Cass. IV, page 679), le coefficient hiérarchique ne constitue un élément suffisant (Soc. 18 octobre 1972).

Les cadres ainsi appréhendés représentent une pyramide volumineuse aux contours assez flous.

Certains agents de maîtrise et employés supérieurs disposant d'une délégation de pouvoirs du chef d'entreprise ou d'une subdélégation de l'appareil de direction en forment la base.

Au sommet, siègent les cadres supérieurs, souvent dirigeants de fait. Au point que le professeur Lyon-Caen écrivait, il y a quelques jours (*Le Monde* du 29 novembre 1977) :

« La catégorie juridique des cadres a perdu, en France, toute précision : on y trouve tout le monde, du « petit chef » au cadre dirigeant, souvent mandataire social. Tôt ou tard, on devra bien



distinguer le dirigeant qui ne saurait sans abus se réclamer des avantages inhérents au salariat, du personnel d'encadrement qui reste salarié ».

Si le monde des cadres n'a rien d'homogène, le terme de « personnel d'encadrement » employé depuis peu, notamment dans des accords collectifs et plus précisément dans le présent projet de loi, n'est pas plus clair.

Il semble recouvrir la conception la plus large de la notion de cadre qui, par opposition, ne concernerait que les ingénieurs et cadres supérieurs. Distinction que l'on retrouve dans l'existence d'un deuxième et d'un troisième collège en ce qui concerne la désignation des représentants du personnel aux comités d'entreprise.

## B. — UNE CATÉGORIE DE PLUS EN PLUS NOMBREUSE

Un auteur notait, il y a peu : « Aujourd'hui, en dehors des ouvriers, du petit personnel d'exécution, du sous-prolétariat immigré, tout le monde est cadre. Le statut a parcouru le même chemin que l'automobile : c'est un statut de masse » (1).

Il est vrai que, selon l'ensemble des enquêtes sur la population active, les cadres sont de plus en plus nombreux, leur progression étant plus importante que celle des autres groupes socio-professionnels.

Si l'on retient, compte tenu des critères retenus parmi les catégories de l'INSEE, celles des ingénieurs, des cadres administratifs supérieurs, des techniciens, des cadres administratifs moyens et des contremaîtres, il ressort que le personnel d'encadrement, au sens large, représente avec près de 4,5 millions de personnes, plus de 20 % de la population active en 1975 et près de 25 % de la population salariée.

L'effectif ainsi entendu (qui comprend les cadres du secteur public) progresse de près de 40 % de 1968 à 1975, soit une croissance annuelle moyenne de plus 4,90 %, alors que l'augmentation est de moins 1 % pour les ouvriers et l'ensemble de la population active. Selon les perspectives officielles du Commissariat au Plan, ce taux doit encore s'accroître dans l'avenir.

---

(1) René-Victor Pilhes. *L'Unité* n° 271, 18-24 novembre 1977.

Si l'on se réfère au nombre de cotisants à l'AGIRC (Association générale des institutions de retraite des cadres) qui couvre la quasi-totalité du secteur privé non agricole et quelques établissements du secteur public ou semi-public, l'effectif total (cadres et assimilés) au 31 décembre 1976 n'est plus que de 1 691 700 personnes. Mais il progresse de près de 50 % de 1968 à 1975, sans qu'il soit d'ailleurs possible, comme le remarque le rapporteur à l'Assemblée Nationale, de distinguer dans cette augmentation ce qui relève de l'augmentation du nombre du personnel de l'encadrement et de l'extension du régime par glissement des qualifications.

Ce mouvement général se traduit nécessairement à l'intérieur des entreprises.

On sait que certaines branches de pointe, comme l'informatique et l'électronique, sont composées quasi exclusivement de cadres. Si l'importance de ceux-ci varie également d'une entreprise à l'autre, elle a, d'une façon générale, progressé dans toutes les firmes, atteignant souvent 10 %. Un exemple : Renault, en 1900, comptait un pourcentage de cadre de 0,5 %, en 1960, il est de 4,5 %, soit neuf fois plus. Aujourd'hui, l'établissement de Boulogne-Billancourt compte parmi ses 30 000 salariés 2 888 cadres, soit 9,5 %, et 10 628 employés, techniciens et agents de maîtrise, soit 35,4 %. Au total 45 %.

### C. — UN MALAISE CROISSANT

L'ambiguïté de la notion, qualifiée de « fourre-tout sociologique », qui finit par regrouper des catégories sans aucun élément commun et un nombre de plus en plus important de personnes, n'est pas étrangère au malaise présentement décrit.

D'une façon générale, on l'a déjà dit, le cadre est à la fois un salarié lié à son employeur par un contrat de travail impliquant une subordination et une certaine précarité de situation, et un représentant de la direction, assumant une partie de la responsabilité de celle-ci.

#### 1. — *Juridiquement, sa situation est hybride.*

Quelle que soit, en effet, l'autorité qui s'attache à sa fonction, quels que soient les avantages pécuniaires octroyés — même si aux prud'hommes, il mêle sa voix à celle des employeurs — le cadre reste lié à son entreprise par un banal contrat de louage de services (G. Lyon-Caen, *Les « cadres »*, D. 1961, chron. 21) dont les

caractères fondamentaux ne diffèrent guère, en particulier lorsqu'il s'agit de rupture, que l'on ait affaire à un « manager » ou à un OS (C. Pascano, *Le statut juridique des managers*, thèse, Paris 1974).

La jurisprudence se montre, cependant, plus nuancée. Elle retient, en cas de licenciement, la notion de légèreté blâmable à l'encontre de l'employeur plus volontiers dans le cas d'un cadre que dans celui des autres catégories de salariés. Mais, le chef d'entreprise, pour rompre le contrat de travail de ses collaborateurs, peut invoquer sans abus de droit, la réorganisation de l'entreprise ou encore le caractère *intuitu personae* de l'engagement.

Le caractère *intuitu personae* joue beaucoup s'agissant des cadres, compte tenu de la confiance absolue qui doit s'établir entre ces derniers et l'employeur (C. cass., 2 décembre 1964, Bul. IV 1964, page 807). L'obligation de loyauté s'imposant particulièrement au personnel d'encadrement.

Paul Durand, dans son traité de droit du travail (tome II, Paris, 1950) déclarait que « l'employeur considère les employés supérieurs comme solidaires de ses intérêts ; il entend pouvoir placer en eux une entière confiance, il admet difficilement que ses collaborateurs puissent s'opposer à lui en invoquant leur condition de salarié ».

Salariés plus proches de la direction, les cadres, ou tout au moins certains d'entre eux, lui sont donc plus soumis encore. Ce qui ne les empêche pas d'être comme les autres travailleurs sensibles aux aléas de la conjoncture économique.

Comme le soulignait dans un débat récent, notre collègue Jean Cauchon (*Journal officiel*, Sénat, séance du 18 octobre 1977) : « les cadres occupent une position difficile au sein de nos entreprises, dans la mesure où ils se sentent à la fois très proches de leurs dirigeants parce qu'ils comprennent mieux que quiconque les contraintes auxquelles ont à faire face nos entreprises dans la conjoncture internationale déprimée, et très proches aussi de l'ensemble des salariés parce qu'ils partagent souvent les mêmes préoccupations que ce soit sur le plan des revenus, des conditions de travail ou, dans les cas extrêmes, du maintien de l'activité de leur entreprise. »

2. — *Le chômage des cadres* est un phénomène relativement récent, qui, s'ajoutant à la relative stagnation de leur pouvoir d'achat, inquiète de plus en plus les organisations représentatives.

La formation massive de cadres subalternes et de techniciens, jointe à l'expansion économique ralentie, a accru les risques de chômage qu'avait déjà engendrée, dans les années 60, la vague des restructurations et fusions.

En un an, le nombre de cadres chômeurs a augmenté de près de 27 %, atteignant 60 000 personnes qui mettent de huit à neuf mois pour retrouver un emploi. A noter que 60 à 70 % d'entre eux ont plus de quarante ans.

Le chômage des jeunes diplômés prend également des proportions alarmantes, la plupart d'entre eux devant accepter de travailler en dessous de leur qualification.

Cette situation tend, par la force des choses, à rapprocher les cadres de la classe ouvrière, cette « prolétarianisation » étant d'autant plus évidente que le nombre des cadres s'accroît, que les tâches techniques sont de plus en plus parcellaires et les responsabilités de plus en plus diluées.

### 3. — *Un sentiment de frustration.*

Enfin et surtout, les cadres semblent éprouver un sentiment croissant de frustration.

Certes, le personnel d'encadrement ne ressent pas à un même degré l'ambiguïté de sa situation selon la place qu'il occupe dans la hiérarchie. Les cadres supérieurs proches de la direction s'assimilent aux intérêts de leur entreprise tandis que la masse des petits cadres est plus soucieuse de défendre ses intérêts collectifs. D'où un degré de syndicalisation très variable.

Nous ne reprendrons pas l'abondante littérature sur le malaise ressenti et citerons seulement quelques thèmes (1) :

— l'évolution des fonctions qui, on l'a dit, peut aboutir à un fractionnement des tâches et responsabilités, transformant les cadres en « manœuvres intellectuels » sans initiative ni autorité, ni pouvoir réel dans l'élaboration des décisions, de plus en plus centralisées avec le développement des techniques modernes d'informatique et la récente crise ;

— le regret d'être insuffisamment informé de la marche de l'entreprise, alors même qu'un doute s'insinue quant à la volonté et la capacité des chefs d'entreprise de résoudre les problèmes ;

---

(1) Nous excluons toutes les revendications relatives à la sécurité de l'emploi ou le maintien de la hiérarchie des salaires.

— le souci de voir reconnaître leur autorité et leur légitimité tant par le patronat que par une base qui refuse de plus en plus la hiérarchie autoritaire ;

— enfin, une insertion jugée insuffisante dans les organismes représentatifs de personnel et les structures de l'entreprise.

Les organismes légaux de représentation du personnel leur ont fait pourtant, et progressivement, une place croissante. Mais, soit parce qu'ils estiment qu'elle est peu en rapport avec leur niveau de responsabilités, soit parce qu'ils critiquent l'évolution et le fonctionnement de ces institutions, certains considèrent que leur insertion n'est pas suffisamment assurée dans les structures de l'entreprise.

A ce propos, il convient de rappeler, s'agissant des comités d'entreprise, qu'aux termes de l'article 6 de l'ordonnance du 22 février 1945, les représentants du personnel étaient élus par deux collèges comprenant, d'une part, les ouvriers et employés, d'autre part, les ingénieurs, chefs de service, agents de maîtrise et assimilés.

La représentation des cadres était prévue par le deuxième alinéa de l'article 6 de l'ordonnance prévoyant que, dans les entreprises de plus de 500 salariés, les ingénieurs et chefs de service auraient au moins un délégué titulaire, sans que soit d'ailleurs mentionnée la constitution d'un collège spécial.

La loi du 18 juin 1966 a posé le principe d'un troisième collège de cadres, détaché de la maîtrise :

— dans les entreprises de plus de 500 personnes, s'ils représentent au moins 5 % de l'effectif :

— dans les entreprises de moins de 500 salariés, si leur nombre est au moins égal à vingt-cinq.

C'est la loi du 29 décembre 1972 qui a généralisé cette formule dès lors que, quel que soit l'effectif, le nombre des ingénieurs, chefs de service et cadres administratifs commerciaux ou techniques, assimilés, est au moins égal à vingt-cinq.

La même loi qui, d'une façon générale tend à garantir et renforcer la représentation des cadres dans l'entreprise, prévoit, par ailleurs, leur représentation obligatoire au comité central d'entreprise, lorsqu'un ou plusieurs établissements ont constitué un collège spécial. Elle rend obligatoire, enfin, la présence d'un ingénieur

ou cadre dans la délégation du comité d'entreprise au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance dans les sociétés anonymes où sont constitués trois collèges électoraux. Mais la voix des représentants du personnel y est, on le sait, purement consultative.

Si les cadres sont de plus en plus présents dans les comités d'entreprise, il paraît certain qu'ils n'y ont pas une totale liberté de formulation. En présence de délégués ouvriers, il leur est souvent impossible de poser à la direction souvent réticente les véritables problèmes, touchant à la gestion même de l'entreprise, en matière de politique commerciale, politique d'investissement, politique financière.

Enfin, on sait que les comités d'entreprise n'ont pas joué et ne jouent pas le rôle économique que leur conférait l'ordonnance du 22 février 1945 conçue par le général de Gaulle.

\*  
\* \*

Comme l'écrivait François Bloch-Lainé en 1963 (1) :

« Les cadres ne ressentent pas au même point que les ouvriers le souci de conserver intactes leurs libertés de concertation. Une compromission qui leur ferait perdre un peu de cette liberté en contrepartie d'un peu plus de responsabilité les tente plutôt. Ils souffrent de ne pas « connaître plus les situations à partir desquelles sont fixés les objectifs » et de n'avoir « pas plus de contacts réels avec le patron ». Ils voudraient être plus « initiés » à l'interdépendance des problèmes de l'entreprise, afin d'éviter le cloisonnement et la déformation qui résultent de toute spécialité.

« Ils voudraient être mis mieux à même de faire part de leurs préoccupations à leurs chefs. Ils pensent que l'autorité de ceux-ci peut demeurer intacte et se trouver même renforcée si, au lieu d'opérer dans le mystère ils font en sorte de susciter chez leurs subordonnés, le plus possible d'actes libres concourant à l'exécution des décisions prises au sommet. »

C'est cette aspiration à participer à l'élaboration de décisions que tente de concrétiser le projet de loi présenté par le Gouvernement.

---

(1. *Pour une réforme de l'entreprise*. Op. Cit.

## DEUXIEME PARTIE

### LE REMEDE PROPOSE : SOUPLESSE ET AMBIGUITE

C'est pour tenter de résoudre le malaise ressenti et d'apporter aux aspirations diffuses une certaine satisfaction que le présent projet est envisagé.

Il part de l'idée souvent exprimée que l'évolution économique et la concurrence internationale, de plus en plus âpre, ne permettront la survie qu'aux entreprises les plus dynamiques, ce qui implique qu'une très large part d'initiative soit reconnue aux cadres à tous les échelons de la hiérarchie et que soit instaurée une participation réelle à la vie de l'entreprise, participation qui correspondrait à l'attente des intéressés et à une nécessité de l'entreprise elle-même.

C'est l'exposé des motifs qui le souligne (1) : « Pour connaître un développement harmonieux et pour atteindre ses objectifs de progrès social et économique, l'entreprise doit tendre à recueillir l'adhésion des hommes qu'elle réunit. »

#### A. — UNE FORMULE FLOUE D'INCITATION A LA CONCERTATION

Constatant qu'aux responsabilités croissantes des cadres n'a pas correspondu une amélioration de leur insertion dans l'entreprise, la CGC a, depuis longtemps, défendu l'idée de structures de concertation à eux réservées. Lancée par la déclaration commune CNPF-CGC de 1974, la formule n'a pas connu le succès attendu. D'où l'idée, afin d'en pallier les insuffisances, de mettre en œuvre un processus de recherches qui, sans porter atteinte au principe d'autorité du chef d'entreprise, vise à améliorer l'information et la consultation de ses collaborateurs.

#### 1. — *La déclaration commune de 1974 et les commissions de concertation.*

Estimant, dans un premier temps, que la proportion de cadres était insuffisante au sein des comités d'entreprise et sans rapport avec leur importance dans la marche et le climat de celle-ci, la

---

(1) Reprenant les termes mêmes de la déclaration de juin 1974.

CGC avait réclamé la création, au sein du comité, d'une *commission économique*, destinée à étudier les problèmes de gestion trop souvent négligés au profit de la gestion purement sociale.

La mesure étant apparue insuffisante, la CGC lança l'idée de la constitution dans les grandes entreprises d'une *commission de concertation* réservée au personnel d'encadrement et créée à côté du comité d'entreprise où les cadres joueraient leur rôle comme par le passé, et même plus que par le passé, mais où ils restent minoritaires.

Comme le déclarait la CGC, en 1970, par la bouche d'André Malterre :

« A l'intérieur de l'entreprise, chacun de nous doit avoir ses responsabilités d'initiative et de commandement correspondant à la définition même du cadre. C'est pour cela et non par esprit de caste que le personnel d'encadrement désire une commission qui lui soit propre, où lui seront données des informations de caractère général et la possibilité d'avoir un véritable dialogue au niveau du président ou du directeur général sur la politique de l'affaire et également sur les difficultés qu'elle doit surmonter. C'est ce que souhaitent tous ceux qui se refusent à faire des cadres de nouveaux prolétaires et de simples instruments de commandement. »

Il écrivait, par ailleurs (1) : « Si l'information est correctement donnée et que ceux qui la dispensent ont l'autorité et la compétence nécessaires, elle doit être complétée par la *discussion* afin que ceux qui exercent l'autorité patronale prennent conscience des difficultés soulevées par le personnel aux différents niveaux hiérarchiques et que celui-ci comprenne que la politique générale qu'on lui expose correspond à des nécessités.

« Il est évidemment souhaitable que cette discussion ne soit pas un simple dialogue, mais prépare les décisions patronales, étant entendu que la responsabilité appartient à ceux qui exercent l'autorité et à nul autre. Il ne s'agit pas d'un transfert de responsabilités des patrons sur les salariés. Si ceux-là estiment que ceux-ci ont tort, ils doivent le leur dire et leur expliquer, se comporter ainsi en chefs responsables et non pas en technocrates soucieux d'éluider les responsabilités de leurs décisions. »

---

(1) André Malterre : *Les cadres et la réforme de l'entreprise*, France-Empire 1969.



C'est donc à partir de ces conclusions, dégagées par son congrès de 1967, que la CGC est intervenue à maintes reprises auprès du CNPF pour favoriser au sein des entreprises l'institution de ces instances de concertation propres au personnel d'encadrement.

Les années 1970 et 1971 ont, en particulier, vu se développer les contacts pour faire avancer le problème.

C'est au terme de plus de quatre années de négociations que, finalement, le Conseil national du Patronat français, d'abord réticent, et la Confédération générale des Cadres ont conclu leur « déclaration commune sur le développement de la concertation avec le personnel d'encadrement des entreprises », suivie d'un communiqué commun des deux organisations.

L'accord n'avait pas de caractère formellement obligatoire. Il ne s'agissait que de recommandations en vue d'associer aux décisions, à tous les niveaux, dans toutes les entreprises, l'ensemble des cadres.

Comme le déclarait, à ce sujet, le président du CNPF :

« La décision appartient toujours aux chefs d'entreprise, mais elle est préparée en commun. Il appartiendra aux chefs d'entreprise et aux cadres de mettre au point des procédures d'information et de concertation. Il n'y a pas de solution *a priori*, car il serait absurde de vouloir proposer un même modèle pour les entreprises du bâtiment et une société chimique de taille internationale, pour une banque et une entreprise de transports. L'application de ces recommandations demandera un très grand effort, et le rôle du CNPF sera, en quelque sorte, d'apporter une assistance technique aux chefs d'entreprise ».

De son côté, le président de la CGC notait que la déclaration commune est « le premier texte paritaire où les rapports entre employeurs et salariés sont définis autrement qu'en liens de subordination. Il ne s'agit pas de révolution au sein des entreprises, mais d'une réforme capitale qui, appliquée dans l'esprit de la déclaration, peut modifier profondément le climat des entreprises ».

La déclaration, fondée sur l'idée que « l'entreprise doit recueillir l'adhésion des hommes qu'elle rassemble et tout particulièrement des cadres en les associant à l'élaboration des décisions »

ne prévoit donc, finalement, que la recherche de procédures permettant l'information, la consultation et la concertation des cadres dans les domaines suivants :

- l'organisation technique de la production ;
- les conditions de travail ;
- la politique du personnel et de l'emploi ;
- les résultats financiers ;
- les objectifs de développement et politique d'investissement.

Aucune formule n'est particulièrement conseillée, les « commissions de concertation » n'étant même pas mentionnées.

Le rôle de l'encadrement et la nécessité de son information et de son expression sont réaffirmés dans *l'accord-cadre sur les conditions de travail*, signé entre le CNPF et les confédérations CGC, CFTC et FO, le 17 mars 1975 (1), dont nous citerons ces extraits :

*Art. 31. — Le rôle de l'encadrement — qu'il soit assumé par des cadres ou par des agents de maîtrise — est un élément essentiel de l'organisation des entreprises et de la mise en œuvre effective du présent accord.*

*Il doit s'adapter à l'évolution des techniques de production et de gestion, des conditions de travail, des niveaux culturels et des rapports humains dans l'entreprise.*

*En raison de cette évolution, il est nécessaire de développer les fonctions de coordination, d'animation et de conseil.*

.....

*Art. 33. — Le bon exercice de la fonction d'encadrement suppose :*

*— que les pouvoirs de ceux qui détiennent l'autorité soient déterminés de façon claire, notamment à l'égard des services fonctionnels, et leur permettent d'exercer réellement l'autorité qui leur est dévolue ;*

*— qu'il soit pratiqué une délégation de pouvoirs suffisante ;*

*— que soient en rapport les responsables et les délégations de pouvoirs ;*

*— que le personnel d'encadrement dispose d'une information spécifique, aussi bien sur la marche générale de l'entreprise, et notamment sur ses projets à moyen et à long terme, que sur les problèmes techniques, et soit appelé à exprimer son point de vue.*

*Il importe également, en vue d'assurer l'information complète du personnel, de créer les conditions propres à éviter les interférences entre les circuits hiérarchiques d'information, d'une part, et ceux des représentants du personnel, et notamment du comité d'entreprise, d'autre part.*

Notons que cette disposition reprend mot pour mot la déclaration commune de 1974.

---

1. *Linéaires sociales*, 4233, 17 mars 1975.

### *Des résultats insuffisants.*

Il ne semble pas que la déclaration commune ait entraîné des conséquences notables. Aucun bilan précis n'en peut être dressé.

Devant le Sénat, le 18 octobre 1977, M. Beullac, Ministre du Travail, déclarait (1) :

« Les commissions de concertation prévues par l'accord CNPF-CGC de 1974 n'ont pas connu le développement attendu en raison surtout des difficultés économiques des entreprises. »

Pour d'autres (2), si l'expérience a échoué, c'est que les employeurs n'ont pas joué le jeu et que, lorsque ces commissions ont été mises en place, elles ont constitué un écran supplémentaire entre la direction et les cadres non présents à la commission.

Pour d'autres encore, l'attente par les partenaires sociaux d'une réforme plus profonde des structures de l'entreprise expliquerait un certain attentisme qu'encourageait également une conjoncture économique défavorable.

2. — *L'idée d'une politique plus « volontariste ». La confirmation d'une action à mener en faveur des cadres, par le rapport Sudreau.*

Le rapport du Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise, devant le constat de carence en matière d'information et pour rompre l'anonymat de l'organisation, proposait, on l'a dit, un aménagement des processus de décisions et une conception plus ouverte de l'organisation de l'entreprise ; nous en retiendrons quelques éléments :

« La plupart des salariés, y est-il précisé, souhaitent être associés de façon active à la prise des décisions qui les concernent directement. Il en est ainsi pour les décisions qui comportent des conséquences sociales importantes.

« Mais certains salariés, en particulier au sein de l'encadrement, se sentent directement concernés par les décisions générales économiques, financières et techniques de la firme. Il est essentiel que leurs besoins propres de participation soient pris en considération, par respect de la compétence qu'ils mettent au service de

---

(1) *Journal officiel*, Sénat, séance du 18 octobre 1977, p. 2361.

(2) *L'Express*, 31 octobre 1977, « Cadres : nous ne sommes pas que des électeurs.

l'entreprise autant que par exigence d'efficacité ; la déclaration commune du 3 juillet 1974 entre la Confédération générale des Cadres et le Conseil national du Patronat français sur le développement de la concertation avec le personnel d'encadrement des entreprises propose à cet égard un exemple de procédure utile.

« Associer à la préparation des décisions tous ceux qui ont une information et une compétence est indispensable.

« L'exécution de la décision implique, elle aussi, une large participation, dans la mesure où elle entraîne pour chacun une série de décisions secondaires qui sont de sa compétence propre. Le contrôle des résultats peut aussi s'accompagner d'un dialogue au sein de l'entreprise réunissant les niveaux hiérarchiques divers. »

C'est dans cette optique que, encouragé par le Conseil économique et social et pressé par la CGC, le Gouvernement était conduit à « relancer » les idées de concertation plus étroite avec les cadres qui « par leur formation et par l'intérêt qu'ils portent à certains grands problèmes d'intérêt général sont peut-être plus à même d'y réfléchir avec la direction de l'entreprise » (1).

*Le choix d'une formule incitative et expérimentale.*

Si, d'après l'exposé des motifs du projet « il est plus nécessaire que jamais que soient recherchées de nouvelles formes de direction qui fassent une plus large part à l'information préalable et à la consultation régulière », si « le personnel d'encadrement doit être mis mieux à même d'exercer les responsabilités qui lui incombent », il n'est prévu d'autres obligations pour le chef d'entreprise que de *rechercher les moyens* d'améliorer l'information et la consultation du personnel d'encadrement. Cette obligation incombe à tous ceux qui dirigent une entreprise privée de plus de cinquante salariés ou une entreprise publique ou semi-publique, à statut, ayant des organes de représentation du personnel.

Elle est doublée, pour les entreprises comptant plus de 500 salariés, de trois autres obligations concomitantes :

- celle de consulter les intéressés ;
- celle de consigner dans un rapport les avis recueillis ;
- celle enfin de communiquer ce rapport au personnel d'encadrement.

---

(1) M. Beullac au Sénat, *Journal officiel*, Sénat du 13 octobre 1977, p. 2362.

La formule est présentée par le Ministre du Travail comme étant incitative et expérimentale.

*Incitative*, parce qu'elle laisse à chaque chef d'entreprise le pouvoir de définir de façon plus ou moins large les personnels auxquels elle s'adresse.

*Incitative* aussi dans la mesure où elle définit un but et laisse la plus grande souplesse en ce qui concerne le choix des moyens.

*Expérimentale* enfin parce qu'il est prévu que le Gouvernement fera un rapport au Parlement sur les conditions d'application de la nouvelle loi, trois hypothèses pouvant alors se réaliser, selon les termes d'une note du Ministère (1) :

— ou bien, informé des initiatives prises, le Gouvernement prépare un projet de loi généralisant les expériences les plus intéressantes ;

— ou bien le CNPF et les syndicats concernés signent un accord plus précis et plus clair que la déclaration de 1974 et le Gouvernement se borne à en rendre compte au Parlement ;

— ou bien, « hypothèse intermédiaire et peut-être souhaitable », le Gouvernement soumet au Parlement, le moment venu, un projet de loi ayant pour objet de rendre obligatoire pour les entreprises un accord conclu entre le CNPF et les syndicats.

On comprend l'intérêt, avant de fixer des contraintes légales, de consulter les intéressés. Encore faut-il souligner que ceux-ci ont tout loisir de s'exprimer par leurs représentants, soit au niveau des organisations professionnelles, du Conseil économique et social ou du Parlement.

Mais fallait-il, pour cette consultation préalable, recourir à la loi ? Si l'on a récemment invité les maires de France à formuler leurs observations sur la réforme proposée par la commission Guichard, c'est par lettre personnelle que cette consultation s'est opérée. Sans doute une telle forme aurait-elle été de loin préférable.

---

(1) Flash, 13 novembre 1977.

## B. — LES AMBIGUÏTÉS DU PROJET

Le projet, ce n'est un secret pour personne, rencontre l'hostilité des autres organisations syndicales de cadres qui estiment qu'il tend à isoler ces derniers de l'ensemble des salariés, et qu'il porte atteinte aux prérogatives des organes représentatifs.

C'est la critique principale que formule votre rapporteur, à laquelle s'ajoute la crainte que ce texte n'approfondisse la cassure déjà observée dans certaines entreprises, et ne transforme un peu plus celles-ci en terrains de lutte.

Ce sont d'ailleurs de semblables remarques qui ont été faites à l'Assemblée Nationale, où, d'une façon générale, ont été critiquées :

— la rupture qu'opère le projet avec les dispositions récentes tendant au renforcement du rôle des comités d'entreprise :

— l'absence de garanties données aux intéressés, de pouvoir s'exprimer librement lors des consultations.

Néanmoins, un seul amendement a été adopté, à savoir la détermination, dans le projet, d'une date limite pour le rapport présenté au Parlement. On peut s'y rallier bien volontiers, mais d'autres modifications paraissent essentielles.

Se félicitant de l'intention manifestée de voir s'accroître l'information et la consultation du personnel d'encadrement, qui ne peut qu'améliorer l'information et la concertation de l'ensemble du personnel, votre rapporteur s'est donné pour but de rechercher les moyens d'associer les représentants élus du personnel d'encadrement au processus de recherche d'une meilleure concertation. Votre commission a bien voulu le suivre dans cette orientation.

### 1. — *L'hostilité de principe de certains syndicats.*

On sait que le syndicalisme des cadres se partage entre la CGC et les grandes confédérations ouvrières CGT, CFDT, CFTC et FO.

Des le lancement à la fin des années soixante par la CGC de l'idée de concertation spécifique, les autres organisations témoignaient de leurs réticences.

Cette hostilité de principe à toutes mesures tendant à isoler les cadres du reste des travailleurs s'était déjà largement manifestée lors du vote de la loi du 29 décembre 1972 généralisant le troisième collège pour l'élection au comité d'entreprise. Elle s'est exprimée plus encore dans les contacts qu'a eu votre rapporteur avec les représentants de l'UGICT-CGT et de l'UGC-CFDT.

Pour la plupart des organisations de cadres affiliées à une centrale ouvrière, en effet, le droit des cadres ne se distingue pas de celui des autres salariés puisque, comme eux, ils sont « exploités par le régime capitaliste ». Il n'y a pas de différence qualitative entre les uns et les autres et, pour le personnel d'encadrement, le meilleur moyen d'accéder à l'information et à la libre expression, c'est de conquérir ces droits pour tous, en menant une action en commun avec tous les travailleurs.

En ce sens, les initiatives de la CGC leur paraissent ramener l'encadrement dans le « giron patronal », renforcer l'homogénéité entre employeurs et cadres, sans pour autant donner à ceux-ci une meilleure part dans l'élaboration des directives et présenter un caractère largement illusoire.

Dans un communiqué publié en 1972 et commun à l'UGICT-CGT et l'UGC-CFDT, il était déjà précisé :

« La création de commissions de concertation pour les cadres nierait la « communauté d'intérêt de l'ensemble des salariés et esquiverait les responsabilités patronales... Une telle initiative consisterait à faire examiner par les cadres seuls l'information traitée au comité d'entreprise... sans qu'ils y aient gagné une possibilité de réelle participation, ils apparaissent, face à l'ensemble des travailleurs comme associés à des décisions sur lesquelles ils n'ont aucune responsabilité. »

Consultées sur le présent projet, les deux organisations précitées *n'ont pas rejeté l'idée d'une concertation, en général*, mais se sont inquiétées de savoir de *quelle concertation* il pouvait s'agir, qui elle concernerait et dans quelle mesure les « intéressés » pourraient librement s'exprimer. Elles ont enfin unanimement regretté que le processus de recherche d'une amélioration de la concertation puisse s'opérer en dehors de toutes les instances représentatives.

## 2. — *Les insuffisances du projet.*

On ne peut manquer, il est vrai, d'être frappé par le caractère imprécis du texte. Volontairement imprécis, semble-t-il, parce qu'il ne serait pas possible selon certains d'introduire d'une façon rigide et stéréotypée une concertation qui, par nature, nécessite d'être adaptée aux conditions multiples des entreprises et qui suppose surtout un état d'esprit et une volonté qu'aucun texte ne peut susciter.

Il n'était pas souhaitable, a-t-on dit à votre rapporteur, d'aller au-delà des obligations déjà inscrites dans le projet, la sanction la plus efficace d'un manquement du chef d'entreprise résidant dans les réactions mêmes de son personnel d'encadrement.

Si l'on peut admettre la nécessité de la souplesse, s'agissant non point encore d'expériences ou de mode de concertation, mais du lancement d'un processus de réflexion, on ne peut s'empêcher de regretter que la formulation du projet ne traduise qu'un état d'intention.

Sa rédaction accumule donc, et volontairement, les termes vagues et flous, laissant le chef d'entreprise maître d'œuvre d'un processus de réflexion, dont le seul aspect concret paraît être, dans les grandes entreprises, la rédaction d'un rapport envoyé à tous les intéressés et qui devra mentionner la nature et l'objet de chaque consultation, les opinions émises ainsi que les suites possibles de la démarche entreprise.

Encore faut-il noter que l'absence de communication du rapport au personnel d'encadrement n'est assortie d'aucune sanction et que n'est pas assurée la communication au Gouvernement des résultats de l'expérience tentée, résultats qui doivent faire l'objet d'un rapport au Parlement.

Il est en outre *paradoxal qu'une recherche sur les moyens de développer la concertation soit faite sans le recours obligatoire aux instances légales prévues justement pour cela et particulièrement sans la consultation obligatoire des représentants élus des cadres.*

Il n'est pas inutile de rappeler, à ce sujet, les termes de l'accord-cadre du 17 mars 1975 sur l'amélioration des conditions de travail signé, notamment, par le CNPF et la CGC :

« Les parties signataires ont été guidées par le souci : . . .

. . . . .



— d'affirmer que l'amélioration des conditions de travail des salariés doit être réalisée, non seulement pour eux, mais *avec eux et avec leurs représentants et de faire en sorte qu'ils soient en conséquence informés et consultés* sur les dispositions prises en vue d'améliorer les conditions de travail et *mis en mesure de constater la réalité et d'en suivre l'application*, qui demeurera sous l'entière responsabilité de l'employeur. »

Dans les entreprises où la Déclaration de 1974 n'a suscité aucun changement, le projet de loi risque, dans les faits, de s'avérer tout aussi inopérant :

— *il ne prévoit d'obligations réelles que dans les entreprises d'une certaine importance.*

Dans les entreprises plus petites — mais à condition qu'elles comptent au moins 50 employés, le chef d'entreprise est seulement chargé de « rechercher les moyens » d'améliorer l'information et la consultation, sans avoir à consulter personne ni rédiger aucun rapport ;

— ces deux obligations ne sont donc imposées qu'aux seuls chefs d'entreprise de plus de 500 salariés, seuil résultant d'un compromis entre les souhaits exprimés par la CGC et ceux du CNPF (1).

Encore sont-elles limitées, puisque ceux-ci demeurent libres de déterminer :

— les catégories de personnel concernées par une éventuelle concertation ;

— les personnes qu'il entend consulter pour ce faire ;

— l'opportunité et les modalités d'une éventuelle mise en place de méthodes, procédures ou formes de concertation permanente ;

— les personnes à qui il communiquera le rapport exigé.

Laisser le choix à l'employeur de consulter qui il veut et de conclure comme il veut sur le point de savoir s'il convient de procéder ou non à la mise en place de méthodes de concertation peut certes présenter un caractère « incitatif », mais surtout faire réellement douter du caractère sérieux du projet.

---

(1) Le projet couvre ainsi environ 2300 entreprises.

Certes, on peut objecter que le fait, pour un chef d'entreprise, de ne pas procéder à une véritable consultation de ses cadres constitue, en quelque sorte, un « comportement suicidaire » et que les remous qu'il entrainera constitueront une sanction plus importante qu'une simple amende.

Il n'en reste pas moins qu'il paraît effectivement *contraire à l'esprit même* non seulement de toute notre législation sociale, mais encore du rapport du Comité d'études présenté par M. Sudreau et qui inspire le projet, de ne pas associer les instances normales de représentation des cadres à une démarche qui entre dans leur entière compétence.

### 3. — *Les améliorations possibles.*

On ne peut nier la nécessité d'améliorer l'information, la consultation et la concertation. Pour cela, l'intérêt que peut présenter le projet de mettre en œuvre un processus de recherche des moyens et structures adaptés à la réalité de chaque entreprise est indéniable.

Comme il est excessif d'exiger des cadres qu'ils se solidarisent totalement avec le destin de l'entreprise, en niant leur statut de salarié, il est tout aussi exagéré de croire en l'unité et à la totale identité des cadres et des ouvriers.

Parmi les salariés, le personnel d'encadrement demeure celui qui, grâce à sa position dans l'entreprise, est le plus apte à rassembler et à interpréter une information, qu'il peut être justement le plus capable de diffuser et expliquer.

Mais, dans la recherche des procédures à concevoir, il ne paraît ni opportun, ni souhaitable d'imaginer des organes de réflexion, même informels, parallèles à ceux qui existent ou de permettre au chef d'entreprise d'éviter la consultation de ceux qui, légalement, sont désignés pour lui donner leur avis en cette matière comme en beaucoup d'autres.

*La concertation exige la concertation.*

S'il peut être admis que l'employeur s'entoure de l'avis de ceux-là mêmes qui lui paraissent les plus désireux d'être informés, de participer à l'élaboration des décisions et de s'impliquer dans la vie de l'entreprise, si l'on peut admettre donc qu'il puisse choisir

en partie ses interlocuteurs, il n'est pas concevable qu'il ne soit pas tenu, dans sa démarche, à consulter les représentants élus du personnel d'encadrement : délégués du personnel, membres élus des deuxième et troisième collèges du comité d'entreprise (1) et délégués syndicaux.

Il n'est pas concevable non plus que le chef d'entreprise ne soit pas tenu de communiquer le rapport établi au comité d'entreprise, dont on se souvient qu'il doit — depuis la loi du 12 juillet 1977 — donner un avis sur le bilan social de l'entreprise.

Tel est l'objet des amendements proposés par la Commission des Affaires sociales qui sont d'ailleurs conformes à toutes les dispositions de notre code du travail et correspondent pleinement aux idées maîtresses du rapport Sudreau.

*C'est en effet ce rapport qui pose en postulat la reconnaissance du syndicat comme partenaire* seul capable de s'imposer en tant qu'interlocuteur du chef d'entreprise. C'est lui qui précise qu'il revient aux organisations patronales et syndicales d'imaginer d'autres types d'institutions de représentation dans l'entreprise. C'est lui, en outre, qui rappelle la nécessité d'approfondir la concertation au sein du comité d'entreprise conçu par l'ordonnance du 22 février 1945 comme l'instance permettant « d'associer les travailleurs à la gestion des entreprises ».

D'autre part, l'article 2 du projet prévoit que le Gouvernement fera rapport au Parlement sur les conditions d'application de la loi.

Or rien, dans l'article premier, n'organise l'information du Gouvernement sur le contenu des rapports des chefs d'entreprise. Il semble en conséquence souhaitable de prévoir que ces rapports seront, après avoir été communiqués au personnel d'encadrement, transmis à l'Inspection du travail accompagnés de l'avis du comité d'entreprise. Tel est l'objet du dernier amendement de votre commission.

#### 4. — *Les dangers à éviter : les structures parallèles.*

Il n'est évidemment pas possible de prévoir les formes, les méthodes, les procédures que revêtira la concertation envisagée pour le personnel d'encadrement. Mais il appartient à votre rapporteur de rappeler quelques idées forces qui lui semblent

---

(1) Le seuil de 500 salariés est justement celui qui rend probable un troisième collège de cadres.

essentielles et qui devront nous guider lorsque seront discutées devant le Parlement les suites à donner au rapport que s'est engagé à nous présenter le Gouvernement sur les conditions d'application du présent projet de loi.

a) *La nécessité de renforcer les pouvoirs des comités d'entreprise.*

Il ne paraît guère souhaitable d'imaginer que soient créées de nouvelles structures faisant écran supplémentaire entre la direction et les instances élues. Et nous nous attacherons là encore à respecter l'esprit du rapport Sudreau.

Les institutions doivent être prises là où elles sont. Avant d'en créer d'autres, il convient sans doute d'utiliser déjà celles qui existent. Or, les comités d'entreprise existent depuis 1945 et leur compétence en matière économique est très proche de celle envisagée par le présent projet, s'agissant de la consultation et de l'information des cadres.

Si l'article premier du projet mentionne que ces dernières portent sur « les domaines intéressant la politique générale de l'entreprise », l'exposé des motifs est plus explicite : il cite l'organisation et l'évolution des structures de l'entreprise, la préparation de la politique financière, commerciale ou sociale et la fixation des objectifs de leur développement.

Or, il est incontestable que la plupart de ces domaines interfèrent avec les compétences économiques des comités d'entreprise.

Rappelons que, pour l'essentiel, le comité est obligatoirement consulté et informé sur l'organisation, la gestion et la marche de l'entreprise : il reçoit communication annuelle et semestrielle sur l'exécution du programme de production, l'évolution du chiffre d'affaires, l'état des commandes, les investissements. Dans une société anonyme, il reçoit communication des documents remis aux actionnaires. Enfin, s'agissant de l'emploi, il est informé et consulté sur les problèmes qu'il pose dans l'entreprise (volume et structure des effectifs, durée du travail, conditions d'emploi,

---

(1) *Droit social*, juillet-août 1977, information et consultation du comité d'entreprise en matière économique

formation professionnelle, salaires, intéressement). Il est, en outre, obligatoirement consulté avant tout licenciement collectif pour cause économique.

On voit que cette compétence économique est donc large et correspond globalement à celle dévolue de la concertation des cadres.

Il reste, bien sûr, à appliquer non seulement la loi, mais l'esprit de la loi, et à redonner aux comités d'entreprise le rôle de concertation économique qu'ils n'auraient jamais dû négliger.

Pour cela, paraît s'imposer la nécessité de renforcer leurs pouvoirs et leurs moyens en cette matière.

La Commission des Affaires sociales du Sénat a toujours réaffirmé la nécessité d'accroître leur efficacité dans le rôle économique qui doit être leur véritable vocation. Elle l'avait fait dans son rapport, présenté par notre collègue Rabineau, sur le projet de loi améliorant la représentation des cadres dans les comités, en décembre 1972.

Notre commission ne peut que renouveler sa volonté en ce sens.

Plusieurs projets sont, on le sait, à l'étude, proposés par le rapport Sudreau, portant notamment sur :

— l'amélioration de la représentativité du comité, s'agissant notamment des catégories professionnelles de l'encadrement qui verraient le nombre de leurs représentants accru ;

— la création d'une délégation économique, émanant du comité, dans les entreprises de plus de 2 000 salariés, dont feraient partie de droit les représentants titulaires de l'encadrement et qui aurait pour vocation d'approfondir les questions d'ordre économique et de préparer les dossiers correspondants en vue de leur présentation au comité. Le dialogue pourrait y être plus aisé, le secret mieux garanti. Elle devrait permettre de mieux mobiliser la compétence de l'encadrement, notamment pour une définition concertée des orientations stratégiques de la firme.

L'idée se heurte à la réticence de certaines organisations syndicales qui y voient un moyen d'éluder la mission du comité et de privilégier le rôle des cadres supérieurs.

Sans entrer dans le débat, notons que l'obligation de créer une commission économique au sein de tous les comités pourrait peut-être aboutir au même résultat sans heurter de front les partenaires sociaux.

Enfin, rappelons que devraient également être envisagés :

- la possibilité, pour tous les comités d'entreprise, de se faire assister d'un expert comptable ;
- l'accroissement des moyens en temps des délégués ;
- l'amélioration de leur information afin d'en combler les lacunes (en matière notamment de salaires, emploi, de détermination et d'orientation de la politique générale de la firme, des structures de l'entreprise), ou leur insuffisante périodicité.
- l'accroissement du domaine de la consultation.

b) *L'extension à tous de la concertation.*

Avant de conclure, votre rapporteur voudrait également rappeler que l'information et la concertation ne sauraient se limiter au personnel d'encadrement.

C'est une constatation fréquente que l'information dans une entreprise « descend » mal, le personnel d'encadrement ne répercutant pas suffisamment les informations dont il dispose.

Or, le désir d'information et d'expression existe à tous niveaux, du haut en bas de la hiérarchie. Et chacun à son niveau, selon ses exigences personnelles, souhaite situer son action dans un ensemble et participer aux objectifs généraux de l'entreprise.

Pour être spécifiques, les problèmes des cadres ne sont pas essentiellement différents de ceux des autres salariés de l'entreprise. *C'est à tous les stades qu'éclate l'aspiration à plus d'information, de participation et de responsabilité.* Et plutôt que de créer des structures supplémentaires ou spécifiques, ne convient-il pas d'encourager davantage la décentralisation, la délégation de pouvoirs et la suppression de certains échelons hiérarchiques. C'est ce que mentionnait déjà la Déclaration de 1974, mais qui n'a pas encore trouvé sa réelle concrétisation.

C'est enfin ce que déclarait, dans sa conférence de presse d'avril 1976, le Président de la République, après avoir annoncé son intention de voir organiser de façon systématique la concertation avec les cadres :

« Nous pensons que cette concertation doit pouvoir s'étendre à l'ensemble des travailleurs, bien entendu, si les partenaires sociaux y sont favorables et, à ce moment-là, cette concertation étendue à l'ensemble des travailleurs devient une véritable participation à la vie de l'entreprise. »

*C'est sous réserve de ces observations et de ces amendements que votre commission vous propose d'adopter le projet de loi qui vous est soumis.*

## TABLEAU COMPARATIF

Texte du projet de loi.	Texte voté par l'Assemblée nationale en première lecture.	Texte proposé par la commission.
<p style="text-align: center;">TITRE</p>	<p style="text-align: center;">TITRE</p>	<p style="text-align: center;">TITRE</p>
<p><i>Projet de loi tendant au développe- de la concertation dans les entre- prises avec le personnel d'enca- drement.</i></p>	<p>Sans modification.</p>	<p>Sans modification.</p>
<p>Article premier.</p>	<p>Article premier.</p>	<p>Article premier.</p>
<p>Dans les entreprises et organismes énumérés aux alinéas premier et 2 de l'article L. 431-1 du Code du travail ainsi que dans les entreprises mentionnées à l'article L. 438-9 du même code, le chef d'entreprise doit rechercher les moyens d'améliorer l'information et de développer la consultation du personnel d'encadrement dans les domaines intéressant la politique générale de l'entreprise, en vue de permettre à ce personnel de mieux exercer les responsabilités qui lui incombent.</p>	<p>Sans modification.</p>	<p>Dans les entreprises...</p>
<p>A cet effet, dans les entreprises visées à l'alinéa précédent et occupant le 1<sup>er</sup> janvier 1978 plus de 500 salariés, le chef d'entreprise prépare, en liaison avec les intéressés, un rapport sur les voies et moyens d'un développement de la concertation entre la direction de l'entreprise et le personnel d'encadrement.</p>		<p>... qui lui incombent. Il consulte notamment les représentants élus du personnel d'encadrement ainsi que leurs délégués syndicaux. A cet effet...</p>
<p>Ce rapport, qui doit mentionner la nature et l'objet de chacune des consultations effectuées ainsi que les opinions exprimées à cette occasion, traite de l'opportunité et des modalités de la mise en place de méthodes, procédures ou formes de concertation permanente.</p>		<p>..., en liaison avec les intéressés, parmi lesquels figurent obligatoirement les représentants élus du personnel d'encadrement ainsi que leurs délégués syndicaux... ... et le personnel d'encadrement. Sans modification.</p>



**Texte du projet de loi.**

Il est communiqué avant le 1<sup>er</sup> janvier 1979 à chacun des membres du personnel d'encadrement de l'entreprise.

**Art. 2.**

Le Gouvernement fera rapport au Parlement sur les conditions d'application de la présente loi.

**Texte voté  
par l'Assemblée nationale  
en première lecture.**

Le Gouvernement fera rapport au Parlement sur les conditions d'application de la présente loi, avant le 30 juin 1980.

**Art. 2.**

**Texte proposé  
par la commission.**

Il est communiqué avant le 1<sup>er</sup> janvier 1979 à chacun des membres du personnel d'encadrement puis soumis pour avis au comité d'entreprise ou à l'organisme représentatif qui en tient lieu.

Il est transmis avec l'avis du comité d'entreprise à l'inspection du travail.

**Art. 2.**

Sans modification.

## AMENDEMENTS PROPOSES PAR LA COMMISSION

### Article premier.

**Amendement :** Compléter *in fine* le premier alinéa par la phrase suivante :

Il consulte notamment les représentants élus du personnel d'encadrement ainsi que leurs délégués syndicaux.

**Amendement :** Dans le deuxième alinéa, après les mots :

... en liaison avec les intéressés...

insérer les mots :

... parmi lesquels figurent obligatoirement les représentants élus du personnel d'encadrement ainsi que leurs délégués syndicaux...

**Amendement :** Rédiger comme suit le quatrième alinéa de cet article :

Il est communiqué avant le 1<sup>er</sup> janvier 1979 à chacun des membres du personnel d'encadrement puis soumis pour avis au comité d'entreprise ou à l'organisme représentatif qui en tient lieu.

**Amendement :** Compléter *in fine* cet article par l'alinéa suivant :

Il est transmis avec l'avis du comité d'entreprise à l'inspection du travail.