

# Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social :

## étude longitudinale de 7 grandes entreprises

### **ÉQUIPE DE RECHERCHE :**

Rémi Bourguignon, Université Paris Est Créteil / IRG (coordination scientifique)

Pauline de Becdelièvre, ENS Paris-Saclay / IDHES

Élodie Béthoux, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines / Printemps

Heather Connolly, Grenoble Ecole de Management

Arnaud Mias, Université Paris Dauphine / IRISSO

Paul Tainturier, IAE Paris Sorbonne / GREGOR

Avec le soutien de l'association Dialogues

Ce rapport a été cofinancé par France Stratégie dans le cadre d'un appel à projets de recherche réalisé pour le comité d'évaluation des ordonnances. Son contenu demeure sous la responsabilité des auteurs et n'engage ni France Stratégie ni le comité d'évaluation.

# Table des matières

Introduction.....	5
Méthodologie de l'enquête.....	6
Une enquête longitudinale pour appréhender les processus de mise en œuvre. ....	6
Echantillonnage.....	7
Analyse et présentation des observations .....	9
1 La négociation des dispositifs CSE.....	10
1.1 Moyens, proximité, périmètres : les trois enjeux au cœur de la négociation .....	10
1.1.1 Moyens.....	10
1.1.2 Proximité .....	12
1.1.3 Les périmètres ou la question des établissements distincts .....	13
1.2 Une négociation sous contrainte .....	14
1.3 Un processus de négociation souvent complexe .....	16
1.3.1 Un processus de négociation incertain .....	16
1.3.2 Des relations hétérogènes entre organisations syndicales et au sein des organisations syndicales au moment des négociations.....	17
1.3.3 Temporalité et intensité des négociations.....	18
1.3.4 De nombreux accords sur le dialogue social, avec parfois une logique d'accord en cascade	18
2 Fonctionnement des CSE.....	20
2.1 Les commissions.....	21
2.1.1 Rôle des commissions .....	22
2.1.2 Fonctionnement des commissions .....	25
2.1.3 Focus sur la CSSCT.....	29
2.1.4 Les enjeux syndicaux des commissions.....	41
2.2 Dialogue de proximité et représentation de proximité.....	42
2.2.1 Maintenir les réclamations individuelles et collectives à distance des réunions du CSE	42
2.2.2 Organiser la représentation de proximité.....	45
2.2.3 La représentation de proximité comme enjeu syndical.....	49
3 Le travail des acteurs du dialogue social .....	51
3.1 Une exigence accrue de préparation et de coordination : vers une plus grande discipline des débats ? .....	52
3.1.1 Faire avec une représentation du personnel plus étoffée .....	53

3.1.2	La coordination intra- et inter-syndicale : entre « gestion de projet » et diplomatie ...	55
3.1.3	Le paradoxe d'une simplification chronophage .....	58
3.2	Des mandats plus exigeants ? La professionnalisation du travail de représentation en question.....	63
3.2.1	Intensification du travail, polyvalence accrue et compétences à définir.....	64
3.2.2	La professionnalisation comme horizon .....	68
3.3	« Vie » des élus.....	72
3.3.1	Les suppléants : des stratégies pour leur donner un rôle et en faire des ressources ...	73
3.3.2	La constitution des listes : un exercice délicat .....	77
3.3.3	Devenir des mandatés et mandatés à venir.....	78
4	Quels effets de la crise sanitaire sur le fonctionnement des instances ? .....	80
4.1	La continuité du dialogue social, au prix de divers ajustements.....	81
4.1.1	Un dialogue social maintenu, voire renforcé .....	81
4.1.2	Une mise en place des instances parfois retardée par la crise .....	84
4.1.3	Le déroulement des réunions des CSE : heurs et malheurs des échanges à distance ...	84
4.1.4	La nouvelle donne du travail syndical et intersyndical .....	87
4.1.5	Les effets de la crise sanitaire sur le contenu des échanges .....	88
4.2	Repenser le dialogue social et ses pratiques .....	90
4.2.1	Conserver les bonnes pratiques du travail à distance ?.....	91
4.2.2	L'expérience d'un dialogue « partenarial » ? .....	91
5	Conclusion .....	94
5.1	Une centralisation sélective.....	94
5.2	Une simplification à construire .....	95
5.3	Une intégration inachevée.....	96
5.4	De la rationalisation formelle à la rationalisation matérielle du dialogue social ? .....	97
	Bibliographie .....	98

## Introduction

Le présent rapport vise à nourrir les analyses du comité d'évaluation des ordonnances dites « Travail » de 2017. Il a été mené entre 2020 et 2021 par une équipe de recherche pluridisciplinaire et s'attache à suivre la mise en œuvre des Comités Sociaux et Economiques (CSE).

Les CSE sont les nouvelles instances de représentation du personnel que se devaient de mettre en place les entreprises françaises entre le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et le 31 décembre 2019. Ces nouvelles instances procèdent d'une fusion des instances antérieures qui organisaient la représentation du personnel, à savoir les comités d'entreprise, les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et les délégués du personnel. Réaliser l'évaluation d'un tel changement est un exercice qui se révèle bien délicat pour de nombreuses raisons. Celle qui nous a parue d'emblée et a conduit à l'adoption d'une méthodologie originale, exposée ci-dessous, est le fait que ce type de réforme ne saurait produire de nouveaux fonctionnements et comportements stabilisés du jour au lendemain. La modification des structures institutionnelles du dialogue social<sup>1</sup> impulse un processus complexe tant le détail de ces structures – ou ce qui peut paraître tel – compte. De fait, la décision de fusionner des instances appellent à préciser un certain nombre de paramètres, ce que les acteurs font au fur et à mesure de la mise en œuvre selon un processus exploratoire. Surtout, le pendant de cette évolution institutionnelle est une évolution des comportements et attitudes des mêmes acteurs. La période de mise en œuvre peut ainsi être vue comme une période d'établissement de nouvelles routines qui ne sont pas données immédiatement mais émergent au gré de circonstances dont l'appréhension est un des objectifs de cette étude. En d'autres termes, il est particulièrement complexe de vouloir étudier l'effet des ordonnances selon la logique d'une étude d'impact qui comparerait un avant et un après. Cette démarche supposerait un recul temporel important et la mise à disposition de base de données sur grands échantillons pour contrôler la diversité des autres changements qui interviendraient dans la période. Pour cette raison, nous avons fait le choix d'une démarche longitudinale consistant à suivre un petit nombre d'entreprise sur une période de temps significative pour comprendre le processus de mise en œuvre.

Une seconde raison à la difficulté que représente un tel travail d'évaluation tient à la nécessité d'isoler les effets de la réforme des effets d'autres changements et événements intervenus dans la même période. De ce point de vue, il ne semble pas possible de passer sous silence le fait que la mise en œuvre des ordonnances travail est concomitante à la crise sanitaire provoquée par le Coronavirus. Le dialogue social, dans les entreprises étudiées, a évolué sous le double effet de la fusion des instances de représentation du personnel et de l'émergence brutale d'une crise bousculant l'agenda social et les modalités de réunion de ces instances. Prétendre pouvoir faire la part des choses serait bien présomptueux et il est difficile d'affirmer si les observations collectées durant la période d'étude sont attribuables aux seules ordonnances travail ou à la crise sanitaire. Nous nous sommes efforcés de faire la part des choses par le recours à une description la plus précise possible des réalités mais alertons le lecteur sur la prudence avec laquelle il convient de les interpréter.

---

<sup>1</sup> Dans ce rapport, la notion de « dialogue social » n'est pas directement mise en discussion et débat. Elle est donc utilisée comme équivalent à la notion de relations professionnelles suivant la définition qu'en donne l'Organisation International du Travail.

C'est au regard de cette double difficulté que nous avons opté pour une observation longitudinale des entreprises retenues dans l'échantillon et une restitution thématique des résultats.

## Méthodologie de l'enquête

Une enquête longitudinale pour appréhender les processus de mise en œuvre. En cohérence avec la volonté d'identifier les processus et de suivre la mise en œuvre chemin faisant, la méthodologie adoptée pour cette étude s'inscrit dans une perspective longitudinale. Il s'est donc agi, pour les chercheurs, de suivre un petit nombre d'entreprises sur une période de 18 mois. L'inscription des observations et entretiens dans le temps a pour ambition de capter les trajectoires, les ajustements mais aussi les événements qui vont peser sur la mise en œuvre des CSE. La méthodologie a, plus concrètement, reposé sur des vagues d'entretiens qui combinaient des entretiens dits récurrents, avec les principaux acteurs centraux du dialogue social, et des entretiens plus ciblés pour couvrir les différents niveaux et acteurs du dialogue. Cette démarche doit garantir une vision tout à la fois large et approfondie des entreprises étudiées. Le calendrier initial qui a guidé l'étude est le suivant :

Etape	Objectif	Entretiens menés
T1 / janvier 2020	Caractériser le processus de négociation, le dispositif qui en est issu ainsi que les objectifs sous-jacents pour les différents acteurs (DRS, négociateurs syndicaux, principaux élus du CSE central). Identifier les différentes stratégies des acteurs lors des négociations et les problématiques rencontrées.	8 entretiens seront conduits au niveau central avec les négociateurs et négociatrices du CSE
T2 / mai 2020	Caractériser les dynamiques multiniveaux de la mise en place du CSE. Il s'agira de décrire la coordination entre les différents CSE ainsi que la coordination entre les CSE et les représentants de proximité lorsqu'ils existent.	Président.e et secrétaire du CSE central + Interview de 4 représentant.e.s du personnel issu.e.s de 2 CSE locaux
T3 / octobre 2020	Caractériser le fonctionnement des commissions du CSE central ainsi que les mécanismes de coordination entre elles.	Président.e et secrétaire du CSE central + Interview de 4 représentant.e.s du personnel issu.e.s des commissions du CSE central
T4 / janvier 2021	Caractériser le rôle du management de proximité. Il s'agira de cerner autant les dispositifs organisationnels mis en place que les relations informelles qui se nouent au niveau local.	Président.e et secrétaire du CSE central + Interview de 4 managers de proximités issu.e.s de deux sites.
T5 / juin 2021	Revenir, avec les principaux acteurs interrogés, sur les principales observations réalisées pour saisir l'impact de la mise en place du CSE sur le dialogue social.	Président.e et secrétaire du CSE central + réunion collective de restitution avec les différents

Ce séquençage initial a fait l'objet d'adaptations entreprise par entreprise pour tenir compte des difficultés d'accès au terrain – les conditions de réalisation de l'enquête ont été fortement dégradées dans la période de crise sanitaire – et de l'état d'avancement des entreprises dans le déploiement de leur CSE. Certaines d'entre elles n'avaient que très récemment adopté la nouvelle organisation au démarrage de l'étude. C'est par exemple le cas d'ÉNERGIE dont la désignation des membres du CSE central n'a eu lieu qu'en janvier 2020 rendant difficile l'investigation du fonctionnement de l'instance dans les faits. C'est aussi le cas de CONSULTING qui a mis en place ses CSE d'établissement en janvier 2020 et dont le CSE central ne s'est réuni, pour la première fois, qu'en mars 2020. Certains des focus thématiques prévus dans la méthodologie, comme la dynamique multi-niveaux, ont parfois dû être décalés sans quoi le matériau recueilli aurait été

trop fragile. Cette nécessité a été particulièrement évidente s’agissant des commissions ou des représentations de proximité que les CSE ont tardé à mettre en place. Pour cette raison, il a parfois été indispensable, au cas par cas, d’intervertir différentes phases de l’enquête.

Qu’il s’agisse du retard pris du fait de la crise sanitaire ou d’une temporisation pour coller au rythme de mise en place des instances par les entreprises, ces évolutions ne sont pas sans conséquence sur la dimension longitudinale de l’enquête. Car si, pour certaines entreprises, la collecte de données se sera bien faite sur 18 mois avec quelques interlocuteurs récurrents permettant de suivre les évolutions des pratiques, elle a été, pour d’autres entreprises, non seulement plus limitée mais encore réalisée dans un temps plus restreint. Pour cette raison, l’enquête, dont le présent rapport se présente comme une étape intermédiaire, sera prolongée dans les prochains mois.

### Echantillonnage

L’étude repose sur un échantillon de 7 grandes entreprises issues de secteurs d’activité différents. La focalisation sur de grandes entreprises a été un choix assumé dès le démarrage de l’étude en cohérence avec une conviction suivant laquelle la mise en place des CSE engendre des problématiques de natures très différentes selon la taille des entreprises. C’est dans les grandes entreprises, là où la complexité organisationnelle est la plus forte, que la configuration des CSE pose le plus de questions. Le regroupement en une instance unique des instances (CE ; DP ; CHSCT) dont les périmètres pouvaient être différents, conduit inévitablement à des changements importants même dans les entreprises qui auraient une préférence pour la reproduction des fonctionnements antérieurs. C’est aussi dans ces entreprises que les pratiques de dialogue social sont les plus élaborées et qu’il est probable de voir ses acteurs de saisir des ordonnances.

Il est à noter que l’étude a été menée en collaboration avec l’association Dialogues, réseau au sein duquel des responsables d’entreprise et des syndicalistes échangent dans le but de produire un « dialogue social innovant ». Pour cette raison, les entreprises ayant intégré l’échantillon peuvent figurer parmi les entreprises dont les pratiques en matière de dialogue social sont les plus développées.

Par-delà ces caractéristiques communes, les cas retenus couvrent des situations distinctes en matière de calendrier, de complexité organisationnelle et de contexte de mise en œuvre (Voir tableau ci-dessous).

	<b>Calendrier de mise en œuvre du CSE</b>	<b>Complexité organisationnelle</b>	<b>Contexte de mise en œuvre</b>
<b>ASSUR-1</b>	Accord signé en juin 2018 pour des élections professionnelles en novembre 2018	4 CSE correspondant à des activités distinctes de l’entreprise. 1 CSE-C	Le passage en CSE représente un changement important avec un souhait de proximité avec les métiers. Le souhait portait aussi sur une proximité avec le terrain
<b>ASSUR-2</b>	Négociation engagée à l’été 2019 pour des élections tenues à l’automne. La mise en	4 UES : - UES 1 : CSE unique (mais pas initialement)	Le passage en CSE représente un changement important car il suit une réorganisation de l’entreprise elle-même avec le passage d’une logique territoriale (pôles

	place des commissions est retardée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UES 2 : deux CSE et un CSE-C. En 2021 une fusion doit conduire à un CSE unique</li> <li>- UES 3 : 1 CSE</li> <li>- UES 4 : 1 CSE</li> <li>+ 1 CSE de groupe conventionnel pour chapeauter l'ensemble</li> </ul>	<p>régionaux) à une logique métiers (4 UES).</p> <p>Cette réorganisation s'accompagne d'une dynamique de centralisation des décisions et de la représentation, qui se lit également dans la volonté de la direction de promouvoir des CSE uniques pour les UES.</p>
<b>CONSULTING</b>	Les CSE d'établissement sont mis en place en janvier 2020. La première réunion du CSE central a eu lieu en mars 2020.	6 CSE de périmètre national dotés d'une ou plusieurs instances de représentants de proximité. Les ICRP peuvent couvrir plusieurs sites géographiques.	Le périmètre couvert par les CSE connaît quelques évolutions, sans réorganisation majeure. Auparavant, le périmètre des comités d'établissement pouvait être couvert par plusieurs CHSCT « régionaux ». Désormais, chaque CSE d'établissement ne comprend qu'une CSSCT.
<b>DISTRIB-1</b>	<p>Mise en place en 2 temps : début 2018 pour une entité mais « véritable » négociation entre octobre 2018 et février 2019.</p> <p>Elections professionnelles en octobre 2019.</p>	<p>Organisation autour de 3 entités :</p> <p>Exploitation : une centaine de CSE locaux et 1 CSE central</p> <p>Logistique : 13 CSE et 1 CSE-C</p> <p>Services centraux : 2 sociétés organisées en UES. 1 CSE pour l'UES.</p> <p>Pour chapeauter les 3 entités, il existe un comité ad hoc qui est une instance d'information.</p>	<p>La mise en place des CSE est concomitante à une transformation d'ampleur de l'entreprise. L'ensemble des périmètres, aussi bien au niveau central qu'au niveau local, évolue.</p> <p>L'évolution la plus sensible est le changement de périmètre des CSE dans l'entité exploitation (de loin la plus importante de l'entreprise) puisque l'organisation est désormais pensée autour de zones commerciales et non plus de points de vente.</p>
<b>DISTRIB-2</b>	Négociation début 2018 pour des élections professionnelles en juin 2019.	Dans la nouvelle architecture, l'entreprise compte 27 CSE locaux et 1 CSE-C.	Le passage en CSE est l'occasion d'une réorganisation importante de l'entreprise puisqu'elle passe d'un CE unique à 27 CSE locaux.
<b>ELECTRO</b>	Accord signé en novembre 2018 pour des élections professionnelles en décembre 2018.	11 CSE et 1 CSE central. Chaque CSE dispose d'une CSSCT.	Evolutions paramétriques (réduction du nombre de mandats) mais pas d'évolution forte des périmètres.
<b>ENERGIE</b>	Négociations démarrées en septembre 2018 pour des élections professionnelles en novembre 2019. Le CSE-C se réunit pour la première fois en janvier 2020.	<p>25 CSE sans représentants de proximité correspondant aux directions régionales</p> <p>2 CSE de périmètre national dotés de représentants de proximité</p>	<p>L'architecture des IRP reste globalement inchangée : seul un CSE résulte de la fusion de 4 CE. Le changement est plus net du côté des CHSCT puisque l'on passe d'une centaine de CHSCT à 27 CSSCT.</p> <p>Le passage au CSE correspond à une évolution importante du paysage syndical puisque les trois organisations minoritaires se sont associées pour obtenir le secrétariat dans un tiers des CSE et dans le</p>



		CSE central, au détriment de la CGT très longtemps hégémonique.
	Signature de l'accord en juin 2018 pour des élections en novembre de la même année.	3 CSE avec représentants de proximité
<b>PHARMA</b>		Changement très limité dans l'architecture des instances de représentation du personnel. Le périmètre des CSE correspond au périmètre des CE et CHSCT antérieurs. Des représentants de proximité ont été mis en place dans chaque CSE, en nombre équivalent aux précédents délégués du personnel (même si leur mode de fonctionnement ne correspond pas à celui des anciens DP). L'essentiel du changement perçu par les élus correspond à la réduction des moyens des IRP, en particulier en matière d'activités sociales et culturelles.

Au final, ce sont 156 entretiens qui ont d'ores et déjà été menés dans les 7 entreprises de l'échantillon, correspondant à 53 auprès de représentants de direction, 101 auprès de représentants du personnel et 2 auprès d'acteurs externes aux entreprises. Comme l'indique le tableau ci-dessous, le niveau d'avancement de chacun des cas est variable allant de 12 entretiens pour ASSUR-2 et DISTRIB-2 à 34 entretiens pour DISTRIB-1

	Interview Direction	Interview RP	Autres (experts, avocats...)	Total
ASSUR-1	6	17		23
ASSUR-2	7	5		12
CONSULTING	10	23		33
DISTRIB-1	15	19		34
DISTRIB-2	2	10		12
ÉNERGIE	9	12	1	22
PHARMA	4	15	1	20

#### Analyse et présentation des observations

Les observations synthétisées dans la suite du rapport sont organisées suivant une logique thématique pour couvrir les différentes questions qu'ont pu soulever la mise en place des CSE. Après un retour sur la phase de négociation, dans ces enjeux comme dans son processus, l'attention sera portée sur le fonctionnement des CSE. C'est à ce stade que sont analysés les choix faits en matière de configuration des CSE. La mobilisation croisée de la documentation et des données qualitatives permet notamment de confronter ces choix à la réalité concrète dans la mise en œuvre. Nous identifions à ce stade les dilemmes et tensions rencontrés par les acteurs et la manière dont ils ont pu s'ajuster en conséquence. C'est ensuite un zoom sur le travail des acteurs du dialogue social qui est proposé. Le travail de préparation des instances, de coordination ou

encore d'animation des équipes syndicales et managériales a, sans surprise, été bouleversé par la mise en place des nouvelles instances et a pu introduire une complexité qui contrarie la volonté de simplification affichée par la réforme. Comme indiqué plus tôt, la période durant laquelle l'étude a été conduite n'est pas neutre. La crise sanitaire, toujours en cours au moment de finaliser ce rapport, a également bouleversé le dialogue social en mettant à l'ordre du jour de l'agenda social des sujets critiques et en modifiant les conditions de réunion des instances. Les acteurs du dialogue social ont dû, dans l'urgence, apprendre à poursuivre le dialogue à distance. Comme indiqué plus tôt, il reste de difficile de faire la part de ce qui relève de la mise en place des CSE ou de la crise sanitaire dans les évolutions du dialogue social. Peut-être même est-il impossible de le faire. Nous avons néanmoins tenté d'isoler les effets propres à cette crise sanitaire.

Sur chacune de ces thématiques, nous faisons appel à l'ensemble des cas pour faire apparaître les tendances partagées et les points sur lesquels, en revanche, la diversité semble particulièrement marquée. Dans cet esprit, nous avons également tenté d'identifier les pratiques qui apparaissent originales. La dernière partie du rapport se risque finalement à une tentative d'interprétation pour souligner les tensions structurantes dans la mise en œuvre des CSE.

## 1 La négociation des dispositifs CSE

Dans les entreprises étudiées, la mise en place des CSE a été l'objet d'une négociation sanctionnée par la signature d'accords d'entreprise. C'est une caractéristique qu'il convient d'indiquer car elle semble distinguer ces entreprises. Cela ne signifie toutefois pas que les parties prenantes à ces négociations aient abouti à un équilibre qui fait consensus. Il est d'ailleurs possible que certains aspects des dispositifs n'aient pas fait l'objet d'accord. Pour caractériser ces négociations, nous revenons successivement sur les trois enjeux qui les ont animées, leur caractère contraint pour les négociateurs syndicaux et sur leur complexité institutionnelle.

### 1.1 Moyens, proximité, périmètres : les trois enjeux au cœur de la négociation

#### 1.1.1 Moyens

Sans surprise, la question des moyens consacrés aux instances de représentation du personnel a été centrale dans la négociation du passage en CSE. La volonté des directions de rationaliser ces instances, c'est-à-dire de faire le même travail avec moins d'élus, est perçue comme un risque d'affaiblissement par les organisations syndicales. Comme l'indique un délégué syndical, un enjeu fort était de sauvegarder les « ressources militantes » :

*« Ça c'était le premier enjeu, parce que nous sommes une entreprise qui a un périmètre national, et qu'avec 10 000 salariés – 8 000 dans la plus grosse entité – la question était de savoir comment faire notre job d'acteur syndical en étant au plus près des réalités du travail, dans un cadre nouveau. Sur le CSE, l'enjeu était là : récupérer les moyens de bien faire le boulot, les moyens d'apporter la meilleure réponse possible aux salariés, parce que finalement les salariés, ils n'attendent pas de nous qu'on les aime, mais qu'on apporte des réponses, qu'on soit efficace. » (ASSUR-2 : DS)*

Le nouveau cadre dont parle ce délégué syndical constitue une véritable source d'incertitude qui conduit les acteurs à considérer de manières différentes la question des moyens. Pour les organisations syndicales, il est important que le passage en CSE ne se résume pas à un effet d'aubaine en permettant aux directions d'entreprise de procéder à des économies qu'elles n'auraient osé évoquer sans cela. C'est une crainte très largement répandue parmi les interlocuteurs syndicaux rencontrés.

Pour nombre des directions de relations sociales, toutefois, la focalisation sur les moyens autour de l'idée que moins d'élus équivaldrait à moins de dialogue social serait une erreur. En effet, à leurs yeux, il ne s'agit pas de reproduire les fonctionnements antérieurs dont la lourdeur reviendrait à gaspiller les ressources et à décourager les bonnes volontés. Une illustration de cette mauvaise utilisation des ressources est par exemple mise en avant par un représentant de la direction chez ÉNERGIE à propos des CHSCT :

*« On parlait d'un héritage lourd du passé. On avait un ancien découpage qui nous a poursuivis et qui créait une kyrielle de CHSCT. C'étaient des CHSCT très décousus parce qu'ils étaient territoriaux pour certains, à des anciennes mailles d'unités opérationnelles, et spécialisés sur des métiers multi-techniques ou des métiers sédentaires, pour d'autres. [...] C'était impilotable au niveau national. On avait pleins de dossiers qui continuaient à passer dans tous les CHSCT parce qu'ils concernaient tous les métiers. Je dirais que le gros problème que ça posait, c'est qu'on ne pouvait pas, dans ce système, réellement prendre en compte l'avis des uns et des autres puisqu'en fait quand un dossier passait dans un des CHSCT, il émettait un certain nombre d'avis qui n'étaient pas forcément compatibles avec les avis qui étaient émis dans les autres CHSCT. C'était une machine, je dirais, à nous empêcher d'avancer tous ensemble en fait. » (ENERGIE : Directeur SST)*

La lecture de la situation antérieure que livre ce responsable est clairement exprimée en termes d'efficacité : *« Si vous voulez, tout ça, c'est perçu, vu d'un directeur de la santé-sécurité, comme énormément d'énergie et de temps pour trop peu de bénéfices. Quand on comptabilise toutes les heures qu'on a passées dans cette instance, et ce qu'on a obtenu en termes de résultat, le rendement est nul. »* En d'autres termes, il s'agit pour lui de montrer que la corrélation entre moyens et efficacité est loin d'être établie et que c'est l'organisation des instances qui est décisive.

Reste que cette argumentation, si elle peut être acceptée par des représentants syndicaux, suffit rarement à lever les craintes. Tant que cette meilleure organisation n'est ni définie ni testée, la réduction des moyens continue d'être perçue comme un risque par les représentants du personnel dont les plus méfiants craignent aussi que les directions tiennent là un argumentaire *ad hoc* pour dissimuler une volonté de réduire l'influence syndicale. Devant cette situation, des directions d'entreprises se sont alors attachées à donner des gages en garantissant un maintien des moyens globalement alloués au dialogue social. Par exemple chez DISTRIB-1, alors que la direction est soucieuse d'une simplification du dialogue social notamment via une réduction du nombre d'instances et de mandats, les représentants syndicaux vont, dans un premier temps, s'attacher à ne pas perdre de moyens. Le négociateur employeur va alors rapidement prendre l'engagement de faire une réforme à « *iso-investissement* » pour rassurer et inviter à penser en termes de réallocation des moyens dédiés au dialogue social. De manière similaire, chez PHARMA, la question des moyens et de la perte de mandats de certains permanents syndicaux est prégnante. La direction indique à ce propos :

*« Quand on est entrés en négociation, on a eu en face de nous des organisations syndicales extrêmement anxieuses, parce que vraiment convaincues qu'elles allaient perdre tous leurs moyens, peur aussi d'avoir beaucoup moins d'élus et d'avoir, entre guillemets, beaucoup d'élus à repositionner ».* (PHARMA : Directeur des relations sociales)

### 1.1.2 Proximité

Un second enjeu de la négociation des CSE a porté sur la capacité des organisations syndicales à relayer les attentes des salariés. La question du rapport au terrain a ainsi été posée très directement par les acteurs qui ont vu, dans le passage en CSE, un risque de perte de proximité. En effet, la volonté de centraliser les instances est explicite dans les cas étudiés et cela autant pour rationaliser les moyens accordés au dialogue social que pour harmoniser les pratiques sociales des entreprises comme l'exprime très clairement l'accord d'entreprise qui amorce, chez DISTRIB-1, le passage en CSE :

*« Les sociétés parties au présent accord et composant Distrib-1 sur le territoire français, souhaitent construire un dialogue social cohérent, simplifié et unifié pour accompagner le développement de l'entreprise et réussir sa transformation »* (DISTRIB-1 : accord d'entreprise)

Il est notable que le dialogue de proximité, sur lequel nous revenons plus loin dans le rapport, a été une préoccupation rapidement identifiée par les négociateurs des dispositifs CSE. Dans plusieurs des entreprises étudiées, les représentants du personnel indiquent en avoir fait un axe fort de revendication. Pour un représentant syndical de ASSUR-1, il s'agissait même de la seconde préoccupation :

*« La deuxième préoccupation, de fait, c'était sur le maillage parce que, effectivement en passant de 300 représentants à 150 ou un petit peu plus, on se trouve à se dire, "est-ce qu'on a ce maillage de proximité qui est là pour mettre de l'huile dans le moteur de l'entreprise ?" Voilà, ça, c'était la deuxième préoccupation. »* (ASSUR-1 : représentant syndical)

De même, chez PHARMA, c'est autour de cette notion, à côté des enjeux de santé-sécurité, que s'est organisée la négociation, comme le rappelle un délégué syndical CFDT :

*« On préférerait travailler sur les moyens de la commission santé au travail, les représentants de proximité, puisque c'était les deux seuls points où la direction était ouverte... C'est-à-dire qu'elle avait du mal à ne pas entendre notre discours de dire "vous devez laisser des moyens à la commission santé-sécurité au travail puisqu'il en va quand même de la sécurité". Donc là, ils avaient du mal à ne pas abonder dans ce sens. »* (PHARMA : DS CFDT)

De fait, la directrice des relations sociales de l'entreprise a fait évoluer la proposition initiale de l'entreprise pour intégrer les enjeux de proximité qu'elle percevait comme un véritable levier pour pacifier le climat social de l'entreprise, ce qu'elle a dû expliquer à la direction du groupe pour obtenir des moyens complémentaires.

*« Je suis allée auprès du groupe chercher des moyens [...] On a défendu aussi que les petits irritants sociaux qui viennent des fois alimenter le climat social délétère était important donc, on a aussi regardé la notion du représentant de proximité. Moi, j'avais ça en tête, leur donner les moyens d'être sur le terrain. »* (PHARMA : DRS)

C'est finalement à la résolution d'une injonction paradoxale que se sont attelés les négociateurs, notamment du côté de la direction, puisqu'il s'agissait, pour une part, de centraliser les instances et, pour une autre part, de sauvegarder un dialogue de proximité, notamment pour maintenir les réclamations individuelles et collectives à distance des réunions du CSE (voir *infra*, la partie 3.2 consacrée au dialogue de proximité). Cela a conduit, dans de très grandes entreprises comme celles qui constituent notre échantillon, à se saisir d'une disposition prévue dans la loi : la représentation de proximité. Celle-ci est, de fait, adoptée dans 6 des 7 entreprises étudiées. Elle y prend toutefois des formes différentes dans les accords signés, ce qui témoigne de l'embarras suscité chez les acteurs par cette disposition. Les directions se sont en effet montrées très explicites s'agissant des délégations du personnel qui incarnaient jusque-là le dialogue de proximité et dont elles ne souhaitaient pas reproduire la lourdeur.

### 1.1.3 Les périmètres ou la question des établissements distincts

La question des périmètres, ou du critère de définition des établissements autonomes, est le troisième enjeu important observé dans les négociations CSE, notamment parce que sa définition va conduire à fixer le nombre d'instances. Il n'est donc pas sans lien avec les enjeux précédents que sont la définition du niveau de centralisation et l'allocation des moyens du dialogue social. Et c'est précisément parce que la définition des établissements distincts va lourdement affecter les moyens que cette question se trouve rapidement en prise avec le dilemme exprimé précédemment. Reproduire les périmètres existants pour sauvegarder les moyens ou réorganiser les périmètres en créant alors une forte incertitude qui pourrait nourrir la défiance ?

Sur ce sujet, la négociation est apparue relativement tendue chez ASSUR-1 et CONSULTING. Dans le premier cas, la négociation s'est ouverte par la proposition de mettre en place un unique CSE, pour évoluer ensuite vers quatre CSE. Chez Consulting, la définition des périmètres (des CSE d'établissement, des CSSCT et des représentants de proximité) est semble-t-il le sujet qui a fait l'objet des discussions les plus importantes. Les débats portaient sur la logique de mise en place de ces périmètres : juridique (par sociétés), géographique (implantation physique des établissements) ou à travers les entités opérationnelles (par business lines). Des discussions similaires ont eu lieu chez DISTRIB-2 : la définition du périmètre des CSE devait-elle se faire selon un découpage régional ou refléter une logique de métiers (vente, distribution, logistique) ?

De ce point de vue, il apparaît nécessaire, pour comprendre les processus de négociation, et le degré d'incertitude qui les caractérisait de considérer le niveau de changement dans la définition des établissements distincts à l'occasion du passage au CSE. Dans certains cas, en effet, les nouvelles instances ressemblent, à s'y méprendre, aux précédentes, ce qui reflète la volonté des négociateurs de maintenir, dans un cadre institutionnel nouveau, les pratiques en place. Dans ces cas, la définition des établissements est identique à celle dont procédaient les Comités d'Entreprise. Dans d'autres cas, c'est un niveau de changement intermédiaire que l'on peut identifier. Il s'agit des cas dans lesquels le critère de définition des établissements distincts (critère d'activité, critère géographique...) reste inchangé même si le niveau auquel les instances sont installées a pu, lui, évoluer. C'est typiquement le cas lorsque l'on observe, dans une entité, une réduction du nombre d'instances. On peut voir là un processus de centralisation. Pour d'autres enfin, le degré de changement apparaît plus lourd encore car c'est le critère même de définition des établissements distincts qui évolue. Passage d'une logique géographique à une logique d'activité ; regroupement d'activités qui étaient auparavant disjointes... Dans ces cas, la

représentation du personnel ainsi que la représentation managériale dans les instances sont profondément bouleversées.

C'est, par exemple, le cas dans l'entité exploitation de DISTRIB-1 qui compte un très grand nombre d'instances. De ce point de vue, c'est le critère commercial qui a été retenu pour organiser les CSE en « zones de vie ». Alors que les instances étaient largement organisées autour des points de vente, la direction de l'entreprise souhaite les organiser autour de zones géographiques pour coller à la nouvelle stratégie commerciale. L'offre proposée au client ne doit plus être pensée par magasin mais sur une zone géographique dans une logique de complémentarité de l'offre. Sur le plan social, cela revient à faire représenter, dans une même instance, des salariés aux statuts sociaux différents (ces statuts varient en effet selon la nature et la taille du point de vente). En changeant de critères, c'est ainsi les enjeux du dialogue social qui sont redéfinis. À court-terme, en tout cas, l'enjeu était alors de bien calibrer la taille des zones géographiques pour qu'elles prennent sens au plan des enjeux économiques et stratégiques. Toutefois, et comme le reconnaît le négociateur lui-même, ce travail de calibrage n'a rien d'évident et fait en réalité l'objet d'arbitrages de nature politique. Par exemple, il semblait « symboliquement » difficile, pour le responsable du dialogue social, de descendre sous la barre des 100 CSE locaux sans susciter une vive réaction du côté des organisations syndicales pour qui ce redécoupage aurait signifié une trop lourde perte en termes de moyens. De même, et à y regarder de plus près, la rationalité du découpage questionne dans un certain nombre de cas : des zones bien trop étendues pour une logique commerciale ou d'autres, au contraire, étonnamment concentrées. Il semble que le critère commercial soit ajusté au regard d'autres considérations que sont la limitation des pertes pour les représentants du personnel ou la préservation des équilibres syndicaux.

## 1.2 Une négociation sous contrainte

Les entreprises qui constituent notre échantillon ont la particularité d'être de très grandes entreprises majoritairement réputées pour leur approche bienveillante du dialogue social. Au fil du temps, cela s'est traduit par des moyens importants dédiés au dialogue social qui se reflètent dans le nombre d'élus et dans le volume d'heures de délégations qui leur sont accordés. La reconnaissance de représentants syndicaux se consacrant à temps complet à leur section syndicale, et parfois à leur fédération, n'est pas rare. Cette situation dans laquelle les moyens du dialogue social sont sensiblement supérieurs à la norme sectorielle constitue une situation risquée pour les représentants du personnel. En effet, dans ces entreprises plus que dans d'autres, la tentation peut être forte de profiter du passage en CSE pour réduire des moyens. De surcroît, c'est dans ces entreprises que l'écart entre le minimum prévu dans la loi et l'existant est le plus important. Or, en l'absence d'accords, la loi prévoit que la direction peut appliquer les mesures supplétives ce qui impliquerait une diminution considérable des moyens pour les équipes syndicales.

C'est ainsi une négociation sous contrainte qui s'est mise en place dans la majorité des entreprises étudiées. Les directions d'entreprise ont en effet régulièrement rappelé cette possibilité qu'elles avaient d'appliquer les dispositions supplétives, ce qui reviendrait, pour les syndicats, à une réduction drastique des moyens des représentants du personnel. Ce risque a incontestablement pesé sur le déroulement comme sur le résultat des négociations, même si aucune des sept entreprises étudiées n'a finalement opté pour un tel alignement. Un négociateur syndical chez

DISTRIB-1 rappelle d'ailleurs l'existence de cette menace lorsque sa base lui reproche un accord qu'elle perçoit comme déséquilibré :

*« Moi, je me justifie, à juste titre, en disant : mais si on n'avait pas eu d'accord avec l'entreprise, elle aurait eu tout le loisir de construire ses CSE comme elle voulait. Et je peux donner l'exemple de Fnac Darty ou d'autres entreprises. Ils auraient pu regrouper en disant : on fait 8 CSE sur 8 territoires. La menace existait. » (DISTRIB-1 : DSC CFTC)*

Dans le cas d'ASSUR-1, ce cadrage de la négociation a donné lieu à la construction d'un rapport de force fondé sur la mise en cause publique de l'entreprise. La direction a engagé la négociation en signalant cette asymétrie et en expliquant qu'elle pouvait appliquer strictement la loi. Rapidement, ASSUR-1 a été rattrapée par une communication officielle du secrétaire national de la CFDT sur leur manière de négocier. Le rapport de force pensé au départ en faveur des directions n'était pas toujours observé. Il est à noter que la direction n'a pas identifié au départ cette action de la CFDT comme importante. À la suite d'une question de notre part, cet événement a été expliqué.

*« On a tenté de négocier, de faire valoir certaines choses. En fait, le problème quand vous êtes dans une entreprise qui a un niveau de dialogue social qui est, comment dire, qui prévoit des avantages considérables par rapport au Code du travail, c'est, qu'à défaut d'accord, l'employeur peut en venir à la simple application du Code du travail. Si on va dans la caricature donc, on n'est pas en position de forces sur ces négociations. Il n'y a que le préjudice d'image qui nous permet de peser. Pas grand-chose d'autre. » (ASSUR-1 : CFDT)*

Pour un autre responsable syndical de cette entreprise, les moyens n'étaient pas négociables et la discussion ne devait porter que sur l'allocation d'une enveloppe décidée par la direction.

*« La direction nous a dit : ces 6 000 heures vous les répartissez comme vous voulez mais il n'y aura pas plus de 6 000 heures. La seule marge de manœuvre qui était "donnée" aux négociateurs consistait à dire : "sur le pôle CSE, on va donner tant d'heures. Si vous voulez donner des heures aux suppléants, pourquoi pas, même si ce n'est pas notre idée première, mais à ce moment-là, ça veut dire que les représentants de proximité n'en auront pas. Si vous voulez en donner aux représentants de proximité à un niveau qui est supérieur à celui qu'on a voulu vous donner eh bien, dans le pôle d'heures supplémentaires données aux délégués syndicaux, si vous en retirez 2 000...on va en retirer 1 000 du pôle". Ça a été le principe des vases communicants, c'est-à-dire que dès lors qu'on prenait à un endroit, ça descendait d'autant à un autre endroit donc, on a eu à vrai dire, une négociation particulièrement tronquée » (ASSUR-1 : FO)*

Le cas DISTRIB-1 illustre assez bien, pour sa part, la situation délicate dans laquelle se trouvent les négociateurs entreprise. Le responsable du dialogue social alors en charge de la mise en place du CSE se trouve pris entre une direction qui voit, dans la loi, la possibilité d'une décision unilatérale pour façonner les CSE et en minimiser le coût. Ce responsable l'explique très bien s'agissant de la définition des établissements distincts – sa direction lui suggérant initialement de passer par une décision du tribunal d'instance plutôt que de rechercher un accord – ainsi que de ces moyens et met alors en avant, dans les extraits suivants, son rôle de marginal sécant :

*« J'avais fait du off en disant : les amis, ne jouez pas aux cons... parce que si vous ne m'écoutez pas, si vous ne me laissez pas les moyens de m'exprimer et d'aller jusqu'au bout*

*de mon explication, ce sera au pain sec et à l'eau. Vous, comme moi » (DISTRIB-1 : Responsable du dialogue social)*

*« C'était tout sauf évident, et c'est vrai que j'ai eu un peu la sensation de partir en cavalier seul pour évangéliser tout ce monde parce que quand vous devez commencer à convaincre les partenaires sociaux, mais qu'en même temps, autour de vous, vous n'avez pas forcément des gens [une direction générale] qui soutiennent la démarche... » (DISTRIB-1 : Responsable du dialogue social)*

### 1.3 Un processus de négociation souvent complexe

Cette partie revient sur le processus de négociation en soulignant d'abord que les négociateurs s'engageaient dans un processus incertain, notamment au regard des nombreux paramètres que pouvait inclure la négociation. Ce processus est marqué par des relations assez hétérogènes entre syndicats d'un cas à l'autre, avec parfois de fortes tensions dont on peut attribuer l'origine, en partie au moins, à la baisse importante des moyens alloués aux représentants du personnel. Nous observons que le rythme et la durée des négociations sont très inégales d'un cas à l'autre et que les modalités de mise en œuvre des accords suivent deux voies très distinctes. En particulier nous relevons deux cas où des accords-cadres sont signés au niveau central et guident les négociations locales sur la mise en œuvre des nouvelles instances. Finalement nous constatons que les négociations ont davantage porté sur des aspects paramétriques plutôt que sur une réflexion sur ce que serait un dialogue social « de qualité », les relations entre CSE et négociations collectives ou enfin sur les distinctions que pourraient connaître le dialogue de proximité et le dialogue central.

#### 1.3.1 Un processus de négociation incertain

La négociation des accords mettant en place les CSE a donc représenté un moment inédit dans les relations sociales. Si elle a pu être scrupuleusement préparée dans la plupart des entreprises étudiées, dans certains cas, la négociation n'a pas semblé être anticipée par les directions afin de garder la main sur les négociations. C'est le sentiment exprimé par la CGT dans le cas de DISTRIB-2.

*« La société DISTRIB-2 s'est servie « du désarroi des syndicats », du manque de formation des syndicats en allant très vite pour mettre la mise en place des CSE pour pouvoir mettre leur façon de travailler à l'encontre plus ou moins de la loi... DISTRIB-2 a fait mettre les CSE en place rapidement sans laisser le temps de l'adaptation. En faisant comme ça, ils gardent la main mise sur le CSE d'établissement. Seulement, le CSE d'établissement, n'est pas les DP ni le CHSCT. Un CSE, c'est un Comité social économique. Ça évite que les membres demandent les documents qu'ils ne font pas (etc.). On les a éduqués à la façon dont travaillait DISTRIB-2 et non pas, la façon dont travaillait la loi. » (DISTRIB-2 : DSC CGT)*

Le processus de négociation se présentait comme relativement incertain, d'autant que les directions pouvaient anticiper des discussions tendues avec des organisations syndicales qui avaient manifesté leur opposition à l'ordonnance du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise. Par ailleurs, les « paramètres » susceptibles de faire l'objet d'une négociation étaient particulièrement nombreux, et leur liste



non-arrêtée, le droit ouvrant de multiples possibilités d'adaptation des obligations réglementaires.

### 1.3.2 Des relations hétérogènes entre organisations syndicales et au sein des organisations syndicales au moment des négociations

À cette incertitude de la discussion tendue entre directions et organisations syndicales, la négociation a parfois été le lieu de fortes tensions entre organisations syndicales. Plusieurs acteurs insistent sur la conflictualité importante entre les organisations syndicales. La réorganisation des instances, avec la diminution du nombre de mandats disponibles, ainsi que les règles de la représentativité syndicale (loi 2008) sont identifiées comme les sources de ces tensions croissantes. Cette « concurrence » forte entre les organisations syndicales s'illustre alors par des irrégularités au moment des élections. Le déroulement de la négociation alterne, selon les acteurs, entre tactiques, jeu d'alliance afin de marginaliser certaines organisations syndicales et conflictualité ouverte entre organisations syndicales.

*« Ça, c'est avec des alliances syndicales qui à un moment donné, la CFDT était en position de force et sur la fin, elle ne l'était plus. Nous, pour obtenir un accord, on va dire « qu'on a dû lâcher les représentants de proximité ». On a lâché ça pour trouver un consensus au niveau des CSE nationaux, avec des représentants de proximité en nombre suffisant pour avoir un maillage du territoire important ». (CONSULTING : DSC CFTC)*

*« Je pense que chez CONSULTING, on a raté un peu le coche. Il y a eu une association de certaines organisations qui ont décidé de travailler ensemble pour quoi pas, mais nous n'étions pas conviés. Ça ne me gêne pas malgré nos demandes. Elles ont fait perdre au moins 4 mois si ce n'est 6 mois parce que leur objectif n'était pas de mettre en place des instances qui allaient fonctionner, qu'aller être opérantes et pertinentes, mais de faire en sorte qu'on allait perdre le minimum de mandats possibles ». (CONSULTING : DSC FO)*

*« Alors qu'avant c'était une bataille à fleuret moucheté, pour mesurer l'audience respective, c'est devenu des luttes pour la vie ». (CONSULTING : DSC CFTC)*

Cette tension n'a toutefois pas été présente partout. Certaines alliances syndicales ont été observées. La négociation s'est ouverte par la présentation d'une plateforme commune aux 4 OS au sein d'ÉNERGIE. Le front syndical était uni sur un certain nombre de principes, dont « *des représentants de proximité importants avec un rôle important un peu partout sur des sujets santé-sécurité* » et le refus qu'il n'y ait qu'une seule CSSCT par CSE (il y avait alors en moyenne 3 CHSCT par unité, et entre 1 et 7 selon les unités). Les organisations syndicales n'obtiendront ni l'un ni l'autre. La perspective d'une réduction importante des moyens, comme c'est le cas chez CONSULTING avec une diminution du nombre de mandats d'environ 30 % pourrait expliquer ces tensions importantes.

Des tensions ont également pu être observées au sein même des organisations syndicales. Chez DISTRIB-1, la réallocation des moyens vers les acteurs centraux du dialogue social, et ceci dans le cadre d'une négociation elle-même centralisée, a eu pour effet de générer des divergences d'interprétation au sein des équipes syndicales entre les militants locaux et centraux, les premiers reprochant aux seconds d'avoir cautionné la réduction des moyens imposée par l'employeur :

*« Alors, il y a eu un petit peu de tensions à la négo du protocole parce que nos équipes locales ont quand même réalisé, après coup, qu'on diminuait le nombre d'instances. Exemple, de 3 magasins, on en fait qu'un, et donc, avec derrière une conséquence de trois délégués syndicaux pour plus qu'un ou deux par rapport à la taille. Globalement, trois délégués syndicaux, il n'y en aura plus qu'un. Là, où il y avait 3 représentants syndicaux, il n'y en aurait plus qu'un. Donc il y a eu un peu de frustration au moment de la négation du protocole. » (DISTRIB-1 : DSR)*

### 1.3.3 Temporalité et intensité des négociations

Les négociations en vue de signer des accords de dialogue social ont fait l'objet de temporalités très différentes d'une entreprise à l'autre. Du point de vue du calendrier de la réforme, avec une obligation de passage en CSE en 2020, plusieurs postures ont été observées. Tout d'abord, certaines entreprises ont souhaité négocier très tôt, avant qu'une norme soit établie pour limiter l'influence qu'auraient pu avoir les accords CSE d'autres entreprises (ASSUR-1). D'autres entreprises ont préféré adopter une attitude attentiste afin d'avoir une vision plus exhaustive des possibilités qui leur étaient offertes en consultant d'autres accords. C'est le cas par exemple chez DISTRIB-2 où la direction et les syndicats ont souhaité disposer de davantage de temps pour négocier.

Par ailleurs la durée des négociations a été très variable d'une entreprise à l'autre. Si la plupart des entreprises ont signé un accord de méthode fixant la durée et les objectifs de la négociation, certaines se sont déroulées sur quelques mois seulement, comme chez ASSUR-1, tandis que dans d'autres entreprises, les négociations ont duré plus d'un an (CONSULTING et ÉNERGIE notamment) avec un grand nombre de réunions plénières et bilatérales. Chez ÉNERGIE, ce ne sont pas moins de 15 plénières et 60 bilatérales qui ont été tenues.

### 1.3.4 De nombreux accords sur le dialogue social, avec parfois une logique d'accord en cascade

Si par commodité nous évoquons la négociation sur le CSE, il est important de garder à l'esprit qu'il serait plus propre de parler de négociations au pluriel. Dans l'ensemble des cas que nous étudions, les entreprises ont en réalité négociés plusieurs accords de dialogue social. À la distinction classique entre les protocoles d'accord préélectoraux, les accords sur les votes électroniques, il faut ajouter la négociation sur l'organisation du dialogue social, parfois sur le périmètre des établissements, qui peut faire l'objet d'un accord distinct, sur les moyens alloués aux organisations syndicales, sur les consultations et la BDES et, en amont, les accords de méthodes comme nous l'avons mentionné ci-dessus.

Pour l'ensemble des entreprises, nous pouvons distinguer deux situations types :

- Celle illustrée par CONSULTING où l'ensemble des accords a été signé au même moment avec la volonté d'un fonctionnement uniforme dans toutes les instances.
- Celle, illustrée par ASSUR-2 et DISTRIB-1, où une logique de négociations en cascade prévaut.

Chez ASSUR-2, la négociation des accords créant les CSE dans les UES s'est faite en deux temps : au niveau du groupe d'abord, la négociation d'un **accord-cadre** conclu en septembre 2019, qui a ensuite servi de base et d'appui pour la négociation des **accords d'adaptation**, menée dans les

UES. Les négociations dans les UES ont ainsi été très cadrées, l'essentiel des discussions portant sur la répartition des sièges et la composition des instances, comme en témoignent les deux directions des affaires sociales des deux principales UES et UES :

- « C'est la direction RH groupe qui a négocié l'accord-cadre, pour l'ensemble des modalités et des conditions d'installation. Une fois l'accord-cadre signé, en septembre 2019, au niveau de l'UES1, nous avons ouvert une deuxième négociation, pour un contrat... pardon, un accord d'adaptation de l'accord groupe, au regard des spécificités que nous avons au niveau de cette UES, pour nos CSE d'établissement et le CSE central. Cette négociation a été menée entre septembre et octobre : une négociation assez courte, parce qu'en définitive, il y avait peu de sujets de négociation – l'accord-cadre, il est assez complet et il y a peu de domaines pour lesquels nous avons un impératif d'adaptation. On a simplement intégré le détail de la composition des commissions au niveau du CSE central et apporté des précisions sur la répartition des représentants de proximité sur l'ensemble de la SAM et fait évoluer ou ajuster quelques moyens, au niveau des élus, pour le fonctionnement des instances. » (ASSUR-2 : direction d'une UES)
- « Au niveau de l'UES on a renégocié un accord d'adaptation, mais c'était surtout sur la répartition des sièges entre CSE et CSE-C, comment on gérait les représentants de proximité, et puis oui il y a eu les commissions mais comme on était cadrés par l'accord général qui disait au maximum tant, au minimum tant, du coup voilà le cadre était donné et on est toujours resté dans ce cadre. » (ASSUR-2 : direction d'une autre UES)

Sur ce point le cas de DISTRIB-1 est relativement similaire avec un dispositif d'accords complexes. Sur le plan juridique, la mise en place des CSE ne repose pas sur un seul accord mais sur un jeu d'accords articulés. À l'automne 2018, avant l'ouverture officielle de la négociation CSE donc, est signé un premier accord instaurant des délégués syndicaux centraux « groupe » qui auront vocation à jouer un rôle central dans la nouvelle organisation du dialogue social. Cette mise en place anticipée permet de reconnaître une instance de négociation au niveau *corporate*. Ce sont ces délégués qui seront ensuite en charge de la négociation du dispositif CSE proprement dit. C'est ensuite un jeu de 5 accords qui résulte de la négociation et fait l'objet d'une signature en mars 2019

- L'accord développement du dialogue social qui définit l'organisation globale de la représentation du personnel, définit les modalités de la représentation syndicale et définit le fonctionnement des CSE ;
- Accord de reconnaissance de l'entité Exploitation par une Unité Economique et Sociale ;
- Accord relatif à la définition des établissements distincts de l'entité Exploitation ;
- Accord relatif à la définition des établissements distincts de l'entité Logistique ;
- Accord relatif aux instances centrales des entités Exploitation et Logistique.

L'établissement des accords préélectoraux des CSE locaux est relativement représentatif de cette centralisation. En effet, l'accord de développement du dialogue social signé au niveau central rappelle que chaque établissement distinct a la liberté de négocier son accord pré-électoral et que l'accord signé au niveau central fournit un cadre appelé à être décliné localement :

*En effet, au vu de la disparité des établissements distincts, il est apparu opportun de définir un socle de garanties commun à toute l'Entreprise, tout en laissant une autonomie des établissements distincts au local dans l'organisation de ces élections, notamment dans le cadre de la négociation des protocoles d'accords préélectoraux.*

*Il ne s'agit donc que de préconisations pouvant parfaitement être adaptées dans les négociations des protocoles d'accords préélectoraux.*

*[Extrait de l'accord développement du dialogue social]*

Dans les faits, ce sont ces règles qui se sont imposées au niveau local sans négociation.

La négociation du CSE a souvent été une négociation beaucoup plus large portant sur le dialogue social. Le discours des négociateurs, côté direction notamment, porte sur la remise à plat de leur manière de fonctionner et tenter de transformer le dialogue social. Chez DISTRIB-1 par exemple, la négociation n'a pas strictement porté que sur le CSE. En cohérence avec la volonté de repartir d'une feuille blanche, la négociation a porté plus globalement sur le dialogue social dont le CSE n'est qu'un élément. D'ailleurs, l'accord principal signé dans le cadre de cette négociation porte sur le « développement du dialogue social ». En termes plus concrets, il s'agissait de se donner un schéma global articulant la représentation syndicale et la représentation élue du personnel. De la même manière, chez Consulting, le passage en CSE doit être l'occasion de repenser le dialogue social. La direction insiste par exemple sur le changement de logique que doit impulser la mise en place des représentants de proximité, dont le rôle ne doit pas reproduire l'ancien fonctionnement des délégués du personnel. Cela se matérialise notamment par la fin des « cahiers de DP » et le jeu des questions réponses.

Ce décalage entre un discours valorisant une rénovation, voire une réinvention du dialogue social en partant d'une « feuille blanche » et une négociation qui, dans les faits, prend la forme d'une évolution paramétrique du dispositif antérieur est finalement, et en réalité sans grande surprise, est assez fréquente dans les cas étudiés. Les acteurs se sont en permanence attachés à l'évolution des moyens ou à l'abandon de certaines pratiques antérieures (cf. le cahier de DP). Les discussions ont, en revanche, bien moins denses sur les objectifs du dialogue social, sur ce que serait un « dialogue social de qualité ». La pratique du diagnostic partagé comme base de discussion est loin d'avoir été la règle. De la même manière, les questions comme l'articulation entre CSE et négociation collective, entre dialogue de proximité et dialogue central ne sont pas l'objet à proprement parler des négociations. Le processus de négociation a plutôt eu pour objet principal de fixer un certain nombre de paramètres, comme les moyens mis en œuvre et les périmètres des différentes instances. La compréhension partagée de ce que devient le dialogue social sous le régime du CSE, autant que le fonctionnement concret de ces nouvelles instances, reste largement flou à l'issue de la négociation et se trouve, de fait, renvoyée au processus de mise en œuvre.

## 2 Fonctionnement des CSE

Le CSE a pour particularité d'être une instance configurable (Géa et Rouyer, 2020). La loi, en effet, est assez peu prescriptive sur un certain nombre de dimensions, laissant la possibilité aux acteurs du dialogue d'en adapter les paramètres. Cela est notamment le cas pour ce qui est des

commissions ou de la représentation de proximité. Pour cette raison, nous revenons dans cette section sur la manière dont ces deux dimensions sont pensées dans les accords et mises en œuvre dans la pratique.

## 2.1 Les commissions

Les ordonnances ont été l'occasion d'un profond remaniement des textes relatifs aux commissions des instances représentatives du personnel dans le Code du travail. La suppression du CHSCT donne lieu à la création d'une nouvelle commission, la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT). Avec la commission des marchés, ce sont désormais les seules qui figurent au rang d'ordre public dans le Code du travail. Les principales commissions auparavant obligatoires (formation, aide au logement, égalité professionnelle et commission économique) sont maintenues mais apparaissent dans les dispositions supplétives. Le champ de la négociation collective permet donc une grande adaptation du nombre et du fonctionnement des commissions. C'est ce que l'on constate à plusieurs égards dans les cas étudiés ici.

Dans un premier temps, nous revenons sur *le nombre de commissions, leur nature très variable d'une entreprise à l'autre et la diversité des fonctions qui leur sont assignées.*

Les directions mettent en avant leur utilité primordiale dans ce qu'elles nomment la fluidification du dialogue social : les travaux préparatoires que les commissions peuvent mener sur des sujets particuliers permettraient de soulager les débats en CSE, qui couvrent désormais l'ensemble des thématiques de l'entreprise. Elles sont également le lieu d'approfondissement de sujets techniques. En outre, elles font parfois office de pont entre les enjeux de terrain et les niveaux centraux du dialogue social. Cette fonction de proximité fait notamment apparaître un nouveau type de commission, en lien avec les représentants de proximité. Enfin, les commissions sont parfois le lieu où des réponses sur des sujets particuliers sont apportées aux salariés.

Nous examinons dans un deuxième temps *le fonctionnement des commissions.*

Leur mise en place qui se révèle parfois laborieuse vient finalement infléchir l'idée que les commissions sont un élément indispensable du dialogue social. Leur efficacité repose alors bien souvent sur le degré d'investissement de leurs membres et quelques élus font part de leur sentiment d'inutilité au sein de ces commissions. Dans les modalités de fonctionnement des commissions, l'introduction d'une présidence par l'employeur est parfois l'occasion d'un contrôle des débats, alors que l'établissement de procès-verbaux se révèle être un enjeu central pour les parties.

L'analyse se poursuit par un focus sur *la prise en charge des questions SSCT et le fonctionnement des CSSCT en particulier.* Face à cette question, qui fut au cœur des négociations de mise en place des CSE, nombre d'élus voient une perte de pouvoir et d'autonomie dans le traitement des questions SSCT.

Enfin, nous revenons dans un dernier temps sur *les enjeux syndicaux liés aux commissions.*

Dans certains cas, par exemple, le passage en CSSCT est l'occasion, pour les directions, de « dépolitiser » les débats sur la santé, la sécurité et les conditions de travail. Par ailleurs, au regard de la diminution globale du nombre de postes et d'heures de délégation disponibles, les commissions sont aussi perçues comme un moyen de maintenir le volume d'heures de délégations.

### 2.1.1 Rôle des commissions

#### *Nombre et nature des commissions*

Le nombre et la nature des commissions sont variables d'un cas à l'autre.

Le nombre de commissions, tel que le prévoient les accords (hors ASC) varie pour les établissements de 6 commissions (CONSULTING) à deux commissions (DISTRIB-2). Cette variation tient au fait que les commissions ont des attributions plus ou moins étendues. Par exemple, chez DISTRIB-1, il existe une commission développement des compétences et une commission égalité professionnelle tandis que chez ASSUR-1, une seule commission couvre ces deux sujets (la commission emploi-formation-égalité). On note par ailleurs qu'aucune des entreprises n'a prévu de commission économique d'établissement à l'exception des établissements de plus de 4 500 salariés chez CONSULTING. Ailleurs, la commission économique est exclusivement prévue au niveau du CSE central.

L'ensemble des CSE d'établissement comprend une CSSCT, sauf chez CONSULTING dont le CSE « *corporate* », qui couvre moins de 300 salariés ne dispose pas d'une telle commission. De la même manière, l'ensemble des CSE centraux dispose d'une CSSCT centrale.

Excepté les commissions plus traditionnelles, qui apparaissent désormais dans les dispositions supplétives du Code du travail, certaines entreprises ont fait le choix de créer des commissions qui leur sont spécifiques et qui concernent les projets de l'entreprise ou ses produits. C'est le cas chez DISTRIB-1 (commission des grands projets), ASSUR-1 (commission des produits) et ASSUR-2 (commission des transformations).

Chez ASSUR-1, l'accord ne prévoit que trois types de commissions pour les CSE d'établissement et le texte exclut expressément la création de toute autre commission.

Enfin, on note l'apparition d'un type nouveau de commission, les commissions relatives aux représentants de proximité. On les retrouve chez DISTRIB-1 et ASSUR-2 par exemple. Ces commissions ont pour mission d'articuler le travail des représentants de proximité avec celui des CSE d'établissements. Ainsi, elles ne se retrouvent pas au niveau central. Dans le cas d'ÉNERGIE, la commission « QIC » n'existe que dans les établissements où il n'y a pas de représentants de proximité. Dans les deux autres établissements, d'échelle nationale, les représentants de proximité se substituent à la commission QIC : il n'y a donc pas, à proprement parler, d'articulation.

<b>Entreprise</b>	<b>Commissions d'établissements</b>	<b>Commissions CSE Central</b>
DISTRIB-1	Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) Commission d'information et d'aide au logement Commission égalité professionnelle Commission développement des compétences Commission des représentants de proximité	Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail Nationale (CSSCT Nationale) Commission égalité professionnelle nationale Commission développement des compétences nationale Commission grands projets
ASSUR-1	CSSCT Commission emploi-formation-égalité Commission des Marchés	CSSCT Nationale Commission économique du CSEC Commission emploi-formation-égalité du CSEC Commission Produits
CONSULTING	CSSCT Information et aide au logement Egalité professionnelle Formation Commission économique (Etb +4500 salariés) Commission des marchés	CSSCT Commission économique
ÉNERGIE	CSSCT Emploi-Formation Situation sociale Commission des moyens Commission Questions Individuelles et Collectives	CSSCT Commission économique Politique sociale Emploi-Formation Commission des marchés
DISTRIB-2	CSSCT Commission information et aides au logement	CSSCT Commission Information et Aide au Logement Commission économique Commission formation Comme égalité professionnelle
ASSUR-2	CSSCT Commissions des marchés Politique sociale Commission des représentants de proximité	CSSCT Commission économique Commission des transformations
PHARMA	CSSCT Formation Egalité professionnelle Commission des marchés Activités sociales et culturelles	CSSCT Commission économique

### *Les différentes fonctions des commissions*

En premier lieu, les commissions semblent, aux yeux des membres des directions notamment, devoir jouer une fonction de « fluidification » du dialogue social. Pour cela, elles sont pensées comme un espace où les élus préparent les débats et consultation du CSE, le déchargeant ainsi d'une partie de son travail. Cette fluidification doit également passer par le fait que des sujets ne soient pas traités deux fois dans des espaces différents. Dans plusieurs cas, la direction affiche clairement sa volonté de faire jouer aux commissions un rôle central, en leur confiant un véritable « rôle d'instruction » (CONSULTING : direction) - et non plus seulement de consultation. Ce travail préalable, en amont des réunions du CSE, doit permettre un traitement « efficace » des sujets lors des réunions plénières du CSE, qui devrait ainsi pouvoir « aller droit au but ». L'enjeu, dans cette perspective managériale, est de « fluidifier le dialogue social » (CONSULTING), en misant sur une bonne articulation des instances, qui « décharge » en quelque sorte le CSE des « débats » les plus longs ou les plus techniques (ASSUR-2).

L'ambition est que bien les commissions assument ce rôle d'instruction, ce « rôle important de préparation, de délibération, voire même de décision à leur échelle », de sorte que « le CSE se place - alors le terme n'est peut-être pas très bon - en chambre d'enregistrement » (ASSUR-2 : direction). Ainsi, « déplacer les débats, les instructions dans les commissions » et « centrer vraiment [le CSE] sur ses obligations de consultation » est vu comme une nouvelle division du travail entre ces instances et commissions, présentée comme plus rationnelle, car reposant théoriquement sur une « clarification des rôles » : « présenter un dossier de consultation [en CSE], mais un dossier cadre, et ensuite travailler sur toutes les modalités opérationnelles en commissions » (ASSUR-2 : direction). Chez DISTRIB-1, parmi les instances nationales, c'est le CSE fonctions centrales qui semble fonctionner avec le plus de fluidité, celui dont les commissions sont montrées en exemple.

L'importance nouvellement accordée par la direction aux commissions se lit également dans le fait que ces dernières ont aussi un rôle à jouer « en aval », cette fois, pour opérationnaliser les décisions générales prises en CSE. C'est le cas chez ASSUR-2 :

*« Un exemple qui va arriver assez prochainement : on revoit la politique d'implantation et de constitution des points d'accueil, des agences, donc ça veut dire qu'il y a toute une réflexion à la fois sur la cartographie d'implantation, les environnements de travail, les organisations horaires, les périmètres d'activité, les repères de suivi des activités et de performances des entités. On a 500 agences et donc ce dossier si on doit le passer uniquement en CSE, on risque d'avoir quelques jours de débats ! Et donc notre orientation, c'est de présenter un dossier de consultation, mais un dossier cadre et ensuite de travailler sur toutes les modalités opérationnelles en commissions. » (ASSUR-2 : direction UES1)*

Dans le contexte de centralisation des instances évoqué plus haut, que l'on a rencontré dans la plupart des cas, les commissions assument alors une fonction de « proximité ». Ainsi, la mise en place et le fonctionnement de certaines commissions apparaissent comme un moyen de renouer ou de renforcer le lien avec les enjeux du « terrain ». C'est le cas des commissions représentants de proximité, dont le fonctionnement n'est toutefois pas toujours stabilisé (cf. *infra* sur les RP), mais aussi des *commissions métiers*, qui sont pensées comme le contrepoint indispensable à la centralisation des instances, par exemple chez ASSUR-2. Dans ce cas, la mise en place des commissions RP a été guidée par le souci de trouver un équilibre entre l'existence d'un CSE unique pour l'ensemble de l'UES d'une part et la représentation des territoires et lieux de travail d'autre part :



« Et là aussi, dans cette négociation où il y avait toujours cette vigilance sur le lien entre territoires et proximité et instance unique, notre organisation managériale est répartie sur quatre territoires [...]. Donc on a créé une commission pour chacun de ces territoires, donc on aura 4 commissions RP, qui sera constitué de 10 représentants de proximité, avec comme attributions tout ce qui a trait aux accords d'entreprise, aux réclamations individuelles et collectives. » (ASSUR-2 : direction UES1)

La direction dit en outre « milite[r] pour qu'ils puissent se voir aussi confier des sujets de conditions de travail et notamment en fait les problématiques individuelles, par exemple un déménagement d'un site [...] ou s'il y a un sujet d'inaptitude qui fait bien évidemment l'objet d'une consultation mais qu'il soit plutôt analysé en commission, si on peut le scinder de cette manière. Mais qu'ils puissent se voir confier des sujets de condition de travail locales, avec un déploiement local. »

Chez ASSUR-1, la structuration par métiers se retrouve directement au niveau de CSE-métiers, avec cette même volonté, ici affichée par la direction, de lier central et local, de « privilégier une logique métiers pour qu'il y ait une discussion au niveau un peu central sur les problématiques métiers sans faire fi de la discussion locale très importante. »

Chez ÉNERGIE, c'est via la mise en place de référents métiers, qui sont invités dans les CSSCT, que cette approche « métiers » est promue, là encore pour aller « chercher de la proximité ».

Enfin, dans le cas de PHARMA, on constate que les commissions peuvent avoir une autre fonction, celle d'information auprès des salariés sur des sujets spécifiques comme les questions de transports. Une commission « transport » était en fonctionnement avant la transformation du CE en CSE. Non prévue lors de la mise en place du CSE, elle a été remise en place après quelques mois de fonctionnement face au nombre de questions qui revenaient à propos de ces sujets :

« On a [la commission transport] réactivée vu le nombre de questions qui remontaient et qui venaient emboliser et donc un peu congestionner notre direction par rapport à la taille des ordres du jour qu'il y avait à traiter en CSE. [...] Donc ça évacue quand même pas mal de sujets qui remontaient en fait. » (PHARMA : secrétaire d'un CSE d'établissement)

Dans ce cas précis, il semble que la commission joue un rôle d'information auprès des salariés sur des questions relatives à la voirie, aux parking, accès au site, etc.

Toujours chez PHARMA, la commission formation tient aussi ce rôle d'information auprès des salariés. Dans le passé, un service formation était présent sur l'un des sites (il a depuis été transféré à l'établissement siège) et les élus participaient à la réalisation de modules de formation concernant certains secteurs de l'entreprise. La disparition du service formation fait que la présidente de la commission dit répondre « encore beaucoup » à des salariés qui demandent des renseignements à propos du CFP, de l'ex-Fongecif, de la VAE.

### 2.1.2 Fonctionnement des commissions

#### *Une mise en place parfois laborieuse*

En contrepoint d'un discours sur la prégnance des commissions dans le fonctionnement du dialogue social, la lenteur de leur mise en place, y compris de la CSSCT est notable.

Dans plusieurs cas, leur mise en place effective s'est révélée compliquée. En raison du contexte extérieur tout d'abord (mobilisations contre la réforme des retraites, crise sanitaire), qui a de fait perturbé et retardé le calendrier :

*« Les commissions ont mis du temps à s'installer, je pense que c'est clairement lié à la période de Covid. Parce que le premier CSE central devait être en décembre [2019] [...], après les commissions n'ont pas eu le temps de s'installer. [...] En définitive, c'est vrai, en vous le disant, je me rends compte que quasiment aucune des commissions ne s'est tenue [à l'automne 2020]. » (ASSUR-2 : direction)*

Mais aussi parfois en raison de tensions internes. C'est le cas par exemple chez ÉNERGIE où les mobilisations syndicales contre la réforme des retraites (« *qui quand même nous a bloqués pendant deux mois* », dit un élu CGT), puis le confinement du printemps 2020 ont fortement ralenti cette mise en place et expliquent que la plupart des commissions n'ont été désignées ou n'ont commencé à travailler qu'à l'automne 2020. Chez DISTRIB-1, c'est aussi l'image d'une mise en place laborieuse qui est renvoyée par les acteurs même si, au niveau central, les choses ont progressé le temps de l'enquête. Dans certains CSE locaux, il a fallu attendre juin 2020 pour avoir la première réunion de la CSSCT alors que le CSE est en place depuis octobre 2019. Une des explications tient à la formalisation du règlement intérieur, lorsque, localement, des syndicats ne souhaitent pas appliquer le règlement intérieur type, pensé au niveau central. Cela renvoie aux enjeux syndicaux des commissions sur lesquels nous reviendrons ci-dessous. Chez DISTRIB-1 toujours, le responsable du premier syndicat de l'entreprise indique par exemple :

*« Aujourd'hui, je n'ai pas trop d'échos du fonctionnement de la commission développement des compétences, sincèrement. Est-ce que la commission égalité pro fonctionne ? On va faire le bilan. On va faire les politiques sociales au mois de novembre. Je n'ai pas en tête que la commission égalité pro se soit réunie donc, on a écrit des choses, mais je suis pas sûr qu'on ait eu ni les moyens, ni le temps, ni réellement l'inquiétude de les faire fonctionner. » (DISTRIB-1 : responsable syndical)*

Chez PHARMA, près de trois ans après les élections professionnelles, la commission économique du CSE-C ne s'est toujours pas réunie en octobre 2021, tout comme la CSSCT centrale. Cependant, cela ne semble pas poser un problème fondamental aux élus, qui ne ressentent pas vraiment le besoin de la réunir. Le secrétaire du CSE-C considère que les informations économiques, les chiffres sont transmis par la direction. Et il faut aussi relever que des représentants du personnel siègent au conseil d'administration de PHARMA, et peuvent ainsi relayer eux aussi les informations économiques.

Par ailleurs, une mise en place rapide de la commission ne préjuge pas d'un fonctionnement régulier de cette dernière. Chez DISTRIB-1, si la commission CSSCT adossée au CSE central de la principale unité (qui regroupe une centaine de CSE) a été créée rapidement après les élections, elle n'a trouvé ni son rythme, ni sa place. Elle ne s'est réunie qu'une fois en un an et les sujets de santé-sécurité ont en réalité été traités au sein du CSE-C et non de la commission. Dans une autre entité du groupe, en revanche, couvrant les fonctions centrales et disposant d'un CSE unique, la commission est parvenue à jouer un rôle actif, en raison du fort engagement de son secrétaire, d'après les enquêtés.

### *Quelle efficacité pour les commissions ?*

Le fonctionnement des commissions n'apparaît donc pas homogène au sein d'un même groupe, en fonction de l'organisation et des spécificités des entités du groupe considérées d'une part et de l'engagement des acteurs qui les animent d'autre part.

Chez ASSUR-1, par exemple, l'efficacité des commissions est explicitement rapportée à l'investissement des représentants des salariés en leur sein, dans un contexte où leur nombre est jugé par certains trop limité pour qu'ils puissent s'y investir pleinement :

*« Les commissions ont vu leur nombre de membres extrêmement limité. Le fait d'avoir un nombre limité, parfois on a des absents parce que les agendas se superposent parce qu'il y a moins d'élus [...] ce qui fait qu'on a souvent des commissions pour préparer les dossiers avant les instances, vous avez deux élus ce qui est ridicule et ne permet absolument pas de traiter les dossiers. » (ASSUR-1 : élu)*

Pour la secrétaire de la CSSCT d'un établissement de PHARMA, la dynamique repose quand même largement sur les personnes car la nouvelle configuration des IRP n'induit pas spontanément un engagement sur ces questions HSCT : *« Après, c'est à nous de se motiver. C'est à nous d'être dynamiques. Je vous dis : ça dépend des personnes. Si on veut tout laisser tomber, c'est facile. On se concentre sur nos mandats au sein de nos OS. Et il n'y a plus de CSSCT. Et c'est quand même dommage. »*

Il faut ajouter que, aux yeux des élus, le travail en commission apparaît souvent appauvri par le cadrage du groupe, qui fait que les interlocuteurs RH paraissent ne disposer d'aucune marge de manœuvre dans les discussions. C'est particulièrement vrai dans les commissions formation et égalité professionnelle. Chez PHARMA par exemple :

*« Sur la formation j'ai senti des élus qui ne savaient pas trop quels étaient leurs rôles sur la formation. Est-ce que c'est un rôle de donneurs d'ordres ? De gestionnaires ? Ils voulaient participer aux formations. Q : C'est surprenant parce qu'on pourrait penser qu'une commission formation, au fond, ça ne change pas grand-chose par rapport à l'ancienne commission formation du CE. Exactement et, j'ai été le premier surpris et, finalement en remettant au goût du jour, des nouveaux qui n'avaient jamais vu ça se sont dit "mais, qu'est-ce qu'on fait ?". En gros, on veut quasiment faire le plan de formation et c'est vrai qu'on ne dit pas exactement à quoi sert la commission formation, quels sont les rôles des membres... C'est écrit nulle part donc, on a repris finalement, une manière d'aborder les sujets, des questions, les thématiques : "qu'est-ce que vous voulez qu'on vous apporte comme éléments ?" » (PHARMA: DRH d'un établissement)*

La présidente de la commission formation d'un CSE d'établissement estime quant à elle faire un bon travail dans la commission : *« L'organisation, ça se passe bien. Moi, j'ai des élus, des membres qui sont quasiment toujours présents. [...] Tout le monde joue le jeu, arrive avec des idées, des propositions. Je fais des suivis, des comptes rendus, des synthèses. »* Mais sans avoir d'interlocuteur stable côté direction (le RH-G a déjà changé trois fois au cours des deux premières années), elle a le sentiment que celle-ci n'attend rien de la commission : *« Mon 4<sup>e</sup> RH-G ! Donc ça veut dire, en gros, qu'on se fout un peu de la commission formation, quoi. Ça fait cet effet-là. Et au début c'était : "attendez, de toute façon, le RH n'a pas besoin d'être là. Vous pouvez faire votre commission formation tout seuls." »* Elle regrette que le suivi des points soulevés lors des réunions de la commission ne soit pas fait par la direction. *« J'ai l'impression de radoter. J'en suis arrivée à deux pages déjà de points encore qui traînent... qui sont listés, qui ne sont pas finis, quoi. Quand*

*j'aurai fini mon mandat, ils seront toujours là. Et c'est le jeu en fait, de laisser trainer, de ne pas répondre, de dire "oui, je vais le faire", "je ne sais pas, on n'a pas la réponse", et puis ce n'est jamais traité. Et c'est ça pour tout. » De façon générale, les élus ont le sentiment de ne pas être en position de discussion avec la direction : « La RH prend les informations. Et puis ils répètent en fait un texte appris. [...] Il n'y a pas d'échange. » « Tout est devenu insignifiant. Il n'y a plus beaucoup de matière, en fait. Une fois qu'on a demandé quatre fois la même chose. Enfin, ils ont plus grand-chose à nous donner en fait. À part vraiment les sujets HSE sur lesquels il faut qu'on pousse. »*

Elle a plus globalement « l'impression que c'est une commission qui ne sert plus à rien ». Toutefois, cela n'est pas tant lié au passage au CSE qu'aux réformes du système de formation professionnelle continue, en particulier celle de 2018 : « Le plan de développement des compétences ne ressemble plus au plan de formation. » Aucun suivi de l'usage des CPF n'est fait. Elle constate que les formations métiers sont plus rares. En dehors des formations managériales et des formations obligatoires, elle a le sentiment que disparaissent les formations relevant du « développement des compétences » (et non de l'adaptation au poste), qui sont renvoyées vers un usage volontaire du CPF.

### *Présidence des commissions*

Les commissions peuvent désormais être présidées par l'employeur ; c'est d'ailleurs une disposition d'ordre public dans le cas de la CSSCT. Le passage en CSE est l'occasion d'étendre la présidence de l'employeur à d'autres types de commissions. Des configurations multiples existent en la matière.

Chez ÉNERGIE, les commissions des CSE d'établissement ne prévoient pas la présence de l'employeur lors de leurs réunions. Dans d'autres cas, on assiste à une extension de la présidence des instances aux commissions par l'employeur, ce qui peut traduire une volonté de garder la maîtrise sur les débats et travaux qui y sont menés. L'accord de DISTRIB-2 prévoit ainsi que la commission économique soit présidée par l'employeur et il est prévu une présence de l'employeur au sein des commissions formation et égalité professionnelle, sans que ce dernier ne préside, toutefois, aux débats et travaux. La DSC CFDT de cette entreprise remarque alors « que la réunion ne laisse pas les élus trop autonomes. Ils ne veulent pas qu'ils appellent trop de choses en fait. Ils aimeraient bien qu'ils évoluent soi-disant. Qu'ils montent en compétence, mais ils ne veulent pas qu'ils prennent certains thèmes ! Ça, ils n'ont pas du tout envie ». Chez ASSUR-1, l'accord ne prévoit que trois types de commissions pour les CSE d'établissement. Il s'agit de la commission SSCT, de la commission emploi-formation et de la commission des marchés publics. Au niveau central, deux autres commissions sont prévues, la commission économique et la commission produits. Toutes les commissions (à l'exception de la commission des marchés) sont présidées par l'employeur. L'un des représentants du personnel (FO) indique que : « Les commissions du CSE, c'est quasiment des chambres d'enregistrement. Il ne s'y passe pas grand-chose. La direction vient donner des informations et puis comme personne ne sait qui fait quoi, en fait, on fait des comptes rendus ».

### *Ordre du jour et compte rendu des réunions des commissions*

Lorsqu'il appartient aux élus de retracer les débats et d'en informer les membres du CSE, les élus instaurent un fonctionnement qui permet la retranscription des réponses de l'employeur dans le procès-verbal comme chez PHARMA par exemple : « Ce qui est intéressant, c'est la partie du procès-

*verbal. C'est ça qui nous intéresse, de tracer.»* (président d'une commission égalité professionnelle). Cet élu précise les choses : « *On ne veut pas que ce soit le président [dans ce cas, la présidence est assurée par les représentants du personnel] de la commission qui rapporte et qui travaille tous les documents, parce que, sinon, ce n'est plus des réponses employeur quelque part.* » Cette façon de faire n'a pas été instaurée d'emblée. Elle a fait l'objet d'un apprentissage : « *Parce qu'au début, on avait plutôt tendance à travailler comme ça, où on faisait notre préparatoire, on discutait avec la direction, donc le RH représentant en plénière. Et ensuite, on remontait toutes les informations auprès du CSE, mais c'était le président de la commission qui présentait.* ».

L'élaboration des ordres du jour et la rédaction des comptes rendus de séance sont parfois l'illustration de ce contrôle de l'employeur sur le contenu des débats, ainsi que sur leur publicité. Dans le cas d'ASSUR-1, où toutes les commissions sont présidées par l'employeur, c'est à lui qu'il revient de convoquer les membres de la commission en réunion, et c'est également à lui que revient la rédaction du compte rendu. Celui-ci est définitivement adopté après observations des représentants du personnel. La rédaction des comptes rendus par l'employeur apparaît comme une problématique importante, comme nous le verrons dans le cas des commissions SSCT.

### 2.1.3 Focus sur la CSSCT

La suppression des CHSCT représente sans doute l'un des aspects les plus controversés de la réforme des ordonnances de 2017. Les textes légaux transfèrent l'ensemble des prérogatives des CHSCT aux CSE qui doivent obligatoirement être dotés d'une commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) dans les établissements de plus de trois cents salariés. Il appartient ensuite aux accords de déterminer les attributions que le CSE devra déléguer aux CSSCT sans pouvoir lui déléguer ses attributions consultatives et la capacité de mandater un expert.

#### *Un sujet central lors de la négociation et de la mise en place des CSE*

Dans la plupart des cas que nous étudions, les CSSCT, et plus largement les enjeux liés à la prise en charge des questions de santé et sécurité au travail, ont été des points cruciaux de la négociation des accords de mise en place du CSE. Chez PHARMA, cependant, c'est un point qui n'a pas fait l'objet de tensions lors de la négociation de l'accord CSE dans la mesure où la direction a d'emblée accepté de ne pas se fixer au niveau minimum légal (notamment sur le nombre de membres). Chez ÉNERGIE, en revanche, une plateforme commune aux quatre organisations syndicales représentatives a été présentée au début de la négociation, faisant ressortir les enjeux santé-sécurité au travail, avec l'exigence de représentants de proximité et le refus d'une seule CSSCT par établissement.

Rares sont les cas d'une reproduction « identique » à l'existant, à l'instar de PHARMA où les trois CSE et leurs CSSCT respectives recouvrent le même périmètre que les CE et CHSCT antérieurs et où ont été mis en place des représentants de proximité en nombre quasiment équivalent aux anciens délégués du personnel.

On relève une diversité de mise en œuvre des CSSCT dans les accords. Chez DISTRIB-2, chacun des nouveaux CSE d'établissement comprend une CSSCT. Pour ces CSSCT, le périmètre correspond donc aux périmètres des anciens CHSCT régionaux. Au sein de DISTRIB-1 et PHARMA, les CSSCT recouvrent les périmètres des anciens CHSCT tandis qu'au sein de ÉNERGIE et CONSULTING, le passage

en CSE aboutit à une réduction des espaces de traitements des questions HSCT. Chez ÉNERGIE, le découpage du périmètre des instances reste opéré en fonction des directions régionales, même si un regroupement a été opéré pour l'un des deux CSE « à maille nationale ». Cela n'a pas empêché que des discussions tendues aient lieu sur le fait que le CSE (et la CSSCT en son sein) couvre désormais un périmètre qui était antérieurement couvert par plusieurs CHSCT.

Enfin, alors que le dispositif permet une grande souplesse dans la définition des périmètres que couvrent les CSSCT, seul l'accord d'ASSUR-2 prévoit une création de CSSCT dont le périmètre n'est pas calqué sur celui des CSE d'établissement mais sur des périmètres métiers, pour l'UES1. Ainsi la nouvelle organisation en métiers a pesé sur la définition du périmètre des CSSCT elles-mêmes, en conduisant à opter non pour une CSSCT unique (pour cette UES) mais pour des CSSCT par métier :

*« On a 11 centres de gestion, on a 30 plateaux téléphoniques : on risquerait là aussi de surcharger la commission SSCT [si elle était unique], donc nous sommes partis sur l'installation de commissions spécialisées, sur des métiers, et donc la commission SSCT nous l'avons scindée en 4. Nous avons 4 commissions SSCT [une sur les agences, le commercial, le réseau de proximité ; une sur les plateaux téléphoniques ; une sur les centres de gestion des portefeuilles clients et des sinistres et indemnisations ; une dernière pour les services support ou autres services opérationnels]. Donc les CSSCT auront leur périmètre, conditions de travail, et seront spécialisées sur ces métiers-là. » (ASSUR-2 : direction UES1)*

Dans plusieurs des cas étudiés, le traitement des questions de santé, sécurité et conditions de travail est d'abord envisagé sous l'angle de la proximité. En effet, pour les acteurs, un traitement efficace de ces questions doit se nourrir au plus près du terrain.

Chez ÉNERGIE, la mise en place d'« appuis-métiers » sur lesquels peuvent s'adosser les membres des CSSCT devait répondre à cet enjeu. Ainsi pour le RRS :

*« On a voulu aller chercher la proximité autrement. Plutôt que de spécialiser des représentants de proximité, on s'est dit "la proximité, on ira la chercher autant que de besoin". [...] Pour avoir des gens qui viennent parler de leurs métiers et qui ne soient pas des purs syndicalistes, même s'ils sont parrainés. » (ÉNERGIE : RRS)*

Le directeur SST a fortement soutenu cette option : *« On a opté pour quelque chose d'un peu original. Vous savez, [...] ces représentants de proximité, [...] on les a fait rentrer dans la commission pour inviter de la proximité dans la commission. Ça, c'est original et ça me tenait à cœur. »* La secrétaire de la CSSCT-C (par ailleurs, secrétaire du CSE d'une direction régionale) relativise toutefois cette évolution, en pointant le fait que les membres des CSSCT (hors appuis-métiers) sont nécessairement membres du CSE : *« On peut se faire aider, mais un petit peu moins parce qu'auparavant, on pouvait mettre en élu quelqu'un du terrain qui allait pouvoir nous aider. Maintenant, c'est plus compliqué. Les membres de la CSSCT doivent aussi être membres élus du CSE. Donc c'est plus compliqué. »* Elle ajoute : *« Maintenant, l'obligation d'avoir en CSSCT un membre élu au CSE limite, et ça limite d'autant plus qu'à [ÉNERGIE], on a la chance d'avoir des gens comme moi qui sont détachés à 100 % des activités syndicales, mais avec ce changement d'organisme, les élus, la plupart du temps, sont ceux qui sont détachés à 100 % parce qu'il faut qu'ils puissent à la fois aller sur le terrain, préparer les réunions, et faire les réunions. Donc on a moins de relais terrain. »* L'appui-métier reste limité selon elle car il ne va pas être compétent sur tous les sujets abordés. Cela se fait particulièrement sentir au niveau de la CSSCT centrale où les référents métiers ont été nommés pour l'ensemble du mandat (alors qu'ils peuvent changer dans

les autres CSE). « *Chez nous, on a choisi quelqu'un qui a été préventeur sécurité de façon à ce que, quand même, il ait cette forte notion de la prévention, la santé et la sécurité, mais on perd en compétence quand même. Je le sens d'autant plus parce que, comme je vous l'ai dit, je ne suis pas technique. Quand je suis en CSSCT-C, suivant les sujets, je suis vraiment très contente qu'il y soit, l'appui-métier, avec moi parce qu'il y a des sujets pour lesquels je serais bien incapable de dire quelque chose de censé.* »

De la même manière, chez DISTRIB-1, le DSR CFE-CGC associe la problématique CSSCT et la problématique représentation de proximité qui lui semblent solidaires :

*« Il était intéressant d'aller chercher des volontaires sur les sites pour bien relayer et bien faire en sorte que toutes les problématiques et essentiellement celles liées aux CHSCT soient bien remontées au niveau de la commission CSSCT, et donc au niveau du CSE. Je dirais qu'assurer les prérogatives CSSCT au niveau du CSE, aujourd'hui, tant qu'on n'aura pas bien étoffé le réseau des représentants de proximité et fait fonctionner avec les commissions, je dirais qu'on a un peu perdu en efficacité 18 mois après. »* (DISTRIB-1 : DSR CFE-CGC)

Enfin, chez ASSUR-2, notamment à propos de la principale UES (8 500 salariés), l'attention a été portée sur trois types de commissions : les CSSCT, les commissions dites « métiers » et les commissions RP. La question de la place de ces commissions dans la nouvelle architecture représentative et celle du rôle à leur faire jouer se révèlent centrales : elles illustrent bien les tensions nées du projet centralisateur de la direction.

*« Entre le haut et le bas du truc, si on peut appeler ça comme ça, on a installé des commissions métiers, où on allait traiter de demandes et de revendications et discuter de problématiques avec les gens de métiers, ça nous semblait intéressant. Donc des commissions métiers, des commissions CSSCT adossées à chaque métier pour discuter des conditions de travail, etc., et puis des représentants de proximité hyper importants, parce que c'est eux qui captent les réalités. »* (ASSUR-2 : représentant CFDT)

Le représentant de la direction interrogé souligne à son tour la place centrale qu'a occupée la définition de ces trois ensembles de commissions (métiers, CSSCT, RP) dans les négociations : « *Donc les sujets de discussion, ça a été la constitution des commissions métiers, l'articulation entre commissions métiers et CSSCT, essentiellement ça et le lien avec les commissions RP : ces 3 sujets. Les trois commissions. Le reste, c'était moins important.* » Chacune de ces 4 CSSCT-métiers est dotée de 10 membres (titulaires ou suppléants) auxquels s'ajoutent 3 représentants de proximité, dont la répartition revient aux organisations syndicales. La présence de RP est présentée comme relevant de « *cette logique de maintenir un peu le lien de proximité avec les territoires* » (ASSUR-2 : direction UES1) dans une organisation nouvellement centralisée (cf. paragraphe suivant sur les RP). L'animation des CSSCT-métiers est présentée par la direction comme fondée sur une « *co-animation* » :

*« Les commissions seront animées par la direction des ressources humaines, et il y aura deux invités permanents : un représentant du métier, et également, mais c'est plutôt de l'organisation interne, un représentant de la DRH "expérience collaborateurs qualité de vie au travail". Donc il y aura une seule présidence, mais une co-animation pour véritablement travailler sur tous les sujets d'expérience collaborateurs qualité de vie au travail, dans ces commissions. »* (ASSUR-2 : direction UES1)

Ce souci apporté dans certains cas à conserver une proximité terrain pour ce qui relève des sujets SSCT via l'articulation entre différents niveaux se manifeste diversement dans les accords qui ont été conclus.

Chez ÉNERGIE, l'accord ne précise pas la répartition respective des attributions en matière de SSCT. Dans ce cas, les attributions des CSSCT sont très détaillées et portent sur les inspections, les enquêtes et l'examen des rapports d'expertise, tandis que les attributions des représentants de proximité ne concernent que les réclamations individuelles et collectives.

Au sein d'ASSUR-1, la CSSCT est compétente sur les questions relevant de la santé, sécurité et conditions de travail « à l'exclusion des questions relevant de la compétence des représentants de proximité ». Cet accord établit donc une distinction nette entre ce qui doit être traité par les RP et la commission.

Dans certains cas, les représentants de proximité peuvent être un appui local à la CSSCT en vue de nourrir leurs réflexions et leurs connaissances des situations locales. C'est le cas par exemple à DISTRIB-1 où l'accord stipule que les représentants de proximité doivent « être le premier sollicité par les Commissions du CSE en cas de besoin pour nourrir leurs réflexions et particulièrement pour la CSSCT, notamment permettre une meilleure compréhension des situations locales ».

Enfin dans un autre cas, la CSSCT peut déléguer aux représentants de proximité certaines de ses attributions. C'est le cas chez ASSUR-2 par exemple. Dans ce dernier cas, la commission CSSCT d'un établissement peut déléguer certaines de ses attributions. Par exemple : « par délégation ponctuelle de la CSSCT, ils peuvent notamment être en charge de : - Procéder à des inspections, à intervalle réguliers, en matière de santé, de sécurité et des conditions de travail prévues à l'article L. 2312-13 du Code du travail ».

### *Fonctionner en commission*

Pour nombre de représentants du personnel, le passage du CHSCT à la CSSCT représente une véritable perte de pouvoir. Cette nouvelle conception d'un rôle fort d'instruction prêté aux commissions par certaines directions tend à buter sur le nouveau statut - tout à la fois juridique, pratique et symbolique - de la commission elle-même :

*« L'habitude, c'est que c'était les instances qui traitaient. Les commissions ne sont pas des instances, donc on peut faire une première discussion, mais finalement, la seule structure juridique reconnue, enregistrée, qui a une capacité à agir juridiquement, ça reste le CSE. [...] Les employeurs auraient tendance à vouloir mettre beaucoup plus de poids [dans la commission], sauf que derrière, la valeur des engagements et de la parole, elle n'a de sens que dans l'instance. » (ASSUR-2 : représentant syndical)*

*« On voit aussi les limites d'une CSSCT par rapport au CHSCT, c'est-à-dire que ce n'est plus une instance. Elle a beaucoup moins de pouvoirs. C'est plus de la présentation, un échange sur le contenu, mais c'est plus des travaux, par rapport au CSE où là on a encore la possibilité de recourir à un expert. » (PHARMA: élu) ; « On a l'impression que l'employeur est beaucoup moins attentif à une commission qu'à un CHS. [...] Ils savent qu'il y a moins de pouvoirs. » (PHARMA: autre élu)*

Des représentants du personnel, plus rares toutefois, reconnaissent « une certaine efficacité » à cette nouvelle articulation entre le CSE et ses commissions, en ce qu'elle permettrait « d'aller plus



*loin* » dans l'analyse que si elle n'était menée qu'en CSE. Il reste que la plupart estiment faire face à une situation qu'ils jugent paradoxale, avec des directions qui veulent faire jouer un rôle plus central à des structures qui ont, aux yeux de plusieurs d'entre eux, perdu du pouvoir.

Ainsi, dans les CSE locaux d'ÉNERGIE, le sentiment est que la principale différence introduite par la mise en place des CSE est la disparition des CHSCT. Les deux établissements régionaux étudiés comprenaient 3 CHSCT. Le secrétaire d'un CSE d'établissement constate : « *Aujourd'hui, l'instance CSSCT, on ne sait même pas ce qu'elle représente. [...] Comment dire ça ? Elle n'a pas de pouvoir. Elle émet des préconisations, et sur sollicitation des élus du CSE. Donc en fait, c'est tout le fonctionnement de l'IRP qu'il faut revoir.* » Cela fait partie des points de vigilance pour la suite : « *C'est quoi son but ? Comment elle fonctionne ? Quelle priorité on lui donne ?* » Il évoque une discussion que les élus ont eue avec le président de la CSSCT, qui n'est pas le président du CSE, qui considérait qu'une fois les préconisations de la CSSCT formulées, la discussion en CSE n'était plus nécessaire : « *“Les débats ont eu lieu en CSSCT. Il n'y aura plus qu'à valider.” Du coup, on dit “non, ça ne se passe pas comme ça. Ce n'est pas quatre élus qui vont décider pour 21 élus.”* »

Pour des représentants de la direction d'ÉNERGIE, les CHSCT étaient vus comme une instance de blocage. Avec les commissions, les CSE vont avoir une vision plus large des sujets et ont une composition beaucoup plus variée (autrement dit, il n'y a plus de CHSCT où une CGT ultra-majoritaire dispose d'un pouvoir de blocage). Le président du CSE de l'établissement 3 (d'échelle nationale) associe aussi l'évolution à ce que la CSSCT soit une instance de simple délibération, sans vote et sans avis à formaliser de façon formelle :

*« Je trouve ça plutôt efficace et pertinent le fait d'avoir sorti des débats, des échanges autour de la santé-sécurité. En CSSCT, on a sorti l'enjeu du vote. Donc les gens sont beaucoup plus sereins, en disant “finalement, ce qu'on va faire là, ça ne présente pas un enjeu de blocage sur les dossiers”. Donc sereinement, ils examinent les dossiers. Ils font un relevé de positions. Et les relevés de positions sont plutôt constructifs. »* (ÉNERGIE : président CSE, E3)

Le DRH d'un autre établissement fait le même constat d'une difficulté du CSE à travailler les questions SST (santé-sécurité au travail) : « *Dans des grandes entreprises comme la mienne, où le CHSCT était une institution, un système de blocage, aujourd'hui, le CSE a manifestement du mal à se positionner sur cette dimension hygiène et sécurité.* » ; « *Tout passait en CHSCT en avis, des blocages, des expertises, des trucs comme ça. [...] Donc à l'époque des ordonnances Macron, c'était quand même l'enjeu de simplifier pour que l'employeur puisse focaliser son énergie sur l'ensemble de la thématique.* » Un constat similaire est dressé par des représentants de la direction d'ASSUR-2.

Ce DRH d'ÉNERGIE donne par ailleurs une illustration de cette simplification des discussions. Un an et demi avant l'entretien, trois sites de l'entreprise ont été incendiés dans une ville de taille moyenne. Le choix a été fait de travailler « *dans la configuration CSE* » : « *On travaillait l'ensemble des thématiques à la fois économiques, la reprise d'activité, qu'est-ce qu'on gardait comme activité, mais aussi la reconstruction, la problématique immobilière, qui est plutôt une problématique d'hygiène santé-sécurité.* » Pour éviter des allers-retours, de redire « *10 fois la même chose* », « *là, on a travaillé en une seule fois* ».

*« Nous avons fait uniquement la présentation en CSE et, pour faire vivre notre CSSCT, nous avons invité les représentants du CSSCT à travailler, je dirais pour prendre une image, la taille de la maille du filet plus affinée, c'est-à-dire l'implantation des bureaux, ce type-là qui sont des*

*éléments facilitants de ce type de dossier pour pas que ça remonte jusqu'en CSE. » (ÉNERGIE : DRH)*

Cette perte de pouvoir s'incarne notamment dans les problématiques liées à la présidence des commissions ainsi que dans les modes de publicité des débats avec la question des procès-verbaux.

Pour les élus, le traçage des échanges qui peuvent avoir lieu est un élément important notamment en cas de conflit. Les PV constituent la preuve que des échanges ont eu lieu à propos de certains sujets, y compris lorsque les débats sont un peu anciens.

*« Quand vous êtes dans le conflit, la première chose que vous demandent les avocats, c'est les procès-verbaux. C'était bien d'avoir les procès-verbaux, ne serait-ce que pour prouver qu'il y a eu échanges sur ces problématiques avec l'employeur, et parfois qui datent. [...] Ça ne peut pas être contesté non plus [...], ce qui permet tout de même de maintenir du sérieux dans les échanges. » (PHARMA: secrétaire CSE-C)*

Dans plusieurs cas, le relevé des débats et des investigations effectuées au sein de la CSSCT est problématique. D'abord, on observe différents moyens mis en œuvre pour tracer ces débats. Les accords prévoient parfois des procès-verbaux, c'est le cas de DISTRIB-2, parfois des comptes rendus (ASSUR-2 et ÉNERGIE) ou des relevés de décision établis par le président de la commission (CONSULTING) tandis que les accords de PHARMA et DISTRIB-1 ne prévoient rien. Chez PHARMA d'ailleurs, les représentants du personnel ont obtenu que soient dressés des PV des réunions des commissions (plutôt qu'un « résumé fait par un RH »), mais cela n'est plus payé par l'employeur, mais pris sur le budget du CSE :

*« C'est quelque chose qui aujourd'hui continue d'être un problème. [La CSSCT] se réunit, elle discute, elle prémâche les sujets ce qui permet de ne faire que des synthèses en CSE, mais tout ça se fait sans qu'il y ait un procès-verbal. En matière d'impacts et de leviers par rapport à l'employeur, c'est moins confortable. » (PHARMA: DSC CFE-CGC et secrétaire du CSE siège)*

Il s'agit, pour le directeur SST d'ÉNERGIE, de sortir de la logique du PV exhaustif, et de lui substituer un « relevé de positions » en appui des recommandations :

*« Jadis, on était enfermé par des procès-verbaux qui étaient très détaillés. C'est pour ainsi dire du mot à mot, en plus ça nous coûtait un bras parce qu'il [...] fallait faire venir un prestataire qui nous prenait le procès-verbal. Et ce procès-verbal, c'était quelque part, quelque chose qui nous empêchait de jouer cartes sur table, parce qu'à chaque fois il était utilisé dans des tracts : des extraits de procès-verbaux étaient publiés régulièrement tant et si bien que la direction était hyper opaque de peur de se retrouver avec un extrait bien choisi dans l'unité. Ça, c'était une spirale hyper infernale, hyper négative. [...] Donc [...] on a dit "il n'y a plus de procès-verbal".*

*Ce qu'on a dit aussi pour mettre du pluralisme, c'est qu'on va écouter tout le monde et on fera un relevé de position de toutes les participations. Il n'y a plus de voix, plus de votes. Il n'y a même plus de notions d'élus. Chacun a la même voix : que ce soit le médecin, l'appui métier qui est là pour s'exprimer et qu'on doit écouter, que ce soit un représentant de la direction, un membre élu du CSE, chacun aura la même voix, et ces voix, on va les collecter dans un compte rendu qu'on appellera un relevé de positions, et donc on aura la position de chaque participant. Alors, en général, les gars d'une même organisation syndicale ont souvent la même position, mais si jamais il y a des divergences, elles seront notées. Après, on fera une recommandation qui est une synthèse finalement de ces différentes positions. On va dire que sur un sujet, tout le monde s'accorde à dire que "ça, c'est bien, ça, ce n'est pas bien". Après il y aura quelques*

*divergences. C'est cette synthèse qu'on va produire pour pouvoir éclairer l'avis du CSE. »*  
(ÉNERGIE : directeur SST)

La qualité de rédaction de cette synthèse des discussions est importante pour éviter que les discussions reprennent en CSE « *d'une manière beaucoup plus politique parce qu'en fait, parce que dans le CSE, il n'y a plus les appuis métier, il n'y a plus forcément les porteurs du dossier, donc il y a beaucoup moins d'experts pour parler du sujet. Donc là, on redémarre un sujet plus polémique et on est sûr que ça va prendre 3 plombes et que ce sera stérile.* » (ÉNERGIE : directeur SST). L'objectif est de respecter la voix de chacun – que chacun s'y retrouve – sans reconduire des débats interminables en CSE. Ce relevé est envoyé dans les trois jours qui suivent la réunion aux membres de la CSSCT, qui ont alors huit jours pour apporter leurs modifications éventuelles.

Chez ÉNERGIE toujours, un des points de blocage de l'établissement 4, dans lequel les relations sont tendues, est la restitution des échanges en CSSCT. La commission des moyens a décidé début 2020 de rémunérer une sténotypiste, sur le budget propre du CSE, pour saisir les comptes rendus de la commission. La présidente du CSE a refusé.

*« Normalement, si on joue le jeu pour le renforcement du dialogue social, ce compte-rendu doit être fidèle à l'expression de l'ensemble des représentants des organisations syndicales. Or ce n'était pas le cas. Lorsque le sujet qui avait d'abord été débattu au CSSCT arrivait au CSE, il y avait toujours des problèmes parce que les comptes rendus faits par la direction étaient incomplets, ne prenaient pas en compte la plupart des remarques et donc, ça provoquait des situations de blocage. »* (ÉNERGIE : DS CFDT, élu au CSE des fonctions centrales)

Cet élu, également RS CFDT au CSE-C, constate une pratique radicalement différente en CSSCT-C où toutes les observations sont prises en compte et où il y a « *un vrai dialogue* », une direction « *vraiment dans une démarche d'écoute* ». Après plusieurs initiatives (voir *infra*), depuis juin 2020, la sténotypiste établit des comptes rendus dans lesquels il y a bien l'expression des différentes organisations syndicales avec leurs recommandations sur les différents points.

*« Ils ont été à un moment donné pénibles parce qu'on faisait un compte-rendu très opératoire questions-réponses comme ça pour les membres du CSE qui n'ont pas participé à la CSSCT. Ils ont tout. On ajoute les recommandations. Ils m'ont un petit peu embêtée en disant qu'ils voulaient un compte-rendu beaucoup plus rédigé avec qui disait quoi. Finalement ça ne plaît pas à tout le monde, mais le secrétaire y tient donc on reste là-dessus. »* (ÉNERGIE : présidente du CSE)

Enfin, chez PHARMA, les représentants du personnel ont obtenu que soient dressés des PV des réunions des commissions (plutôt qu'un « *résumé fait par un RH* »), mais cela n'est plus payé par l'employeur, mais pris sur le budget du CSE. Le secrétaire du CSE-C justifie cette décision de maintenir des PV :

*« C'est important d'avoir le procès-verbal de la CSSCT. Pour les gens qui n'y sont pas, mais qui sont en CSE, ça leur permet d'avoir l'échange complet de ce qui se passe dans la commission. [...] Sinon, ça va très vite. Ils font une présentation très édulcorée au CSE et disent : "on a vu avec la CSSCT les détails". Il faut aussi pouvoir avoir la vision pour les autres élus qui ne sont pas dans l'instance pour que ces problématiques-là puissent être remontées en CSE. Ça me paraissait aussi important d'avoir une preuve de ces échanges. »* (PHARMA: secrétaire CSE-C)

Pour le secrétaire du CSE-C d'ÉNERGIE, « *la commission CSSCT, c'est une commission de la direction. Donc clairement, c'est la direction qui décide de l'ordre du jour de la CSSCT, de la date et du*

*moment où elle veut la tenir.* » L'ordre du jour de la CSSCT-C est organisé en deux parties bien distinctes : une partie « *imposée* » (un dossier qui va passer au CSE pour avis, « *déjà instruit pour le zoom en CSSCT* ») et une partie « *plus sur la culture* » [de prévention].

Exemple : CSSCT-C février 2020 : une partie de l'ODJ sur un dossier de transformation qui devait passer au CSE-C (« *où on a examiné le volet santé-sécurité où il y avait du bureau d'exploitation en 3x8, donc il y avait des incidences sur le fonctionnement en 3x8, le travail de nuit, voilà, le médecin avait des choses à dire. C'était très constructif.* »), l'autre sur les RPS à partir d'une étude réalisée par un cabinet (« *On était sur du partage d'informations* »). Pour le directeur SST, les RPS représentent un tiers de l'absentéisme. Sur ce sujet, il y a la volonté de travailler sur « *un diagnostic qu'on met au point* ». En reprenant les facteurs de risques psychosociaux élaborés par le collège d'expertise présidé par Michel Gollac, qu'ils ont intégré au « *socioscope* » qu'ils produisent chaque année, ils cherchent à identifier des groupes potentiellement en souffrance et « *travailler en prévention primaire* ».

Le directeur SST insiste également sur cette double facette du fonctionnement de la CSSCT :

*« Ce que je voulais, c'est que cet objet, à la base, de contrôle social, ce soit aussi un objet qui nous permet de travailler ensemble avec les représentants du personnel sur le sujet santé-sécurité. Et ça, pour nous, c'est essentiel. C'est-à-dire qu'à [ÉNERGIE], les représentants du personnel, ils ont une voix importante. Ils sont écoutés, ils sont entendus. Ils ont une force de communication qui est importante, et en matière de santé-sécurité, ce qui marche, c'est quand on délivre des messages qui sont clairs et qui sont partagés par tous. Si vous délivrez un message, je ne sais pas, sur le port des équipements de protection individuelle (EPI) qui est porté par la direction et qui est contesté par les organisations syndicales, votre message est brouillé, et tout de suite, le message sera beaucoup moins appliqué. Donc, partant de ce constat, ce que j'ai voulu faire, c'est de créer un objet qui me permette d'assurer des messages convergents. Pour ça, il fallait pouvoir sortir du seul contrôle social parce que tant qu'on est dans le contrôle social, on peut faire des choses ensemble, mais on aura quand même du mal à travailler sur tous les objets nécessaires d'une démarche santé-sécurité. »* (ÉNERGIE : directeur SST)

Le contrôle social consiste à instruire un sujet en CSSCT sur lequel le CSE est consulté. Le second volet relève clairement d'un principe d'efficacité du dialogue social : « *Lorsqu'on arrive à se mettre d'accord sur les messages avec les organisations syndicales, clairement ça fonctionne mieux. C'est une nécessité si on veut atteindre nos objectifs, éradiquer les accidents graves, c'est une nécessité.* » (ÉNERGIE : directeur SST).

*« Tout l'enjeu et ce qu'on souhaite, c'est faire produire et ressortir des recommandations par ces commissions, des recommandations à destination du CSE-C. [...] Parce que jusque-là on avait quoi ? L'avis du CHSCT pour ou contre, point c'est tout. Là, on a des recommandations et si on n'a pas pu extraire des recommandations parce que tout le monde n'était pas forcément d'accord autour de la table, il y aura le relevé de positions de chacun des participants, autrement dit de chaque organisation syndicale, plus les médecins. »* (ÉNERGIE : RRS)

Cette bipartition des ordres du jour est un moyen pour modifier la culture de dialogue social dans l'instance :

*« Si on n'avait pas fait ça, j'ai l'impression qu'on serait resté sur des intentions, c'est-à-dire qu'on aurait dit "voilà, on change tout. On va parler carte sur table en toute transparence, ce qu'on n'avait jamais fait. Ne vous inquiétez pas, il n'y aura plus de procès-verbaux. On n'est pas*

*là pour, on va dire, se lancer des expertises à la gueule. On est là pour progresser tous ensemble.” Tout ça, ce sont des beaux discours, mais si vous remettez les mêmes personnes autour de la table, même si vous essayez de charger les règles du jeu, c’est compliqué. Là, avec cet ordre du jour bipartite, on leur impose un changement d’univers. » (ÉNERGIE : directeur SST)*

Notons que la présidence des CSSCT n’est plus assurée par un chef de service, mais par le directeur adjoint de chaque unité. Selon le directeur SST, cela permet d’avoir quelqu’un de « *nouveau dans le système* » pour animer l’instance et quelqu’un qui n’a pas une focale sur un métier particulier.

### *Une appropriation difficile*

Ces changements importants dans le mode de traitement des questions SSCT conduisent à une appropriation difficile de la commission par les acteurs. D’abord, il y a un sentiment de perte d’autonomie pour les représentants du personnel dans le traitement des questions économiques. Cette perte d’autonomie se matérialise par la perte de pouvoir décrite ci-dessus et imposent aux élus de solliciter le CSE pour voir les sujets pris en compte.

On relève ce type de difficulté chez PHARMA :

*« Dans un premier temps, les élus de la CSSCT ont voulu conserver le mode de fonctionnement d’antan. C’est-à-dire que tous les sujets de près ou de loin du HSE devaient passer en CSSCT, qui, ensuite, devaient passer en CSE. » (PHARMA : DRS)*

Chez CONSULTING, le secrétaire de la CSCCT-C rapporte que le passage d’une instance autonome à une commission peut être long pour certains élus qui n’acceptent pas le nouveau mode de fonctionnement : « *Moi, j’ai dans la commission santé des gens qui n’ont pas encore fait le pas entre le CHSCT et la commission.* » (CONSULTING : secrétaire CSSCT-C)

Sur cette question de l’autonomie perdue vis-à-vis du CSE, le secrétaire de la CSSCT d’un CSE d’établissement (PHARMA), appartenant à une organisation syndicale différente de celle du secrétaire du CSE, dit l’avoir « *senti passer que c’était une commission. Ça, je l’ai senti passer : quelqu’un qui est au-dessus, qu’il y a des instances au-dessus.* » Il dit avoir « *une synthèse à faire* », « *des comptes à rendre* ».

Le secrétaire de la CSSCT dit aussi « *faire du CHSCT [...] dans l’instance CSE* » car c’est « *là où il y a le PV.* » Il signale d’ailleurs qu’à l’occasion d’une problématique RPS dans un secteur de l’établissement, il a fait le choix de provoquer un CSE extraordinaire, plutôt qu’une CSSCT, parce qu’il y a plus de monde dans la discussion et il y a un PV. Il ajoute : « *C’est l’instance. C’est l’instance.* »

Un des élus du CSE d’E2 d’ÉNERGIE (même organisation syndicale que le secrétaire, et par ailleurs DS) tient lui un discours très positif sur ce nouveau mode de fonctionnement avec des commissions, et sur la qualité du dialogue social de façon générale :

*« J’ai trouvé qu’il y avait une évolution du fait que c’est le CSE qui, quelque part, est un peu donneur d’ordres à toutes les commissions. [...] On a quelques échanges au sein du CSE qui sont quand même plus intéressants. [...] Pour moi, l’avantage, c’est vraiment que le CSE, c’est un comité qui gère toutes les commissions en dessous, qui a une vue sur toutes les commissions, ce qui permet quand même une certaine transparence et un certain suivi même de problématiques qu’on a au sein de l’entreprise. » (ÉNERGIE : élu CSE, E2)*

Chez CONSULTING, le secrétaire indique que le rôle désormais de la commission est d'instruire les dossiers et non plus de les traiter en tant que tel. Un des risques, souligné par le secrétaire, est que finalement les sujets ne soient plus traités au niveau du CSE mais ne soient plus adressés qu'à la commission :

*« En fait, une difficulté quand même par rapport à ça, c'est qu'il faut qu'on ait l'assurance que les sujets ayant trait à santé, les conditions de travail soient bien adressées et, l'employeur pourrait dire un peu facilement, "eh bien, je ne les adresse qu'en commission santé et finalement, on n'en parle plus en CSE". » (CONSULTING : secrétaire CSSCT-C)*

Le même type de problématique se retrouve chez PHARMA, où certains sujets, lorsqu'ils sont « chauds », reviennent en CSE :

*« On a délégué l'ensemble des prérogatives à la CSSCT, mais on ne pouvait pas ne pas regarder ce qui s'y passe jusqu'à ce que ces sujets-là reviennent en CSE s'il y a vraiment des difficultés puisqu'elle n'a plus de moyens de pression sur l'employeur. Il y a parfois des sujets chauds qui reviennent pour être traités en CSE. » (PHARMA : secrétaire CSE-C)*

Parfois, cette perte d'autonomie se mesure à la périodicité des réunions que peuvent tenir les élus :

*« On a pas mal patiné sur l'organisation de la CSSCT. Organiser 4 CSE par an avec des sujets dédiés aux CHSCT, ça ne marche pas. [...] Parce que des questions sécurité-travail, on en a tout le temps. Avant on avait des CHSCT qui se réunissaient de manière quasi mensuelle. » (PHARMA : DSC CFE-CGC et secrétaire du CSE siège)*

Cette situation paradoxale renvoie plus largement à des jugements contrastés sur le degré d'autonomie dont dispose aujourd'hui une commission comme la CSSCT. Formellement d'une part, et du fait du rôle d'instruction que lui prêtent certains acteurs, d'autre part, la commission se trouve dans une position de dépendance vis-à-vis du CSE auquel elle s'adosse. En ce sens, les acteurs et lieux de ces échanges sont perçus (plutôt positivement) par certains comme étant « moins cloisonnés » qu'avant. Cela place le CSE dans une position plus de « pilote », de « vecteur central » ou de « régulateur » (ASSUR-2 : représentant syndical) que ne l'était l'ancien comité d'entreprise.

Le DSR Sega de chez DISTRIB-1, également DSC fonctions centrales et membres du CSE a un regard plus critique sur le dynamisme de la CSSCT du CSE fonctions centrales. Deux visions de la CSSCT s'affronteraient : celle d'une subordination de la commission au CSE et celle d'une autonomie dans une logique de retour du CHSCT. Le dynamisme s'explique, de son point de vue, par l'activisme de son secrétaire (devenu rapporteur entre temps) qui s'inscrit dans la vision autonome. Ce dynamisme n'est donc, pour le DSR, pas une bonne chose. Il estime que la CSSCT s'est probablement plus réunie que le CSE... Les élus du CSE seraient progressivement dépossédés de leurs prérogatives en matière de santé-sécurité. Notons qu'un propos assez proche est exprimé à propos des ASC. Les élus qui en ont la charge tendent à s'autonomiser du CSE, ce qui est problématique de son point de vue.

Dans les deux cas, il ne s'agit pas de divergences syndicales mais de divergences de vue entre les personnes. Ces questions ne sont pas explicitement posées ni traitées même s'il envisage de revoir la lettre de mission qui a été donnée à la CSSCT lors du premier mandat : une lettre de mission très large qui permet à la commission de s'autosaisir sur les sujets relevant de la santé-sécurité.

Cette dépendance des commissions a cependant son revers, qui se lit par exemple, aux yeux de certains membres de ces instances, dans la temporalité contrainte que cela impose au dialogue social. Chez DISTRIB-1, il est ainsi mentionné que le fait pour la commission de devoir être mandatée systématiquement par le CSE tend à freiner ses travaux, en rallongeant les délais. Ces propos du secrétaire d'une CSSCT du groupe - commission par ailleurs réputée particulièrement active - le soulignent :

*« On a une commission qui se réunit légalement une fois par trimestre, pour des réunions de CSE qui pour la plupart traitent quand même des sujets de conditions de travail, [...] une fois tous les mois. Il y a aussi un décalage dans le temps, enfin, dans la périodicité parce que bien évidemment, on n'attend pas trois mois pour pouvoir traiter de ces sujets-là, parce qu'on a besoin aussi d'avancer, et sans parler non plus du formalisme de la convocation aux CSSCT [...] Il faut que ces sujets-là soient traités. » (DISTRIB-1 : secrétaire de CSSCT)*

On voit donc poindre ici non seulement un possible risque de ralentissement des travaux de la commission (au regard des conditions de sa convocation), mais aussi un possible risque de contournement de la CSSCT, du fait d'un report des échanges en réunions du CSE, qui sont plus fréquentes, ou du recours à des échanges plus informels en dehors de ces réunions (cf. *infra*).

Parallèlement, certaines directions, qui souhaitent que les commissions jouent un rôle central pour « décharger » le CSE, interprètent cela non comme une situation de dépendance accrue mais au contraire comme le signe que les commissions gagneraient en « autonomie », ou du moins une certaine « latitude d'action », en considérant que la commission peut « traiter, décider directement, sans faire état et sans remonter au niveau du CSE. » (ASSUR-2 : direction).

À propos des commissions et de leurs enjeux, le délégué syndical central du premier syndicat (CFTC) de DISTRIB-1, relate une anecdote dont il a tiré des enseignements. Le plan de formation 2021 est présenté et mis en discussion par la direction au sein de la commission développement des compétences. Lorsqu'ils restituent en CSE, les élus membres de la commission, satisfaits de ce plan, proposent d'émettre un avis favorable. Or, d'autres élus centraux présents qui découvrent le plan de formation avec cette restitution ont un avis bien moins enthousiaste et estiment même que les membres de la commission se sont fait « embobinés ». Cela représente un dilemme pour eux car il s'agit désormais d'assumer une critique du plan sans déjuger la commission.

*« On avait une difficulté à rendre un avis qui pouvait être différent de l'avis des membres de la commission. Donc, il y a une difficulté et je m'en aperçois. C'est-à-dire que la commission, soit on a des élus qui sont très éclairés sur le sujet et donc les élus vont suivre les recommandations de la commission les yeux fermés. Soit on est un peu réticent et, là, il faut l'exprimer sans déjuger la commission parce que dans la commission, ce sont des élus, voilà ! et donc, comment exprimer à mes propres collègues dans la commission qu'ils avaient un projet plutôt très sympathique pour le projet de l'entreprise et que quand même, depuis plusieurs années, chat échaudé craint l'eau froide. Il n'y avait pas beaucoup d'engagements quantitatifs et, on leur a démontré que le nombre d'heures rapportées au nombre de salariés... Je crois que de mémoire c'était 4600 heures pour 2000 salariés... ça fait moins de 2 heures et demi de formation par salariés par an. »*

## *La CSSCT du CSE-C : qu'en faire et comment faire ?*

Chez PHARMA, l'accord prévoit une réunion par an de la CSSCT. Mais la DRS reconnaît une difficulté à définir les sujets qui doivent y être abordés. La CSSCT-C ne s'est d'ailleurs pas réunie la première année. En juin 2020, il était prévu de la réunir mais la DRS avouait ne « *même pas trop [savoir] quoi y mettre pour l'instant* » et être « *encore dans l'expérimentation* » :

*« Ce n'est pas une évidence de savoir ce qu'on va y adresser parce que si je dois prendre tous les EvRP [évaluations des risques professionnels] de chaque site. Vous imaginez la taille des EvRP d'un site de 4000 personnes [...]. Donc, si je fais un copier/coller et que j'essaie de faire tous les EvRP de tous les sites, je vais avoir un fichier Excel de 20 000 lignes ! [...] Je ne sais encore pas trop comment la manager pour qu'elle ait du sens, qu'elle apporte quelque chose de plus que ce qui existe déjà, quoi. »* (PHARMA : DRS)

La difficulté est liée au fait que les données HSE, les évaluations des risques professionnels (EvRP) se prêtent mal à un résumé ou une synthèse. Par ailleurs, toutes les informations-consultations réglementaires en matière de santé-sécurité au travail sont prises en charge par les CSE d'établissements. Il y a un risque de redondance, sachant qu'« *il ne faut pas oublier que tout ce qui est central n'est jamais que composé des locaux, donc ils savent quand même tous de quoi on parle* ».

Le DSC CFE-CGC partage cette perplexité :

*« Je n'ai toujours pas compris à quoi servait d'avoir une commission santé-sécurité au niveau central. Je pense que ça faisait partie de ce que prévoyait la loi. Ça a été négocié. Très bien. Mais aujourd'hui, force est de constater que ça ne sert pas à grand-chose parce que les problématiques de santé-sécurité sont très propres aux sites. On ne parle pas des mêmes sujets sur un site tertiaire où on est très orienté risques psychosociaux que sur un site industriel où on va parler de sécurité basique avant de se poser des questions de burn-out potentiel. C'est vrai que je ne vois pas beaucoup d'intérêt à cette commission. [...] Je pense qu'une CSSCT globale censée être la consolidation des CSSCT locales, pour moi, ça n'a pas de sens. »* (PHARMA : DSC CFE-CGC)

Chez ÉNERGIE, il y a, concernant l'articulation entre la CSSCT du CSE-C et les CSSCT des autres CSE, la recherche d'un alignement et d'une cohérence quant au fonctionnement. C'est ce qui s'est passé pour le règlement intérieur : adoption en central, puis simple déclinaison, sans consultation, dans les établissements. Et le directeur SST propose de le faire pour « *tous les textes hyper-techniques, [...] ce qu'on appelle les instructions permanentes de sécurité, les instructions de travaux qui évoluent fréquemment* ». Consultation nationale, puis déclinaison locale « *sans polluer, voire étouffer nos instances représentatives du personnel* ». La secrétaire de la CSSCT-C considère toutefois que l'articulation n'est pas encore faite. C'est pour elle aux organisations syndicales « *de faire redescendre au régional les éléments du national, et vice versa* ». Mais elle pointe en même temps la difficulté liée au fait que la représentation syndicale n'est pas partout la même : « *Si jamais nous, FO, on voulait faire persister ce lien sur une région comme la mienne où nous sommes à 32 %, il n'y aura pas de souci. Sur une toute petite région où il y a un représentant syndical et aucun élu, ça ne sera pas possible.* » Le fait que la CGT, qui assure le



secrétariat de 19 CSSCT, ne siège pas en CSSCT centrale (voir *infra*) limite encore ces possibilités d'articulation<sup>2</sup>.

#### 2.1.4 Les enjeux syndicaux des commissions

Les commissions revêtent des enjeux syndicaux à de multiples niveaux.

Il peut s'agir tout d'abord de savoir si les commissions sont conçues, ou non, comme étant des lieux d'expressions syndicales. Chez CONSULTING par exemple, la CSSCT-C est vu avant tout comme un lieu neutre syndicalement.

Par ailleurs, au regard de la diminution globale du nombre de postes et d'heures de délégation disponibles, les commissions sont aussi le moyen de maintenir le volume d'heures de délégations.

Ainsi, on constate l'éviction de certains syndicats des commissions lorsque celles-ci sont majoritairement occupées par une organisation syndicale adverse. C'est le cas chez CONSULTING par exemple où ce fait n'est pas vrai sur l'ensemble des établissements. C'est le cas aussi dans un établissement de DISTRIB-1 où, comme au niveau national, une alliance des minoritaires pour assurer le secrétariat de l'instance (assuré par la CFE-CGC) conduit également à ne pas désigner de représentants de la CGT dans la CSSCT (en dehors du RS). « *Une alliance des minoritaires parvient à exclure totalement des débats finalement le syndicat le plus représentatif* » (DISTRIB-1 : responsable RH, DR1). Dans d'autres établissements, la CGT, majoritaire, a eu une pratique symétrique d'exclusion des minoritaires des commissions. C'est le cas par exemple dans DR2. Cette exclusion des minoritaires dans les commissions est aussi un moyen de maintenir un volume d'heures de délégation relativement important, en tout cas de limiter la baisse de ces heures.

Chez ÉNERGIE, il faut relever que la CGT refuse de participer aux réunions de la CSSCT-C. Pour le RS CFDT, « *ça leur permet un peu derrière d'aller réclamer des bilatérales à part sur les sujets qui ont été débattus en CSSCT-C, mais ils refusent quelque part de partager avec les autres OS. Ce qui leur permet en CSE, lorsque le dossier est abordé de dire que soit ils n'ont pas été saisis, soit qu'ils n'ont pas participé au CSSCT-C, et donc d'être dans une posture de blocage, de non-participation au débat, ou de non-participation au vote.* » Observant le même refus de nommer des élus CGT dans les CSSCT, le président du CSE de l'établissement 3 décrit lui aussi « *une volonté de la CGT de refaire le match* » en séance plénière : « *en disant "bah finalement, ce qui s'est fait en CSSCT, ce n'est pas suffisant. Le seul organisme légitime, c'est l'organisme qui vote, qui se prononce. Il n'y a que le CSE qui se prononce" Donc ça, c'est la position constante de la CGT qui veut refaire le match. Et c'est très mal vécu par les minoritaires parce qu'ils disent "on a déjà fait le match ailleurs".* » Il ajoute :

*« Mais comprenez que c'est un exercice subtil et qui nécessite un minimum de débat, puisqu'en CSSCT, vous n'avez qu'une partie des membres du CSE. La majorité des membres du CSE n'est pas en CSSCT. Ils disent : "vous voulez un débat, vous voulez qu'on se prononce. Bah, pour se prononcer, il y a certes les relevés de positions de la CSSCT, mais on trouve que ce n'est pas*

---

<sup>2</sup> Là où la CGT est majoritaire, elle n'a désigné que des membres CGT du CSE dans la CSSCT ; ailleurs, le pluralisme est respecté.

*suffisant et on voudrait être éclairé sur tel ou tel point.” Ils sont toujours capables de vous apporter des questions qui n’ont pas été traitées en CSSCT. » (ÉNERGIE : président CSE, E3)*

Pour le DSC CGT-FO :

*« On est un peu plus éloigné sur le CHSCT, mais la problématique du CHSCT qu’on avait ces derniers temps, c’est que c’était devenu un organe politique. C’était de la politique politicienne. On ne faisait que donner pour avis les réorganisations d’entreprises et le cœur de métier de la prévention santé et sécurité avec le médecin du travail et tout avait disparu, pratiquement. Je souhaite qu’avec la CSSCT, on fasse de la vraie préconisation, de la vraie santé, au lieu de faire que de la réparation. Après, il faudra que le CSE joue le jeu pour valider les débats et enrichir ce qui s’est dit en CSSCT. On verra dans le temps. Mais là où on arrive à être majoritaire, je surveille que ce qui se dit en CSSCT, en CSE après ce soit bien validé et acté. » (ÉNERGIE : DSC FO)*

Chez PHARMA, un enjeu de gommage des « étiquettes syndicales » est évoqué par le secrétaire de la CSSCT d’un CSE d’établissement : « J’ai toujours essayé d’instaurer... d’avoir un CSSCT qui travaille collectivement. Donc vous allez avoir des gens qui vont vouloir travailler de leur côté. [...] Vous vous battez pour que les gens travaillent avec une affinité CSSCT, et pas une étiquette syndicale. » Il ajoute : « Actuellement, sur les 9, je n’en ai qu’un qui fonctionne comme ça : “je suis un membre CSSCT d’une organisation syndicale”. Les autres, on essaie de faire un collectif, mais voilà. »

## 2.2 Dialogue de proximité et représentation de proximité

Parce que les CSE ont été l’occasion d’une centralisation des relations sociales dans les entreprises, la proximité a rapidement été perçue comme un enjeu prioritaire. Cela s’est vu dans le processus législatif lui-même qui a introduit, en cours de route, la possibilité de prévoir une représentation de proximité en appui des CSE. Cela s’est également vu dans les entreprises qui constituent notre échantillon. La question de la proximité a souvent été considérée dès la phase de négociation. Il faut toutefois se garder de rabattre trop vite la question du dialogue de proximité sur la seule représentation de proximité si on veut saisir les enjeux et dynamiques à l’œuvre. Nos cas montrent que le dialogue de proximité peut en effet être pris en charge par des élus du CSE ne disposant pas du statut de représentants de proximité.

Sur la représentation de proximité à proprement parler, le sentiment général qui se dégage des différents cas est qu’elle peine à trouver sa place. Souvent pensée en référence à l’ancienne délégation du personnel, que ce soit pour la reproduire ou pour s’en distinguer, elle prend des formes extrêmement différentes d’un cas à l’autre, témoignant d’une véritable hétérogénéité quant à la représentation que les acteurs du dialogue social dans l’entreprise s’en font.

### 2.2.1 Maintenir les réclamations individuelles et collectives à distance des réunions du CSE

L’idée selon laquelle le dialogue de proximité présente des enjeux spécifiques et distincts des discussions censées se dérouler au sein des CSE apparaît relativement partagée par les différents acteurs du dialogue social et on ne s’étonne pas que ce sujet ait été considéré dans les différents cas. Ce dialogue de proximité recouvre en effet les problématiques « locales » ou « quotidiennes » pour reprendre des expressions qui reviennent fréquemment dans les discours. En termes plus

concrets, il s'agit des réclamations individuelles et collectives qui étaient auparavant traitées par les délégués du personnel. D'ailleurs, nombre des acteurs interrogés se réfèrent clairement à l'ancienne organisation et parle à propos de ce dialogue de proximité des « ex-questions DP ».

Avec la fusion des différentes instances, ces questions sont en principe prises en charge par les CSE mais chacun a vite perçu les limites d'une telle conception. Pour une part, et avec la centralisation des instances opérée à l'occasion du passage en CSE, on comprend que les élus vont avoir des difficultés à entretenir le contact avec les salariés en plus de leur travail au sein du CSE. D'autre part, il a vite été admis que le traitement des réclamations en CSE risquait d'alourdir considérablement le déroulement des réunions.

C'est d'ailleurs souvent en termes peu élogieux que ces questions sont évoquées du point de vue du CSE. Elles risquent en effet de « polluer » ou « engorger » les CSE. L'accord de PHARMA indique ainsi clairement qu'il est « *convenu la création de représentants de proximité au sein des établissements. Leur mise en place doit permettre de ne pas engorger le CSE d'établissement avec des problématiques individuelles* ». On voit donc un attachement, avec la mise en place des CSE, au maintien d'une frontière entre les sujets censés être traités dans les réunions de CSE et les réclamations individuelles et collectives qu'il faut tenir à distance. Dans le cas de PHARMA, à nouveau, c'est d'ailleurs cette ligne d'argumentation qu'épousera une organisation syndicale pour justifier la reconnaissance d'une représentation de proximité : « *Le représentant de proximité pourrait être une espèce de conciliateur au niveau des secteurs pour éviter que tout remonte carrément en réunion. [...] Les représentants de proximité pourraient être un peu un intervenant au niveau des secteurs, au plus bas, au niveau des services, d'essayer de faire le médiateur, de résoudre les problèmes* ».

De ce point de vue, il est possible de nuancer les constats allant dans le sens d'une centralisation du dialogue social avec le passage en CSE. S'il y a bien centralisation des instances dans une majorité de cas, comme cela a été indiqué plus tôt, il y a aussi une préoccupation évidente pour le maintien d'un dialogue de proximité. Notons que cette distinction revient fréquemment à penser ces deux formes de dialogue de manière autonome et non de manière articulée de sorte que cela peut accroître, dans certaines conditions, le sentiment d'une coupure entre le CSE et le quotidien des salariés. Saisir les modalités d'organisation de ce dialogue de proximité est alors essentiel pour comprendre cette dynamique.

### *La référence structurante à l'ex-délégation du personnel*

De ce point de vue, il est remarquable, à travers la diversité des cas étudiés, que le fonctionnement des anciennes délégations du personnel tienne lieu de point de référence. De manière très fréquente, dans notre échantillon, les directions d'entreprise font part de leur crainte d'une reproduction des délégations du personnel dont ils gardent un souvenir douloureux. S'ils admettent assez vite la nécessité de construire un dialogue de proximité, ils voient le passage en CSE comme l'occasion de remettre en cause les habitudes associées aux délégués du personnel. Cela apparaît très explicitement, chez PHARMA, quand la directrice des relations sociales exprime la volonté d'éviter de reproduire les réunions de DP, décrites comme utilisées « *avec dureté par les représentants du personnel, avec 70 questions à J-48 heures et 30 élus autour de la table. Moi, j'en ressortais quand même rincée. En fait, ils en ont fait un mauvais usage. Vraiment, je pense que si on n'a pas voulu redonner d'instances ou de lieux collectifs aux représentants de proximité, c'est*

*parce qu'ils nous en ont tellement fait baver dans les instances de DP, personne n'avait envie d'y aller, personne. »*

Dans un registre proche, un représentant de la direction de DISTRIB-1 explique :

*« L'efficacité c'est aussi la disparation du DP. Là, on a encore un petit sujet local sur quelques CSE du traitement des réclamations individuelles et collectives puisque nous on a mis en œuvre les représentants de proximité avec parcimonie.*

*On a mis en route, mais on est venu redéfinir un peu ce qu'on entendait par "réclamations individuelles et collectives". Comment la disparation de leurs sacro-saints cahiers DP, de leur fameuse réunion DP mensuelle on la voyait plus au travers d'échanges informels où l'étiquette syndicale n'apparaît plus. On discute d'homme à homme. On ne formalise pas forcément les choses et on apprend à se faire confiance, donc on gagne en efficacité, et on ne fait pas une réunion pour simplement se dire que les choses sont traitées. Bon, à certains endroits, ils se sont dit : "je perds un peu de ma vitrine dans ma capacité à un peu malmener le patron, quoi". » (DISTRIB-1 : direction)*

Les représentants du personnel, pour leur part, ne voient pas tous dans la figure des DP un contre-modèle. Ainsi, il n'est pas rare que les négociateurs syndicaux aient, au contraire, cherché à reproduire ce fonctionnement suscitant le débat dans le camp syndical lui-même. C'est le cas dans cette entreprise où la référence à l'ancienne délégation de proximité fait l'objet d'un désaccord entre organisations syndicales :

*« La CFDT a beaucoup agi pour qu'il y ait des instances de représentants de proximité comme on le faisait avec les DP. Ils ont cherché à répliquer ce qui se faisait avant en fait, avec des réunions mensuelles, des questions, etc., ce qui à mon sens n'était pas une bonne idée. Le principal changement c'est que malgré l'instauration des représentants de proximité, il y a encore beaucoup de sujets qui ne sont pas traités localement et qui remontent. » (Délégué Syndical Central)*

Dans les faits, en tout cas, c'est bien en référence à l'ancien système que les acteurs évaluent le bon fonctionnement du dialogue de proximité à l'ère des CSE : *« Ils ont toujours, ils le reconnaissent eux-mêmes, des difficultés à définir et à installer le rôle des représentants de proximité. D'une part parce qu'ils restent sur l'ancien schéma des délégués du personnel » (ASSUR-2 : direction UES2).*

### ***Le dialogue de proximité ne se confond pas avec la représentation de proximité***

Si la question du dialogue de proximité invite immédiatement à questionner l'organisation de la représentation de proximité, il faut se garder d'assimiler trop rapidement les deux sujets. En effet, la prise en charge de ce dialogue par des représentants de proximité n'est qu'une modalité possible ouverte par les ordonnances de 2017. Il peut également être pris en charge par les élus du CSE en complément des réunions de CSE. C'est, par exemple, le cas chez DISTRIB-2. Ici, les négociateurs ont décidé de ne pas mettre en place de représentation de proximité considérant que la question des réclamations individuelles et collectives pouvait être prise en charge par les élus des CSE d'établissement. C'est également le cas chez DISTRIB-1 et ASSUR-2 où le dialogue de proximité est prioritairement pris en charge par des élus de CSE et où une représentation de proximité est mise en place sur certains sites pour compléter le travail des élus de CSE quand ceux-ci sont insuffisamment nombreux, voire carrément absents.

Chez ÉNERGIE, ce sont même deux fonctionnements différents qui coexistent pour faire vivre un dialogue de proximité autour des réclamations individuelles et collectives. Dans 2 des 27 CSE de l'entreprise, une représentation de proximité a été mise en place. Dans les CSE ne disposant pas de représentation de proximité, une commission QIC, pour Questions Individuelles et Collectives, a été créée. Dans le premier cas, il s'agit d'un mandat autonome puisque les salariés désignés représentant de proximité peuvent occuper ce seul mandat alors que dans le second cas, les membres de la commission sont des élus du CSE en charge du dialogue de proximité. Nous retrouverons un peu plus bas cette question sur l'autonomie du mandat de représentant de proximité.

### 2.2.2 Organiser la représentation de proximité

La représentation de proximité est particulièrement représentative du caractère configurable des CSE (Géa et Rouyer, 2020). La loi laisse en effet une liberté au négociateur quant à son adoption et son organisation. De fait, c'est une très grande diversité que l'on observe en la matière, témoignant une véritable créativité institutionnelle, sans qu'il soit vraiment possible à ce stade de dire si celle-ci reflète une logique d'adaptation à la diversité des enjeux dans chacune des entreprises de l'échantillon ou si elle reflète, au contraire, un défaut de maîtrise de ces modalités par les négociateurs. Pour rendre compte de cette diversité, nous proposons de revenir successivement sur le degré d'institutionnalisation de la représentation de proximité, l'identification des interlocuteurs des RP, la nature autonome ou combinée du mandat de RP et enfin la question de la formalisation des questions et réponses.

#### *Degré d'institutionnalisation de la représentation de proximité*

Telle qu'elle apparaît dans les ordonnances travail, la représentation de proximité ne se présente pas spontanément comme une instance à part entière mais comme un dispositif venant en appui du CSE. On observe pourtant que certaines entreprises de l'échantillon tendent à en faire une instance. Chez ASSUR-1, un représentant de la direction explique, dans ce sens :

*« Ce sont véritablement des instances. Ça s'appelle des "des instances de représentants de proximité" et, on en a, en tout, 10-12 au niveau national et, elles sont territoriales. C'est ce qu'on appelle vraiment "les instances du quotidien". » (ASSUR-1 : direction)*

De fait, la représentation de proximité est organisée selon une logique territoriale qui ne correspond pas aux découpages des établissements autonomes fondant les CSE. Surtout, ces instances sont pensées comme de véritables lieux de dialogue social au sein desquels s'engage la discussion entre les RP et la direction. Elle se réunit 10 fois par an et selon des modalités qui ressemblent fort aux anciennes réunions de délégués du personnel : un ordre du jour co-établi par le président et « le représentant de l'instance territoriale auprès de la Direction », sorte de secrétaire qui ne dit pas son nom ; une convocation formelle adressée 3 jours avant la réunion et l'établissement d'un compte rendu que les RP peuvent discuter.

Chez CONSULTING, on tend aussi vers le statut d'instance donné à la représentation de proximité. L'« Instance Conventiionnelle de Représentation de Proximité » (ICRP) prévue dans l'accord de mise en place des CSE est organisée de manière à garantir une rencontre régulière entre les RP et

la direction des ressources humaines locales pour traiter les réclamations individuelles en complément des échanges quotidiens.

Chez ÉNERGIE, comme indiqué précédemment, les questions individuelles et collectives sont traitées dans une commission spécifique du CSE (la commission QIC) lorsqu'il n'existe pas de représentation de proximité. Concernant les deux CSE qui disposent de RP, là aussi, des dispositions assez précises sont prévues dans l'accord pour encadrer le dialogue entre ces derniers et la direction locale.

Dans les trois autres cas, le niveau d'institutionnalisation est moins poussé et rend compte d'une volonté de privilégier le traitement au fil de l'eau des réclamations dans une relation informelle avec le management. Ainsi, chez DISTRIB-1 et ASSUR-2, les accords prévoient qu'une commission des RP puisse être établie dans les CSE d'établissement, mais ces commissions ne sont pas des lieux de dialogue avec la direction. Elles sont plutôt pensées comme des espaces internes au CSE pour assurer une articulation entre les RP et les élus des CSE. Il est à noter que, dans chacun de ces deux cas, ces commissions n'avaient pas été mises en place au moment de nos entretiens et que les interlocuteurs avec qui nous avons pu échanger ne les évoquent donc que rarement.

Il apparaît ainsi que, dans 3 entreprises (ASSUR-1 ; CONSULTING ; ÉNERGIE), les négociateurs se sont attachés à institutionnaliser la rencontre entre les RP et le management local. Chez DISTRIB-1 et ASSUR-2, c'est la rencontre entre les RP et les élus du CSE que l'accord tente d'encadrer alors que chez PHARMA, il n'y a aucune institutionnalisation prévue dans l'accord pour laisser place à l'informalité des relations.

### *À qui s'adressent les représentants de proximité ?*

Ce degré d'institutionnalisation variable dans les accords a des incidences concrètes et significatives sur le travail des RP qui ont pour interlocuteurs la direction, pour une part, dans le traitement des réclamations individuelles et collectives, et les élus du CSE, d'autre part, à qui ils sont censés remonter un certain nombre d'informations, notamment en matière de santé-sécurité.

Pour certains de nos interlocuteurs, c'est ainsi le défaut d'institutionnalisation qui peut expliquer le faible dynamisme de la représentation de proximité, notamment chez PHARMA :

*« Le représentant de proximité, il n'a pas d'instance clairement définie. C'est le CSE. Mais du coup, il est un peu perdu parce que, avec ses heures qui ne sont pas énormes, il y a aussi un problème de reconnaissance du management. [...] Mais clairement, ils ne se sentent pas impliqués. Ils ne se sentent pas au sein d'instance comme le CSE. » (PHARMA : représentant syndical)*

*« La vraie différence, c'est qu'ils [les DP] avaient une instance. [...] Vraiment, ils avaient un lieu d'échanges. [...] Le représentant de proximité, il n'a pas d'instance clairement définie. » (PHARMA : autre représentant syndical)*

Chez ASSUR-2, cette interprétation du dysfonctionnement de la représentation de proximité est partagée par les directions d'établissement et les organisations syndicales, qui pointent notamment l'absence d'interlocuteur bien identifié pour les RP.

*« Je ne sais pas si c'est illustratif ou pas, mais nous on a eu beaucoup de mal à mettre en place les représentants de proximité, parce que justement ils ne trouvaient pas leur place et ils*

*regrettent beaucoup la réunion mensuelle. Parce qu'envoyer des questions à... ? Avant ils avaient UN interlocuteur, ils rencontraient le terrain qui leur posait les questions et ils avaient une échéance. Là en fait, ils envoient leurs questions, ils savent pas trop qui va la traiter, quand ils vont avoir une réponse, et ils se sentent pas de proximité du coup, parce qu'ils sont en proximité avec le terrain mais ils se sentent déconnectés de la direction – y a plus ce lien, ils savent jamais quand ils vont avoir une réponse, s'ils ne vont pas l'avoir... Et du coup, ils se sentent beaucoup moins investis que les délégués du personnel, ça c'est sûr. » (ASSUR-2 : direction UES2)*

*« En fait, on a beaucoup de mal, encore, à définir leur rôle, c'est-à-dire qu'on voit bien qu'ils sont en possibilité d'être [...] sur le terrain mais après les informations qu'ils glanent sur le terrain, qu'est-ce qu'ils en font ? Comment ils les rendent utiles, comment ils les font remonter ? [...] Les délégués du personnel, ils avaient un interlocuteur direct [...] alors que pour le RP c'est beaucoup plus difficile, parce qu'il faut qu'il passe par plusieurs strates pour faire remonter, et pour avoir une réponse, c'est pareil. » (ASSUR-2 : FO)*

*« Historiquement, il y avait au niveau des régions, donc des établissements, des décideurs, qu'il s'agisse de décideurs de direction ou de décideurs RH. Aujourd'hui, avec la centralisation, vous n'avez plus de décideurs ! Les RH, ce sont des « représentants RH », sans que ce soit péjoratif, mais ils ne prennent plus de décisions, et il en est de même au niveau direction. Donc de fait, c'est un changement de culture, tant pour les salariés et les managers, que pour nous, les organisations syndicales. D'où l'intérêt de bien expliquer aux représentants de proximité, qu'il y a des commissions représentants de proximité, qu'il y a des commissions métiers, des commissions CSSCT, etc. mais que tout se décide bien au niveau central, c'est-à-dire au niveau CSE. » (ASSUR-2 : CFE-CGC)*

### **La représentation de proximité : un mandat autonome ou combiné ?**

Une autre source de diversité entre les cas tient au caractère autonome ou combiné du mandat de RP. Un mandat est, ici, dit « autonome » lorsque son titulaire n'exerce que ce mandat et « combiné » lorsqu'il exerce le mandat de RP en complément d'un mandat d'élu au CSE. Ainsi, Chez PHARMA, la moitié, au moins, des représentants de proximité doivent être membres titulaires ou suppléants du CSE selon l'accord. Pour le secrétaire du CSE du siège, cela fait une grande différence et il tend d'ailleurs assez spontanément à les distinguer :

*« Ceux-là [mandat combiné], ça va à peu près, mais ceux qui ne font pas partie des CSE et qui sont sans étiquette, c'est compliqué pour eux. Ils ne savent pas trop comment agir. Ils n'ont pas forcément d'informations d'une organisation syndicale. Ils ont peu de temps pour s'informer auprès de l'instance. » (PHARMA : secrétaire CSE siège)*

Chez CONSULTING, les RP doivent nécessairement être membres, titulaires ou suppléants du CSE. La représentation de proximité est alors comprise comme une mission complémentaire confiée à certains membres du CSE pour remonter une information de terrain aux autres élus et pour traiter les réclamations. Cela revient à densifier encore le mandat d'élu de CSE mais a pour avantage de créer une articulation naturelle entre le CSE et ses RP. Cela facilite également l'implication des RP dans leur mission.

Certaines entreprises dans lesquelles la représentation de proximité peine à prendre racine ont fait un choix très différent en considérant que les représentants de proximité sont un mandat autonome, comme chez DISTRIB-1. Dans cette entreprise, des RP peuvent être désignés dans les

établissements qui ne sont pas (ou insuffisamment) représentés par des élus au CSE. La direction comme les représentants du personnel expriment globalement un sentiment d'échec au sujet de la représentation de proximité. Le témoignage ci-dessous d'une déléguée syndicale de territoire montre que les représentants de proximité non élus aux CSE ne sont pas vraiment accompagnés et tendent à s'effacer derrière les élus plus investis.

*« Dans notre CSE, ça se passe bien, sauf que les représentants de proximité, très honnêtement pour l'instant, ils n'ont pas commencé à travailler. Ils ne savent pas, ils n'arrivent pas à trouver leur place du fait qu'il y a des élus dans le magasin et puis nous, honnêtement on n'a peut-être pas été assez présent pour les accompagner. On a eu tellement de choses à faire cette année, mais les représentants de proximité, à part leur dire de nous remonter les problèmes, on n'a pas su encore bien les former. Il va falloir faire ce travail par la suite. » (DISTRIB-1 : DS de territoire)*

### *Et le « cahier de DP » ?*

Si l'ancienne délégation du personnel sert de référent pour de nombreux acteurs interrogés, la notion de « cahier de DP » fait souvent office de symbole. Le cahier de DP avait, en effet, pour fonction de consigner les questions posées par les délégués du personnel et les réponses qu'y avait apportées la direction. Pour les délégués du personnel, ces cahiers avaient un double mérite : celui d'engager la direction sur ces réponses qui étaient formalisées et publiques et celui de rendre compte de l'activité des équipes militantes. Les DP pouvaient retourner vers les salariés pour rendre compte de leur activité et de la bonne prise en compte de leurs réclamations. Pour certains représentants de direction, cela avait surtout entraîné une inflation de questions, chaque équipe cherchant à soulever plus de points que l'autre, de sorte que les principes de la délégation du personnel étaient fréquemment corrompus dans les faits. La « fin du cahier de DP » matérialise ainsi pour un représentant de la direction de CONSULTING le changement de logique que doit impulser la mise en place des représentants de proximité, dont le rôle ne doit pas reproduire l'ancien fonctionnement des délégués du personnel.

Avec la disparition de l'obligation de réponses écrites, et la promotion d'une certaine informalité dans le traitement des réclamations, la question du rendre compte a resurgi dans les différentes entreprises. Celles qui se sont le moins éloignées du fonctionnement DP (ÉNERGIE ; ASSUR-1 ; CONSULTING) et qui ont institutionnalisé les rencontres régulières entre RP et directions locales ont convenu, dès l'accord de mise en place des CSE, de l'établissement de compte-rendu, même s'ils ont fait évoluer les modalités pour ne pas lui donner l'aspect de l'ancien cahier de DP. Pour les autres, la question a vite émergé comme un problème. Chez PHARMA, par exemple, le DRH d'un établissement, indique que les réclamations avaient tendance à remonter dans le CSE et qu'il éprouvait les plus grandes difficultés à cadrer l'ordre du jour :

*« C'était des questions style DP. C'est-à-dire, j'affirme quelque chose de très binaire et puis je veux qu'on me réponde. Mais ça, dans l'ordre du jour, on ne peut pas. Enfin, on se met d'accord sur l'ordre du jour donc on peut mettre des sujets. On peut mettre le thème. On peut insister sur une problématique, mais, on ne fait pas... ce n'est pas un tract, quoi. » (PHARMA : DRH établissement)*

Selon lui, il a fallu plusieurs mois pour caler les choses. Pour cela, il a adopté la pratique du DRH d'un autre établissement de l'entreprise : une réponse écrite aux questions est adressée en amont



de la réunion du CSE. Pour des organisations syndicales de cette entreprise, la question est d'importance car elle participe de la dynamique de la représentation de proximité :

*« En fait, ce qui gêne dans les représentants de proximité aujourd'hui, c'est aussi cette notion de compte-rendu. Vous savez ce compte-rendu qui faisait un peu presque office de leur rôle à eux. Ils pouvaient prouver à la collectivité des salariés qu'ils avaient pris position. [...] Aujourd'hui, ils ont moins cette preuve-là. [...] Là, à mon avis ils ont perdu un peu parce qu'ils n'ont plus de moyens de publicité. Ils n'ont plus la force du collectif. » (PHARMA : DRS)*

*« Le compte-rendu des DP était diffusé à l'ensemble des salariés. Et c'est vrai que les salariés, ils aimaient bien lire ce compte-rendu puisqu'il y avait un peu de l'actualité... Et maintenant, il n'y a plus que le PV de CSE, qui est souvent quand même assez lourd. Et les salariés, ils n'y vont pas forcément. Ils ont l'impression d'avoir moins d'information qu'avant. Et c'est vrai que même pour être reconnu en tant qu'organisation syndicale, le compte-rendu des DP, il était connu de tous. On voyait ce que chaque organisation syndicale... enfin, les sujets sur lesquels ils travaillaient, etc. Maintenant, c'est plus compliqué. Le compte-rendu des DP était envoyé à tous les salariés en messagerie, en pièce jointe. Là, si le salarié, il veut aller voir, se renseigner, il faut qu'il aille sur l'intranet chercher le PV du CSE. » (PHARMA : élue d'un CSE)*

### 2.2.3 La représentation de proximité comme enjeu syndical

Ce panorama des modalités d'organisation de la représentation de proximité témoigne d'une grande diversité entre les entreprises et parfois même au sein des entreprises lorsque coexistent différents mécanismes pour soutenir le dialogue de proximité (cf. ÉNERGIE avec soit une commission QIC, soit des représentants de proximité), lorsqu'il existe plusieurs types de représentants de proximité (mandat autonome ou mandat combiné) ou encore lorsque les modalités d'animation des RP ne sont pas prévues dans l'accord mais renvoyées aux pratiques managériales locales.

Deux arguments sont fréquemment avancés pour expliquer la difficulté à mettre en place la représentation de proximité :

- le manque de moyens et de formation lorsqu'il s'agit de RP « autonomes » ;
- l'absence d'instance formelle pour structurer et rythmer le travail des RP.

Une troisième clé de compréhension des dynamiques à l'œuvre réside dans la relation entre la représentation de proximité et la représentation syndicale.

Dans l'esprit des ordonnances de 2017, les RP sont une émanation du CSE, soit parce qu'ils en sont membres, soit parce qu'ils sont nommés par lui. Les RP sont alors au service du CSE et non des organisations syndicales. En pratique, cela se révèle bien plus complexe et on comprend rapidement que la représentation de proximité est aussi un enjeu syndical important.

Chez ASSUR-2, par exemple, des représentants CFE-CGC insistent sur l'intérêt des représentants de proximité d'un point de vue véritablement syndical (à la fois en termes d'information, de syndicalisme et de militantisme), et non seulement du point de vue des instances représentatives :

*« Nos RP, on est en train de les mettre en œuvre, c'est tout nouveau. Pour nous, tel qu'on l'a négocié et tel qu'on l'entend, ce sont nos yeux et nos oreilles, en proximité. On peut les solliciter pour obtenir des informations ultra précises, et a contrario ils ont des informations descendantes, et c'est vraiment, j'ai envie de dire le nerf de la guerre, sur certains sujets. Par*

*exemple, nous sommes sollicités en ce moment sur une réorganisation des points d'accueil, outre le travail des élus et mandatés du CSE, au-delà des contacts qu'on peut prendre les uns et les autres avec nos connaissances de réseau, les RP sont sollicités pour avoir leur avis, ce qu'ils en pensent... donc ça c'est la première chose.*

*Ils sont aussi parfois un moyen – parce que nos RP, on en a un nombre par OS, certes ils sont issus du CSE, mais très clairement, ils sont drivés par les OS, pour être plus précis. Donc cela peut être un moyen pour nous d'une agilité plus grande, d'une réactivité plus grande sur le terrain, mais aussi un moyen pour nous d'influence syndicale sur le terrain, notamment avec des nouvelles populations, plus jeunes, qui ne sont pas cadres historiquement au sein de ASSUR-2, qu'on peut approcher, peut-être, avec un mandat qui est quand même plus léger que les autres, peut-être aussi très intéressant, car il est à la fois un ancien délégué du personnel, et un petit peu ancien élu CHSCT, donc c'est assez formalisé, donc ça ne fait pas peur. » (ASSUR-2 : CFE-CGC)*

Chez CONSULTING, on note de manière similaire une appropriation par les OS de cette question. Pour l'un des interviewés, il était important que les RP puissent être désignés par les OS, permettant à ces dernières d'avoir plus de maîtrise sur leur implication dans leur fonction.

*« Les RP sont désignés par les CSE, mais pourquoi pas essayer de faire les choses de manière à ce que ce soit les syndicats qui les désignent ? C'est toujours validé par les CSE, mais faisons-en sorte que ce soit les syndicats qui les désignent. [...] Ça permet au syndicat de nommer les gens qu'il veut, mais ça permet aussi de remplacer les gens s'ils ne font pas l'affaire, ou si, pour une raison ou une autre, ils sont malades, ou ils partent en mission et ne sont plus disponibles. Du coup, les syndicats ne sont plus l'otage de situation où ils ont mis des gens sur des listes électorales des DP. Ces gens se sont fait élire et ensuite, ils ne foutent plus rien parce que le constat du délégué du personnel c'est qu'allez, il y en avait 3/10 qui bossaient. [...] Nous, syndicats, ça nous ait préjudiciable et puis pour l'ensemble des organisations syndicales, on a besoin d'avoir des organisations syndicales qui fassent le job, donc, faisons-en sorte que les syndicats aient la capacité de les désigner et de les changer, et donc on a mis en place un dispositif où après, il s'agissait de savoir combien il y avait de représentants de proximité une fois qu'on avait défini le nombre par géographie ». (CONSULTING : DSC CFTC)*

Une première dimension qui apparaît ici est le fait que la mobilisation des RP suppose de les inscrire dans une dynamique collective. Un responsable syndical de DISTRIB-1, entreprise dans laquelle les CSE sont « très syndicalisés », pose clairement ce débat. À ses yeux, la représentation syndicale doit être animée pour fonctionner et cela est plus naturel lorsque ce sont les syndicats qui sont responsabilisés en désignant des candidats aux élections professionnelles qui n'ont pas été élus. Ce sont des salariés déjà sensibles aux problématiques de représentation du personnel. Si les syndicats ne sont pas responsabilisés, l'animation reviendrait, en toute logique, au CSE, soit son secrétaire ou, c'est d'ailleurs ce que prévoyait l'accord DISTRIB-1, à une commission interne au CSE dédiée à la représentation de proximité.

Cette responsabilisation des syndicats dans l'identification et la mobilisation des RP trouve une justification sur le plan fonctionnel, mais elle induit un changement de logique qui se heurte à la dureté des relations intersyndicales. En effet, ces RP risqueront de se mettre dès lors moins au service du CSE que de leur syndicat. Pour ce même responsable syndical de DISTRIB-1, dans cette perspective, « la représentation de proximité est l'antichambre de la représentativité ». À un niveau plus local, une élue raconte ainsi :

*« Quand il a fallu rechercher des représentants de proximité pour mettre après les élections, forcément on a regardé nos listes et nos élus qui n'étaient pas passés et, on s'est dit, "on va les mettre représentants de proximité" dans les supermarchés comme ça on n'aura pas besoin de chercher. C'est ce qu'on a fait. Du coup, c'était plutôt des "représentants de proximité CFTC". La CFTC a donc présenté ses représentants de proximité dans chacun de ses supermarchés.*

*Les autres syndicats, qu'est-ce qu'ils ont fait ? Ils ont voté contre les représentants de proximité, mais eux, ils n'ont pas proposé de représentants de proximité. Eux, ils n'ont pas fait la démarche d'aller dans les supermarchés pour trouver des gens, ce qui fait qu'on se retrouve dans des zones de vie où on n'a pas d'élus ni de représentants de proximité dans les supermarchés. »*  
(DISTRIB-1 : élue)

La difficulté des syndicats à installer la représentation de proximité explique aussi des insatisfactions vis-à-vis de la représentation de proximité chez PHARMA.

*« Les RP se répartissent selon les bâtiments. Mais c'est difficilement envisageable à partir du moment où ce sont les OS qui désignent et se répartissent les RP. Quand vous avez de gros bâtiments comme celui des contrôles à [Établissement 1] où vous avez 400 personnes, ça n'a pas la même importance qu'un représentant de proximité dans un autre bâtiment où il n'y aurait que 20 personnes. Automatiquement, je ne pense pas qu'on aurait réussi à se mettre d'accord. »* (PHARMA : secrétaire CSE-C)

*« Les représentants de proximité, nous, quand on va les nommer, on va essayer de les nommer pour avoir une couverture de plusieurs secteurs. Mais, avec le peu d'heures qu'ils ont, ils ne peuvent pas tout faire. [...] Du coup, pour que ça couvre vraiment bien, il faudrait qu'il y ait une forte coordination entre les organisations syndicales, pour qu'elles se partagent en quelque sorte les secteurs, ce qui ne va pas forcément de soi. Ça pourrait aller de soi mais, malheureusement, entre guillemets, ça reste un système un peu politique. »* (PHARMA : autre élu de CSE)

La syndicalisation des RP « autonomes » – elle l'est de fait s'agissant des RP désignés parmi les élus du CSE – se présente comme un dilemme qui n'a pas trouvé de réponse homogène à travers les cas. Aucun des accords ne le prévoit formellement et ce sont des arrangements entre OS qui ont permis d'aller en ce sens dans certaines des entreprises étudiées.

### 3 Le travail des acteurs du dialogue social

Nous revenons dans cette quatrième partie sur ce que l'organisation précédemment présentée implique pour les acteurs du dialogue social en matière de travail quotidien et d'animation des collectifs. Cet examen se termine par l'évocation des effets de la crise sanitaire sur le fonctionnement des CSE, le travail des acteurs et leur conception, en partie renouvelée, du dialogue social.

### 3.1 Une exigence accrue de préparation et de coordination : vers une plus grande discipline des débats ?

Les changements induits par les ordonnances de septembre 2017 n'affectent pas seulement l'architecture des instances de représentation du personnel, le contenu et la forme des échanges entre direction et représentants du personnel. Ils concernent aussi ce que l'on peut considérer comme les coulisses du CSE. En effet, la concentration des échanges dans une unique instance, à périmètre de compétences inchangé, induit un important travail de préparation et de coordination qui, s'il n'est pas nouveau, s'en trouve renforcé après la mise en place des nouvelles instances.

La très grande majorité des représentants de direction rencontrés ont exprimé leur préoccupation quant à la durée des réunions et leur souci de « faire tenir » les discussions dans un cadre temporel considéré comme normal. Certaines réunions à la durée excessive sont racontées à la façon d'un marathon, le contexte de la crise sanitaire Covid-19 ayant dans certains cas tendance à allonger sévèrement la durée des réunions (jusqu'à deux jours et demi dans le cas d'ÉNERGIE par exemple). À l'inverse, un président manifeste lors d'un entretien sa fierté de réussir à concentrer les réunions d'un CSE d'établissement sur des demi-journées. Cette préoccupation pour la durée des réunions suscite d'abord une forte vigilance lors de l'élaboration des **ordres du jour** des réunions, qui peut donner lieu à d'âpres discussions entre le secrétaire et le président de l'instance. La place donnée aux consultations obligatoires est un sujet de tension particulièrement fréquent : à la nécessité managériale de ne pas retarder les projets de réorganisation et de respecter le calendrier des consultations régulières, répond la volonté exprimée par les élus du personnel de porter à l'agenda de l'instance les sujets de préoccupation des salariés. Les élus peuvent également souhaiter traiter les sujets portés à l'ordre du jour de façon approfondie, avec une information riche et, de préférence, avec l'intervention des responsables managériaux concernés. Un savant équilibre est à trouver entre les nécessités, les demandes et les contraintes temporelles, sans donner l'impression de tarir les échanges, d'esquiver les sujets qui fâchent ou de court-circuiter l'instance.

Par-delà l'organisation de l'ordre du jour, le temps effectivement consacré à chacun des points qui le composent est une source importante d'incertitude et d'inquiétude. Certes, les commissions du CSE et, le cas échéant, les représentants de proximité sont censés réduire considérablement le temps de discussion en réunion plénière. Mais comme nous l'avons montré plus haut, ces dispositifs se révèlent encore peu efficaces au regard de ce critère, les discussions qu'ils prennent en charge ayant encore tendance, dans plusieurs cas, à se développer à nouveau, bien que partiellement, lors des réunions du CSE.

À l'organisation rigoureuse des ordres du jour, s'ajoute donc la nécessité d'une **discipline des débats** qui, si elle n'est pas nouvelle, s'en trouve fortement renforcée dans ce nouveau contexte. Entendons ici par « discipline des débats » l'effort engagé pour assurer une maîtrise rigoureuse des délibérations dans le but de les maintenir dans le cadre initialement visé. Cette discipline des débats ne doit pas être entendue comme un résultat (la dynamique des débats étant régulièrement faite de cadrages et de débordements), mais comme une action orientée vers cette finalité, une action qui, pour être efficace, nécessite de la constance et des efforts conjoints des différentes parties aux débats. Une coordination est en effet nécessaire, principalement entre le président et le secrétaire de l'instance. Cette coordination ne signifie pas nécessairement coopération, voire collaboration, dans la mesure où elle peut se développer sur fond de

conflictualité plus ou moins forte. Elle renvoie à la nécessité d'organiser les débats, la confrontation des points de vue et des avis, de leur donner un cadre. Autrement dit, cette coopération est une condition de l'expression des points de vue contradictoires dans l'instance. Elle est au fondement même de l'institution d'une représentation du personnel dans les entreprises. Nos observations nous amènent à dire que, dans le contexte contemporain ouvert par les ordonnances de septembre 2017, cette coordination fait l'objet d'un effort accru de rationalisation : les débats dans l'instance doivent être efficaces ; la discipline des débats est le moyen d'atteindre cette efficacité<sup>3</sup>. Si cette efficacité du dialogue social est un objectif très largement partagé parmi les personnes rencontrées, elle reste ambivalente et se prête à des interprétations divergentes<sup>4</sup>, ce qui peut nourrir frustration et ressentiment, lorsque l'effort engagé pour viser cette discipline des débats paraît démesuré au regard des résultats obtenus, tels qu'ils sont évalués par les acteurs.

La nécessité d'une telle discipline se fait d'autant plus ressentir que, le plus souvent, la mise en place des CSE se traduit par une représentation du personnel plus étoffée (section 1). Cette discipline des débats repose en particulier sur les efforts conjoints du secrétaire (section 2) et du président (section 3), et suppose d'entretenir de régulières discussions informelles pour se coordonner (section 4).

### 3.1.1 Faire avec une représentation du personnel plus étoffée

La fusion des IRP en un seul CSE a engendré un **accroissement du nombre de représentants** du personnel présents en réunion (même si, en général, les suppléants ne peuvent plus y assister). Ce changement de taille de l'instance a des effets importants sur la nature et la forme des discussions. C'est d'ailleurs, pour le DRH d'un établissement de PHARMA, le premier élément de changement provoqué par la mise en place du CSE.

*« On est passé d'une instance où on était assez peu nombreux. [...] Tout d'un coup, beaucoup plus de monde. Et, du coup, dans les échanges, on est beaucoup plus formel. Et, quand il y a quelques élus qui sortent un petit peu du cadre et veulent intervenir pour exister, ça perturbe quand même beaucoup l'instance, alors que quand l'instance est plus petite, c'est un peu plus facile de donner la parole aux autres alors que là, il faut vraiment calibrer les interventions. Je pense qu'il faut vraiment calibrer les interventions, donc ça, ce n'est quand même pas évident. »* (PHARMA : DRH établissement)

Il y revient plus tard dans l'entretien :

*« Globalement, j'ai quand même l'impression qu'on y consacre beaucoup d'énergie pour rendre beaucoup plus impactantes les présentations. Ils sont nombreux donc ils ont plein d'idées. À chaque présentation, ils poussent quand même assez loin les questions. Donc, ce qui passait*

---

<sup>3</sup> Remarquons qu'une certaine discipline des débats a été exceptionnellement induite par l'usage des NTIC dans la période de crise sanitaire Covid-19. Comme nous le montrons plus loin, la tenue de réunions en visio-conférence modifie considérablement les modalités de prise de parole, d'écoute et d'échanges informels.

<sup>4</sup> Cette efficacité peut alternativement renvoyer au fait de faire harmonieusement coïncider le temps des relations sociales avec celui des projets managériaux, au fait de traiter les « vrais sujets », au fait que l'ensemble des différents points de vue aient pu être exprimés, au fait de faire remonter les problèmes et les traiter, etc.

*avec une dynamique de groupe à 9 personnes, à 20 et quelques, c'est quand même un peu plus dur quand même. » (PHARMA : DRH établissement)*

Des CSE extraordinaires ont été organisés, par exemple uniquement sur les bilans sociaux, parce que *« dans un ordinaire, ça ne passait pas ». « Honnêtement, je préfère qu'on fasse une demi-journée sur les bilans sociaux que de plomber jusqu'à 6 heures du soir ou 7 heures du soir tous les élus. Donc c'est comme ça qu'on a calibré. »* Dans le même établissement, le secrétaire du CSE délègue d'autant plus facilement certains sujets aux commissions qu'il considère lui aussi que la discussion est plus facile en plus petit comité qu'à 24 élus en plénière : *« La CSSCT, ils sont 7. Et c'est vrai qu'il y a des sujets, c'est plus facile de les traiter à 7 et de faire une synthèse que quand on discute à 24, parce qu'après ça peut finir vite en brèves de comptoir. »*

Pour la présidente d'un CSE d'établissement d'ÉNERGIE, cet accroissement de la taille de l'instance est chronophage : *« Et avec les questions de 25 personnes, c'est beaucoup plus qu'avec les questions de 8 personnes. Pour nous, c'est plus chronophage »*. Elle ajoute plus tard : *« Ces instances nous prennent plus de temps qu'avant par la taille. »*

Chez DISTRIB-1, la diminution du nombre d'instances induite par le passage en « zones de vie » a pour conséquence des instances avec un plus grand nombre de membres. C'est au niveau local que cette implication est souvent évoquée. Avec un plus grand nombre de personnes autour de la table, c'est la nature des réunions qui est affectée. Notamment, les présidents de CSE ont le sentiment d'un déséquilibre qui rend leur mission plus compliquée à mener.

Notons que, côté syndical, la perception de ce changement varie d'une entreprise à l'autre. Par exemple, chez ASSUR-2<sup>5</sup>, des représentants CFDT considèrent que le nombre élevé de participants n'a pas pesé de façon négative sur la conduite des réunions :

*« Alors je ne sais pas si c'est la nouvelle organisation qui fait ça ou si c'est simplement que c'est une nouvelle équipe, etc. mais moi j'avais des craintes... avec 80 élus, 40 titulaires autour d'une table, je me disais il n'y en a que deux ou trois qui vont prendre la parole à chaque fois... mais là ce n'est pas le cas, et même dans les réunions préparatoires qu'on fait, on a vraiment une volonté de beaucoup [d'élus] d'intervenir dans tel ou tel dossier, et ça c'est quelque chose d'intéressant. » (ASSUR-2 : CFDT)*

À l'inverse, c'est un sujet de préoccupation chez CONSULTING : *« En plus, il y a beaucoup plus d'élus qu'avant. Il y a plus d'élus en CSE qu'en CE dans le périmètre et ça n'arrange pas les choses [...] parce qu'il y a des gens qui n'auraient pas été élus en CE, qui sont là et qui viennent parler de leurs tickets restaurants... Je ne sais pas comment vous dire ça » (CONSULTING : DSC CFTC)*. Ce délégué syndical ajoute :

*« Après, l'augmentation du nombre d'élus n'est pas forcément une bonne chose. Ça a été fait pour calmer les syndicats avec tous les gens qu'ils avaient à caser et puis aussi, parce qu'il y avait plus de boulot. C'est indéniable. Mais des réunions à 40, ça ne marche pas. Les gens sont en représentation, c'est de la politique. [...] C'est plus compliqué à gérer, c'est lourd. » (CONSULTING : DSC CFTC)*

---

<sup>5</sup> Ce point a toutefois été peu évoqué dans nos entretiens chez Assur-2, car dans l'ensemble, les instances s'étaient encore relativement peu réunies au moment de l'enquête.

Le secrétaire du CSE central (CFTC) reconnaît que cela accroît le risque de débordement :

*« Entre trouver des salles de réunion pour réunir tout le monde et organiser la réunion, l'animation et la prise de parole, c'est un gros challenge. Globalement, tout le monde ne prend pas la parole, mais il suffit qu'il y en soit 4 ou 5 qui ne vont pas dans le bon sens pour faire avancer les débats, entre guillemets, ça peut mettre des réunions à rallonge. »* (CONSULTING : secrétaire CSE central)

On retrouve ici le souci d'une discipline des débats, exprimé par un représentant du personnel. Un membre de la direction des affaires sociales de l'entreprise partage cette préoccupation :

*« Parce qu'il y a déjà énormément d'élus. Ils sont 39, plus la direction, plus les RS qu'on rajoute. Pour moi, une réunion à 50, ça ne présage pas d'une réunion constructive, plus les tensions qu'il y a. [...] On est beaucoup trop nombreux pour régler les problématiques. Après, c'est normal, c'est un gros périmètre. On avance tout doucement, donc on ne pourra pas trop savoir, mais ça pourrait être compliqué. »* (CONSULTING : direction)

### 3.1.2 La coordination intra- et inter-syndicale : entre « gestion de projet » et diplomatie

Le travail de préparation des réunions par le secrétaire du CSE nous a été décrit comme à la fois nécessaire et exigeant. Dans les deux établissements de PHARMA étudiés, les secrétaires de CSE (tous deux élus sur une liste CFTC) mettent en avant leurs qualités de managers de projet, développées dans le cadre de leur activité professionnelle, pour faire face aux exigences de leur mandat. Tous deux ingénieurs de formation, l'un est chef de projet et l'autre gestionnaire de recherche projet et développement, ayant obtenu une certification américaine en gestion de projet. Le premier, secrétaire d'un CSE d'établissement, fait lui-même le parallèle avec ses compétences professionnelles : *« C'est vrai que de passer première organisation syndicale, ça nous amène aussi, entre guillemets, à être moteur sur le site. Donc ça demande pas mal de boulot d'organisation. De par mon profil et mon parcours, c'est vrai que, entre guillemets, j'ai l'habitude de gérer des projets. Donc, il y a toute une structure à mettre en place. »* Le secrétaire du CSE d'E1 raconte quant à lui comment son expérience de gestionnaire de projet lui sert dans la préparation des ordres du jour :

*« Alors, [...] le souhait était au départ de dire "on va faire des ordres du jour. On va faire des questions. C'est les questions du CSE, ce n'est pas les questions des OS [organisations syndicales]." Puis c'est revenu relativement sur le tapis, les colorations quand même. En même temps, je me suis dit : "Il ne faut pas non plus qu'on devienne... qu'on cache tous ces positionnements, parce que ça enrichit le débat justement." C'est l'intérêt et donc, il faut faire autrement. Il faut reconnaître les questions, d'où elles viennent, mais par contre il faut que j'arrive à leur donner un peu du sens dans l'ordre du jour. Avec mon passé de gestionnaire de projet, je gérais beaucoup de réunions de projets. C'est moi qui devais les faire, les ordres du jour. [...] Voilà, je me suis un petit peu accroché à cette façon de faire, là. Et, par contre je passe vraiment beaucoup de temps en préparatoire avec les élus que ce soit dans la constitution des ordres du jour ou, que ce soit avec les élus juste en amont de la plénière pour re-balayer les sujets, revoir des points s'il y a des points spécifiques, etc. »* (PHARMA : secrétaire CSE, E1)

Comme cet extrait d'entretien le suggère également, cet art de la préparation des réunions repose sur une **coordination intra- et inter-syndicale**, que certains rapprochent d'une forme de diplomatie.

Chez ASSUR-2, le constat de la nécessité d'une plus grande coordination entre les différents élus (d'une même organisation principalement, voire entre organisations) est souvent exprimé par les représentants syndicaux. L'organisation qui croise métiers et territoires et l'articulation entre les différentes commissions présentées plus haut pèse ici fortement :

*« Aujourd'hui, on est divisé en 4 métiers et cette notion-là pose des soucis parce qu'aussi bien les commissions métiers ne traitent qu'un métier, les représentants de proximité sont dispatchés par rapport à des territoires RH et donc la coordination vis-à-vis des différentes instances est très, très compliquée, et en plus de ça, il y a des CSSCT par métier... donc la communication [...] entre les différentes instances, est devenue primordiale. Il y a automatiquement une conséquence, qui peut toucher plusieurs métiers, et donc chaque représentant syndical de chaque commission métier ou de chaque CSSCT de métier doit être en contact étroit. » (ASSUR-2 : CFE-CGC)*

Cette nouvelle exigence peut être jugée en revanche soit comme une charge supplémentaire, soit comme une occasion bienvenue de mobiliser plus fortement les élus :

*« À nous d'être attentifs à tout ce qui passe partout : ça nécessite vraiment une très grosse coordination et au moment où on sent qu'il le faut de dire "attention, d'abord ce qui nous est présenté tout en haut est trop macro, on veut un peu plus de détails", et si ce qui nous est présenté en déclinaison en bas a des impacts qui ne nous ont pas été présentés au-dessus [...], alors qu'on puisse réagir et demander une nouvelle étape de discussion, de consultation. Et ça nécessite vraiment une très grosse coordination qui n'était pas nécessaire avant, à tel point qu'on est contraints, désormais, de faire des informations flash pendant les instances, tellement tout est interdépendant et tellement les élus des uns sont des élus des autres. » (ASSUR-2 : CFE-CGC)*

Cet élu précise plus tard ce que sont ces « informations flash », soulignant là encore ce qu'il perçoit comme une exigence accrue de coordination entre élus :

*« Si l'info peut avoir un impact dans des discussions connexes, sur un sujet ou un autre, mais dont l'information nous paraît importante, on passe l'info en live, ce qu'on appelle « en direct », ça c'est important. On essaie de faire un compte-rendu flash, si possible, le plus rapidement possible, le jour même et dans tous les cas, il y a des comptes rendus exhaustifs, ce qui n'était pas toujours le cas aussi précisément avant, puisqu'avant on attendait de se voir pour faire un point, mais là tout va tellement vite... Alors c'est lié à la nouvelle structuration, c'est lié au CSE, mais c'est lié aussi aux transformations du groupe intrinsèquement. » (ASSUR-2 : CFE-CGC)*

Un autre représentant syndical souligne **l'exigence accrue d'animation du collectif d'élus**, qualifié d'« équipe » :

*« Le travail du représentant syndical, aujourd'hui, est à la fois comme toujours le gardien de la ligne politique de l'organisation syndicale à laquelle il appartient, mais il est en même temps beaucoup plus dans la coordination et dans l'animation des équipes. Je trouve par rapport à ce que j'ai connu dans les périodes CE, ou même dans les tous les débuts du CSE quand il était encore CSE central avec les établissements, les équipes sont je dirais beaucoup plus impliquées dans les dossiers, dans la réflexion et il y a plus d'apports à ce niveau-là et là je trouve qu'on y gagne beaucoup. » (ASSUR-2 : CFDT)*

Cette coordination nécessaire donne donc un rôle plus central aux représentants syndicaux qui siègent dans les instances et assurent le lien entre elles, comme le soulignent tant les représentants CFE-CGC que CFDT du groupe :



*« Nous tablons sur une professionnalisation par les échanges internes, au niveau de la CFE-CGC, et c'est la raison pour laquelle nous nous sommes battus pour avoir deux représentants [dans chaque CSE], dont un qui est partout dans les CSSCT, un autre qui est partout dans les commissions métiers, pour pouvoir assumer cette coordination nécessaire. » (ASSUR-2 : CFE-CGC)*

*« Alors on est deux représentants syndicaux par organisation syndicale, et donc il y a un représentant syndical qui siège dans toutes les commissions métiers – il y a 4 commissions métiers – et un représentant syndical qui siège dans tous les CHSCT, dans chaque organisation, ce qui nous permet du coup après de pouvoir faire le lien entre les sujets, qui quelquefois sont identiques, mais ne sont pas vus sous le même angle. » (ASSUR-2 : CFDT)*

Dans un contexte de pluralisme syndical particulièrement marqué (observé dans toutes les entreprises étudiées), ce travail de préparation des réunions suppose aussi une **coordination importante entre syndicats**. Chez PHARMA, par exemple, le secrétaire du CSE d'E1 dit consacrer beaucoup de temps en préparatoire pour faciliter des positions unanimes des élus dans l'instance :

*« Quand je fais des délibérations sur des avis, je cherche une unanimité donc, on travaille... on aplanit les choses qui sont trop... Là, ça fait quasiment presque un an qu'on sort que des avis à l'unanimité des personnes présentes. Donc je suis assez content parce que c'est un gros travail. Un gros travail pour faire front aussi, pour éviter d'être divisés et offrir à la direction de s'en sortir un petit peu facilement pour dire les choses. » (PHARMA : secrétaire CSE, E1)*

Une élue du CSE (appartenant à la même organisation syndicale) dit qu'au début, il y avait peu de monde aux préparatoires. L'ancien secrétaire du CE avait d'ailleurs renoncé à ces préparatoires, constatant l'absence des élus. L'effort est désormais fait pour que l'ensemble des élus participent aux préparatoires, ce qui permet *« surtout de ne pas passer trois jours sur une plénière, sur une question qu'on peut traiter en préparatoire »*. Là encore, l'effort de coordination n'est pas sans lien avec le souci de discipline des débats. Le secrétaire dit consacrer une demi-journée à la veille de chaque CSE pour travailler les différents sujets à l'ordre du jour et *« collecter les différentes colorations »*. Cela permet *« de démarrer le débat CSE avant, et puis après chacun intervient au cours de la plénière bien sûr avec sa coloration, mais ça permet déjà d'avoir un ajustement et de ne pas être cacophonique, on va dire »*.

Mais cette **diplomatie inter-syndicale** est aussi une manière de compenser le manque de temps dont disposent les élus pour se rendre au contact des salariés : *« On a quand même toute une représentation syndicale. Alors par OS justement. C'est pour ça que moi, je tiens aux préparatoires : ça permet justement d'avoir un peu d'animation sur les retours des uns et des autres. Et des fois, ça converge. Donc ça permet aussi d'avoir un bon débat. Mais c'est vrai que globalement, l'instance est assez éloignée. »*

Notons qu'on retrouve le même effort pour faire des préparatoires intersyndicales de la part du secrétaire du CSE de l'établissement 2. Le DRH observe les effets pervers de ce qu'il qualifie de *« démarche démocratique »* mise en place par le secrétaire du CSE pour la préparation des réunions. *« Chaque élu a une voix. Chaque élu peut participer à des réunions de préparation, remonter les sujets, etc. [...] Du coup, ils ont galéré au début, parce qu'ils avaient énormément de remontées. » « Et donc il a fait un gros travail de tri, sur lequel il a eu beaucoup de travail. »*

Ce temps et cette énergie consacrés à la préparation et à l'animation du dialogue sont également exigés chez ÉNERGIE. Le secrétaire d'un CSE d'établissement dit consacrer beaucoup de temps (*« c'est une des grandes parties »*) à la *« coordination entre les élus »*, à *« mettre du lien entre les*

élus ». Informel, ce travail de coordination n'est pas compté dans les heures de délégation. Le secrétaire d'un CSE d'établissement dispose d'un mi-temps pour assurer sa fonction. Pour cet élu, sauf à renoncer à ce travail de coordination, à l'entretien des relations entre élus et à la préparation des réunions, ces heures de délégation ne suffisent pas :

*« Si je n'étais qu'à mi-temps, tout ce travail, je ne pourrais pas le faire. [...] À mi-temps, vous êtes vite pris sur tout ce qui est réunion avec la direction. Et tout ce travail de lien avec l'ensemble des élus, des autres agents, et surtout de travailler de manière un peu approfondie des dossiers, vous ne pouvez pas le faire. »* (ÉNERGIE : secrétaire CSE établissement)

Pour s'en sortir, le secrétaire d'un CSE cumule avec d'autres heures de délégation, afin de se consacrer à temps plein à son mandat. Il voit sinon le risque d'un désengagement, ou d'un engagement très affaibli, dans le dialogue social : *« Le risque, c'est que la personne qui ne fait pas un temps plein se détache de cette pression pour, entre guillemets, se cacher derrière son activité professionnelle, où finalement la pression est quand même moindre. »*

### 3.1.3 Le paradoxe d'une simplification chronophage

Les présidents de CSE sont eux aussi responsables de la discipline des débats. **Au regard du temps consacré à l'animation du dialogue social, les effets des ordonnances de septembre 2017 sont perçus de façon assez ambivalente par les représentants de la direction.** Ainsi, chez PHARMA, le DRH d'E1 trouve qu'il y a *« quand même moins de réunions »*, évoquant une *« diminution sans perte »*. De son côté, le DRH d'E2 trouve que *« c'est quand même assez chronophage. C'est-à-dire que par rapport, peut-être à l'idée de la réforme qui était "on va libérer du temps pour l'employeur", je ne crois pas qu'on ait libéré beaucoup de temps »*. Il ajoute : *« Moi, j'ai le sentiment d'y consacrer beaucoup plus de temps. »* Si la présidente du CSE central reconnaît *« un certain niveau de simplification parce qu'en fait, c'est un peu le but de tout ça »*, elle décrit des ordres du jour *« extrêmement chargés »* avec *« de vrais sujets »* (notons que le secrétaire du CSE-C évoque des ordres du jour qui font 4 ou 5 pages, avec beaucoup de questions des élus), des questions posées par les élus qui sont *« tout à fait légitimes »*, *« qui nous demandent énormément de travail »*, une *« remontée des sujets qu'on ne voit pas toujours sous le même angle »*. Elle évoque le dernier CSE-C qui a précédé l'entretien qu'elle nous a accordé, avec 11 intervenants extérieurs qui ont travaillé leur présentation en amont avec le DRH France, la DRS et elle-même. Elle insiste donc sur le coût du dialogue social dans l'entreprise : *« Donc, si vous voulez, le coût homme de cette instance est énorme. »*

*« On va attaquer les orientations stratégiques le mois prochain. Le nombre d'heures de travail pour ces orientations stratégiques est colossal. Ce n'est pas du tout une interaction malvenue. Ce n'est pas le sujet. Par contre c'est une présentation très formelle qui encore une fois demande des heures, des heures et des dizaines d'heures de travail en amont, qui sera délivrée par la direction générale, donc notre PDG viendra, entouré des personnes qui sont bien adaptées, avec la direction des affaires industrielles, etc. À la suite de ça, on aura une expertise puisqu'on est en info-consult' qui va nous demander des heures et des heures d'entretiens, pour à la fin avoir l'avis formulé pour lequel on va dire "merci beaucoup". Et pour lequel de toute façon, on va faire ce qu'on leur a dit qu'on allait faire. »* (PHARMA : présidente CSE-C)

Le cas de PHARMA suggère le **paradoxe d'une simplification chronophage du dialogue social**. Ce même paradoxe s'observe chez ÉNERGIE, où le DRH d'un établissement régional dit le temps et l'énergie qu'il consacre dans la préparation des réunions de l'instance : *« Moi ça me mobilise*

*beaucoup d'énergie en termes de préparation des dossiers. [...] Comme il y a eu un rééquilibrage quand même syndical [ndr : la CGT n'est plus majoritaire], c'est aussi beaucoup d'énergie pour aller voir tous les acteurs et toutes les sensibilités des dossiers. » Et il a le sentiment que cette charge s'est accrue avec le passage aux CSE : « J'y passe beaucoup plus de temps que je n'y passais. Est-ce que c'est parce que le secrétaire m'en demande plus ? que les membres sont plus demandeurs ? que c'était traité sur des instances sur lesquelles je n'intervenais pas parce que c'était les CHSCT par exemple, où j'intervenais très peu de temps, excepté sur des dossiers très spécifiques ? » Il dit ainsi passer moins de temps en réunion, mais beaucoup plus de temps à préparer ces réunions : « ça engendre le fait de préparer, d'avoir le secrétaire en amont parfois sur des blocages, etc. Parfois, quand ça ne le fait pas, quand ils nous ont bloqué nos PCA [ndr : Plans de continuité des activités, adoptés lors du confinement sanitaire du printemps 2020], c'est de régler cela par téléphone ».*

Ce caractère chronophage tient sans doute à la plus grande **rigueur exigée dans l'organisation des consultations**, comme le suggèrent les différents extraits d'entretien précédents. Cette exigence de rigueur est également constatée chez ASSUR-1 : « C'est plus exigeant pour nous dans la mesure où, quand on pose un dossier sur la table, il faut qu'il soit complet, pour qu'il passe la rampe. Il faut qu'il soit concerté. Il faut qu'il soit juste, sinon ça bloque. » (DRH).

L'exigence de respect de la temporalité des procédures d'information-consultation est exprimée par la présidente du CSE central de PHARMA.

*« C'est toujours les histoires de timing. C'est-à-dire que quand on a un changement d'organisation, bien évidemment, on vient les voir. On fait attention à ce qu'on pressent être le bon moment et finalement ce n'est jamais le bon moment. C'est-à-dire que soit on est trop tard, soit on est trop tôt. Ils nous disent : "mais vous auriez dû plus impliquer les salariés". Si on implique plus les salariés, les salariés nous disent "mais comment est-ce que vous avez pu impliquer les salariés sans nous en parler ?". En fait on est dans ce timing qui ne va jamais. »*  
(PHARMA : présidente CSE-C)

Soucieux lui aussi de la discipline des débats (voir *supra*), le secrétaire du CSE-C demande à avoir des documents en amont des réunions. « Quand vous ne voulez pas avoir des commentaires et des questions qui sortent à tire-larigot pendant un CSE, envoyez-nous les documents avant. On les prépare. [...] Parce que sinon, quand vous avez un document le jour même, là, les questions, ça fuse parce que forcément, vous n'avez pas eu le temps de le voir. » Il évoque aussi des documents transmis par la direction deux jours avant le CSE, voire pendant la réunion. Cela introduit selon lui beaucoup de « cacophonie », surtout lors des réunions en visioconférence. Du coup, il constate qu'un effort est fait désormais pour envoyer à temps une documentation d'ailleurs relativement étoffée.

Cette exigence de rationalisation est renforcée dans certains cas, lorsque le passage au CSE et le fait de remettre à plat l'ensemble du fonctionnement des IRP a conduit à la volonté managériale de faire respecter plus scrupuleusement les **délais préfix** prévus par la loi Rebsamen d'août 2015. La loi prévoit en effet qu'une fois les documents soumis à consultation déposés sur la BDES (et non une fois les documents présentés lors d'une première réunion du CSE), les représentants du personnel ont un délai de 1 à 3 mois pour remettre leur avis, délai au-delà duquel l'avis du CSE sera réputé négatif. Dans le cas d'ÉNERGIE, la volonté de respecter plus rigoureusement ces délais nécessite, selon le responsable des relations sociales, d'« investir en amont sur la concertation »,

ce qui a été le mot d'ordre diffusé dans l'ensemble des établissements lors de la mise en place des CSE :

*« On a fait la tournée de toutes les unités, ce qui nous a bien occupé aussi tout l'été [2019]. On a été porter les accords, les expliquer. [...] On leur a dit : "moins d'IRP, tout ça, c'est à dialogue social constant, donc ça veut dire plus de concertations. Ça veut dire plus de préparation. [...] Quand on va en IRP, c'est pour consulter. C'est-à-dire que tout le boulot, vous le faites en amont et comme je le disais tout à l'heure, quand on dépose le document dans la BDES, on n'y touche plus. [...] Donc on a mis un peu de rigueur, de tension dans le système pour que ça travaille un petit peu plus aligné avec les lois telles qu'elles ont été faites. [...] Par contre, ça nous oblige à investir en amont sur la concertation. »* (ÉNERGIE : responsable relations sociales)

Le secrétaire du CSE central a d'ailleurs fait part de son mécontentement face à ce respect plus strict des délais préfix et le déclenchement de la consultation par le dépôt sur la BDES :

*« En termes de négo, ça change quand même. Ce n'est pas réellement la définition d'un dialogue social tel qu'on pourrait l'entendre. Le dialogue social, on a une idée, on se met autour d'une table et on construit ensemble. Là, non. On arrive avec quelque chose qui est déjà bien structuré et puis il peut y avoir des ajustements à la marge. Ou alors il faudrait vraiment avoir sorti le loup du dossier qui montre qu'il y a un problème majeur. [...] Depuis les ordonnances, la loi Travail et la loi Rebsamen, c'est vrai que l'on n'est plus dans un exercice de dialogue social réellement de négociation. On est plutôt dans des concertations. [...] Avant, on avait aussi une mécanique entre l'information et la consultation. En général, on passait un dossier pour info. Ça veut dire qu'on l'avait déjà vu dans des bilatérales, dans des concertations, dans des plénières, ou je ne sais pas quoi. On arrivait, le dossier était présenté pour info. Une fois qu'il avait été passé pour information, et il passait dans les CHSCT, et ensuite on revenait pour avis. Aujourd'hui, c'est fini. »* (ÉNERGIE : secrétaire CSE-C)

Les élus avaient l'habitude qu'un dossier soit présenté pour information lors d'une réunion, puis présenté pour avis lors d'une autre réunion. *« Là, aujourd'hui, la direction, elle nous dit "l'info, vous l'avez au travers de la BDES". »* Il n'y a désormais plus qu'une seule réunion, pour consultation. Pour être exact, il y a des réunions bilatérales avec les différentes organisations syndicales, avant que le dossier soit déposé dans la BDES. Cette évolution n'est pas une conséquence directe des ordonnances de septembre 2017. Mais la direction a saisi l'opportunité du basculement vers les CSE pour faire jouer pleinement la logique des délais préfix portée par la loi Rebsamen d'août 2015. Cela reporte sur les organisations syndicales et les délégués syndicaux la responsabilité de préparer la position des élus au CSE-C (voir *supra*, section 2).

Le secrétaire du CSE de l'établissement 3 partage le sentiment que ces délais préfix sont *« pénalisants »* : *« On gère tous les avis par rapport à ces délais-là. Je pense que le problème du CSE, ce qui a été le plus pénalisant, c'est ces délais-là. [...] Ça a vraiment changé l'équilibre. L'équilibre et le dialogue social. [...] Vous avez vraiment donné tous les pouvoirs d'un côté, quoi. »*

Le DRH d'un établissement d'ÉNERGIE souligne le risque qu'il y aurait à abuser du recours aux délais préfix :

*« Parce que derrière, ça crispe. On peut jouer cette logique-là. Mais nous, dans une entreprise comme la nôtre où la culture du dialogue social est extrêmement forte, sur le partage régulier, peut-être trop régulier, derrière fait que d'abuser du délai préfix, il faut vraiment être intelligent pour le faire uniquement sur certains dossiers pour montrer qu'on ne passe pas tout en force. »*

*Autrement, on va cristalliser. Et derrière, on aura "le retour de bâton" à travers d'autres événements. » (ÉNERGIE : DRH établissement)*

Relevons d'ailleurs, pour finir, que si les ordonnances de septembre 2017 ont sans doute renforcé cette tendance à la rationalisation des procédures d'information-consultation, **l'évolution est loin d'être achevée**. Ainsi, dans l'un des établissements de PHARMA, face aux difficultés rencontrées pour rassembler et transmettre aux élus les supports suffisamment de jours avant la réunion du CSE, le choix est fait par le président d'aborder un même sujet deux réunions mensuelles de suite :

*« Généralement, les supports sont faits une semaine à l'avance, suivi d'une consultation. Ils examinent, ils posent des questions et souvent, de plus en plus le recueil d'avis est le mois d'après. Du coup, je ne sais pas si on a beaucoup gagné. On commence à rentrer dans une pratique. Finalement, ce n'est pas "je mets à disposition, j'envoie les questions, je présente et du coup, il y a recueil d'avis dans la foulée". C'est "envoyez si vous voulez. Nous, on se réserve les questions en séance et, on attend du coup, la séance d'après pour pouvoir... [...] Maintenant, on se donne un mois supplémentaire pour émettre un avis. [...] En somme, dans la pratique, on est plutôt du coup en deux temps. » (PHARMA : président CSE établissement)*

Il réfléchit à revenir au fonctionnement antérieur où les supports de consultation étaient envoyés 15 jours avant la réunion du CE, ce qui permettait d'avoir un avis dès la première réunion. *« Moi, j'essaye juste d'anticiper en disant "voilà, on va le faire en deux coups. Il y aura deux passages" ».*

*Vers un dialogue social moins formel ?*

On le voit, la concentration des discussions dans une seule instance et, souvent, une seule réunion peut entretenir le sentiment, exprimé par de nombreux élus, que les consultations sont de pure forme et que la direction attend seulement que le CSE produise un avis, peu importe son contenu. Sans espoir d'influencer les projets managériaux et les politiques d'entreprise sur lesquels ils sont consultés, les représentants du personnel peuvent avoir le sentiment que, faute d'authentique délibération, le dialogue social s'assèche. Cela constitue sans nul doute l'un des possibles ouverts par les ordonnances de septembre 2017. Toutefois, dans les entreprises étudiées, cette rationalisation des échanges et cette discipline des débats en réunion formelle se conjuguent avec **un recours marqué à des échanges informels** entre direction et représentants du personnel, dans les coulisses de l'instance et en amont des réunions.

Ce recours marqué au dialogue social informel n'est pas nouveau. L'est-il davantage que par le passé ? Faute d'instrument d'objectivation, on ne peut en être certain. Chez DISTRIB-1, par exemple, on peut observer une importante pratique du off et des bilatérales au niveau central, notamment avec les syndicats « partenaires ». Mais cela ne semble pas dû au passage en CSE, car ce fonctionnement préexistait et n'a vraisemblablement pas été affecté par le passage en CSE. Même son de cloche chez ASSUR-1, où le DRH déclare : *« Nous avons gardé avec les syndicats des échanges informels »*. Ces échanges informels se font principalement avec les syndicats majoritaires : *« Nous échangeons beaucoup avec la direction et nous appelons avant les réunions »* (CFDT) ; *« Nos échanges en dehors des réunions se font difficilement car nous sommes minoritaires »* (FO).

Si elle n'engendre pas nécessairement plus d'informalité dans le dialogue social, la nouvelle configuration induite par la mise en place des CSE renforce incontestablement la nécessité (et, partant, la légitimité) d'entretenir **un dialogue social qui, s'il est effectivement informel, n'en est**

**pas moins très réglé.** La présidente du CSE central de PHARMA, particulièrement critique à l'égard des « *postures* » adoptées dans l'instance, évoque des rencontres informelles de la direction avec « *les représentants centraux des différents syndicaux one by one, plutôt qu'ensemble* » : « *Ces échanges-là sont souvent infiniment plus intéressants parce que souvent on voit bien qu'ils ont bien compris pourquoi on fait ça et même parfois, ça leur semble tout à fait légitime et justifié.* » Elle insiste globalement sur les échanges avec les représentants du personnel hors instance : « *En fait moi, j'ai un dialogue ouvert qui est quand même constructif parce qu'on fait quand même des trucs en off qui sont tout à fait constructifs* ». Ce recours au « *off* » est suffisamment légitime pour être pratiqué même lorsque l'attitude procédurière du secrétaire du CSE peut sembler s'y opposer, comme dans un établissement de PHARMA :

*« Je dirais que faire du off avec le secrétaire du CSE, ce n'est pas forcément aussi efficace qu'on peut le faire avec d'autres personnes. [...] On continue d'en faire parce qu'il y a des choses qui sont importantes et qu'on ne veut pas qu'il découvre au dernier moment ou quoi que ce soit. Alors, on l'informe des choses importantes qui peuvent concerner la marche de l'établissement. Donc on va le contacter avant. On l'informe et ainsi de suite. Mais je dirais que ça reste moins fluide qu'avec d'autres personnes. »* (PHARMA : direction)

Ces échanges informels sont aussi valorisés par les représentants syndicaux, y compris parmi les « *minoritaires* », comme en témoigne ce délégué syndical du troisième syndicat de l'entreprise :

*« Depuis que je me bats pour des relations sociales un peu plus modernes, je pense qu'il faut faire de l'informel. Il faut travailler en bonne intelligence. Il faut essayer de dénouer les situations sans forcément les exposer parce que quand on commence à exposer une situation, l'employeur va vouloir garder la face et ça va mal se terminer. Quand on arrive à faire un peu d'informel, ça fonctionne. Donc oui, on a des échanges de bons procédés. J'essaie maintenant de le faire. Je n'ai pas une oreille au niveau central et, encore moins au niveau groupe, mais au niveau local. [...] Oui, sur un site tertiaire où on est déjà dans une relation assez moderne où on se parle en off, où on essaie de faire avancer les sujets. On arrive à avoir des élus qui sont impliqués dans des problématiques managériales ou d'organisations. On a parfois réussi à s'inviter dans des initiatives de réorganisation. »* (PHARMA : secrétaire CSE siège et DSC CFE-CGC)

En prenant le cas de DISTRIB-1, on peut constater que le dialogue « hors instance » prend au moins deux formes, dont on a du mal d'ailleurs à dire qu'il s'agit d'informalité, tant ce dialogue paraît très réglé. On constate d'un côté un discours fort et assumé de la direction qui souhaite que les réclamations (ex-questions DP) soient traitées au quotidien et dans l'informalité entre les membres de CSE et les managers de proximité, et qui demande à ce que cela soit respecté dans chaque CSE. C'est seulement lorsque la solution n'est pas trouvée à ce niveau que les directions d'établissement sont sollicitées puis les présidents de CSE. Les témoignages recueillis montrent que ce principe entre progressivement dans les habitudes. Il est toutefois refusé par les syndicats les plus critiques qui s'attachent à évoquer les sujets en CSE pour les faire apparaître dans les PV. Par ailleurs, certains directeurs de magasins ont pris pour habitude de réunir les membres de CSE issus de leur magasin pour un échange sur les différents sujets. Cela ressemble à une instance *ad hoc* qui n'a pas d'existence réglementaire. La normalisation progressive de ces rencontres peut toutefois conduire à les sortir du registre de l'informalité.

Le cas d'ÉNERGIE permet de décrire assez précisément les **pratiques concrètes** qui relèvent de ce dialogue social informel et les **motifs de l'engagement** de la direction dans un tel échange informel réglé. D'après le responsable syndical (RS) central CFDT, une fois par semaine, le DRH et le

responsable des relations sociales réunissent les délégués syndicaux centraux et les RS du CSE central pendant 1h-1h30 pour aborder différents sujets. « Généralement le dialogue est plutôt bon et puis, par derrière, il y a pas mal de bilatérales aussi. Donc on sent qu'effectivement il y a une volonté de dialoguer. » Ce représentant syndical propose d'ailleurs une lecture des ordonnances en termes de moindre formalisme du fonctionnement des IRP.

Dans un établissement régional, de semblables réunions avec l'ensemble des organisations syndicales (et non des bilatérales), appelées « concertation », sont organisées, cette fois tous les mois, par la direction, en présence du directeur, du directeur adjoint, du responsable RH et des « managers confirmés sur différents sujets ». En « discussion libre », ce sont « des sortes de préparatoires à la tenue des CSE. Voire, dans certains cas, on aborde des sujets qu'on souhaite aborder avec les organisations syndicales qui ne seront pas abordées en CSE ». Pour le responsable RH, c'est une pratique qui a beaucoup contribué à l'apaisement du climat social. Dans ces réunions, la direction présente ses sujets. Les organisations syndicales posent ensuite des questions, de compréhension principalement. « En fait, on démine des sujets de blocage ultérieur, notamment en CSE. »

Le DRH d'un autre établissement insiste sur la part d'informel dans les échanges et sur la préparation des CSE : « Ma culture de fonctionnement est de travailler en amont et en sous-marin pour présenter en CSE à la fin, quand tout est calé. » Pour lui, « c'est 70 % d'informel ». Son interlocuteur principal, le secrétaire du CSE (CGT), insiste lui aussi sur le travail de préparation des réunions : « Tous ces dossiers, il vaut mieux qu'ils soient traités en amont, et que finalement lorsqu'on arrive en réunion, on est sur des échanges convenus, puisqu'en fait, tout le travail a été fait en amont : ou il y a des commissions, ou il y a des bilatérales, ou des plénières. » Plus tard au cours de l'entretien, il nous confie vouloir « dynamiser » les élus :

*« C'est-à-dire leur faire prendre conscience qu'il est nécessaire que les dossiers soient travaillés de manière beaucoup plus approfondie, bien avant que ça rentre au CSE. Parce que finalement, quand on est en CSE, on est sur une forme de régularisation des échanges qu'on aurait pu avoir en amont. [...] Le CSE est là pour valider finalement les échanges qui ont eu lieu les mois précédant le dossier en question. Et ça, c'est quelque chose sur lequel il faut que j'arrive à faire travailler, moi, tous les nouveaux élus là-dessus. » (ÉNERGIE : secrétaire CSE établissement)*

Le président du CSE de l'établissement 3, où la plupart des documents qui font l'objet d'une consultation obligatoire sont multipliés par quatre (un par unité), fait vraiment « attention à ne pas se faire déborder parce que le risque est que vous fassiez des réunions sur plusieurs journées ». Pour ce faire, il insiste auprès des organisations syndicales pour dire que « le dialogue social ne se limite pas en séance » : « Je les invite à beaucoup échanger dans les bilatérales, dans les réunions préparatoires [...] ne pas se contenter des débats en séance si on veut vraiment éviter que ça ne dure. » Cela permet qu'en séance plénière, « on avance, on ne traîne pas en débat. »

### 3.2 Des mandats plus exigeants ? La professionnalisation du travail de représentation en question

Le travail de représentation du personnel ne cesse d'évoluer, que ce soit dans son volet « négociation » ou dans ses volets « information » et « consultation ». Dans cette perspective, et dans un contexte marqué par les réformes successives du droit du travail survenues ces dernières années en France, les représentants du personnel s'interrogent régulièrement sur les exigences

auxquelles répondre, sur les compétences à acquérir et à mettre en œuvre, sur les ressources – matérielles et cognitives – comme sur les contraintes qui accompagnent leur investissement dans des fonctions syndicales ou dans des mandats d'élus. Couplée aux difficultés fréquemment rencontrées pour attirer de nouveaux candidats aux élections professionnelles ou de nouveaux militants, ces transformations nourrissent alors des discours critiques ou inquiets, qui soulignent tout à la fois un alourdissement de la charge de travail, une intensification du rythme des réunions ou de négociation, une complexification des tâches et une élévation sensible tant du nombre que du niveau de compétences attendues. Si ces ressentis paraissent assez largement partagés et sont régulièrement exprimés par celles et ceux qui s'investissent dans la vie des instances représentatives du personnel, l'objectivation de telles évolutions n'a rien d'évident pour autant. Des travaux ont ainsi mis en évidence les tendances ambivalentes qui caractérisent ces transformations, et placent par exemple « le travail de négociation » « entre complexification et simplification » (Mias, 2014).

La mise en place et le fonctionnement des CSE, tels que nous les avons observés dans nos sept groupes, s'inscrivent pleinement dans cette perspective : avec le lot de règles et de pratiques nouvelles qu'ils introduisent sur la scène sociale, les CSE viennent à leur tour alimenter les réflexions générales sur les transformations du travail de représentation. En écho à ces constats et discours plus généraux, on retrouve donc à propos des CSE, d'un côté, le ressenti d'un travail plus exigeant, plus lourd ou plus complexe, et de l'autre, la difficulté à véritablement pointer les compétences nouvelles ou précises requises par ces nouveaux mandats. Cette difficulté n'enlève rien, toutefois, au ressenti exprimé, qui traduit tout à la fois l'importance que ces acteurs accordent à leur engagement et aux tâches de représentation qui leur incombent, et la frustration ou l'inquiétude de ne pouvoir toujours les mener à bien.

### 3.2.1 Intensification du travail, polyvalence accrue et compétences à définir

Le sentiment de devoir faire face à un travail plus lourd et plus intense est tout d'abord exprimé dans plusieurs cas. Le constat avancé est celui d'un manque de temps, couplé à des moyens jugés insuffisants, pour pouvoir réaliser correctement et pleinement le travail demandé.

Pour la majorité des DSC de DISTRIB-2, le secrétaire du CSE n'a pas assez d'heures pour remplir correctement son rôle. Le secrétaire d'un CSE d'établissement d'ÉNERGIE exprime également le sentiment de manquer de temps pour travailler les dossiers : « *On en fait beaucoup plus, mais avec beaucoup moins.* » Il tente de trier les dossiers pour travailler sérieusement certains. Il y met de son temps personnel. Il évoque toutes les réunions informelles (comme les « concertations » ou le « comité PRA ») qui ne sont pas prévues dans les textes légaux, mais lui prennent, de fait, beaucoup de temps. Il évoque également les analyses d'accidents, qui étaient prises en charge antérieurement par les CHSCT. Pour lui, « *si on veut faire du travail de qualité* », ça prend beaucoup de temps. Un DRH d'établissement confirme ce constat d'une intensification du travail des élus : « *C'est à la fois plus exigeant, parce qu'il faut traiter un ensemble de dossiers, de sujets, sans doute plus larges que par le passé, et puis aussi exigeant en temps, c'est-à-dire que ça fait des personnes qui s'engagent aussi plus fermement sur un nombre d'heures plus important.* »

L'idée qu'on ne peut pas tout faire et qu'on est alors contraint de « *faire le tri* » entre les dossiers ou les sujets se retrouve également dans ces propos d'un secrétaire de CSE de PHARMA :



*« Moi, je n'ai pas le temps de tout lire. Je n'ai pas le temps de tout faire non plus, donc je regarde des choses. Puis il y a des sujets, je fais une croix parce que dans tous les cas ce n'est pas possible. C'est sûr que vu les sujets, vu tout ce qu'il y a à traiter... Toutes ces fortes coordinations qui doivent se faire à la fois dans le CSE, à la fois dans les OS, [...] si on veut une discussion un petit peu homogène. Avoir une vie de section avec les différentes organisations, les représentants de proximité, ceux qui sont dans la CSSCT, ceux qui sont au CSE, mais qui ne sont pas titulaires, qui sont suppléants... » (PHARMA : secrétaire de CSE)*

Le risque de « débordement » est alors évoqué par certains acteurs, tel ce secrétaire d'une CSSCT de PHARMA, pour qui la charge de travail particulièrement importante qu'il rencontre tient à la fois au dynamisme de la commission et au maintien de routines héritées de la période antérieure. La répartition des dossiers entre le CSE et ses commissions, évoquée plus haut, devient alors un sujet d'autant plus sensible qu'il vise aussi à gérer ce risque :

*« On [la CSSCT] a délégué sur la partie conditions de travail, analyses, etc. On a délégué, mais n'empêche que l'élu CSE, il doit quand même avoir un regard santé-sécurité-conditions de travail. [...] Maintenant, c'est quand même un peu dans leurs prérogatives quand même pour moi. Et donc j'ai poussé pas mal à dire, voilà, "ne mettez pas tout au CSSCT parce que vous nous débordez. On est moins que les élus CSE. Et prenez aussi en charge certains sujets." » (PHARMA : secrétaire CSSCT)*

La disponibilité des ressources militantes et temporelles n'est donc pas seule en cause dans ce sentiment d'avoir une charge de travail trop lourde à gérer : l'organisation concrète du dialogue social et les règles qui le régissent sont également évoquées. Dans le cas d'ASSUR-1, par exemple, la question des délais de consultation est jugée insuffisante. Une élue fait part de sa volonté de renégocier ces délais même si « la direction semble peu ouverte à ça ».

Au-delà de ces constats généraux sur l'intensification du travail, un des éléments régulièrement soulignés à propos de la mise en place de cette instance « fusionnée » qu'est le CSE est la moindre spécialisation des élus que permet la nouvelle organisation des IRP – avec son pendant, que serait alors l'exigence d'une polyvalence accrue.

Plusieurs des témoignages recueillis insistent sur ce point.

Chez PHARMA, le secrétaire d'une CSSCT (qui fut secrétaire du CHSCT) dit par exemple sa faible appétence pour les sujets économiques et le travail d'analyse qu'ils requièrent, là où il reconnaît une prédilection pour ce qu'il nomme le « côté très terrain ». Il regrette ainsi la suppression des DP :

*« J'aimais bien parce que je trouvais ce côté très terrain. Moins économique. [...] C'est important la vie de l'entreprise, mais il y a des gens qui sont meilleurs là-dessus. Moi, [...] c'est ce que je dis souvent : je préfère être au cul de la machine, discuter avec un salarié, tout ça, faire remonter ces problématiques, qu'elles soient risques psychosociaux ou qu'elles soient anodines, salaires ou des petites choses. J'aime cette partie-là. Et je trouve qu'on continue à amener les mêmes points, les mêmes questions, sauf qu'on amène les questions DP – sans les dénigrer – qui ne sont pas au même niveau qu'une vie d'entreprise. Et donc, on se retrouve avec le même temps de journée de CSE avec une partie très économique, très budget, où je pense qu'il y a des besoins, où il faut avoir une certaine affinité. [...] Il y a beaucoup de choses et c'est un vrai travail. C'est un vrai travail d'analyse pour des gens qui aiment ça. [...] Moi, je n'ai pas cette affinité-là. » (PHARMA : secrétaire CSSCT)*

Il fait part en outre de sa crainte que, selon les affinités des membres du CSE et la taille de l'instance, certaines thématiques seront plus souvent abordées, davantage approfondies, quand d'autres ne le seront pas. Une élue du CSE d'E1 le dit d'une autre manière : *« Au niveau des sujets, ça augmente énormément. Il faut avoir une appétence pour tout. Aussi bien sur la sécurité, que sur l'économique, la vie quotidienne des sites, que les problématiques des salariés. Donc du coup, ce n'est pas évident d'avoir ces compétences. »*

Un discours semblable est tenu chez ÉNERGIE, où la secrétaire adjointe du CSE-C souligne l'écart avec la situation antérieure, où la spécialisation était de mise :

*« Ça représente une difficulté parce qu'auparavant, on avait des spécialités. Moi, j'étais plus spécialisée sur la partie CE et CSE, et j'avais des collègues qui étaient plus CHSCT, d'autres sur les DP. [...] Le fait de travailler ensemble et d'avoir nos spécificités faisait qu'on n'était pas sur tous les dossiers en même temps. Ça, c'est une difficulté pour nous parce qu'on se retrouve sur des instances avec un nombre de dossiers très important. On n'a pas plus de moyens qu'avant et il faut qu'on arrive à avoir la connaissance sur tout. »* (ÉNERGIE : secrétaire-adjointe CSE-C)

Cette exigence d'une moindre spécialisation – ou d'une plus grande polyvalence – est soulignée également par les membres des directions rencontrés, tel ce directeur des relations sociales pour qui la *« concentration des mandats, ça veut dire des gens spécialisés sur les IRP et multicartes »* (ÉNERGIE).

On retrouve chez ASSUR-2 également cette même comparaison entre ce qu'était la spécialisation passée et ce que serait la polyvalence présente :

*« On a plus de prérogatives. C'est à dire qu'auparavant on avait des collègues qui se spécialisaient un peu, ou par affinités, dans le CHSCT, dans les délégués du personnel, d'autres dans les activités sociales et culturelles, enfin, il y avait un peu de place pour tous les goûts on va dire. Aujourd'hui, il faut être capable et... compétent – je n'aime pas le terme parce que je trouve ça péjoratif – mais il faut avoir une vision sur un peu tous les domaines. Ça demande de se former, ça demande d'avoir un goût pour tout ça. On peut ne pas avoir un goût pour le droit du travail ; on peut aimer aider les salariés sans pour autant aimer particulièrement le juridique, or aujourd'hui on est obligé de tout savoir et ça rend les choses plus difficiles. »* (ASSUR-2 : FO)

Ces discours convergents sont intéressants en ce qu'ils sous-entendent que, jusque-là, l'orientation de tel ou tel élu vers telle ou telle instance était rapportée à son « appétence », son « goût », son « affinité » avec un sujet ou un domaine donné, pensé comme renvoyant à des qualités et dispositions personnelles, éventuellement renforcées par la pratique et l'expérience.

En revanche, le terme « compétences » se trouve souvent employé quand sont abordées les exigences contemporaines qui seraient celles d'un engagement au sein du CSE. Plus que les « affinités » et les « goûts » associés à l'ancien schéma, ce sont les « compétences », dont les élus disposent ou qu'ils doivent acquérir, qui sont mises en avant comme étant nécessaires pour exercer correctement son mandat et devant présider au choix et à l'engagement des élus.

Notons toutefois que l'appréciation et la place accordées aux « compétences » des élus peuvent varier en fonction du niveau de dialogue social considéré. C'est ce qu'exprime le secrétaire du CSE-C de CONSULTING qui distingue niveau central et niveau établissement et estime que : *« au niveau CSE central, c'est plus politique. Au niveau CSE d'établissements, on est plus sûr de l'opérationnel. À la limite, peu importe l'étiquette syndicale, c'est plutôt la personne et les compétences de la*

personne que l'on va juger. Au niveau CSE central, c'est d'abord l'étiquette syndicale avant les compétences et les personnes » (CONSULTING : secrétaire CSE-C CFTC).

Savoir ce que sont ces compétences reste toutefois, pour plusieurs enquêtés, une question ouverte :

*« Et puis quand la personne elle a la responsabilité des conditions de travail, des activités sociales, l'économique... [...] Là aussi les objectifs annoncés de cette fusion d'instances, de personnes plus compétentes – bon, qu'est-ce qu'on met derrière compétence ? On pourrait en discuter longtemps... – plus formées, qui maîtrisent l'environnement, l'économique... finalement, non, parce que la charge elle est trop lourde. On peut être plus vite noyé, encore plus sur les grands groupes. » (ASSUR-2 : FO) ;*

ou du moins une question à laquelle il est difficile de répondre. À cet égard, les discours recueillis se montrent souvent relativement imprécis :

*« Il est clair qu'avec la baisse des moyens, je pense que les organisations syndicales, et particulièrement l'organisation majoritaire dont je fais partie, il me semble qu'il va falloir qu'on réfléchisse autrement lorsqu'on fait le choix des élus. Ce que je veux dire, c'est que maintenant [...] on ne peut plus se permettre d'avoir des élus qui ne sont pas au niveau. C'est un peu dur, ce que je dis. Mais c'est le constat que je fais, moi, au bout de quelques mois. C'est-à-dire qu'avec les moyens dans le CSE, en fait, on peut arriver à fonctionner. En arrivant à s'entendre avec le patron pour négocier quelques heures en plus ou autres, ça, on peut arriver à fonctionner. Mais ça sous-entend qu'on ne peut pas se permettre d'avoir des élus en difficulté, quelles que soient les raisons. [...] Il faut qu'on ait des élus... des professionnels : compétents, formés, motivés, à l'aise dans les relations humaines, que ce soit avec la direction ou les agents. En fait, il faut un niveau d'élus bien supérieur à ce qu'il y avait par le passé. » (ÉNERGIE : secrétaire d'un CSE-E, CGT)*

Cette recherche d'élus « compétents » a également été au principe d'une démarche collective engagée par la CFDT chez ASSUR-2 pour la constitution des listes. Nos interlocuteurs reviennent ainsi longuement sur cette initiative inédite et dont ils se félicitent :

*« On a construit collectivement une grille de lecture, qui dans son propos disait également que les critères avec lesquels on faisait les listes étaient également les compétences. Alors vous savez dans une organisation syndicale parfois, quand on joue dans la caricature ou dans la posture [...], parler de compétences, ça ne pose pas de problème majeur [...], mais culturellement ce n'est quand même pas le truc naturel... [...] Mais c'était tout à l'honneur du collectif de pouvoir porter ça, parce que vous savez c'est plus facile de se planquer derrière et de dire tout le monde vient parce qu'on s'adore et on s'aime que dire... nous, on ne revendique pas des professionnels du syndicalisme, mais les syndicalistes se professionnalisent et donc du coup, l'idée de porter des gens qui avaient à la fois expérience et compétences, alors reconnues, comme l'exercice était collectif [...]. Je vous le raconte parce que je l'ai vécu comme un exercice qui n'allait pas du tout de soi, et qui ne pouvait pas fonctionner si on ne veut pas le faire fonctionner. Là je trouve que ça faisait preuve aussi de maturité de ce collectif, de ce groupe. » (ASSUR-2 : CFDT)*

Il leur est plus difficile, cependant, de répondre à la question de savoir quelles ont été les compétences concrètes retenues dans cette grille et c'est par une boutade, néanmoins significative, qu'ils les résument : « Des compétences d'équilibriste ! » L'accent est alors mis surtout sur le fait d'avoir pu démontrer, « en situation », ses capacités : « Mais en fait sa

*compétence en situation militante, voilà, ce qu'il a fait : il a géré des cas compliqués, il a eu des propositions, il a porté, il fédère plutôt du collectif autour de lui, il ne décide pas tout seul dans son coin [...] mais la grille comportait d'autres choses, plus précises que ça, mais je ne l'ai pas en mémoire. [...] Parce que le fait qu'il soit militant depuis 40 ans, tout seul, c'est un peu insuffisant, mais ça peut devenir intéressant si tu me cites des exemples de choses qu'il a fait : il a su fédérer, il a une expertise sociale, ou juridique, il a une capacité à animer un collectif, à animer un débat dans ses phases, à fois éclairer le débat et décrypter, poser les enjeux et prendre une décision. Ça pour nous, parce que discuter des jours et des nuits, ça c'est une compétence qui intéresse. » (ASSUR-2 : CFDT)*

### 3.2.2 La professionnalisation comme horizon

Dès lors, comme les propos ci-dessus le montrent, l'idée selon laquelle une « compétence » accrue serait nécessaire pour exercer un mandat au sein du CSE ouvre la voie à une réflexion en termes de professionnalisation du travail syndical. Spontanément mentionnée et discutée par plusieurs de nos interlocuteurs, cette « professionnalisation » suscite, comme le terme de « compétence », des discours ambivalents chez les acteurs interrogés.

Un responsable RH d'un établissement régional d'ÉNERGIE prédit ainsi une « *professionnalisation accrue* » des élus en CSE, du fait de la concentration des activités sur un plus petit nombre de personnes. Il entend par là une professionnalisation « *dans la pratique du dialogue social* ». Il y voit un avantage : « *J'ai connu dans d'autres unités des gens de terrain qui s'improvisaient un peu RS, mais qui n'en avaient pas les codes, les capacités, les compétences. Enfin, à qui le dialogue social était difficile.* » Il observe notamment comment, dans la situation actuelle, les représentants CGT mis en minorité au sein de l'instance trouvent « *des modes de régulation avec les autres organisations syndicales, inventent une nouvelle façon de dialoguer, de porter leurs idées* ».

L'idée de cette professionnalisation liée à la concentration des mandats sur un nombre plus restreint d'élus est également exprimée par ce représentant CFE-CGC de ASSUR-2. De façon intéressante, il souligne toutefois que si cette tendance est en partie poussée par la législation, elle n'a rien de mécanique, ni d'automatique mais prend corps via les choix faits dans les entreprises, par la négociation, pour mettre la loi en application.

*« Puisque nos représentants de proximité ont également des prérogatives qui pouvaient correspondre aux anciens CHSCT et aux anciens DP, alors même que nous avons des CSSCT, qui elles-mêmes ont des prérogatives plus importantes de CSSCT... qu'au milieu de ça nous avons des commissions métiers, et au final, tout ce microcosme d'élus, et bien ce sont les mêmes ! Donc ça représente une charge de travail, mais ça on l'avait vu arriver, le professionnalisme... la professionnalisation des élus et mandatés, qui me semble-t-il est de plus en plus forte. Alors ça, c'est lié à la loi, certes, mais c'est lié aussi à la structuration qu'on a bien voulu accepter, dans la négociation. » (ASSUR-2 : CFE-CGC)*

Au final, les enquêtés soulignent deux conséquences principales de ce qui est perçu comme un mouvement d'intensification, de complexification et de professionnalisation du travail des élus.

La première conséquence est que cela tendrait à **éloigner, voire isoler les élus des salariés**. C'est le constat qui est fait dans les deux groupes du secteur de l'assurance notamment. Chez ASSUR-1 par exemple :

*« En revanche ce qui se passe c'est que comme on a beaucoup moins d'élus, c'est beaucoup plus difficile. On a beaucoup de personnes qui sont mobilisées par les négociations et les différentes réunions. En fait, c'est une réunionite aiguë et, la proximité du terrain, c'est beaucoup plus compliqué à gérer pour nous. Le contact avec le salarié, ça devient extrêmement compliqué. Ça nous isole des salariés. On devient des apparatchiks en gros. » (ASSUR-1 : CFE-CFC)*

Chez ASSUR-2, ce représentant FO rappelle les effets du resserrement des mandats sur un nombre de personnes plus restreint, même si les moyens, en nombre d'heures, restent du même ordre. C'est cela qui pour lui alourdit et complexifie la tâche de chacun, notamment pour maintenir le lien avec le terrain, en raison de la spécificité de l'activité du groupe et de son organisation.

*« La représentation sociale, elle se concentre sur beaucoup moins de personnes, ce qui fait qu'en volume global, [...] en tout cas nous à ASSUR-2, on ne perd peut-être pas tellement de moyens, quand c'est bien négocié [...], mais sur le terrain, même si on a le même nombre de moyens, comme c'est concentré sur beaucoup moins de personnes, et qu'on a pas le don d'ubiquité, on n'est pas en capacité d'être sur tous les territoires, partout en même temps. [...] Donc ces nouvelles instances, dans une entreprise sur UN site, peut-être que l'impact est moins important. Quand on est émietté comme nous sur un grand nombre de sites, là où on avait des agences, il suffisait d'y aller, avec deux, trois personnes pour faire le travail, là si on est à 300 kilomètres, ça demande un effort pour aller voir deux salariés. Ce qui fait que si on ne s'organise pas, on pourrait être moins sur le terrain. Les agences, il doit en rester aujourd'hui 500 environ, ça va de 1 salarié à 15-20 et on en a quand même un nombre important qui ont moins de 3 salariés. [...] On voit bien quand on a la possibilité de ne faire qu'un déplacement ou deux, c'est plus facile de privilégier les endroits où il y a plus de monde. » (ASSUR-2 : DS FO)*

Il revient plus loin sur cette même idée : *« On ne fait pas la même chose 3 personnes avec 20h ou 1 personne avec 60h. »*

Notons, dans la même veine, le constat d'une segmentation interne de la population d'élus, avancé chez ÉNERGIE. Le secrétaire d'un CSE d'établissement observe en effet une segmentation du groupe des représentants du personnel, avec des personnes détachées à 100 % d'un côté et des représentants dont le mandat ne représente que 10 % de leur temps de travail de l'autre. Les situations intermédiaires deviennent exceptionnelles. Le secrétaire du CSE d'un autre établissement estime qu'environ la moitié des participants à l'instance sont à temps plein. Ce constat fait écho à l'une des conclusions de Vincent-Arnaud Chappe, Jean-Michel Denis, Cécile Guillaume et Sophie Pochic dans leur ouvrage consacré aux luttes et négociations contre les discriminations syndicales dans de grandes entreprises aux profils similaires à celles que nous étudions ici (Chappe *et al.*, 2019) : au sein de ces entreprises, le degré d'investissement et de responsabilité dans l'activité syndicale apparaît comme une véritable ligne de fracture. D'un côté, on trouve ceux qui s'engagent à temps plein ou presque et occupent des mandats centraux dans l'entreprise ; de l'autre, ceux dont l'engagement reste limité et largement combiné avec l'exercice d'une activité professionnelle et qui œuvrent principalement au niveau local<sup>6</sup>. Ce représentant FO

---

<sup>6</sup> Les monographies développées dans l'ouvrage montrent que les nouveaux accords négociés dans ces entreprises permettent alors de contrer les discriminations et de valoriser les « compétences syndicales » avant tout pour les « grands mandats » et bien plus difficilement pour les « petits ».

de ASSUR-2 va plus loin encore, en considérant qu'avec le passage aux CSE, on arrive à une situation où « *c'est tout ou rien* » :

*« Ça veut dire qu'on ne peut pas être un petit peu militant : soit on n'a pas de mandat et on ne fait rien, soit on y passe la quasi-totalité de son temps. Et tous les salariés, tous les militants, ils n'ont pas forcément envie de passer la totalité du temps de travail et du temps personnel en activité syndicale. Donc ça freine, entre guillemets, le fait que certains s'investissent. C'est là l'effet néfaste. »* (ASSUR-2 : FO)

En lien avec ce qui vient d'être souligné, la seconde conséquence renvoie en effet au risque d'**affaiblir l'attractivité de la position d'élu**, et donc de rencontrer de plus grandes difficultés à attirer et recruter de nouveaux militants, dans un contexte où la nécessité de ce renouvellement se fait pourtant plus aigue (cf. *infra*, 4.3.3). L'idée d'une « marche » devenue trop haute, avec le passage aux CSE, pour accéder à un premier mandat se retrouve ainsi dans plusieurs témoignages :

*« Il est clair que pour débiter, un agent qui veut commencer par un petit mandat et puis, seulement après, évoluer, aujourd'hui il ne peut plus. [...] Non, il n'y a plus ce marche-pied qu'il pouvait y avoir par le passé. »* (ÉNERGIE : secrétaire d'un CSE-E, CGT)

*« On pourrait dire c'est plutôt mieux, aujourd'hui, les enjeux font qu'il faut être mieux formés, mieux informés, d'accord, mais comment on met le pied à l'étrier à quelqu'un, concrètement, comment on donne envie d'apprendre, envie de s'investir, comment on donne le goût de ces activités-là ? [...] Comment on peut imaginer de passer de "ne pas avoir de mandat" à "être détaché à quasi temps complet, ou à mi-temps", c'est très compliqué. La marche, elle est très haute, elle est de fait un peu trop haute. »* (ASSUR-2 : FO)

Comme le montre cette dernière citation, la perspective d'une plus grande professionnalisation du travail de représentation et du travail est donc vécue de façon ambivalente par la plupart de nos enquêtés. Les tensions qui naissent de l'exigence de rigueur et de « professionnalisme » sont ainsi bien exprimées dans les propos suivants : d'un côté, les risques d'éloignement du « terrain » sont clairement perçus ; de l'autre, la nécessité d'être crédibles et convaincants face aux interlocuteurs de la direction est assumée et reconnue.

*« On a l'impression qu'on s'éloigne de plus en plus un peu du terrain et de devenir des professionnels, oui bien sûr. Mais bon, à un moment ou un autre quand on est obligé d'être en relation avec la direction si on veut avoir un minimum de poids, il faut rentrer dans... C'est des professionnels en face de nous, je veux dire. [...] Il n'y a plus trop de place pour l'improvisation ou en tout cas pour dire "on va y'aller la fleur au fusil". Il faut préparer un minimum les choses. »* (PHARMA : secrétaire CSE, E1)

Dans ce contexte, plusieurs pistes sont esquissées pour tenter de contrer les effets jugés les plus néfastes.

C'est le cas, en premier lieu, de la question d'une **meilleure répartition des mandats et des heures de délégation**. Cela a été évoqué par un secrétaire de CSE d'établissement chez PHARMA. Ce dernier suggère tout d'abord que s'il avait à renégocier les accords CSE, « *il faudrait peut-être rediviser un peu les mandats. Surtout les temps pleins par un demi-temps plein peut-être pour un*

secrétaire de CSE, un demi-temps plein pour un président des ASC, un demi-temps plein pour le secrétaire CSSCT. » Cela traduit le besoin ressenti de partager davantage les heures de délégation, et ainsi de moins concentrer ces heures sur quelques élus. Ce même acteur évoque par ailleurs l'idée (non mise en place) d'une mutualisation des heures de délégation, par l'intermédiaire d'un « pool » d'heures à se partager en fonction des besoins :

*« Et c'est vrai que de par "le regroupement [...] de toutes les instances" finalement maintenant, ça aurait été je pense plus intelligent d'avoir un pool d'heures, un regroupement d'heures qu'on puisse utiliser. C'est vrai que de temps en temps, il y a des semaines, on a peut-être plus besoin pour les ASC. Des semaines, c'est peut-être plus les représentants de proximité et, c'est vrai que c'est toujours un peu dommage de devoir segmenter. De toujours devoir jouer avec ça [...] c'est vrai qu'il y a des représentants de proximité, par exemple, qui pendant un mois sont avec les congés, ou avec leurs activités pros : ils ont pas vraiment le temps de prendre leurs heures. Ces heures-là sont perdues. Alors qu'un élu CSE, comme c'est glissant sur 12 mois, c'est peut-être quand même plus simple de se dire [...] C'est des petites choses en fait, des petits réglages, mais c'est vrai que de temps en temps, ça peut être contraignant à se dire "tiens, si je n'utilise pas mes heures-là et que le mois prochain j'en ai besoin..." [...]. [L'idée du pool], c'est de se dire "dans l'équipe vous savez, on peut transférer des heures". [...] Ça aurait été plus simple de se dire : "Finalement, ça joue par organisation syndicale, donc tel organisme syndical a tant d'heures à gérer, voilà, elle a ça, ça, ça. Elle a telle commission, telle instance, telle réunion préparatoire et chacun gère un peu comme il peut. » (PHARMA : secrétaire de CSE établissement)*

C'est le cas, en second lieu, de **la formation des nouveaux élus CSE**.

Le besoin de formation se fait tout particulièrement sentir chez **DISTRIB-2**, où le passage d'un comité d'entreprise unique à un CSE-C et 27 CSE-E, a conduit à faire appel à un plus grand nombre de représentants, sans que ces derniers ne disposent toujours de l'expérience, des connaissances ou de la formation nécessaire à l'exercice de leurs mandats. DISTRIB-2 est donc engagé dans un délicat processus de transition pour former ce nouveau groupe de représentants, processus dont la nécessité est reconnue tant par les membres de la direction que par les délégués syndicaux centraux. La différence entre les anciens représentants, certes plus expérimentés, mais habitués à l'ancien système CE/DP/CHSCT, et les nouveaux reste pour l'heure prégnante :

*« Dans tous les CSE, ça va de 15 à 17 membres + les 2-3 voire 4 représentants syndicaux par organisations syndicales. On est plus nombreux maintenant, du coup, le dialogue est plus compliqué. La discussion pour des gens qui savent de quoi ils parlent et qui n'ont pas peur, on va savoir s'imposer et dire notre façon de penser à la direction et s'exprimer. Pour des gens qui ont du mal à s'exprimer en public, vu le nombre, c'est compliqué pour eux. » (DISTRIB-2 : DSC FO)*

*« Il y a aussi beaucoup plus d'élus. [...] Il a fallu trouver beaucoup de monde, beaucoup de nouveaux élus. Des gens qui ne connaissaient absolument pas le syndicalisme et qui ont envie de s'investir. Il a fallu gérer la mise en place et c'était plus compliqué. » (DISTRIB-2 : DSC CFDT)*

La question de la formation des élus est abordée également par ce représentant CFE-CGC de ASSUR-1 qui lie explicitement les différents éléments évoqués jusque-là : resserrement du nombre d'élus et élargissement du nombre de tâches à effectuer et de sujets à traiter requièrent d'acquérir des compétences – par la formation – et de l'expérience – par la pratique.

*« On a mis un grand coup d'accélérateur pour la formation continue de nos élus parce qu'effectivement ils sont moins nombreux, ils sont donc plus multitâches, ils doivent intervenir sur plus de sujets qu'avant, donc il n'y a pas que le côté efficacité-rapidité, mais il y a aussi l'expérience sur certains sujets, les compétences. » (ASSUR-1 : CFE-CGC)*

Chez PHARMA, le secrétaire du CSE d'un établissement explique pour sa part préférer financer des formations des élus plutôt que des expertises (même s'il n'exclut pas le recours à l'expertise à l'avenir, il n'en a pas provoqué depuis 2018) :

*« C'est vrai qu'on s'est posé la question [de recourir à l'expertise] sur 2-3 sujets, mais, c'est vrai que ça engendre quand même... quand je vois le coût des expertises ! De temps en temps, je préfère passer un peu plus de temps à étudier certains documents. [...] Ce n'est pas parce qu'on a le budget pour le faire qu'il faut [le faire]. Sur les deux premiers mandats [les deux premières années du mandat ?], je préférais mettre quelques formations justement collectives pour l'ensemble des élus sur ce qu'on avait fait sur la finance. J'en avais fait une aussi sur les RPS aussi. [...] Je préfère faire des formations. » (PHARMA : secrétaire CSE d'établissement)*

Un membre de la direction souligne quant à lui la nécessité que formations et expérience se combinent pour endosser ces rôles de représentants, notamment sur les questions de santé et sécurité, indiquant ainsi aussi les limites du recours à la formation.

*« On a maintenu les formations qui existaient avant et ce qui était réservé aux CHSCT a été intégré à tous les membres du CSE. Il y a beaucoup plus de membres qui se forment sur la santé-sécurité. Mais ces formations, je ne les trouve pas assez spécifiques à ce que vous pouvez rencontrer comme l'évaluation de risques professionnels ou les enquêtes d'accidents. On a de la chance d'avoir des élus qui étaient au CHSCT depuis plusieurs mandats qui ont l'habitude de faire ça. » (PHARMA : direction)*

Ces limites sont également soulignées dans les propos de ce délégué syndical de PHARMA pour qui l'offre de formation n'a pas toujours été à la hauteur des attentes créées par la mise en place des nouvelles instances :

*« C'est la problématique du truc tout neuf parce que là, les organismes de formation, bon... Nous, on en avait pris un relativement connu, mais j'ai bien senti que le formateur était un peu comme nous quoi : c'était la découverte. Les premiers CSE s'étaient à peine mis en place. [...] Juste les textes qui disent "maintenant voilà, le CSE c'est ça. Le CHSCT disparaît au profit de la CSSCT". C'est vraiment juste du truc réglementaire. Mais pas d'expériences quoi. Formation faite, mais bon, faite sans grande valeur ajoutée, je pense. » (PHARMA : DSC CFDT)*

Les syndicats expriment alors un besoin de formation qui ne soit pas général, seulement lié à l'introduction des nouvelles dispositions réglementaires, mais qui soit au contraire adossé aux premières expériences concrètes de mise en œuvre et de fonctionnement des CSE : ce qu'ils souhaitent, c'est *« faire le point sur les CSE : qu'est-ce qui va ? qu'est-ce qui ne va pas ? Pour déjà, au niveau local, refaire des formations un peu plus axées sur ce qui ne va pas. » (PHARMA : CFDT).*

### 3.3 « Vie » des élus

Dans le prolongement des réflexions précédentes sur les transformations du travail de représentation du personnel, nous mettons à présent l'accent sur trois enjeux auxquels font face les élus : la définition du rôle de suppléant ; la constitution des listes électorales ; et, à sa suite, la question du devenir des mandats et du renouvellement des élus.



### 3.3.1 Les suppléants : des stratégies pour leur donner un rôle et en faire des ressources

La question du rôle et des ressources des suppléants a été soulevée dans la plupart des études de cas, et a renvoyé à des discussions vives dès les négociations des accords CSE.

En général, la direction a exercé des pressions pour réduire le rôle et les ressources attribuées aux suppléants lorsque ceux-ci étaient importants. Pour les syndicats, la priorité était alors de maintenir les ressources existantes, mais aussi de veiller à ce que le rôle des suppléants soit suffisamment significatif et attrayant. Dans le cas de PHARMA par exemple, la question des suppléants a fait l'objet d'un point contesté au cours des négociations : alors que les titulaires et les suppléants avaient les mêmes droits, la direction a fait valoir qu'elle ne voyait jamais les suppléants en réunion et qu'il n'était donc pas justifié qu'ils aient les mêmes droits que les titulaires.

*« C'est un peu des poires pour la soif. Finalement, ces gens-là n'interagissent jamais. Comme ils ne viennent jamais en instance, vous ne pouvez pas les mettre au pied levé sur le sujet. [...] Ça a été un point d'accroche assez compliqué parce que nous, on n'a pas souhaité aller au-delà du barème légal en termes de nombre d'élus, parce qu'on trouvait que le barème était déjà relativement généreux. Par contre, eux reconnaissaient que le barème était généreux, mais, comme on voulait une application stricte de la notion de suppléance, finalement ils perdaient des élus parce qu'avant les suppléants étaient des personnes qui avaient les mêmes droits. On a beaucoup bataillé sur la notion de suppléance. Ça a été âpre à certains moments. » (PHARMA : direction)*

Les syndicats de PHARMA ont estimé qu'ils n'avaient pas de marge de manœuvre sur ce point : « *on a bien senti qu'il n'y aurait pas moyen de négocier* » (PHARMA: CFE-CGC).

Dans un contexte où les mandats ont une durée de 4 ans, créant le risque que des représentants élus quittent leur poste en cours de mandat, certains syndicats ont cherché à définir une stratégie pour impliquer et « professionnaliser » le rôle du suppléant. Il faut en effet anticiper la possibilité de « faire monter » des suppléants. Or, comme ils n'interviennent que de temps en temps, il est difficile de les associer autant que nécessaire. « *Donc, autant les titulaires, aujourd'hui, je suis en train de travailler pour essayer de les professionnaliser [...], il faut que simultanément je fasse attention à essayer de faire monter autant que possible mes suppléants en professionnalisme sur le sujet. Parce que sinon, demain, ça ne fonctionnera pas.* », nous dit le secrétaire d'un CSE-E d'ÉNERGIE. Il s'arrange ainsi pour qu'au moins un suppléant participe aux réunions préparatoires « *pour pouvoir travailler les dossiers* » et qu'il soit disponible pour participer à la plénière en cas de défaillance d'un élu<sup>7</sup>. Il fait tourner régulièrement les suppléants pour que les uns et les autres se sentent vraiment membres du CSE. Pour lui, « *il faut qu'ils fassent partie du collectif* ». Mais cela se révèle presque plus exigeant que pour les titulaires dans la mesure où les suppléants ne disposent pas de temps de délégation pour s'approprier les dossiers : « *S'ils n'investissent pas du temps personnel, ça va être très compliqué.* » Ce secrétaire anticipe alors des difficultés pour

---

<sup>7</sup> La configuration du CSE fait que l'absence d'un seul élu peut faire basculer la majorité. D'où cette attention scrupuleuse à ne pas avoir d'absent.

trouver des candidats aux prochaines élections professionnelles : « *Quelle image on donne de la suppléance ? Quel intérêt on peut susciter au niveau des prochains candidats ?* »

La difficulté liée au fait de devoir annoncer à l'avance qui parmi les suppléants participera aux réunions préparatoires est également mentionnée. Elle est liée à la difficulté de les mobiliser à la dernière minute, de les associer au sujet, tout en évitant « *qu'ils fassent tapisserie* ». Chez ÉNERGIE comme PHARMA (voir l'encadré ci-dessous), si les suppléants ont pu participer aux réunions préparatoires, il a été difficile de motiver la participation avec seulement quelques heures de délégation. Chez CONSULTING, les suppléants n'ont eu que 7 heures pour leur rôle et non pour les réunions plénières ; chez PHARMA, les suppléants ont eu 5 heures par mois.

Dans ce contexte, les syndicats d'ÉNERGIE et de PHARMA s'inquiétaient déjà de pouvoir trouver suffisamment de représentants pour remplir les rôles de suppléants. Le problème est de trouver des personnes prêtes à assumer ce rôle lorsqu'elles ne sont pas impliquées, de fait, dans une activité de représentation :

*« Oui, quand même beaucoup de nouveaux élus un peu à tous les niveaux. Il y a eu du turn-over à ce niveau-là. Et je pense que le pire ce sera aux prochaines élections : comment trouver des suppléants qui se seront rendus compte que pendant 4 ans ils ont été invités à pratiquement rien, qui auront eu des communications de la direction pratiquement jamais ? Et la problématique, elle est là. »* (PHARMA : CFDT)

Dans le cas de DISTRIB-1, si les suppléants ne pouvaient pas participer aux réunions plénières, ils pouvaient jouer un rôle dans les commissions : « *Avec [le responsable du dialogue social], on avait mis en place le principe que, les suppléants ne siégeant pas au CSE, il fallait leur donner un rôle et donc, on a ouvert les commissions aux suppléants* » (DISTRIB-1 : CGT). Ce n'était toutefois pas le cas chez PHARMA, où le syndicat voulait que les suppléants participent à la commission CSSCT, ce que la direction a refusé.

Une des tactiques d'un syndicat de DISTRIB-1 a été d'organiser une présence alternée des suppléants dans les réunions plénières du CSE, afin qu'ils acquièrent de l'expérience et puissent suivre les dossiers au fur et à mesure de leur évolution. La nécessité d'impliquer les suppléants dans les activités du CSE a ainsi été fréquemment soulignée par les responsables syndicaux interrogés, qui ont néanmoins regretté qu'il soit difficile de concrétiser cette ambition.

Le rôle des suppléants est aussi rendu plus ardu en raison de la centralisation des tâches et de la polyvalence accrue mentionnée plus haut. Chez ASSUR-1 par exemple, alors que les membres élus sont de plus en plus sollicités pour traiter de nombreux dossiers différents, ils développent une expertise sur ces dossiers, qui les rend difficiles à remplacer dès qu'ils sont absents, car les suppléants n'ont pas le même niveau d'expertise et de connaissance des dossiers.

Toujours chez ASSUR-1, les suppléants ont parfois voulu participer à une réunion plénière parce qu'il y avait une question qui les intéressait ou qui les touchait personnellement. La solution trouvée consistait alors à leur permettre d'assister à ces réunions en demandant à un titulaire de ne pas y assister.

*« Si le titulaire est absent, s'il est malade ou s'il a une réunion de projet, il ne peut pas être en réunion. À ce moment-là, [...] lors de nos réunions préparatoires, il dit "je peux pas être à la réunion, il faut prévoir un suppléant". Ça, c'est le premier cas. Deuxième cas, ça m'est déjà arrivé plusieurs fois : lorsque qu'un suppléant voit qu'à l'ordre du jour il y a un sujet [...] qui concerne directement son projet et qu'il a envie d'y être pour entendre de vive voix ce qu'on a*

*dit, [il demande] : "il y a tel point à l'ordre du jour qui m'impacte directement, est-ce qu'un titulaire peut me prêter sa place ? » » À ce moment-là, on s'arrange autrement et puis il y a un titulaire qui dit "oui, je veux bien te céder ma place, parce que je ne suis pas concerné directement par l'ordre du jour" ».* (ASSUR-1 : représentant de proximité, CFDT)

Dans le même cas (ASSUR-1), le choix a été fait de placer des femmes en position de suppléantes, pour atteindre les objectifs de représentation paritaire sur les listes. Cependant, les syndicats ont estimé que ces femmes ne souhaitaient pas s'impliquer fortement dans les rôles : « *Nous avons mis les femmes en suppléantes car il fallait remplir les quotas. Elles ne voulaient pas s'investir... nous avons 50 % de femmes dans les instances, mais en fait elles ont juste pris des postes de suppléantes et ne s'investissent pas toutes.* » (ASSUR-1 : FO)

La question des suppléants est évoquée également chez ASSUR-2, où a été introduit le rôle de « suppléant-référent », désigné par le syndicat.

*« Donc 80 membres de CSE, 40 titulaires et 40 suppléants ; des représentants syndicaux, 2 par OS représentative ; nous avons des membres suppléants-référents, c'est peut être une particularité ASSUR-2, on a un suppléant-référent qui participe à la délégation du CSE et aux réunions, 1 par OS. Le CSE, ses attributions sont classiques, il n'y a pas de spécificité. [...] Simplement, peut-être la particularité, un membre suppléant-référent par OS qui participe à chaque fois. Donc les OS les désignent, soit de manière permanente, soit réunion par réunion, ils nous informent de la personne qui sera présente. »* (ASSUR-2, direction)

Cependant, comme ces rôles ne faisaient pas partie des pratiques et des normes de représentation existantes, il y a pu avoir ambiguïté quant aux suppléants :

*« Donc il a été accepté au sein du groupe ASSUR-2 qu'on ait [...] un référent par organisation syndicale qui siège, et puis bien sûr après s'il y en a un titulaire qui est absent, il peut se faire remplacer par un suppléant. Ça c'est quelque chose qui est compliqué. Ils ont compris qu'ils avaient droit à deux personnes – enfin, non ! c'est une seule en fait, mais comme il y en a toujours un qui est absent, en fait ils se disent on a droit à deux personnes... [...] Le rôle de titulaire, suppléant, référent n'est pas totalement maîtrisé, même au moment des votes, on est obligé souvent de rappeler qui peut voter, qui ne peut pas voter. »* (ASSUR-2 : direction)

Pour résumer, le rôle du suppléant semble avoir été un domaine où la direction a pu réduire les ressources pour la représentation des employés, où les heures et les responsabilités possibles sont plus limitées. Dans le même temps, les syndicats ont eu du mal à trouver des représentants pour être suppléants, étant donné la nature limitée de ce rôle. Les résultats sont toutefois mitigés, car certains syndicats ont utilisé une stratégie de rotation des suppléants en réunion plénière et de participation aux réunions préparatoires, afin de vérifier que les suppléants se sentent impliqués et sont tenus au courant. Cette stratégie a également aidé les suppléants à développer et à maintenir leur expertise et leurs compétences pour le rôle.

#### **Un exemple : l'organisation des suppléants chez PHARMA**

La question des suppléants a été un sujet de fortes tensions lors de la négociation de l'accord CSE. La direction tenait à réduire leur rôle, constatant qu'ils disposaient de fait des mêmes droits que les titulaires. Les suppléants des CSE d'établissement disposent de 5 heures de délégation par mois. Selon la Direction, les suppléants ne participaient pas aux réunions avant la mise en place du CSE.

Selon le DSC CFE-CGC, cette question des suppléants exige un effort d'organisation pour les syndicats. Le règlement intérieur du CSE d'établissement dont il est le secrétaire prévoit que les suppléants se voient convoqués et adressés les ordres du jour (« *Même s'il n'était pas censé venir parce qu'un suppléant ne sait pas à l'avance quand il y aura réunion. Si un titulaire manque à la dernière minute, il va avoir du mal à suppléer.* »). Un calendrier en ligne a été mis en place pour que les élus indiquent s'ils sont disponibles ou non pour les prochaines instances, ainsi que pour les préparatoires. Le DSC CFE-CGC demande aux suppléants d'utiliser les quelques heures de délégation dont ils disposent pour participer aux préparatoires et « *se tenir au courant* ». « *Ce sont des sujets qu'il a fallu encadrer et que même en les encadrant, ça demande quand même un travail d'organisation qu'on n'avait pas avant. [...] On a besoin de faire des choses supplémentaires pour atteindre le même résultat qu'avant.* »

Le DSC CFDT organise une rotation des participations au CSE (avec le souci que les suppléants ne décrochent pas) : « *On essaie de faire un renouvellement, de faire rentrer nos suppléants quand même. C'est-à-dire qu'on demande à un titulaire "tiens, les sujets qui sont à l'ordre du jour, ce n'est pas trop ton truc. Est-ce que tu acceptes de laisser ta place à un suppléant pour qu'il voie un peu ce que c'est que les instances, comment se passent les réunions, comment réagit la direction ?* ». *On essaye quand même le plus possible d'incorporer nos suppléants quand on peut parce que sinon on s'attend à ce qu'en 2022, ça va être compliqué de trouver...* »

Pour le secrétaire du CSE, « *les suppléants ont peu d'heures de délégation, et finalement beaucoup plus de difficultés à suivre tout l'ensemble des débats, ou en tout cas une certaine historicité des débats à l'intérieur de l'instance. Le suivi de tout ça, c'est très compliqué pour eux.* » Le secrétaire du CSE s'assure avant chaque réunion que l'ensemble des élus de son syndicat soient présents et qu'un suppléant soit là si un titulaire ne peut pas participer à la réunion. « *Voilà, ce n'est pas qu'une histoire de nombre. Mais c'est une histoire de faire participer aussi tout le monde au débat et que tout le monde puisse apporter également sa vision.* »

Le fait de se tenir informé de ce qui se discute dans l'instance n'a d'ailleurs rien d'évident : « *Par exemple, les suppléants ne viennent pas. Donc il faut bien passer l'information. Moi je diffuse. Ils me disent que je les abreuve, que je les noie d'ailleurs, parce qu'en fait [...] il y a une somme d'informations qui est énorme, énorme notamment du côté industriel puisque c'est quand même le gros du truc, ce qui fait que les gens sont un petit peu perdus, parce que moi, je renvoie ça en vrac.* » (PHARMA : secrétaire CSE).

Le secrétaire du CSE-C dit que sa section CFTC fait en sorte que chaque suppléant vienne au moins une fois à une séance plénière du CSE dans l'année. Par ailleurs, il invite les titulaires comme les suppléants aux réunions préparatoires : « *Après, sur les préparatoires, moi, j'invite tout le monde et, je vous dis, avec le jeu des transferts d'heures de délégation, je préfère... Moi, j'ai prévu 2 heures. Moi, j'ai prévu 2 heures de prépa vraiment, 1 journée ou 2 avant le CSE. Ça laisse le temps d'avoir les documents disponibles. J'invite tout le monde et là, les gens qui en ont besoin même s'ils ne viennent pas à la séance plénière, on leur transfère des heures de délégation si besoin pour être présent. Ça permet au moins d'être au courant de tous les sujets. C'est jouable.* » Dans un second entretien, il dit se battre également « *pour que les suppléants puissent participer aux réunions préparatoires* ». C'est un sujet de tension autour de l'adoption du règlement intérieur qui, en février 2021, n'avait toujours pas été adopté.

Le secrétaire d'une CSSCT (CFDT) évoque également l'organisation des suppléants. Il dit que désormais un suppléant n'est plus en face d'un titulaire. Autrement dit, un suppléant peut remplacer n'importe quel titulaire absent. Ils vont chercher sur les listes syndicales des candidats qui n'ont pas été élus, même en suppléance : « *On va chercher quelqu'un qui était sur les listes de la même organisation*

*syndicale. [...] Nous, on a 6 places [au CSE]. On va chercher jusqu'aux personnes qui étaient en fin de liste, mais qui ne sont pas passées, pour venir faire un vote. »*

### 3.3.2 La constitution des listes : un exercice délicat

Les défis liés à la constitution de listes pour les nouvelles structures tournent autour de la nouvelle règle de parité entre hommes et femmes, et du choix des critères pour les nouveaux rôles - tels que les représentants de proximité. Pour les syndicats, avec la réduction potentielle du nombre de mandats, il est apparu nécessaire d'éviter les conflits internes pendant la transition.

Dans plusieurs cas, des difficultés pour constituer les listes sont ainsi évoquées. Chez PHARMA, le secrétaire du CSE de l'établissement siège mentionne des difficultés pour avoir des listes complètes aux élections : *« Depuis que j'ai commencé à faire du social (une quinzaine d'années), c'est la première fois que j'ai vu, alors qu'on est que deux sur le siège, l'une comme l'autre, on n'a pas réussi à présenter des listes complètes. »* Chez ÉNERGIE, cette difficulté est rapportée au fait *« que la concentration des mandats a un peu fait peur à des gens qui, jusque-là, avaient un petit mandat de DP, de CHSCT, 10-15h par mois, qui participaient tout en étant dans leur métier. Là, être élu membre du CSE chez nous, c'est 30 % du temps hors réunions. Donc on se retrouve très vite à un mi-temps de détachement. »* (RRS). En lien avec ce qui a été évoqué précédemment, la polyvalence et des mandats plus prenants sont vus comme de potentiels freins à la présentation des candidatures.

À cela s'est ajouté, lors de la constitution des listes pour le CSE, la difficulté à trouver suffisamment de femmes pour être sur les listes. Dans le cas de DISTRIB-2, alors même que le personnel est majoritairement féminin, il a été difficile de trouver de nouvelles représentantes.

*« Les élections, ça a été compliqué parce qu'il y a la parité qui est apparue. Il a fallu mettre un nombre d'hommes et de femmes en fonction des catégories professionnelles, en fonction du nombre de salariés. Il fallait beaucoup plus de femmes que d'hommes et dans les équipes syndicales, il y avait beaucoup plus d'hommes que de femmes. »* (DISTRIB-2 : CFDT)

Chez PHARMA, le secrétaire (CFDT) d'une CSSCT a tenu un discours très critique à propos de l'application des règles sur la parité : *« ça nous a quasiment, pour certains élus, tués »*.

*« Ah ça, pour moi, c'est une catastrophe. Ce n'est pas que je suis contre la parité, sachant que mon site, on a été les premiers à faire, avant qu'on nous l'impose. [...] Ça fait qu'on a été obligé à faire sauter ou à mettre très bas des gens très volontaires, très performants et d'intégrer des femmes. [...] On perd les gens volontaires. Et ça, honnêtement, nous, on a perdu énormément de monde compétent qui faisait des déplacements.... [...] Mais voilà, ça, la parité, ça nous a tués. [...] Parce que là, on a mis une balle dans le pied à des sections syndicales. »* (PHARMA : CFDT)

La difficulté à maintenir la parité dans la constitution des listes se trouve aussi chez ASSUR-1: *« Avec des problèmes un petit peu, en termes de personnes, à mettre à certains endroits, j'entends au niveau de la parité. [...] Puis de trouver aussi son pendant féminin, tout ça, c'est décidé assez vite donc, c'était un petit peu complexe. C'est un peu délicat pour la création. »* (ASSUR-1 : CFE-CGC).

Mentionnons enfin le cas de DISTRIB-1, où la constitution des listes semble avoir été un « problème » essentiellement pour le bloc exploitation : puisque les CSE couvrent plusieurs magasins, il fallait assurer la représentation de chacun dans le CSE. À cela se sont ajoutés le critère

de la parité et la gestion de la spécialisation des élus, qui exige d'anticiper la division du travail à venir entre les futurs élus :

*« Là, il fallait leur expliquer que vous serez élus de CSE et que si tu as une proportion à être plutôt sur des conditions de travail, on fera de toi un bon élu, membre de la commission CSSCT, donc il faut que tu sois élu pour être à la CSSCT. Si tu es plutôt dans un rôle de délégué du personnel, tu seras élu du CSE, mais tu n'auras plus l'information économique, sociale, etc. et on fera de toi plutôt celui vers qui les gens se tourneront pour les accompagner dans le cadre d'entretiens, etc. [...] Il fallait déjà penser aux personnes à qui on allait confier des responsabilités ultérieurement. » (DISTRIB-1 : CFTC)*

Si on revient sur les craintes que l'on entendait fréquemment lors de l'adoption des ordonnances de 2017, il est à noter que la question de la diminution du nombre de mandats, et du reclassement des élus qui perdraient leur mandat, n'a donc pas été un problème pour les organisations syndicales qui confessent, à voix basse, qu'ils ont plutôt des difficultés pour remplir les listes. Il apparaît même qu'un nombre significatif de démissions d'élus sont, dans certains cas, constatées. Pour certains enquêtés, ce phénomène des démissions à mi-mandat existait déjà et ne s'est pas amplifié avec le passage en CSE. Pour d'autres, le phénomène se serait accentué et reflèterait le sentiment d'inconfort (dû à la taille des CSE qui rend parfois difficile la prise de parole et l'implication des salariés moins aguerris), voire d'épuisement (du fait de l'intensification et de l'alourdissement de la charge de travail évoquée plus haut).

Ce sentiment est évoqué chez DISTRIB-1 notamment : *« Aujourd'hui, on se rend compte que dans beaucoup de magasins, en fait, on a des instances représentatives du personnel un peu démotivées. Quand on discute un petit peu avec eux, on se rend compte que c'est compliqué. C'est compliqué pour tout le monde. »* Dans ce contexte, un turnover significatif est également constaté au niveau des élus nationaux, ce qui inquiète le responsable du dialogue social :

*« J'ai un réel gros souci. [...] Sur mon top 25 des délégués centraux ou mes délégués retail, j'ai 17 personnes qui dans les 18 mois soit seront parties, soit m'ont clairement fait comprendre qu'elles aimeraient partir. Quitter le mandat et l'entreprise. [...] Ça c'est anxiogène pour moi parce qu'on va se retrouver dans un délai trop court pour moi avec en face de nous des gens qui n'ont pas la même maîtrise des sujets, la connaissance de l'entreprise telle que ceux que j'ai aujourd'hui. » (DISTRIB-1 : direction)*

### 3.3.3 Devenir des mandatés et mandatés à venir

Alors que la constitution des listes se révèle dans un certain nombre de cas délicate, la réduction du nombre de mandats disponibles a eu parallèlement pour conséquence de voir certains représentants retourner à leur rôle opérationnel. Cette transition a été difficile pour celles et ceux qui ont passé de nombreuses années à travailler comme élus à plein temps. À présent en fin de carrière, ils doivent revenir à un rôle qui a, parfois, considérablement changé (ASSUR-1).

*« "Bossier", je ne vais pas dire ça parce que ça laisserait entendre qu'on ne bosse pas quand on est élu, permanent, mais, [des gens] qui ont dû reprendre une activité opérationnelle. C'est compliqué, c'est très compliqué, je pense. Quand vous avez des personnes qui font ça depuis 25 ans... [...] Les outils ont évolué. Ce sont des gens qui ont 50 ans voire plus, il y a une réadaptation qui est compliquée. Il y a des plans de formation qui ont été proposés, mais je crois qu'aujourd'hui même, tous les cas n'ont pas été résolus. Il y a encore des recherches de*

*postes et encore dans l'accord qu'on a signé, il y a un volet formation qui a été étayé justement pour les élus, pour qu'il y ait moins de difficultés à les repositionner professionnellement s'ils étaient amenés à ne plus exercer un mandat. » (ASSUR-1 : CFDT)*

Chez ÉNERGIE, deux accords ont été établis pour aider ceux qui quittaient les fonctions de représentant à plein temps : un « crédit syndical conventionnel exceptionnel » pour ceux qui sont proches de la retraite et un « parcours des mandats » pour les autres. La direction d'ÉNERGIE évoque en effet la nécessité d'anticiper la réintégration des élus dans des rôles opérationnels après leur mandat. Un responsable RH souligne ainsi la vigilance qu'il faut avoir sur leur parcours professionnel, « *c'est-à-dire que leur réintégration future soit bien anticipée* » (ÉNERGIE : direction). De tels accords pour aider à la réintégration des représentants à temps plein perdant leur rôle se retrouvent également ailleurs, même si chez PHARMA, l'accord n'a finalement pas été nécessaire : « *On avait eu peur de ça, et puis en fait ça s'est très bien passé. Très peu d'élus, entre guillemets, "100 % à repositionner", donc pas vraiment de difficultés. [...] L'accord n'a pas servi à grand-chose parce que finalement, on n'a pas eu tant de cas difficiles.* » (PHARMA: DRS)

Dans certains cas, comme chez ÉNERGIE, la perte des postes élus a été gérée en donnant aux anciens délégués sans rôle des mandats de représentant de proximité. On retrouve cela aussi chez ASSUR-1, où le recours aux rôles de représentants de proximité est vu comme un moyen de pallier la diminution du nombre de mandats :

*« Ils ont accepté de créer des représentants de proximité : c'était pour limiter la casse côté salariés ou représentants du personnel parce que si on a appliqué les lois Macron, les deux tiers des gens qui travaillaient pour le CSE et/ou le comité d'entreprise devaient [...] quitter leurs postes. L'empire ASSUR-1 a accepté de créer des RP, c'est pour limiter cette casse. » (ASSUR-1 : FO)*

Parallèlement à la diminution du nombre de rôles électifs disponibles, la question du « cumul des mandats » est toujours d'actualité, ce qui est ressorti des entretiens dans un certain nombre de cas (ASSUR-1, DISTRIB-2). Dans le cas de ASSUR-1, le fort cumul constaté s'explique d'une part par une difficulté à recruter de nouveaux membres et d'autre part par le souhait de certains représentants de garder un leadership sur les activités syndicales : « *Nous sommes obligés de cumuler des mandats car nous avons beaucoup de difficultés à recruter.* » (ASSUR-1 : FO) ; « *Dans certains cas, le cumul des mandats est nécessaire. Avoir un seul mandat est compliqué.* » (ASSUR-1 : CFDT).

Ces nouveaux équilibres ne sont toutefois pas seulement quantitatifs. Ils pèsent aussi sur la façon de concevoir et d'exercer le rôle de représentant du personnel :

*« Un élu que vous recrutez et qui sait, en commençant son mandat qu'à terme il sera amené à retourner dans une activité professionnelle a un exercice beaucoup plus prudent de son mandat parce qu'il veut pouvoir reprendre une carrière à peu près potable et (entre guillemets) « ne pas être grillé ». C'est un sujet. Donc finalement, c'est difficile de proposer par exemple, à quelqu'un qui a 30 ans, d'être permanent. La tendance sera de dire avant de proposer un poste de permanent "on va attendre qu'il ait une cinquantaine d'années" pour pas qu'il ait à gérer un retour compliqué. » (ASSUR-1 : CFDT)*

Dans de nombreux cas, même si la constitution des listes posait problème, il y a eu un renouvellement des représentants dans la nouvelle structure (ÉNERGIE, PHARMA). Dans le cas d'ÉNERGIE, le secrétaire du CSE évoque un renouvellement important des élus. Selon lui, 60 % des élus sont d'anciens élus, 40 % des nouveaux. Surtout du côté de la CGT, le renouvellement paraît

encore plus important : 90 % de nouveaux élus parmi les suppléants, de l'ordre de 60 à 70 % parmi les titulaires, selon la direction.

Chez ASSUR-2 également, attirer de nouveaux militants et gérer les carrières syndicales sont l'objet d'une préoccupation croissante.

*« L'autre problématique aussi, c'est la prospective. Car il n'y a pas plus de trois mandats successifs désormais donc ça veut dire que dans les choix des élus ou mandatés, dans la constitution des listes, il faut être bien plus clair qu'auparavant, c'est-à-dire qu'un élu qui s'engage doit envisager non pas une carrière d'élus, mais un repositionnement à l'ultime. Donc ça nécessite que dans l'accord IRP-DS qu'on va négocier, on négocie également tout ce qui est le parcours syndical, le repositionnement, la valorisation des parcours, c'est prévu dans le calendrier, mais c'est pas juste des mots : ça devient d'une importance capitale, parce que les salariés qui s'engagent prennent des risques, ils sont protégés pour ça pendant leur mandat, et quelques mois après, mais on ne va pas se cacher derrière notre petit doigt, ça laisse des traces, et donc il va falloir à la fois valoriser le travail qui a été fait et contrer toute tentatives – peut-être de bonne foi, parfois – de conséquences in fine. Ça nécessite tout ça d'attirer des nouveaux talents, des adhérents plus jeunes, plus nouveaux, pour renouveler, parce que là c'est le premier exercice et comme on est passé d'une situation A à une situation B, on a pu entre guillemets, sans que ce soit péjoratif dans ma bouche, « recycler » des professionnels presque de l'exercice, mais ça veut dire aussi qu'il faut qu'on attire à nous des nouvelles personnes, qui compte-tenu de la charge et des risques d'engagement, seront peut-être plus difficiles à se positionner positivement à notre appel. » (ASSUR-2 : CFE-CGC)*

Dans cette perspective, les représentants de proximité, nouvellement créés, ont parfois permis de renouveler l'engagement dans les activités de représentation. Certains enquêtés ont ainsi souligné l'intérêt de la nouvelle fonction de représentant de proximité pour « recruter » de nouveaux militants :

*« à certains endroits, on avait plus de mandats que de potentielles candidatures, et du coup, on l'a retourné en opportunité d'influence, en approchant des gens, qui étaient pas forcément adhérents, à qui on a fait confiance, qui le sont devenus, qui sont devenus représentants de proximité, ça donne un pied à l'étrier. » (ASSUR-2 : CFE-CGC)*

## 4 Quels effets de la crise sanitaire sur le fonctionnement des instances ?

La crise sanitaire a représenté une première mise à l'épreuve pour le fonctionnement des nouvelles instances représentatives. L'impact diffère toutefois d'un groupe à l'autre, d'une part en raison de l'activité de ces derniers (rappelons par exemple que notre échantillon compte deux cas dans la grande distribution, secteur dit « essentiel ») – activité qui autorise par exemple un recours plus ou moins poussé au télétravail ; d'autre part, en fonction du degré d'avancement dans la mise en place des CSE au sein du groupe, au moment où est survenue la crise.

De ce fait, alors que le constat global qui ressort de nos cas est celui d'une continuité du dialogue social pendant la crise sanitaire (I), il convient de souligner que a) le maintien, voire le renforcement parfois, de ce dialogue social se sont faits au prix de divers ajustements, conduisant



à distinguer les effets de la crise sur le fonctionnement des instances selon qu'elle a affecté : b) leur mise en place, c) le déroulement concret des réunions du CSE, d) le travail syndical et intersyndical, et e) le contenu des échanges.

Au-delà de cette appréciation des changements imposés par la crise, qu'elle soit positive ou négative – les deux registres étant d'ailleurs souvent mêlés dans le discours des personnes interrogées –, cette expérience comporte pour plusieurs de nos enquêtés une forte dimension réflexive (II). C'est en effet pour elles et eux l'occasion de penser ou repenser leurs pratiques, et de s'interroger sur les formes que pourrait ou devrait prendre le dialogue social à l'avenir. À cet égard, a) les représentants du personnel mettent l'accent prioritairement sur les aspects pratiques (temps des réunions, réactivité, etc.) induit par cette situation exceptionnelle, b) là où plusieurs représentants des directions insistent pour leur part sur le changement de nature du dialogue social vécu pendant la crise, en ce qu'il aurait été exercé sur un mode plus « partenarial ».

## 4.1 La continuité du dialogue social, au prix de divers ajustements

### 4.1.1 Un dialogue social maintenu, voire renforcé

Dans l'ensemble de nos cas, la crise sanitaire n'a pas rompu l'exercice du dialogue social : celui-ci s'est maintenu, voire s'est trouvé renforcé, pour répondre aux urgences de la gestion de crise. Dans une situation de forte incertitude, pour les directions comme pour les salariés, il était nécessaire à la fois d'informer régulièrement les représentants du personnel des décisions et mesures prises, mais aussi d'alimenter et ajuster ces dernières au regard des remontées de terrain.

*« On a eu beaucoup plus, encore plus de réunions qu'avant ! [...] ils [les représentants du personnel] avaient besoin d'être régulièrement tenus informés et donc on faisait en plus une réunion hebdomadaire avec des représentants des organisations syndicales, les secrétaires de la CSSCT, les secrétaires des CSE et CSE-C, les secrétaires des commissions. [...] Ils ont été très présents, très investis, très demandeurs d'informations. » (ASSUR-2 : direction)*

*« De la même façon, eux [les représentants du personnel] sont revenus vers nous pour nous dire quand certaines choses n'allaient pas, ou s'ils pensaient qu'il fallait faire différemment sur certaines choses. Et on a pu grâce à leurs interventions faire des choses : soit des affichages sur des pratiques qu'ils venaient nous remonter, soit des compléments, soit d'autres mesures de sécurité qu'on a pu mettre de prévention. » (DISTRIB-2 : direction)*

On assiste donc dans plusieurs cas à une multiplication des réunions des instances, mais aussi des échanges hors instances, pour réorganiser le travail, tant en période de confinement que de déconfinement.

Le cas ÉNERGIE en donne une bonne illustration. Dès la fin mars 2020, des recommandations relatives à l'« Adaptation du Dialogue Social durant la crise sanitaire COVID-19 » ont été adoptées, après concertation avec les organisations syndicales, et ont arrêté le principe d'une rencontre deux fois par semaine avec les délégués syndicaux centraux. Dans un établissement régional du groupe, le CSE s'est réuni six fois en sept semaines à la suite du déconfinement de mai 2020, pour rattraper le « retard » accumulé pendant la période de confinement. Le déploiement du « plan de continuité des activités » (PCA) a fait qu'en plus des réunions ordinaires du CSE, ont été organisées

des réunions hebdomadaires avec les RS et le secrétaire du CSE. Il y a également un comité de suivi du « plan de reprise des activités » (PRA) qui a été mis en place : « *On est convié par le président. Et on échange. C'est informel bien sûr. On débroussaille tout ça. Et quand on arrive en instance, on vient déjà avec les idées qui en ressortent justement pour valider tout ça.* » (ÉNERGIE : secrétaire CSE DR1). Dans un autre établissement régional, une réunion hebdomadaire était organisée avec les RS et le secrétaire du CSE. S'y ajoute également une réunion tous les 15 jours sur le suivi du PRA, toujours en dehors du CSE. Par contre, le rythme de réunion du CSE n'a pas été affecté, en maintenant le planning d'un CSE par mois, y compris dans la période de déconfinement. Le CSE de l'établissement 3 a tenu une réunion par mois pendant le confinement, avec quelques réunions extraordinaires sur les questions sanitaires (pour le PCA et le PRA).

Autre exemple : dans un établissement de PHARMA, une « petite réunion » spécifique « Covid » d'1h30 a été organisée chaque semaine pendant le premier confinement, puis toutes les deux semaines à partir de mai 2020. Les discussions pouvaient porter sur les effectifs en télétravail, l'entrée à la restauration, les mesures barrières, les désinfections... « *Plutôt que d'attendre et de faire des instances qui prennent beaucoup de temps à chaque fois, on va dire en instance normale et mensuelle, on a préféré les traiter un par un* » (PHARMA : DRH). Ces réunions qui permettaient de faire remonter les « points » du « terrain » et de « faire passer nos messages ». Le secrétaire du CSE de cet établissement a par ailleurs comptabilisé 25 « CSE » entre le début du confinement et les vacances d'été 2020. Là aussi, réunions des instances et échanges hors instances se sont donc ajoutés pour assurer la continuité du dialogue social et faire face à la crise.

Au-delà de cette multiplication des réunions observée dans plusieurs cas, la continuité du lien entre direction et représentants du personnel a également été recherchée grâce à l'appui sur les outils numériques et sur les réseaux sociaux. Les deux groupes de la grande distribution, en première ligne, notamment pendant le premier confinement du printemps 2020, permettent de l'illustrer.

Chez DISTRIB-1, par exemple, la direction considère que, dans la période de confinement, les relations sociales ont été de fait plus denses que d'ordinaire : elles se sont alors souvent déroulées hors instances, grâce à un dialogue social continu, prenant appui sur de l'information partagée sur un « drive » en ligne.

De leur côté, les délégués syndicaux centraux de DISTRIB-2 reconnaissent, dans l'ensemble<sup>8</sup>, que la direction a bien répondu à la situation de crise, en permettant au dialogue social de se maintenir, d'une façon qu'ils jugent à la fois ouverte et régulière : « *l'entreprise a joué le jeu avec nous. [...] On a été mis dans la boucle en qualité de DSC. [...] Il y a eu du dialogue social sur la gestion de la crise.* » (DISTRIB-2 : élu CFTC). Ce maintien du dialogue social a reposé tout d'abord sur la mise en place d'une « cellule de crise nationale », permettant d'assurer la régularité, la réactivité et la réciprocité des échanges entre direction et représentants du personnel :

*« On a imaginé un dialogue social constant puisqu'en fait à chaque fois, s'il y a une crise dans son organisation, c'était réunion avec toute la partie du côté exécutif qui venait le matin confiné*

---

<sup>8</sup> CFDT, CGT, CFE-CGC et CFTC, soit 4 des 6 syndicats représentatifs de l'entreprise.

*avec les directeurs régionaux pour lequel on enchaîne avec les populations RH et, les DSC les jours<sup>9</sup>. » (DISTRIB-2 : direction)*

Mais le dialogue social a pris également appui sur une communication directe, via les réseaux sociaux :

*« On avait une boucle WhatsApp qu'on partageait avec eux [les représentants du personnel] directement, où ils pouvaient nous poser toutes les questions et tous les DSC renvoyaient pour les autres. On abordait toutes leurs questions à chaque fois le lendemain, plus on leur faisait la descente d'informations e, des décisions qui avaient été prises le matin là-dessus. » (DISTRIB-2 : direction)*

Cette communication directe a été à son tour complétée par une information-consultation du CSE, créant ainsi une dynamique de renforcement du dialogue social, auquel le représentant de la direction interrogé impute alors l'absence de conflictualité observée pendant cette période :

*« À chaque fin de CSE, on faisait un point Covid à date, avec exactement toutes les mesures : comment ? Pourquoi ? Les explications, etc. Du coup, on n'a pas eu de blocage, pas eu de droit de retrait alors qu'on pensait que ça aurait été des choses qui auraient pu vraiment être particulières ou difficiles à gérer. En fait, on n'a pas du tout eu ces choses-là. » (DISTRIB-2 : direction)*

La recherche de modes de communication et de lieux d'échanges qui soient adaptés au contexte de crise explique aussi, dans certains cas, une réorganisation partielle des procédures d'information-consultation, afin d'assurer non seulement la continuité, mais aussi « l'efficacité » du dialogue social.

Cela a été observé chez ÉNERGIE, par exemple. En effet, lors du premier confinement, au printemps 2020, le choix a été fait de reporter toutes les consultations obligatoires et récurrentes à septembre 2020<sup>10</sup>. Le CSE-C n'a donc fonctionné qu'en mode extraordinaire durant ce premier confinement. La direction considérait que les réunions à distance rendaient difficiles de traiter les « très gros sujets » comme le bilan social. La nomination relativement tardive des commissions, et notamment la commission des marchés pour pouvoir nommer les experts en appui des CSE, explique aussi ce report.

La CSSCT-C ne s'est pas réunie pendant la période de confinement. « On a tout passé en CSE central. [...] On n'avait pas le temps. » (ÉNERGIE : RRS). Les médecins délégués ont participé aux réunions du CSE-C. Cet effacement de la CSSCT s'observe aussi dans les CSE locaux. Pour un responsable RH d'un établissement régional, « c'était plus efficace. Et puis ça nécessitait des discussions avec tout le monde, enfin avec toutes les personnes, et pas les 4 de la séance CSSCT, quoi. » Même principe pour le DRH d'un autre établissement, où la CGT est majoritaire et a

---

<sup>9</sup> C'est nous qui soulignons.

<sup>10</sup> Il convient de noter que le report des consultations obligatoires (les « différents blocs Rebsamen ») ont fait que les élus ont « quand même galopé à partir de septembre [2020] » (secrétaire CSE-C). Il y a également eu un report à mars 2021 de la consultation sur les orientations stratégiques. L'avis a été remis en avril 2021, après restitution du rapport de l'expert mandaté par le CSE-C.

monopolisé les sièges en CSSCT : « *l'intérêt, c'était de le faire en CSE où il y avait une pluralité plus importante, parce que les questions étaient souvent portées par la CGT.* » Par contre, dans l'établissement 3, il y a eu beaucoup de réunions CSSCT pendant le premier confinement, sans doute du fait du traitement de quatre PCA puis PRA distincts. Le président de l'instance parle de 4 ou 5 réunions CSSCT (x4).

#### 4.1.2 Une mise en place des instances parfois retardée par la crise

Dans la plupart des cas étudiés, l'accent a donc été mis sur la continuité du dialogue social pendant la crise sanitaire, voire, dans certains cas, sur l'intérêt que les CSE eux-mêmes ont représenté pour la gérer au mieux (« *La crise de la Covid-19 a été beaucoup mieux gérée grâce aux CSE et CSE centraux. Nous avons été très réactifs.* » (ASSUR-1 : direction des relations sociales)). Toutefois, lorsque les CSE devaient démarrer toute fin 2019 ou début 2020, c'est en revanche le coup de frein ou le retard pris dans la mise en place des instances qui a été pointé comme premier effet de la crise sanitaire.

C'est singulièrement le cas dans la principale UES de ASSUR-2 (qui regroupe alors 80 % des effectifs salariés du groupe). Du point de vue de la direction, la crise sanitaire a pesé à deux niveaux. Comme indiqué précédemment, elle a tout d'abord perturbé l'installation des commissions attachées aux CSE établissements et au CSE entreprise mis en place fin 2019 par l'accord d'adaptation.

*« Les commissions ont mis du temps à s'installer, je pense que c'est clairement lié à la période de Covid. Parce que le premier CSE central devait être en décembre [2019] et il y a eu les mouvements de grève et ça a été reporté en janvier [2020], après les commissions n'ont pas eu le temps de s'installer. On n'a pas tenu de commission SSCT. Après on a eu le sujet du suivi du contexte Covid : on a créé une commission ad-hoc, de suivi, qui traitait l'un des volets santé et conditions de travail. Mais cette commission n'a pas été installée. La commission économique et financière, elle, a pu fonctionner et notamment parce qu'il y a eu des demandes d'expertise sur les situations économiques et sociales. Les autres commissions – transformation ou marchés généraux – ne se sont pas tenues. En définitive, c'est vrai, en vous le disant, je me rends compte que quasiment aucune des commissions ne s'est tenue. »* (ASSUR-2 : direction UES principale)

Elle a ensuite retardé la mise en place du nouveau CSE unique, négocié en février 2020, et dont la première réunion aura finalement lieu mi-octobre.

*« Nous devons installer le nouveau CSE et procéder aux élections professionnelles en juin [2020], initialement, et avec le contexte Covid, ça a été reporté. Nous souhaitons absolument côté employeur l'installer en 2020, pour deux raisons : d'abord nous avons signé un accord [fin février 2020] et nous étions profondément convaincus de la nécessité de le faire ; et nous étions également conscients que le dialogue social était altéré dans les territoires et qu'il fallait peut-être le rééquilibrer et mettre en place la nouvelle dynamique de dialogue social. »* (ASSUR-2 : direction UES principale)

#### 4.1.3 Le déroulement des réunions des CSE : heurs et malheurs des échanges à distance

Globalement, les représentants des directions et les élus interrogés reconnaissent la poursuite d'un dialogue social satisfaisant pendant la crise sanitaire, tout en soulignant, comme dans

nombre d'univers professionnels, l'équilibre délicat entre les avantages et les contraintes du travail à distance. Les appréciations portées sur les effets de la crise sanitaire sur le déroulement des réunions sont ainsi toujours à double face, pointant dans un même mouvement les plus et les moins de cette nouvelle façon de se réunir et d'échanger, par écrans interposés.

Chose intéressante, le basculement en IRP à distance était déjà prévu dans les accords de dialogue social chez ÉNERGIE. Les négociateurs anticipaient alors des crises climatiques et la possibilité que les IRP se réunissent à distance. Le directeur des relations sociales en tire un bilan plutôt positif :

*« Ça fonctionne. On y arrive. C'est une gymnastique. C'est dur. Ce n'est pas facile de réguler les débats, mais bon voilà, on a pu fonctionner. C'est la leçon que l'on tire de cette période-là. [...] On sait faire fonctionner les IRP à distance. »* (ÉNERGIE : direction des relations sociales)

Il reconnaît en même temps qu'il fallait vraiment une « discipline » des débats. Le secrétaire du CSE-C dit ressentir le manque du « dialogue non verbal », ce qui a eu tendance à allonger la durée des réunions :

*« Se retrouver face à quelqu'un, qu'on voit sa réaction, voilà, parfois ça vient, ça suffit à la réponse, à venir étayer la réponse. Tandis que là, on était vraiment sur... Est-ce qu'il a bien compris ce que j'ai dit ? Donc je répète la même chose 3 fois, 4 fois, et j'argumente encore une fois. Ça prend énormément de temps. »* (ÉNERGIE : secrétaire CSE-C)

Un représentant de la direction confirme cette appréciation : « Je pense qu'on a quand même besoin de se rencontrer. Et à distance, c'est une solution. Mais ce n'est pas la meilleure. [...]. Je pense qu'en physique, on n'aurait pas fait trois jours. » Il trouve que cela est encore plus difficile pour les négociations collectives, même s'ils sont en plus petit comité : « En négociation, il y a beaucoup d'informel. »

Un responsable RH d'un établissement régional fait un constat différent. Pour lui, les réunions en visioconférence ont en effet « contribué à apaiser les débats et encore plus à les structurer dans la prise de parole ». Il a observé que les délégations échangeaient entre elles via une messagerie pendant les réunions (le même constat est fait par le président du CSE de l'établissement 3 – cf. *infra* sur le travail syndical). Cela permettait de se distribuer les questions de façon assez claire.

*« Le débat paraît plus structuré, quoi. Ils demandent. Des prises de parole plus formelles. Sur le chat, les gens demandent "s'il vous plaît, je voudrais poser une question". Le président distribue la parole. Ça nous semble plus structuré qu'en physique où, souvent, parfois, ça part un peu dans tous les sens, et puis où il y a finalement moins de personnes qui s'expriment parce que ce sont des leaders qui... »* (ÉNERGIE : responsable RH établissement)<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Un avis similaire est exprimé par un représentant de la direction de PHARMA : « Les personnes ne se coupent pas la parole. Donc on va jusqu'au bout. Quel que soit l'intervenant, que ce soit côté direction, mais que ce soit aussi un intervenant côté organisations syndicales, représentants du personnel, ils s'écoutent et c'est très respectueux. C'est beaucoup plus respectueux que quand on est tous en face, où chacun parlait de son côté et ainsi de suite, où c'était parfois difficile à suivre. [...] Ça permet vraiment, là, un vrai échange. » (PHARMA: DRH d'un établissement)

Le secrétaire du CSE de ce même établissement confirme : « Ça met en place une discipline et un respect mutuel, où l'échange est très, très constructif. [...] Alors qu'en physique, je ne vous cache pas qu'en physique, c'est plus... C'est du théâtre. »

Le même constat est fait dans l'établissement 3 : « Finalement, ce type de débat à distance, quand on a les bons outils, ça se passe plutôt pas mal. Avec les outils, on peut réguler les interventions. [...] En termes de gestion des réunions, c'était, moi je trouve, un peu plus efficace que nos réunions en plénière. » (ÉNERGIE : président du CSE). S'ajoute à cette fluidité régulée des échanges, la possibilité de démarrer les réunions plus tôt. En revanche, ce président de CSE signale les complications rencontrées avec les applications pour organiser le vote à bulletin secret.

On retrouve ce même type de réactions contrastées dans nombre de nos cas.

Pour un membre de la direction de CONSULTING, les réunions en distanciel peuvent être plus difficiles, dans la mesure où, dans l'exercice du dialogue social, il est important de connaître individuellement les personnes avec lesquelles on échange. Ce point fait écho au sentiment de ce représentant CFDT de ASSUR-2, pour qui l'absence de contact est même d'autant plus grande que la visio n'aurait plus de « visio » que le nom :

*« Par contre, la visio, ce n'est plus de la visio parce qu'on est tellement nombreux qu'on coupe tous nos caméras, mais ça enlève quand même tout le côté relationnel, enfin il y a des choses qu'on vit en réunion en présentiel, qu'on ne vit pas en visio. Des choses qu'on sent, des approches qui sont différentes. »* (ASSUR-2 : CFDT)

Pour cet élu de ASSUR-1, c'est le risque que les échanges à distance créent une asymétrie entre membres de la direction et représentants du personnel, en favorisant le discours des premiers, qui est pointé :

*« L'écueil, c'est dans le déroulement même des instances. La visio, la conférence téléphonique sont beaucoup plus propices au discours descendant qu'aux échanges développés. C'est beaucoup plus difficile d'interagir à distance que lorsqu'on est réuni dans une salle. »* (ASSUR-1 : CFDT).

Ce risque peut alors être redoublé si la prise de parole à distance est considérée moins aisée que lors d'une réunion physique, comme le note ce secrétaire de CSE de chez PHARMA :

*« Maintenant, c'est vrai que celui qui n'est pas en salle et qui veut intervenir, il faut qu'il soit un petit peu pêchu, voilà. Donc on perd sûrement une partie du dialogue quand même, où des gens interviendraient quand même en salle et n'interviennent pas forcément quand ils sont de l'autre côté, via Zoom. »* (PHARMA : secrétaire d'un CSE d'établissement)

Chez DISTRIB-1, un délégué syndical pointe une autre difficulté : il considère que les réunions à distance ont conduit la direction à considérer avec légèreté le calendrier social et les réunions. Alors que le présentiel supposait de bloquer des journées complètes pour les réunions de CSE, il constate qu'il n'est pas rare que certains membres de la direction glissent dans leur agenda une autre réunion, en seconde partie d'après-midi, et décalent pour cela les heures de début. Ces changements de dernières minutes auraient alors perturbé le déroulement des réunions, en provoquant des arrivées en retard de certains membres et en condensant encore les ordres du jour. Il regrette que le secrétaire du CSE fonctions centrales n'ait pas pu agir en contre-pouvoir sur ce point.

Ce dernier exemple met en avant la question de la gestion du temps des réunions et des échanges, que le travail à distance affecte là aussi de façon ambivalente. Pour ce représentant syndical d'ASSUR-2, le maintien, voire le renforcement, du dialogue social, se sont faits au prix d'une multiplication et d'un allongement des périodes de sollicitation, qui créent une fatigue nouvelle<sup>12</sup> :

*« Je vais parler pour notre OS – mais c'est pareil pour toutes les autres OS, d'ailleurs on s'en est exprimé au CSE de groupe conventionnel : la problématique est la suivante, c'est qu'on est extrêmement fatigué. Parce que c'est une bonne chose que le dialogue social ait été maintenu, on a été entendu, à chaque fois... je dirais même que parfois il s'est renforcé. Mais alors en dehors des fourches caudines de la QVT ! C'est-à-dire qu'on a pu s'appeler tard le soir, tôt le matin, pas faire de pauses... Il a fallu qu'on rappelle « attention, il faut une pause », etc. Et quand vous êtes 54 autour de la table, quand bien même vous tenter de respecter le temps de séance, c'est compliqué. Les élus et mandatés CFE-CGC sont exténués. Je prétends que les représentants de la DRH aussi ! Est-ce que demain on veut continuer comme ça ? Pas forcément, du coup : on veut pouvoir faire un mixte des deux. Quand je dis un mixte, ça peut être parfois en visio, parfois en présentiel. Ou un mixte au sein d'une même instance, donc certains en visio, certains en présentiel. » (ASSUR-2 : représentant CFE-CGC)*

Même s'il n'en tire pas les mêmes conséquences sur la fatigue ainsi engendrée, un représentant CFDT du même groupe confirme le constat d'un allongement de la durée des réunions. Il indique : *« Compte-tenu du fait qu'on n'a pas les soucis de déplacement, d'horaires de train à avoir pour aller à telle ou telle réunion, les réunions elles durent : on assiste à des réunions qui sont quelques fois sur la journée, voire 10 heures de réunion... » (ASSUR-2 : représentant CFDT)*

#### 4.1.4 La nouvelle donne du travail syndical et intersyndical

Ce sont nos interlocuteurs syndicaux chez ASSUR-1 qui ont le plus insisté sur les effets de la crise sanitaire sur le travail syndical lui-même, en pointant d'une part les contacts entre salariés et représentants syndicaux, et d'autre part les échanges entre représentants syndicaux eux-mêmes, que ce soit au sein d'une même organisation syndicale ou entre organisations.

Comme pour les échanges avec la direction, le maintien du lien avec les salariés et adhérents repose ici sur le recours aux ou sur le développement d'outils numériques (cf. Benedetto-Meyer & Willemez, 2021) :

*« Avant le Covid, on avait augmenté la cadence de nos tracts. Comme il y a le Covid, maintenant on fait plus à distance. Donc au niveau de la CFDT dont je fais partie, on a développé une application mobile. Comme ça, les salariés, on leur a donné le lien pour se connecter, pour télécharger l'application sur leur mobile. Comme ça ils l'ont à tout moment. Et aussi la direction [...] nous a donné le droit de 1 tract par mail à destination des salariés. » (ASSUR-1 : représentant de proximité CFDT)*

---

<sup>12</sup> En ce sens, comme le note ce représentant syndical de Consulting, la situation de crise sanitaire vient parfois aggraver les difficultés que ressentent certains représentants du personnel pour faire face à la charge de travail qui est la leur au sein du CSE : *« parce que c'est extrêmement prenant, dur, compliqué. En plus ils ont démarré par le Covid. C'est très, très lourd. Il y a énormément de stress qui repose sur les épaules du secrétaire du CSE [...] les élus qui ont des responsabilités sont exposés à des burn-out pour être clair ».*

L'usage des outils numériques cherche ainsi à pallier l'absence ou la limitation des rencontres physiques, sur lesquelles reposent traditionnellement ce type d'échanges.

*« 3 fois par semaine, pendant 1 heure, on était à notre bureau et, les salariés pouvaient venir nous voir pour nous soumettre leurs problèmes. Là, maintenant, depuis le Covid, on ne peut plus faire ça, parce que nous ne sommes pas tous en même temps sur le site. [...] 50 % des salariés 3 jours. L'autre 50 % 2 jours. Ça tourne la semaine d'après. Donc, on n'est pas tous sur le site en même temps. Donc les salariés ont nos numéros de portable, ils peuvent nous appeler ou nous envoyer un mail et, on essaie de se voir quand même, mais, il n'y a plus de possibilité de faire des permanences ponctuelles régulières comme c'était avant. » (ASSUR-1 : représentant de proximité CFDT)*

Dans la continuité de ce qui a été noté pour la conduite de réunions, le travail à distance pèse d'après ces enquêtés sur la qualité des échanges intra- et inter-syndicaux.

*« Les réunions se font à distance. Donc, c'est pareil, les réunions à distance, c'est un peu compliqué pour communiquer ensemble, se mettre d'accord. Mes collègues qui sont élus me disent que la communication avec les autres syndicats est un peu plus compliquée qu'avec la base. » (ASSUR-1 : FO)*

De façon intéressante, en parlant de « reconstruction », le délégué CFDT interrogé note sur ce point les effets de plus long terme qu'on peut attendre d'une telle situation :

*« L'esprit d'équipe est plus facile en présentiel. Le présentiel est évident. Il y a une déperdition en ligne. Il y a beaucoup de choses à reconstruire. Cela ne sera pas sans dommage de cohésion. » (ASSUR-1 : DSC CFDT)*

C'est toutefois un point de vue différent qui est exprimé par un autre délégué CFDT, chez DISTRIB-1, qui considère pour sa part que le recours aux outils numériques que la crise sanitaire a renforcé, a représenté un apprentissage positif. À ses yeux, la communication intra-syndicale *via* un groupe Whatsapp dédié, en marge des réunions en visioconférence, est apparu comme un moyen de rendre plus aisée l'animation de l'équipe syndicale. L'échange d'information et d'interprétation, en cours de réunion, s'est trouvé facilité par rapport au présentiel qui ne permet pas une telle densité d'échanges parallèles. Il explique d'ailleurs que l'usage de ces outils devrait être conservé, même avec la reprise des réunions physiques.

#### 4.1.5 Les effets de la crise sanitaire sur le contenu des échanges

À côté du fonctionnement des instances et de la conduite des échanges, la crise sanitaire a aussi, à l'évidence, affecté le contenu de ces derniers. Certaines questions se sont ainsi trouvées mises à l'agenda des discussions, et ce parfois dans l'urgence, quand d'autres ont été repoussées ou sont passées au second plan.

Le calendrier de la crise sanitaire a ainsi pesé directement sur la définition des priorités et des ordres du jour.

Comme indiqué plus haut, chez ÉNERGIE par exemple, le choix a été fait au printemps 2020 de reporter tous les sujets autres que ceux liés à la crise du Covid-19. Pendant le premier confinement, l'activité du groupe a été fortement réduite. L'activité technique est tombée à 10 %. Sur les 36 000 salariés, 25 000 personnes ont basculé en travail à distance. S'il n'y a pas eu de recours au chômage partiel, il y a eu une incitation des salariés à poser une semaine de congé dans



la période, et des RTT d'office. À partir du déconfinement de mai 2020, l'activité est repartie rapidement, avec de nombreuses demandes de raccordement (reprise des chantiers de BTP notamment) et beaucoup de retard pris sur la maintenance. Pour accompagner ces changements, un accord a été négocié en juin 2020, « par Skype », pour définir les mesures RH accompagnant la reprise des activités jusqu'à la fin de l'année 2020 (congrés annuels, prime, mesures d'adaptation des horaires...), en s'inspirant d'un accord similaire négocié dans une autre entreprise de la branche. Par ailleurs, le report des sujets autres que ceux liés au Covid a conduit à la tenue d'un CSE extraordinaire fin juin 2020 pour traiter les dossiers restés en souffrance : bilan social, handicap, dossiers d'aménagement immobilier, actualisation de la liste des représentants de proximité.

Chez PHARMA, où 80 % de l'activité des sites industriels a été maintenue au printemps 2020, un sujet relatif aux primes versées pendant cette période exceptionnelle est rapidement apparu, engendrant des tensions sur lesquelles revient la présidente du CSE-C – pour qui, par ailleurs, l'instance n'a pas fonctionné très différemment pendant la période de crise :

*« Après, il y a eu la séquence sur les primes. Des séquences compliquées, très compliquées avec quelque part un décalage. [...] Pendant cette crise sanitaire nous ne pouvions pas arrêter l'usine, bon. Donc, en fait tout le monde a joué le jeu. On a vraiment maintenu un niveau d'activité sur les postes critiques qui ont été désignés, etc., très importants pour maintenir notre mission de santé publique. [...] Et pour reconnaître l'engagement des salariés à travers le monde, il a été décidé de donner une prime équivalente à tout le monde à travers le monde. [...] une prime de 400 € sachant que c'était une prime identique à tout le monde. [...] C'était pas la France, c'était pas la Belgique, c'était pas les États-Unis. C'était le monde. Tous les travailleurs dans le monde, parce qu'en fait on n'a pas la couverture sociale comme en France partout. [...] Partout dans le monde il y a eu des messages de remerciements, merci, etc. Nous, sur un de nos sites, il y a eu une grève. Moi, quand je vois ça, j'ai honte. »* (PHARMA : présidente du CSE-C)

Cette grève n'a toutefois pas duré et la présidente du CSE-C reconnaît, parallèlement, l'engagement de certains élus : *« Et par contre pendant la même période je dois aussi dire qu'il y a des représentants, des élus qui ont été sur le terrain, qui ont essayé de rassurer les gens pour bien leur expliquer quels rôles importants nos entreprises de santé, quels rôles importants elles jouaient. »*

Si l'urgence de la crise dicte alors en grande partie l'agenda des discussions, d'autres éléments pèsent également sur sa définition. Chez PHARMA toujours, c'est ainsi l'appartenance à un groupe qui entre en ligne de compte et guide, par exemple, la mise en place du télétravail. Certains représentants du personnel, telle cette élue du CSE d'Établissement 1, regrettent ainsi une réactivité de la direction entravée par l'attente des « directives » émanant du groupe :

*« On demandait que soient mises en place des choses, je ne sais pas, des distributions de masques aux salariés, des choses comme ça. Et en fait, les directeurs de site ne se prononçaient pas. Ils attendaient les directives du groupe. Clairement, c'était "on attend", "on attend le groupe". Pour le télétravail, c'était pareil. La mise en place du télétravail, on l'avait demandé depuis longtemps. Depuis le début de la crise et du coup, la réponse des directeurs de sites, c'était "on attend les directives du groupe". Donc, en fait, tant que le groupe n'a pas son "go", les directeurs de site, ils ne prennent aucune responsabilité. Ils ne décident de rien. Et s'ils osent des fois prendre une décision, des fois, ils se font taper sur les doigts. »* (PHARMA : élue CSE-Etablissement)

En ce sens, la situation de crise ne rabat pas entièrement les cartes qui régissent le jeu du dialogue social dans les groupes et les grandes entreprises.

À côté des mesures d'urgence discutées ou négociées au plus fort de la crise, ce sont les discussions sur le télétravail et ses aménagements – à court, à moyen et à plus long termes – qui se sont imposées dans nombre de cas.

Chez ÉNERGIE, par exemple, le secrétaire du CSE-C décrit une forme d'apprentissage à l'égard du télétravail et exprime, en juillet 2020, le besoin de faire un retour d'expériences à propos de la pratique du télétravail pendant le confinement pour pouvoir engager une éventuelle renégociation de l'accord télétravail, qui permettrait d'élargir le spectre des métiers éligibles au télétravail. D'après le responsable des relations sociales, qui partage ce constat, un « Rex » (retour d'expérience) est également organisé sur ce sujet au niveau de la branche.

Chez ASSUR-1, la question est évoquée par un membre de la direction qui signale la mise en place d'un programme dit de « *smart working* » ayant « *pour objectif de permettre [aux] salariés de travailler dans les meilleures conditions* » et qui « *inclut le télétravail* » (ASSUR-1 : DRS). D'après un représentant syndical, la négociation de l'accord télétravail se révèle néanmoins complexe, notamment au regard des critères d'éligibilité et des modalités de sa mise en place, dont on comprend que la complexité a été mise au jour par la période de la crise sanitaire :

*« En fait il y a quelques mauvais managers qui ont été se plaindre auprès de la direction du fait que c'était compliqué le télétravail, qu'ils n'arrivaient pas toujours à bien le gérer, que ça posait un problème sur le collectif, sur l'esprit d'équipe... alors que dans l'accord précédent, il était clairement écrit que le télétravail était sur la base du double volontariat donc, si un manager veut arrêter, il suffit qu'il ait le taux de testostérone suffisant pour dire à son collaborateur : "Maintenant ça suffit. Tu abuses de la situation. Les retours ne sont pas là, j'arrête ton télétravail". Mais il faut un peu de courage pour faire ça ! [...] Ils ont posé des nouvelles règles suivant lesquelles quand on est à temps partiel et que c'est un temps partiel genre scolaire, c'est à dire un petit peu plus de 20 % du temps à la maison, on n'a pas droit au télétravail. Quand on est à temps partiel, on a droit à une journée complémentaire si c'est un temps partiel inférieur à 20 %. Ce qui est une discrimination par exemple et, on doit systématiquement être au maximum trois jours au travail. Au maximum c'est deux jours à la maison. On n'a pas le droit d'entourer un week-end, un vendredi un lundi par exemple. En plus, il y a les contraintes des réunions de service donc, il y a un durcissement de cet accord télétravail et ça se passe très, très mal cette campagne avec des gens qui ont reçu un mail leur indiquant que si au 30 juin, ils n'avaient pas signé l'avenant qui leur ait proposé dans l'outil de paye, ils seraient 100 % sur site. » (ASSUR-1 : UNSA)*

## 4.2 Repenser le dialogue social et ses pratiques

Aussi exceptionnelle qu'elle ait été, l'expérience de la crise sanitaire n'a pas été vécue seulement comme une parenthèse par les acteurs rencontrés, mais aussi comme le vecteur de potentiels changements de plus long terme dans la façon d'exercer le dialogue social, qui touchent alors à la fois la forme (5.2.1) et le fond (5.2.2) de ce dernier.

#### 4.2.1 Conserver les bonnes pratiques du travail à distance ?

L'apprentissage de nouvelles façons de travailler, en ayant recours plus fréquemment aux visioconférences d'une part et aux réseaux numériques d'autre part, est perçu positivement quand il permet de lever certaines contraintes (de déplacement par exemple) ou de densifier et fluidifier les échanges et la circulation de l'information.

Les représentants du personnel rencontrés envisagent ainsi de maintenir certaines des nouvelles pratiques expérimentées lors de la crise sanitaire, à l'instar des échanges numériques intra-syndicaux conduits en marge des réunions des instances que mentionnait plus haut un représentant syndical de chez DISTRIB-1.

Chez ASSUR-2, c'est la possibilité nouvelle d'organiser aisément des « micro-réunions », notamment avec la direction, qui est évoquée par cet autre représentant syndical comme un acquis de la période de crise.

*« Et on n'hésite pas, ça c'est aussi peut-être un des avantages de la visio qui peut être restera après cette crise sanitaire, c'est que pour aller d'une réunion à une autre on met 2 secondes, le temps d'un clic, donc on n'hésite pas à s'organiser des micro-réunions pour par exemple avoir une bilatérale avec le DRH sur tel ou tel point, des choses comme ça. Ça, c'est peut-être des choses qu'on "gagne" avec la visio, qu'on aurait eu plus de mal à faire en présentiel. »* (ASSUR-2 : représentant CFDT)

#### 4.2.2 L'expérience d'un dialogue « partenarial » ?

S'ils ne l'expriment pas nécessairement directement en ces termes, plusieurs représentants des directions interrogés soulignent que la période de la crise sanitaire s'est distinguée, dans leur entreprise ou groupe, par une dimension « partenariale » du dialogue social relativement inédite. Face à l'urgence et au défi sanitaire, économique et social que représente l'émergence du Covid-19, ils insistent alors sur le caractère « responsable » de leurs interlocuteurs syndicaux, qui ont « joué le jeu », partagé leurs analyses et solutions, et, souvent, laissé de côté des attitudes ou positions plus conflictuelles que la période de forte incertitude aurait pu pourtant exacerber.

Ainsi, chez PHARMA, où au plus fort de la crise sanitaire un CSE extraordinaire dédié à la crise sanitaire a été organisé chaque semaine, ce membre de la direction souligne :

*« La crise sanitaire ne nous a pas éloignés, elle nous a rapprochés. On a vraiment travaillé très, très bien avec les partenaires sociaux sur toute la période de confinement. Un vrai partenariat. »* (PHARMA : direction)

Dans ce contexte très singulier, la secrétaire du CSE a de son côté le sentiment d'une période où, exceptionnellement, la direction a modifié ses orientations et décisions en fonction de l'avis des élus. Un avis que rejoint et qu'explique un délégué CFDT, pour qui : « La direction a plutôt vu que si elle voulait continuer à faire fonctionner ses deux sites industriels à 110 % avec moins de monde, il fallait qu'elle fasse des choses. Donc ils ont plutôt été à l'écoute. » (PHARMA : DSC CFDT) Le secrétaire du CSE-C observe pour sa part l'effet de la fréquence des échanges et de la convergence des objectifs sur la « qualité » du dialogue social : « un échange plus réactif avec la direction, puisqu'on se réunit en CSE extraordinaire toutes les semaines et il y a un CHSCT [sic] extraordinaire toutes les semaines. [...] Cette période s'est passée en bonne intelligence parce que complètement

*avec le même objectif de maintenir l'activité, mais aussi de regarder la sécurité des salariés pour pouvoir discuter de toutes les situations qui pouvaient encore être à problème. »*

Revenant sur l'épisode du premier confinement, un représentant de la direction de DISTRIB-1 dit pour sa part : « *Je voudrais souligner cette souplesse et cette intelligence d'esprit de nos partenaires* » face à la crise (DISTRIB-1 : direction), louant ainsi deux qualités des représentants syndicaux qu'il semble associer à un dialogue social « de qualité ».

Au-delà du constat de cette situation où il s'est agi, de fait, de travailler « *en collaboration* » (DISTRIB-2 : direction), c'est en effet la valorisation d'un tel dialogue social qui singularise les positions des directions rencontrées. Un représentant de la direction de DISTRIB-2, qui considère que pendant la crise les discours managérial et syndical étaient « *très alignés* », l'exprime ainsi clairement :

*« Très honnêtement je pense que ça a été la période où le dialogue social a été le meilleur. Quand je dis 'depuis longtemps', c'est que très honnêtement, je pense que les partenaires sociaux ont été extrêmement responsables parce que la situation n'était pas évidente. »*  
(DISTRIB-2 : direction)

Ce point de vue est à rapprocher de celui d'un élu syndical du même groupe : satisfait de la continuité du dialogue social dans la crise, il reconnaît spontanément avoir été « *allié de suite aux décisions de la direction* », précisant que « *même si [la direction] a pris les décisions toute seule, elle nous a tenus au courant de l'avancement des travaux pour lutter contre le Covid* » (DISTRIB-2 : élu CFTC). Cette « lutte » contre la pandémie est ainsi présentée par le représentant de la direction interrogé comme un moment singulier « *en termes de cohésion d'équipe, d'aide et d'entraide* », avant d'ajouter : « *C'est pour ça que je dis 'vraiment, pour le coup, la période a été plutôt fructueuse en termes de dialogue social'. Il n'y a jamais eu d'interruption de ce dialogue-là.* » De façon intéressante, pour lui, la « solidité » économique que connaît aujourd'hui son entreprise<sup>13</sup>, après avoir réussi à traverser la crise sanitaire, n'est alors pas étrangère à la façon dont cette dernière a été gérée, par le biais de ce travail « commun » :

*« Après, DISTRIB-2, particulièrement par rapport même à ce que j'ai pu voir autre part sur la grande distribution où on a réagi extrêmement vite et, je pense qu'on a mis tout le personnel en sécurité de manière très, très rapide. [...] Ils [les représentants du personnel] partagent quand même qu'on a pu vraiment être réactif sur la période. Et faire vraiment les choses qu'il fallait pour tout le monde et, qu'on avait bien, bien géré de manière commune et ensemble cette situation. »* (DISTRIB-2 : direction)

---

<sup>13</sup> « *On est dans une entreprise solide qui a quand même réussi à traverser la crise plutôt bien. C'est quand même ça qu'il faut voir et on n'a aucune raison de s'inquiéter. Ça peut toujours arriver à tout le monde. Je touche du bois. Mais globalement les gens sont sereins quand même par rapport à l'activité de la société. Même s'il devait y avoir une deuxième vague, une troisième vague ou quelque chose d'assez terrible [...] on saurait la traverser. Je pense que c'est ça aussi le porteur d'enjeux pour beaucoup d'autres sociétés : ils savent très bien que ça a été très, très dur et que les choses sont très fragiles, voire pour certains malheureusement déjà dans le rouge. On n'est pas dans cette situation.* » (DISTRIB-2 : direction)

Il est intéressant de noter que cette expérience d'un dialogue social perçu comme plus « partenarial », notamment par les représentants des directions qui soulignent ainsi une moindre conflictualité et un alignement plus fort des positions des directions et des représentants du personnel dans la gestion de la crise, est également bien distingué de cette autre modalité de dialogue et de gestion qu'est la cogestion.

C'est dans un établissement de PHARMA que cela est exprimé le plus clairement. Au plus fort de la crise, l'information y était partagée d'abord une fois par jour (15-30 minutes), puis une fois par semaine entre le DRH, le secrétaire du CSE et la secrétaire de la CSSCT : « *Tous les jours, les deux secrétaires, on avait rendez-vous à 13h30 pendant le confinement. On faisait des points [...] Ils étaient à l'écoute. On a fait un peu entre le CSE et le DP, voilà. Tous les jours, on leur amenait des éléments. "Mais attendez, ici, à cet endroit-là, il y a un problème."* ». S'y ajoutait un point une fois par mois au CSE sur le Covid. Le souci de ne pas faire de la cogestion pour autant, malgré une tendance, y compris du côté des managers, à vouloir obtenir le soutien des élus, est alors nettement rappelé par ce membre de la direction :

*« Après, il y a toujours un peu derrière le rêve de la cogestion, sur laquelle on n'est pas prêt à aller. [...] On donne beaucoup d'informations, mais ça ne veut pas dire qu'on demande à ce que nos décisions soient forcément soutenues. Enfin, on doit assumer à un moment donné notre rôle d'employeur avec les prises de décision. Et parfois, j'ai l'impression que, selon les responsables, qu'ils aimeraient en plus que toutes leurs décisions soient soutenues par les élus. J'ai dit : "C'est bien, mais il ne faut quand même non plus exagérer". Et, d'un autre côté je sens des élus qui aimeraient que tout passe avec leur accord. Et ça, ça s'appelle quand même de la cogestion. Je pense qu'on a un niveau de maturité tel qu'on partage beaucoup, qu'on aime bien obtenir leur accord et, dans beaucoup de cas, on l'obtient. Et en même temps, il ne faut pas qu'on se leurre. On n'est pas dans un système de cogestion, voilà. Et ça, je ne pense pas que ce soit lié à l'évolution du CSE. C'est l'évolution d'un site, une culture managériale d'un site et des organisations syndicales. Mais, c'est plus sur ce point-là, où je pense que comme le Code du travail [...] donne beaucoup de pouvoirs en particulier d'opposition, de frein au CSE, d'investigation, etc., il ne faudrait pas qu'il y ait un malentendu sur le sujet, et c'est un peu ma crainte. » (PHARMA : DRH d'un établissement)*

Ce que cet acteur perçoit comme un « risque » est donc pour lui en germe dans les prérogatives du CSE définies par le droit, et a alors trouvé dans le contexte de la crise sanitaire un terrain potentiellement favorable à son développement.

On trouve également un écho à cela dans les propos de la présidente d'un CSE d'ÉNERGIE, qui fait état de son désaccord quant aux velléités du secrétaire de l'instance d'aller vers un système plus nettement cogestionnaire (rappelons à cet égard que l'entreprise est dans ce cas héritière d'une longue tradition de cogestion par la direction, le corps des Mines et la CGT) :

*« Le confinement n'a pas été facile. Par exemple, au tout début de la crise sanitaire, j'ai convoqué un CSE extraordinaire pour expliquer la situation, les règles qui se mettaient en place, le fait d'avoir des plans qui allaient être faits. Il voulait rentrer dans un système de cogestion totale. C'était très compliqué parce qu'il y avait un nombre de sujets comme sur les plans de continuité d'activité où j'ai refusé d'aller, avec [le responsable des relations sociales]. [Le secrétaire du CSE] voulait valider tout, absolument tout à la virgule près. On lui a dit que c'était hors de question, d'autant que comme nous sommes une population à 95 % sédentaire, on était surtout sur une mise en œuvre de télétravail généralisé. Eux n'acceptaient pas, parce qu'ils voulaient aller dans du détail par emploi, pour voir certaines activités qui allaient devoir être*

*reportées, etc. Très difficile. Il voulait tout voir, tout faire. J'ai bataillé et tenu cette posture. Au final, ça s'est très bien passé.* » (ÉNERGIE : présidente d'un CSE d'établissement)

## 5 Conclusion

L'analyse des sept cas d'entreprises fait ressortir une série de tensions qui caractérisent les transformations des relations sociales engendrées par le passage au Comité social et économique. La plupart de ces tensions ne sont certes pas apparues suite aux ordonnances du 22 septembre 2017. Elles ont pu se manifester par le passé à l'occasion des réformes successives de la représentation du personnel ou en lien avec la complexification des structures de gouvernance des entreprises. La mise en place des CSE a toutefois aiguisé certaines de ces tensions, au point qu'elles paraissent aujourd'hui structurer la trajectoire de transformation des relations sociales, au moins dans les grandes entreprises françaises.

Parmi ces tensions structurantes, nous en retenons trois, qui sont celles à partir desquelles les acteurs eux-mêmes appréhendent les changements en cours dans leurs relations. Elles correspondent en outre à trois dimensions de « l'efficacité » du dialogue social initialement recherchée ou attendue par les directions. Ces tensions s'organisent autour des tendances à la centralisation, à la simplification et à l'intégration. Chacune s'inscrit dans des temporalités différentes. La centralisation a été d'emblée perçue comme l'une des principales conséquences espérées ou redoutées des ordonnances Travail, et elle a de ce fait constitué un enjeu central des négociations, lors de la configuration des nouvelles instances. La simplification attendue des procédures et des discussions au sein du CSE s'opère davantage à l'épreuve de l'expérience des premiers mois de fonctionnement de l'instance et fait, dans certains cas, l'objet d'un apprentissage collectif de moyen terme. Quant à l'intégration, qui vise à faire du CSE un véritable acteur collectif, il s'agit d'un horizon de plus long terme dont nous identifions, dans certains cas, les prémices.

À la lumière de nos cas, la mise au jour de cette centralisation sélective, de cette simplification à construire et de cette intégration inachevée nous conduit à interroger la nature du processus de rationalisation du dialogue social aujourd'hui à l'œuvre dans les grandes entreprises françaises.

### 5.1 Une centralisation sélective

La tendance centralisatrice a été d'emblée perçue comme le principal effet des ordonnances de septembre 2017. En fusionnant les anciennes instances de représentation du personnel, le risque d'un assèchement du dialogue social de proximité a été rapidement pointé. La suppression des mandats de délégué du personnel et l'absorption des anciennes « questions DP » dans l'agenda du CSE soulevait ainsi nombre d'interrogations sur le tarissement de ce mode d'échanges entre élus du personnel et managers dits de proximité. La disparition des Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail a quant à lui été l'objet des plus vives critiques syndicales. Nombre d'acteurs et de commentateurs ont insisté alors sur la perte de pouvoir, d'autonomie et de capacité d'action associée à la transformation du CHSCT en CSSCT, devenue simple commission du CSE. Mais dans nombre de grandes entreprises, cette commission prend aussi la place qu'occupaient antérieurement plusieurs CHSCT, organisés autour de métiers spécifiques ou de

territoires plus restreints que les comités d'entreprise. Autrement dit, la centralisation associée à la mise en place des CSE a d'abord été appréhendée comme une perte de proximité des IRP à l'égard des salariés et des enjeux directement associés à l'activité de travail.

Dans nos études de cas, cela a constitué une source majeure de préoccupation pour les équipes syndicales lors des négociations, et les fédérations ont fortement axé leurs recommandations sur la revendication de moyens pour la CSSCT et sur la demande de représentants de proximité en nombre suffisant. De leur côté, les directions ont assez facilement accordé ces moyens, sur la seconde revendication au moins, dans la mesure où cette perte de proximité était perçue comme un problème commun : la capacité altérée des élus à faire remonter à la direction les demandes et problèmes des salariés pouvait affecter considérablement le climat social et la légitimité même de la nouvelle instance. À leurs yeux, l'efficacité recherchée à travers une plus grande centralisation ne pouvait pas se faire au prix d'une capacité affaiblie des élus à représenter effectivement les salariés.

La centralisation réalisée par la fusion des IRP a donc conduit les négociateurs à rechercher les moyens de ménager de la proximité dans la nouvelle configuration. La réponse a, dans la grande majorité des cas, repris la suggestion faite par le législateur d'instituer des représentants de proximité à côté du CSE. Mais la mise en œuvre a pris des chemins très divers, témoignant d'une réelle difficulté à appréhender le rôle de ces nouveaux représentants, tant du côté des directions que des élus, qui s'est alors traduite dans une véritable hétérogénéité quant au sens donné à ces représentants de proximité dans les entreprises étudiées. Certaines directions ont été plus soucieuses de rompre plus nettement avec le fonctionnement antérieur et d'éviter que les représentants de proximité reprennent les routines instituées des anciens DP. Elles ont alors cherché à maintenir de la proximité avec les salariés sans créer de nouveaux mandats, à travers par exemple la mise en place d'une commission *ad hoc* du CSE chargée de traiter (et faire remonter par la même occasion) les « questions DP », le fait de ménager la possibilité que les élus du CSE prennent en charge le dialogue de proximité, ou encore la désignation de « référents métiers » dans les CSSCT.

La tendance centralisatrice portée par le nouveau cadre légal a par ailleurs pu être amplifiée lorsque l'occasion des négociations accompagnant la mise en place des CSE a été saisie par les directions d'entreprise comme une opportunité pour réviser l'architecture générale de la représentation des salariés.

Quelles qu'en soient les réalisations, une fois cette centralisation actée, les ajustements sont très marginaux et contraints. L'éventuelle révision passe nécessairement par une réécriture de l'accord instituant les CSE.

## 5.2 Une simplification à construire

Les représentants de direction rencontrés ont exprimé des attentes fortes en termes de fluidification des discussions au sein du CSE, décriant la pesanteur et la redondance des procédures antérieures, qui entretenaient un sentiment d'inutilité et de temps et d'énergie perdus. Le fait de ne plus avoir qu'une seule instance dans laquelle organiser les informations et les consultations est un gage de simplification qui peut contribuer à cette fluidification. Mais elle est loin d'en représenter une condition suffisante. En effet, les obligations de l'employeur en matière d'information-consultation restant inchangées, cette simplification attendue du

fonctionnement des instances de représentation du personnel est à construire. Cela suppose tout un ensemble d'ajustements dont les effets sur les pratiques de discussion sont peu prévisibles, voire peuvent se révéler contraires à ce qui est recherché. La simplification ne se décrète pas ; elle n'a rien de mécanique ni d'automatique.

Sur le papier, la création de commissions est en effet censée déporter une grande partie des débats dans des enceintes périphériques, dans lesquelles, qui plus est, les échanges pourraient prendre davantage la forme du groupe de travail que de l'arène de débats. Lieux d'instruction des dossiers de consultation et d'approfondissement des délibérations techniques, les commissions devraient faciliter la préparation des positions et des décisions effectivement prises en réunion plénière du CSE. Cette division du travail délibératif entre commissions et CSE est perçue (par les directions principalement) comme un facteur d'efficacité dans la prise de décision. La fluidité recherchée est aussi ce qui s'oppose au pouvoir de « blocage », parfois jugé exorbitant, des anciens CHSCT.

La variabilité du nombre de commissions et de leurs modes de fonctionnement manifeste la recherche active d'ajustements locaux, en fonction du contexte et des besoins ressentis par les acteurs. Toutefois, si les représentants du personnel constatent amèrement les faibles pouvoirs de la CSSCT et une certaine « simplification » du fonctionnement, perçue comme une réduction de leur capacité d'influence sur les enjeux de santé et de sécurité au travail, les représentants de la direction n'observent pas, de leur côté, la simplification attendue des discussions en séance plénière, et ce pour diverses raisons exposées plus haut.

Loin de se décréter, l'efficacité du dialogue social recherchée par la voie de la simplification suppose une transformation des pratiques sur fond de rationalisation. Cette transformation requiert un effort constant des deux parties pour organiser rigoureusement les ordres du jour et pour discipliner les débats. Cette exigence accrue de préparation et de coordination se traduit dans les faits par le paradoxe d'une simplification chronophage. Par ailleurs, cela maintient voire renforce un dialogue social informel.

### 5.3 Une intégration inachevée

La mise en place d'une nouvelle instance représentative du personnel s'inscrit, pour celles et ceux qui s'y investissent, dans une double logique. La première est une *logique de représentation* ; elle renvoie aux questions soulevées par la composition de l'instance : qui sont ses membres, combien sont-ils, comment sont-ils choisis. La seconde est une *logique d'action* ; elle renvoie à ce que l'instance peut faire : à quoi sert l'instance, que font ses membres, comment agissent-ils. La légitimité de la nouvelle instance, dans notre cas le CSE, se situe alors au croisement de ces deux logiques. L'instance sera considérée comme légitime si, d'une part, elle est jugée représentative (de la diversité des salariés de l'entreprise ou du groupe, des différents métiers ou territoires), et si, d'autre part, elle jouit d'une capacité d'action. Dans cette perspective, ce qu'il convient d'étudier, c'est bien la construction de l'instance en tant qu'acteur collectif : une instance capable d'agir, elle-même, au nom de celles et ceux, si divers soient-ils, qu'elle représente. En ce sens, on pourra parler d'une instance « intégrée » si le CSE n'est pas seulement la somme des divers membres qui le composent, ou l'addition des différentes voix qui s'y font entendre, mais s'il se présente comme un acteur collectif à part entière.



Cette recherche d'intégration est présente dans les discours de nos enquêtés et guide plusieurs de leurs pratiques. Certains mettent l'accent principalement sur la question de la composition du CSE, pour parvenir à une « juste » représentation au sein de l'instance ; d'autres se soucient avant tout d'avoir une instance capable d'agir et d'intervenir, notamment sur les dimensions stratégiques. Mais, comme les deux enjeux précédents l'ont montré, c'est bien au croisement de ces deux préoccupations de représentation *et* d'action que l'intégration du CSE se joue : la centralisation sélective et la simplification à construire traduisent la recherche d'une représentation à la fois « juste » et « efficace », que ce soit entre les niveaux centraux et locaux ou entre l'instance et ses commissions.

Dans le discours des directions d'entreprise, on retrouve ainsi fréquemment le souhait de voir le CSE fonctionner comme une instance « intégrée ». Dans leur perspective, l'intégration renvoie au fait que le CSE serait moins une instance au sein de laquelle s'exprime la pluralité, notamment syndicale, qu'une instance au sein de laquelle la représentation du personnel s'exprimerait d'une seule voix. Cela ne revient pas, pour ces acteurs, à ignorer la pluralité syndicale, mais à considérer que ce n'est pas au sein du CSE qu'elle est censée s'exprimer. C'est dans le travail préparatoire, en commission, voire au moment des négociations collectives, qu'elle peut le faire. Dans cette vision, si le CSE est vu comme une instance délibérative, c'est moins au sens d'une confrontation de points de vue, que d'une discussion orientée vers une prise de décision. Dès lors, si, au sein du CSE, la confrontation des points de vue l'emporte sur la prise de décision, les directions concernées tendent à considérer que le dialogue social perd en efficacité.

Notons que dans nos cas, ce point de vue est particulièrement prégnant là où les IRP sont, de longue date, très syndiquées et où l'instance tend à servir avant tout de tribune. Pour ces DRH ou DRS, elle se présente alors moins comme un acteur collectif (capable de donner « un » avis) que comme une structure à travers laquelle s'exprime chaque organisation syndicale. Pour certaines de ces directions, le passage au CSE devrait représenter ainsi l'opportunité de « désyndicaliser » les instances, en privilégiant une conception dans laquelle les membres d'une instance « intégrée » se sentiraient membres du CSE avant d'être membres de leur syndicat.

Si la recherche de l'intégration se retrouve aussi dans les discours de certains élus, elle s'éloigne généralement d'une telle vision unitaire. L'intégration, en ce sens, n'est pas pensée comme la mise à l'écart de la pluralité (qui s'exprimerait ailleurs), mais au contraire comme ce qui se construit sur la base de cette pluralité. On retrouve là notamment l'attention portée, dans plusieurs de nos cas, au travail intersyndical, dont le partage de la représentation de proximité a pu représenter une mise à l'épreuve.

#### 5.4 De la rationalisation formelle à la rationalisation matérielle du dialogue social ?

Ces trois transformations en tensions qui accompagnent la mise en place des CSE ne sont pas liées de la même manière à la question de l'efficacité du dialogue social. Les deux premières relèvent de l'efficacité attendue de l'instance CSE en tant que telle, d'où la focale portée par les acteurs – ainsi que dans notre analyse – sur les procédures et les processus. La troisième ouvre vers une conception de l'efficacité du dialogue social qui va au-delà du CSE et des seules procédures d'information-consultation. En esquissant les traits du CSE comme acteur collectif, les attentes exprimées par un certain nombre d'acteurs dépassent le seul registre de l'optimisation

processuelle du fonctionnement de l'instance de représentation du personnel, et se placent dans une interrogation plus large sur l'efficacité du dialogue social dans l'entreprise.

Se pose alors tout particulièrement la question des effets de ces transformations du CSE sur les pratiques de négociation collective en entreprise. La constitution d'une instance unique de représentation à partir de laquelle les sujets puissent être traités de façon unifiée, transversale et « efficace » pourrait constituer un point d'appui dans une démarche plus globale. Les discussions engagées dans le CSE pourraient faire percevoir à chacun la nécessité et l'intérêt d'engager des négociations plus fréquentes et plus directement en prise avec les transformations du travail et de l'entreprise. La densification des discussions en CSE et leur caractère plus stratégique permettrait alors d'élargir les négociations au-delà des enjeux de redistribution de la valeur ajoutée, tels qu'ils sont aujourd'hui abordés dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire. C'est ici une conception de l'efficacité du dialogue social qui diffère de celle plus strictement procédurale, qui paraît encore dominer dans les entreprises étudiées. En nous inspirant de la sociologie wébérienne du droit, nous pourrions distinguer rationalisation formelle et rationalisation matérielle du dialogue social. La rationalisation formelle du dialogue social, bien qu'incomplètement réalisée, paraît l'horizon principal, voire unique, des transformations en cours des relations sociales dans les grandes entreprises françaises. La rationalisation matérielle du dialogue social, qui viserait à donner à ses protagonistes davantage de prises sur les transformations économiques et sociales, demeure aujourd'hui largement en germes, tant l'essentiel des transformations paraissent relever de l'information-consultation, soit de la décision unilatérale de l'employeur. Dans cette perspective, à travers les cas étudiés, la mise en place du CSE semble à l'heure actuelle accentuer/alimenter cette rationalisation strictement formelle du dialogue social.

## Bibliographie

Benedetto-Meyer M. et Willemez L., 2021, *Les organisations syndicales et les réseaux sociaux : Militants, activités et organisations aux prises avec les outils numériques*, rapport de recherche, IRES, 131 p.

Chappe V.-A., Denis J.-M., Guillaume C. et Pochic S., 2019, *La Fin des discriminations syndicales ? Lutttes judiciaires et pratiques négociées*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.

Géa F. et Rouyer A., 2020, « les configurations du comité social et économique » in Géa F. (dir.), *Retour sur les ordonnances Macron. Un nouveau droit du travail ?*, Dalloz.

Mias A., 2014, « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 2, n° 18, p. 41-53.