



le cnam



L'ordonnance de 2017 sur le CSE : un affaiblissement de la démocratie sociale en entreprise

Emmanuelle Chabbert
Frédéric Rey
Pascal Thobois

Rapport final
Novembre 2022

Cette étude a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales) et a été réalisée dans le cadre de l'Agence d'objectifs

Agence
d'objectifs
IRES

Remerciements

Nous tenons ici à remercier vivement les personnes qui nous ont accordé un entretien, riche matière indispensable à nos analyses (qui pour autant n'engagent que les auteurs de ce rapport).

L'analyse statistique a bénéficié du soutien de Laurent Grouet, du laboratoire Lise (CNAM).

Notre travail a aussi été rendu possible grâce à l'appui d'un Comité de Pilotage de la CFDT composé de Christophe Clayette, Amanda Cristini, Sophie Gaudeul, Mathilde Nutarelli, Laurine Omnes, Philippe Portier et Luc Thoral.

Enfin, cette étude a bénéficié du financement de l'agence d'objectifs de l'IRES.

Auteurs et autrice

Emmanuelle Chabbert, consultante Relations sociales et Politiques de formation, Laboratoire Lise Cnam-CNRS

Frédéric Rey, maître de conférences HDR en sociologie, Laboratoire Lise Cnam-CNRS

Pascal Thobois, sociologue, chargé d'enseignement à Sciences Po Executive Education et au CELSA (Paris-Sorbonne)

TABLE DES MATIERES

Introduction	4
1. Contexte et problématique.....	4
2. Problématique	14
3. Méthodologie et plan du rapport.....	16
Chapitre I.L'évolution des moyens des élu.e.s pour exercer leur mandat	22
1. Passage du système CE/CHSCT/DP au CSE : quelle(s) structuration(s) ?.....	22
2. Les moyens humains.....	27
3. Les ressources informationnelles & matérielles.....	31
4. Le travail syndical.....	36
Chapitre II.Effets sur le dialogue social : L'efficacité est-elle au rendez-vous ?	46
1. Des relations employeurs/élus du CSE de quelle nature ?.....	46
2. L'information-consultation au sein du CSE : un processus qui fonctionne ?.....	56
3. Que nous apprend la gestion de la crise COVID en matière de fonctionnement du CSE ?	62
4. La rationalisation du fonctionnement des IRP contribue-t-elle à l'amélioration du dialogue social ?.....	67
Chapitre III.Focus sur les pratiques des élu.e.s / Repenser la gestion des ressources militantes dans le nouveau cadre du CSE	73
1. Les nouvelles conditions d'exercice des mandats	73
2. Fonctionnement des collectifs d'élus et coordination des commissions.....	80
3. Mal-être militant et difficultés de recrutement sur les mandats CSE	85
4. Formation syndicale, professionnalisation des mandats et transmission des compétences entre élus CSE	92
5. Des besoins accrus en compétences	95
6. Le transfert empêché de compétences entre élus.....	98
7. Valorisation des compétences militantes et accompagnement des RP à l'issue du mandat ..	103
Chapitre IV.Focus sur la relation aux salariés : une proximité empêchée ?	110
1. Un amoindrissement de la proximité directe des élus aux salariés ayant des effets multiples 110	
2. Des causes multiples	113
3. Des solutions possibles ?	129
Conclusion	134
Bibliographie	141
Annexes	144
Annexe 1 – Liste des entreprises qui ont bénéficié par accord d'un nombre supérieur de mandats de titulaires en CSE par rapport à la loi.....	145

INTRODUCTION

Cette étude a pour origine une demande de la Confédération CFDT qui nous a été adressée à la fin de l'année 2020, et ainsi intitulée : « *Les évolutions du droit syndical dans le cadre de la mise en place des CSE : quels effets sur la proximité de la représentation collective et le système de relations professionnelles ?* ».

Afin de présenter et de cadrer ce travail, nous verrons dans cette introduction le contexte du sujet et le positionnement de la problématique qui en ressort. Ensuite nous poserons les bases méthodologiques qui ont présidé à la réalisation de l'étude. Enfin, seront déclinées les parties qui constituent ce rapport.

1. CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE

L'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017, dite « Macron » a acté une nouvelle organisation de la représentation collective dans l'entreprise avec la mise en place des Comités social et Economique (CSE). Elle vient donc modifier profondément le paysage des institutions représentatives du personnel (IRP) dans les entreprises et il s'agit d'en mesurer les effets. Mais pour comprendre sa « philosophie », il convient de l'inscrire dans une histoire faite à la fois d'évolutions et de filiations.

○ *L'inscription dans un cadre juridique existant*

En 1982, les lois dites « Auroux » sont promulguées. Il était question de reconnaître au salarié un statut de citoyen sur son lieu de travail dans un esprit de « démocratie économique ». La mise en œuvre s'ancrait dans l'accroissement du rôle et des missions des IRP ainsi que des organisations syndicales au sein des entreprises, notamment par la négociation collective à ce niveau. Bon nombre des propositions de la CFDT et du Club « Échange et Projets » fondé par Jacques Delors avaient été intégrées dans le rapport Auroux (M. TRACOL, 2009). L'obligation de négocier et le droit d'expression impliquait l'augmentation des attributions des syndicats et des IRP (E. MAIRE, 1987). Cela passait par la reconnaissance de droits nouveaux, notamment « le droit d'expression direct et collectif des salariés » ainsi que « la négociation annuelle obligatoire ». Parmi les propositions fortes :

- un système d'alerte imposant au chef d'entreprise de réagir en cas de difficultés économiques,
- le renforcement du rôle des comités d'entreprise (CE) créés en 1945,
- l'élargissement de la politique contractuelle,
- la participation aux organes de Direction.

Il s'agit notamment de reconnaître le droit de regard et de « *contrôle des travailleurs sur les conditions de l'organisation et de la rémunération du travail ...* » (M. TRACOL, 2009). Le CE se voit reconnaître une double vocation économique et sociale et acquiert la personnalité juridique, bien que son pouvoir économique reste exclusivement consultatif (J.P. LE CROM et D. LINHART, 1995).

Son rôle consiste à « *assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts, dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail et aux techniques de production* » (art. L.2323-1, C. Trav.). De plus, les lois Auroux ont doté le CE de prérogatives nouvelles :

- droit de recourir à une expertise (comptable et/ou technologique) prise en charge par l'employeur,
- droit de mettre en place une commission économique au sein des CE des grandes entreprises
- droit, pour les représentants des salariés, de bénéficier d'une formation économique.

Jean Auroux aspirait à « *faire évoluer la vie de l'entreprise par le dialogue social renouvelé et plus équilibré* » (P. GOBERT, 2012). Les lois qui portent son nom élargissent le domaine de compétence des IRP, tout en consacrant un rôle médiateur des syndicats, central dans le champ de la négociation avec des délégués syndicaux dont les moyens sont accrus et la protection renforcée. La loi du 28 octobre 1982 mettra aussi en place deux nouvelles IRP visant à élargir la couverture syndicale et à tenir compte du caractère étendu de l'entreprise : le comité de groupe et le délégué de site. Les lois Auroux visaient l'implication des salariés dans le fonctionnement y compris économique des entreprises. Elles contiennent aussi le développement programmé de la négociation collective.

De fait, au fil du temps, la négociation collective s'est accrue. Cela s'est notamment manifesté lors de la mise en place des accords d'aménagement et de réduction du temps de travail à partir de 1996. Dans un mouvement de décentralisation observable dans la plupart des pays européens, la négociation connaît des évolutions ayant des effets sur l'activité des représentants du personnel : une augmentation et une intensification de l'activité, une plus grande formalisation des engagements et un élargissement des thématiques des accords collectifs. Elle s'est trouvée au cœur de plusieurs réformes.

La dernière décennie s'illustre par des réformes successives et rapprochées du code du travail qui ont profondément modifié les règles du jeu, ainsi que le paysage des IRP et des ressources à leur disposition. Pour ne citer que les principales réformes et contenus spécifiques nous intéressants dans le périmètre de cette étude, on trouve :

- La loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, dite « LSE » : celle-ci instaure l'entrée des salariés avec voix délibérative dans les conseils d'administration des grandes entreprises (avec heures de délégation, formation et protection contre le licenciement), ainsi que des obligations renforcées pour l'entreprise de partager en temps réel les informations sur la stratégie de l'entreprise avec les représentants des salariés. Cela inclut la création d'une base de données unique consultable par les IRP qui comprend des informations économiques et sociales de l'entreprise : la Base de Données Économiques et Sociales (BDES), devenue en 2021 BDESE (Base de Données Économiques Sociales et Environnementales).
- La loi travail du 17 août 2015, dite « Rebsamen » : ce texte recentre l'ensemble des informations-consultations autour de trois temps forts : une consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise, une sur la situation

économique et financière de l'entreprise, une sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi. Les obligations de négocier sont elles aussi réorganisées autour de trois sujets et temporalités : la rémunération, le temps de travail et la répartition de la valeur ajoutée (tous les ans), la qualité de vie au travail (tous les ans), la gestion des emplois et des parcours professionnels (tous les trois ans). Par ailleurs, cette loi prévoit plusieurs dispositions en matière d'accompagnement des représentants du personnel dans leur parcours professionnel (organisation d'entretiens professionnels en début et en fin de mandat, garantie de rattrapage salarial pour les « grands mandatés », maintien de la rémunération pour tout salarié prenant un congé de formation économique, sociale, et syndicale, etc.).

- La loi du 8 août 2016 « relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels », dite « loi El Khomri » : elle a pour objet de renforcer le poids des accords d'entreprise tout en consacrant le principe de l'accord majoritaire qui devient la condition de validité des accords en entreprise. Elle augmente de 20 % les heures de délégation des délégués syndicaux et accroît les possibilités de formation des négociateurs. Cette loi contribue également à soutenir la négociation de branche sur des thèmes spécifiques.

o *Le contenu des ordonnances Macron*

Les ordonnances du 22 septembre 2017, dites « Macron » ou « loi travail 2 » arrivent dans ce cadre juridique. Elles sont au nombre de 5 :

- ordonnance 2017-1385 « relative au renforcement de la négociation collective »,
- ordonnance 2017-1386 « relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales »,
- ordonnance 2017-1387 « relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail »,
- ordonnance 2017-1388 « portant diverses mesures relatives au cadre de la négociation collective »,
- ordonnance 2017-1389 « relative au compte professionnel de prévention (CPP) ».

C'est la deuxième de ces ordonnances (2017-1386) qui nous intéresse plus particulièrement dans le périmètre de cette étude, puisque c'est elle qui, en « fusionnant » les anciennes IRP (CE, CHSCT, DP), vient instaurer le CSE dans les entreprises d'au moins 11 salariés et préciser les moyens dont pourront disposer les représentants des salariés pour exercer leurs mandats dans l'entreprise. Il convient donc ici d'en présenter synthétiquement les principales mesures.

Tout d'abord, les attributions du CSE varient en fonction de deux seuils.

Dans les entreprises de plus de 10 salariés et de moins de 50 salariés, celles-ci sont les suivantes :

- présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives,
- contribuer à promouvoir la santé, la sécurité et les conditions de travail,
- réaliser des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel,
- pouvoir saisir l'inspection du travail.

Dans les entreprises de plus de 49 salariés les attributions du CSE sont celles qui viennent d'être mentionnées pour les entreprises de moins de 50 salariés, plus :

- assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production,
- être informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise (notamment sur les orientations stratégiques de l'entreprise, la situation économique et financière de l'entreprise, la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi),
- dans le champ de la santé, de la sécurité et des conditions de travail : procéder à l'analyse des risques professionnels, contribuer à faciliter l'accès des femmes à tous les emplois, à la résolution des problèmes liés à la maternité, à l'adaptation et à l'aménagement des postes de travail afin de faciliter l'accès et le maintien des personnes handicapées à tous les emplois, susciter toute initiative qu'il estime utile et proposer notamment des actions de prévention du harcèlement moral, du harcèlement sexuel et des agissements sexistes,
- un droit d'alerte en cas d'atteinte aux droits des personnes, de danger grave et imminent, d'utilisation non conforme du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (ce dernier n'est plus à l'ordre du jour), un droit d'alerte économique, un droit d'alerte sociale, et (ajouté depuis) un droit d'alerte en cas de risque grave pour la santé publique et pour l'environnement,
- dans les sociétés, des membres de la délégation du personnel du comité social et économique assistent avec voix consultative à toutes les séances du conseil d'administration ou du conseil de surveillance et peuvent assister aux assemblées générales,
- les activités sociales et culturelles (ASC).

En matière de moyens et de fonctionnement du CSE, incluant ce qui est attribué aux représentants des salariés pour exercer leur mandat, on peut retenir les éléments figurant dans le tableau suivant (comme on le verra ensuite, la plupart de ces sujets peuvent être négociés pour donner lieu à un accord d'entreprise) :

Composition	L'employeur et une délégation du personnel comportant un nombre de membres déterminé compte tenu du nombre des salariés et un nombre égal de titulaires et de suppléants (le suppléant assiste aux réunions en l'absence du titulaire). De plus, chaque organisation syndicale représentative dans l'entreprise ou l'établissement peut désigner un représentant syndical au comité.
Durée et fin du mandat	Les membres de la délégation du personnel sont élus pour quatre ans et le nombre de mandats successifs est limité à trois (excepté pour les entreprises de moins de cinquante salariés).
Heures de délégation	Elles sont fonction à la fois des effectifs de l'entreprise ou de l'établissement et du nombre de membres de la délégation, mais ne peuvent être inférieures à dix heures par mois dans les entreprises de moins de cinquante salariés et à seize heures dans les autres entreprises. Les conditions dans lesquelles les membres titulaires de la délégation du personnel peuvent, chaque mois, répartir entre eux et avec les membres suppléants le crédit d'heures de délégation dont ils disposent sont fixées par décret. N'est pas déduit des heures de délégation et également payé comme temps de travail effectif, le temps passé aux réunions avec l'employeur, aux réunions internes du comité et de ses commissions (dans la limite d'une durée globale fixée par décret), aux enquêtes.
Déplacement et circulation	Pour l'exercice de leurs fonctions, les membres élus et les représentants syndicaux au comité peuvent, durant les heures de délégation, se déplacer hors de l'entreprise. Ils peuvent également, tant durant les heures de délégation qu'en dehors de leurs heures habituelles de travail, circuler librement dans l'entreprise et y prendre tous contacts nécessaires à l'accomplissement de leur mission.
Affichage	Les membres de la délégation du personnel peuvent faire afficher les renseignements qu'ils ont pour rôle de porter à la connaissance du personnel sur des emplacements obligatoirement prévus et destinés aux communications syndicales, ainsi qu'aux portes d'entrée des lieux de travail.
Formation	Dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, les membres titulaires du CSE élus pour la première fois bénéficient d'une formation économique d'une durée maximale de cinq jours. Le financement de la formation est pris en charge par le CSE. Les membres de la Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) ou, le cas échéant, les membres de la délégation

	<p>du personnel du CSE, bénéficient de la formation nécessaire à l'exercice de leurs missions en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail (sur une durée minimale de cinq jours dans les entreprises d'au moins 300 salariés et de trois jours dans les entreprises de moins de 300 salariés). Le temps consacré à l'ensemble de ces formations est pris sur le temps de travail et est rémunéré comme tel. Il n'est pas déduit des heures de délégation. Ces formations sont renouvelées lorsque les représentants ont exercé leur mandat pendant quatre ans, consécutifs ou non.</p>
Local	<p>Dans les entreprises de moins de 50 salariés, l'employeur met à la disposition des membres de la délégation du personnel le local nécessaire pour leur permettre d'accomplir leur mission et, notamment, de se réunir. Dans les entreprises de plus de 49 salariés, s'ajoute le matériel nécessaire à l'exercice de ces fonctions.</p>
Nombre de réunions du CSE	<p>Au moins une fois par mois dans les entreprises d'au moins 300 salariés, au moins une fois tous les deux mois dans les entreprises de moins de 300 salariés. Dans les entreprises de plus de 49 salariés, au moins quatre réunions du comité portent annuellement en tout ou partie sur ses attributions en matière de santé, sécurité et conditions de travail.</p>
Ordre du jour et procès-verbal	<p>L'ordre du jour de chaque réunion du comité social et économique est établi par le président et le secrétaire. Il est communiqué par le président aux membres du comité trois jours au moins avant la réunion. Les résolutions sont prises à la majorité des membres présents (le président ne participe pas au vote lorsqu'il consulte les membres élus du comité). Les délibérations sont consignées dans un procès-verbal établi par le secrétaire dans le délai fixé, et transmises à l'employeur qui fait connaître lors du comité suivant sa décision motivée sur les propositions soumises. Le procès-verbal peut, après avoir été adopté, être affiché ou diffusé dans l'entreprise par le secrétaire.</p>
Commissions	<p>Une CSSCT est créée dans les entreprises d'au moins 300 salariés, les établissements distincts d'au moins 300 salariés et les établissements mentionnés aux articles L. 4521-1 et suivants. Une commission de la formation, une commission d'information et d'aide au logement, ainsi qu'une commission de l'égalité professionnelle sont créées dans les entreprises d'au moins 300 salariés. Une commission des marchés est créée au sein du CSE qui dépasse, pour au moins deux des trois critères mentionnés au II de l'article L. 2315-64, des seuils fixés par décret. Une</p>

	commission économique est créée dans les entreprises d'au moins mille salariés.
Subventions	L'employeur verse une subvention de fonctionnement d'un montant annuel équivalent à 0,20 % de la masse salariale brute dans les entreprises de cinquante à moins de deux mille salariés et 0,22 % de la masse salariale brute dans les entreprises d'au moins deux mille salariés. Ce montant s'ajoute à la subvention destinée aux activités sociales et culturelles.
Expertise	Sur proposition des commissions constituées en son sein, le CSE peut décider de recourir à un expert dans les cas prévus. Les frais sont pris en charge, selon les cas, soit intégralement par l'employeur, soit par le comité sur son budget de fonctionnement à hauteur de 20 % et par l'employeur à hauteur de 80 %. Par ailleurs, le CSE peut faire appel à toute expertise rémunérée par ses soins pour la préparation de ses travaux. Il peut aussi recourir à un expert-comptable dans les cas d'opérations de concentration, d'exercice du droit d'alerte économique, de licenciements collectifs pour motif économique, d'offres publiques d'acquisition ou pour préparer certaines négociations.

Un point important concernant la mise en œuvre de cette ordonnance est que les parties prenantes sont encouragées à négocier au sein de l'entreprise et que de nombreux éléments peuvent l'être pour donner lieu à un accord ; le supplétif ne s'appliquant qu'à défaut d'accord. Ainsi est-ce notamment le cas pour une longue liste de possibilités :

- le contenu, la périodicité et les modalités des consultations récurrentes du CSE ainsi que la liste et le contenu des informations nécessaires à ces consultations,
- le contenu des consultations et informations ponctuelles du comité, leurs modalités et délais,
- l'augmentation du nombre de réunions annuelles du comité par rapport au minimum fixé,
- les niveaux auxquels les consultations sont conduites et, le cas échéant, leur articulation,
- les délais dans lesquels les avis du comité sont rendus,
- l'organisation, l'architecture et le contenu de la BDESE et ses modalités de fonctionnement,
- la contribution versée chaque année par l'employeur pour financer des institutions sociales du comité social,
- la détermination du nombre et du périmètre des établissements distincts,
- la mise en place de représentants de proximité, leur nombre, leurs attributions, leurs modalités de désignation et de fonctionnement (notamment le nombre d'heures de délégation),

Introduction

- l'augmentation du nombre de membres du CSE par rapport à ce qui est prévu par la loi,
- l'augmentation du nombre d'heures de délégation des membres du CSE par rapport à ce qui est prévu par la loi,
- le nombre de mandats successifs qui peut dépasser trois dans les entreprises dont l'effectif est compris entre cinquante et trois cents salariés,
- la durée du mandat des représentants du personnel au comité qui peut être comprise entre deux et quatre ans,
- la limite de la durée globale du temps passé aux réunions internes du comité et de ses commissions,
- le délai et les modalités d'établissement du procès-verbal de réunion du comité par le secrétaire,
- les modalités de mise en place de la ou des CSSCT,
- la création des commissions obligatoires à des seuils plus bas ainsi que la création de commissions supplémentaires pour l'examen de problèmes particuliers,
- le nombre d'expertises dans le cadre des consultations récurrentes prévues.

D'une entreprise à une autre, y compris lorsque nous sommes sur le même seuil de salariés, il peut donc y avoir des différences importantes de fonctionnement du CSE et de moyens octroyés aux représentants des salariés pour exercer leur mandat, en fonction de ce qui aura pu être négocié ou non.

o *Les objectifs et enjeux de cette ordonnance Macron*

Mais quels sont les objectifs de la réforme ? Ceux qui sont affichés en la matière portent sur les points suivants :

- la revitalisation du dialogue social en favorisant les échanges et la négociation, notamment pour aboutir à des accords d'entreprise,
- la simplification et l'amélioration qualitative de ce même dialogue social,

Ces grandes lignes directrices, qui s'inscrivent dans une longue lignée de réformes précédentes, passent cette fois concrètement par la fusion des IRP afin de parvenir à :

- limiter le nombre de réunions par rapport au fonctionnement précédent incluant les délégués du personnel (DP), le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) et le CE,
- limiter la redondance de traitement des sujets dont certains pouvaient précédemment être traités successivement dans deux ou trois des instances existantes,
- rechercher ainsi une plus grande transversalité dans le traitement des sujets par le fait d'aborder au sein d'une même instance les différentes facettes d'un même objet (par exemple économique, organisationnelle et sécuritaire) et, allant de pair, une vision plus globale de la part des représentants des salariés

qui avaient auparavant tendance à se spécialiser en fonction de leurs instances d'appartenance.

Il est aussi question du renforcement des prérogatives des représentants du personnel afin qu'ils puissent agir en aiguillon du dialogue social et notamment de la négociation collective.

Des objectifs peut-être moins avoués ont également pu être relevés et parfois dénoncés, notamment par les organisations syndicales, comme la réduction du nombre de mandats dans les entreprises et celle du volume global d'heures de délégation.

o *Les premières évaluations de la mise en œuvre de la réforme*

La mise en place de ces nouveaux CSE dans les entreprises ne s'est pas faite de manière homogène et beaucoup d'entre elles ont attendu le dernier moment pour y procéder, voire ont dépassé la date butoir fixée au 31 décembre 2019 pour le faire. Une étude de la DARES montre qu'en 2020, les CSE sont en place dans 35,5 % des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé non agricole, couvrant 74,9 % des salariés (donc principalement dans les plus grandes d'entre elles). Fin 2020, 90 000 entreprises s'étaient dotées d'un CSE. 49 000 avaient connu une situation de carence essentiellement dans les entreprises de moins de 50 salariés (85 % des situations de carence).

Selon le rapport du comité d'évaluation des ordonnances (FRANCE STRATEGIE, 2021), fin 2020, 90.000 entreprises s'étaient dotées d'un CSE. 49 000 avaient connu une situation de carence essentiellement dans les entreprises de moins de 50 salariés (85 % des situations de carence). La possibilité de créer des CSSCT à partir de 300 salariés au lieu de 50 salariés pour les anciens CHSCT fait que le taux de couverture de cette mission spécifique sur la santé au travail passe de 74,6 % en 2017 à 46,4 % en 2019.

Dans la plupart des entreprises, on ne dispose pas d'un recul important pour évaluer les effets de la réforme (au mieux 3 ans pour ce qui concerne notre étude qui a essentiellement eu lieu en 2021). Pour autant, de premières tendances commencent à apparaître ...

Ainsi, une première évaluation opérée par France Stratégie donne plusieurs indications par rapport à notre sujet que nous reprenons le plus fidèlement possible (FRANCE STRATEGIE, 2021) :

- La mise en œuvre en œuvre des CSE se fait progressivement, en remplacement des anciennes IRP. Si initialement la date limite fixée pour l'instauration des CSE était le 31 décembre 2019, la mise en œuvre s'est poursuivie au-delà et a été parfois décalée en raison de la crise sanitaire.
- Pour le déploiement des CSSCT, du fait de leur caractère facultatif dans les entreprises de 50 à 300 salariés (contrairement aux anciens CHSCT obligatoires dès 50 salariés), la couverture globale des salariés par de telles commissions dédiées est en recul. Par ailleurs, le traitement de ces sujets n'est pas encore stabilisé et la nouvelle articulation entre CSCCT et CSE reste difficile à trouver.
- En termes de rationalisation du dialogue social, le passage à une instance unique a permis de limiter le nombre de réunions et le traitement de mêmes sujets dans différentes instances. Cependant, on voit parfois apparaître des structures complexes (par exemple du fait de la création de commissions

spécifiques), avec en particulier des difficultés d'articulation entre ces commissions et les CSE qui peuvent contrarier l'objectif de simplification.

- La diminution du nombre de mandats a touché différemment les entreprises selon leur taille : peu d'effets dans les plus petites (qui disposaient déjà de peu d'élus avant) ou dans celles qui avaient déjà des instances fusionnées (délégations uniques du personnel), plus marquée dans les grandes entreprises et/ou celles à établissements multiples où l'on observe, également, une centralisation plus importante des CSE. Cette centralisation se manifeste par une remontée des prérogatives et pratiques de négociation et de régulation stratégiques à des échelles plus éloignées du terrain (comités centraux par exemple), et par des périmètres plus larges d'intervention.
- Les éléments quantitatifs et qualitatifs ne traduisent pas d'évolution majeure dans les pratiques du dialogue social, mais plutôt un prolongement de tendances ou de réformes antérieures (centralisation des instances, etc.). La qualité du dialogue social antérieur aux réformes paraît jouer un rôle important dans la bonne appropriation des mesures mises en place par les ordonnances.
- Si l'objectif d'une approche plus transversale des dossiers est plutôt a priori partagé, l'effacement de la représentation de proximité apparaît comme une crainte récurrente. Seulement 25 % des accords de mise en place des CSE prévoient la création de représentants de proximité, principalement dans des grandes entreprises. Et, à ce stade, leur rôle reste encore mal défini. Des difficultés à traiter les questions relatives aux réclamations individuelles et collectives et aux conditions de travail sont mentionnées.
- Plus globalement cela génère un risque de perte de contact entre élus et salariés, et de non-identification des difficultés de terrain, qui est renforcé par la crise COVID et le développement du télétravail.
- L'élargissement et la concentration sur le CSE d'un champ très vaste de sujets à aborder ne crée pas mécaniquement une meilleure articulation des enjeux stratégiques, économiques et sociaux, et peut constituer un élément de fragilisation de l'engagement des élus (surcharge de travail de représentation, difficultés de conciliation avec l'activité professionnelle, parfois renforcées pendant la crise en raison de la forte sollicitation des instances existantes, manque d'expertise sur l'ensemble des sujets, etc.). Cela crée un besoin d'accompagnement renforcé que les élus expriment de façon récurrente, ainsi que la crainte de difficultés de recrutement pour les prochaines élections et d'affaiblissement des instances. Ce besoin d'accompagnement et de formation est aussi à envisager dans la perspective de la reconnaissance et de la valorisation des compétences acquises lors du mandat pour la suite de la carrière professionnelle, à l'issue du mandat.

Un autre bilan, issu cette fois du Sénat, rejoint pour partie celui de France Stratégie et soulève d'autres points (F. PUISSAT, 2021).

On peut également en présenter de façon synthétique les éléments qui nous intéressent dans le cadre de cette étude :

- Le rôle des représentants suppléants a été réduit (notamment parce qu'ils ne peuvent siéger au CSE qu'en l'absence des titulaires).
- Le volume total d'heures de délégation a logiquement diminué avec la fusion des IRP.
- Le constat est celui d'une appropriation lente et conservatrice des réformes par les acteurs du dialogue social qui ne permet pas de constater une forte dynamique nouvelle en faveur du dialogue social : la négociation sur la mise en place du CSE s'est souvent résumée à un exercice convenu et formel. Il semble que l'appropriation des ordonnances de 2017, qui sont venues après beaucoup d'autres réformes, soit difficile tant pour les employeurs que pour les salariés.
- Par ailleurs pendant la crise sanitaire du COVID, le dialogue social dans l'entreprise s'est réorganisé avec créativité à la faveur des assouplissements prévus dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire. Il n'en reste pas moins qu'au sein du CSE les représentants du personnel n'ont pas nécessairement la capacité à hiérarchiser les priorités ou à travailler en délégation.
- Le dialogue social gagnerait sans doute en efficacité s'il était recentré sur la vie de l'entreprise et sur les préoccupations immédiates des salariés.

Concernant l'utilisation ouverte par l'ordonnance de procéder à la mise en place des CSE via un accord d'entreprise, des chiffres remontés par la Confédération CFDT font état du fait que « 90 % des entreprises qui ont mis en place un CSE n'ont pas voulu négocier. Elles se sont contentées du minimum légal fixé par les ordonnances, parfois même en deçà de ce qui existait déjà dans l'entreprise. » (G. LEFEVRE, 2022). On est sur la même proportion dans le rapport de France Stratégie qui estime à 8.600 les accords d'entreprise de mise en place des CSE (ce qui, rapporté aux 90.000 s'étant dotées d'un CSE représente un taux de 9,55 %) (FRANCE STRATEGIE, 2021). Un autre chiffre plus récent, toujours en provenance de la CFDT, avance que 20 % seulement des CSE ont été mis en place par voie d'accord (CFDT, 2022). Il est bien sûr très difficile d'obtenir des données précises dans ce domaine, mais l'ensemble des estimations en provenance de ressources différentes tend à souligner la faiblesse du recours à l'accord. Ce dernier serait plus important dans les entreprises de plus grande taille. Ces aspects relèvent donc la possibilité que dans certaines entreprises on ait assisté à une régression sur les ressources permises pour le fonctionnement des IRP.

2. PROBLEMATIQUE

Pour l'heure, les travaux relatifs à la mise en place des CSE sont encore peu nombreux et il s'agira de nous demander quel est l'impact de ces réformes par rapport à notre sujet : qu'ont produit l'instauration du CSE, les transformations du fonctionnement des IRP et des moyens qui leur sont alloués ? Ceci peut notamment être mesuré au regard de la qualité du dialogue social, des pratiques des représentants des salariés et de la relation de ces derniers avec les salariés.

Cette étude se propose donc de venir éclairer la question de l'évolution du droit syndical en évaluant les incidences de l'évolution des moyens mis à disposition des représentants du personnel et de la recomposition des périmètres de représentation dans l'entreprise, sur le système de relations professionnelles. Assiste-t-on à un renforcement des ressources du dialogue social (moyens matériels et financiers, locaux, frais de déplacement, heures de délégation, formations à l'exercice du mandat, moyens de communication, échanges possibles avec les salariés, expertise, ordres du jour et thèmes traités dans les instances, etc.) ou à une opportunité saisie par au moins une partie des employeurs de faire reculer la représentation collective au risque d'un affaiblissement de ce même dialogue social ?

En effet, la volonté authentique de favoriser un dialogue social ouvert et productif n'est pas forcément partagée par tous les acteurs. Des travaux récents rappellent que le « contrôle du jeu social par les directions et la répression syndicale » sont une logique d'action de certains employeurs qui existe de longue date et qui se perpétue. Les stratégies d'affaiblissement du contre-pouvoir syndical utilisent à la fois des méthodes directes (discrimination salariale et blocage des carrières ; contrôle de l'embauche ; mobilisation de l'encadrement et de la maîtrise) et plus indirectes (utilisation des possibilités réglementaires pour freiner le « dialogue social », division syndicale ...) (N. HATZFELD, 2016, V.A. CHAPPE, C. GUILLAUME et S. POCHIC, 2015, CHAPPE et al., 2019).

D'autres auteurs questionnent les influences politiques derrière le législateur au regard du rôle de l'Etat de garantir l'existence de contre-pouvoirs face au pouvoir économique. Ces influences pourraient témoigner d'une « *résistance traditionnelle à la démocratie sociale* », voire d'une idéologie libérale et antisyndicale considérant que « *le modèle français de négociation sociale apparaît comme un handicap majeur pour l'économie française* » (J. GROSSET et A. OLIVE, 2016). Plutôt que d'adopter des mesures tendant à renforcer la présence syndicale et le dialogue social, n'assiste-t-on pas plutôt à la mise en place de dispositifs qui peuvent conduire de façon larvée à un effacement syndical ? Ces logiques d'action seraient donc loin de contribuer à réduire l'asymétrie des pouvoirs et de favoriser la démocratie sociale (J.F. PAULIN, 2018).

En particulier le renforcement de la professionnalisation des mandatés et de la centralisation du dialogue social ne contribuent-ils pas à accroître les difficultés à exercer une représentation collective en proximité des salariés et de la base militante dans l'ensemble des établissements et sites d'une entreprise ? L'hypothèse d'une centralisation du dialogue social comme celle d'un éloignement du terrain incitent à questionner les stratégies déployées par les représentants des salariés pour contrebalancer les difficultés accrues qu'ils peuvent être amenés à rencontrer dans l'exercice de la représentation collective et au sein du dialogue social. Comment ces recompositions affectent-elles les collectifs syndicaux et les IRP en réorganisant les activités et les moyens (temps de délégation, recours à l'expertise, etc.) ? A ce titre, l'observation portera également sur les effets des modifications organisationnelles en matière de pratiques syndicales (information, écoute, analyse des besoins des salariés, communication, etc.). Comment certains collectifs ont-ils pu surmonter ces difficultés ainsi que déployer des stratégies et pratiques syndicales adaptées ?

3. METHODOLOGIE ET PLAN DU RAPPORT

Pour notre sujet, comme dans beaucoup d'autres cas, il y a ce que prévoit la loi et il y a les réalités de ce qui se passe concrètement sur le terrain des entreprises à travers le fonctionnement des IRP, la qualité du dialogue social, les choix stratégiques ainsi que les pratiques des employeurs, des représentants des salariés et de leurs organisations syndicales d'appartenance. D'où l'intérêt de pouvoir mener une étude au plus près des entreprises et de leurs acteurs concernés par ces enjeux. L'enquête s'est déroulée de mai 2021 à mars 2022. Elle a été constituée d'une phase exploratoire, d'un questionnaire, d'entretiens et d'échanges avec un comité de pilotage.

○ *Pré-enquête exploratoire*

En mai et juin 2021, ont été menés des recherches bibliographiques ainsi que quelques entretiens exploratoires (n = 9 personnes rencontrées). Ces entretiens ont été conduits auprès de personnes en situation de prise de recul et d'analyse par rapport à l'impact des ordonnances Macron : service juridique de la Confédération CFDT, cabinet d'expertise intervenant auprès des CSE, avocat spécialisé en droit social, organisme de formation de la CFDT, responsable de la formation au sein de la confédération de la CFDT.

Il s'agissait pour nous de nous forger une première approche du sujet, de pouvoir en fixer la problématique, de construire des hypothèses et la méthodologie d'enquête.

○ *Questionnaire : 1038 réponses exploitables*

Dans le même temps, les premières réflexions sur un questionnaire de grande ampleur destiné aux représentants des salariés dans les entreprises ont été menées. Sa construction s'est articulée autour de sept thèmes (données sur le ou la répondant.e, données sur l'entreprise ou l'administration concernées, éléments sur la mise en place du CSE, sur les moyens de celui-ci, sur les relations professionnelles dans l'entreprise ou l'administration concernées, sur le CSE en temps de crise sanitaire et sociale, et enfin sur les changements intervenus dans les pratiques syndicales des répondant.e.s suite à la réforme des ordonnances travail). Le tout représente un total de plus d'une centaine de questions. Ce questionnaire a été diffusé auprès de la population cible à partir de juillet 2021 sous le nom de « En quête de dialogue social » (appelé par la suite « EQDS »). La diffusion a été opérée via des canaux de communication de la CFDT (circulaire adressée aux différentes structures fédérales et interprofessionnelles de l'organisation, publicité dans SyndicalismeHebdo.fr, visuel établi par le service Information-Communication publié dans l'ARC, posts sur Facebook et Twitter, information sur le site www.cfdt.fr ...). Le recueil des réponses s'est effectué de juillet à octobre 2021. Au total ce sont 1038 personnes qui ont participé. Le traitement de ces réponses s'en est suivi et les premiers résultats ont été présentés en janvier 2022 à la Confédération CFDT.

Les répondant.e.s sont à 60 % des hommes et à 40 % des femmes. La quasi-totalité (99 %) sont adhérent.e.s à la CFDT.

Tableau 1 – Répartition des répondant.e.s par sexe :

	Effectifs	%	% répondants
Une femme	393	37,9%	38,8%
Un homme	619	59,6%	61,2%
Sans réponse	26	2,5%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Les tranches d'âge les plus représentées sont celles qui vont de 46 ans à 60 ans – elles représentent 65 % de l'effectif total.

Tableau 2 – Répartition des répondant.e.s par tranche d'âge

	Effectifs	%	% répondants
Moins de 30 ans	11	1,1%	1,1%
Entre 30 et 35 ans	41	3,9%	4,0%
Entre 36 et 40 ans	95	9,2%	9,2%
Entre 41 et 45 ans	144	13,9%	13,9%
Entre 46 et 50 ans	192	18,5%	18,6%
Entre 51 et 55 ans	237	22,8%	22,9%
Entre 56 et 60 ans	245	23,6%	23,7%
61 ans et plus	69	6,6%	6,7%
Sans réponse	4	0,4%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

A l'échelle nationale, les chiffres de la Dares montrent que les représentants du personnel en entreprise en 2017 sont plus souvent des hommes, en deuxième partie de carrière (Pignoni, 2019). Avant la mise en place des CSE, les hommes sont déjà « surreprésentés par rapport aux femmes parmi les élus et les délégués syndicaux (62 % des RP contre 58 % des salariés du champ de l'enquête), quel que soit le mandat qu'ils exercent » (op. cit. p. 3). Notamment, les mandats de délégué syndical et de membre du CHSCT étaient largement plus souvent occupés par des hommes que par des femmes. Seule exception, les délégations ou instances uniques du personnel dans lesquelles une relative parité apparaissait. On peut alors se demander si la généralisation des instances uniques à la suite des ordonnances de 2017 jouera en faveur d'une progression de la parité, ou si les différences existantes auparavant se retrouveront voire s'amplifieront.

En termes de répartition par classe d'âge, les répondants « d'En quête de dialogue social » (EQDS) correspondent également aux chiffres de la Dares de 2017, qui montrent que les adhésions et les prises de responsabilité augmentent avec l'âge, jusqu'à 50 ans pour l'ensemble des représentant.e.s du personnel et jusqu'à 60 ans pour les délégué.e.s syndicaux.ales. De même, un lien fort existe entre la probabilité d'occuper un mandat et l'ancienneté dans l'entreprise.

Les professions et catégories socioprofessionnelles les plus représentées dans notre enquête sont celles des cadres ou ingénieurs (30 %), suivis à égalité par les agents de maîtrise, techniciens (27 %) et employés (27 %) et enfin par des ouvriers (11 %). Les réponses restantes se répartissent entre fonctionnaires et sans réponse. Cette répartition de l'échantillon "d'En quête de dialogue social" contraste avec celle de la Dares : en effet, en 2017 en France, 31,4

Introduction

% des représentants du personnel ayant au moins un mandat sont ouvriers, et 17,7 % sont cadres. Les professions intermédiaires et les employés représentant environ 25 % chacun des porteurs.euses de mandat, la population enquêtée dans « En quête de dialogue social » pour l'Ires se différencie donc surtout de celle de la Dares par la proportion bien plus importante – quasiment inversée - de cadres que d'ouvriers.

Tableau 3 – Proportion des répondant.e.s par PCS

	Effectifs	%	% répondants
Ouvrier	114	11,0%	11,1%
Employé	282	27,2%	27,5%
Agent de maîtrise, technicien	288	27,7%	28,1%
Cadre ou ingénieur	311	30,0%	30,4%
Fonctionnaire C	8	0,8%	0,8%
Fonctionnaire B	2	0,2%	0,2%
Fonctionnaire A	13	1,3%	1,3%
Autre	6	0,6%	0,6%
Sans réponse	14	1,3%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Il est possible de faire l'hypothèse que cette part importante de cadres s'explique par le mode de diffusion en ligne du questionnaire, ou encore par sa relative longueur. Au-delà du constat, il est délicat d'aller plus loin dans l'interprétation et de déduire de cette surreprésentation des cadres un quelconque effet sur les résultats globaux de l'étude.

Près de 60 % des répondant.e.s à EQDS occupent un mandat de délégué syndical ou DS Central. Ils et elles sont également à 40 % élu.e du CSE unique, et 30 % élu.e d'un CSE d'établissement. Bien entendu, les mandats peuvent se cumuler.

La majorité d'entre eux est aguerrie, avec une ancienneté dans la représentation du personnel qui dépasse les 6 ans pour les trois quarts d'entre eux. Plus encore, près de la moitié déclare un engagement de plus de 10 ans.

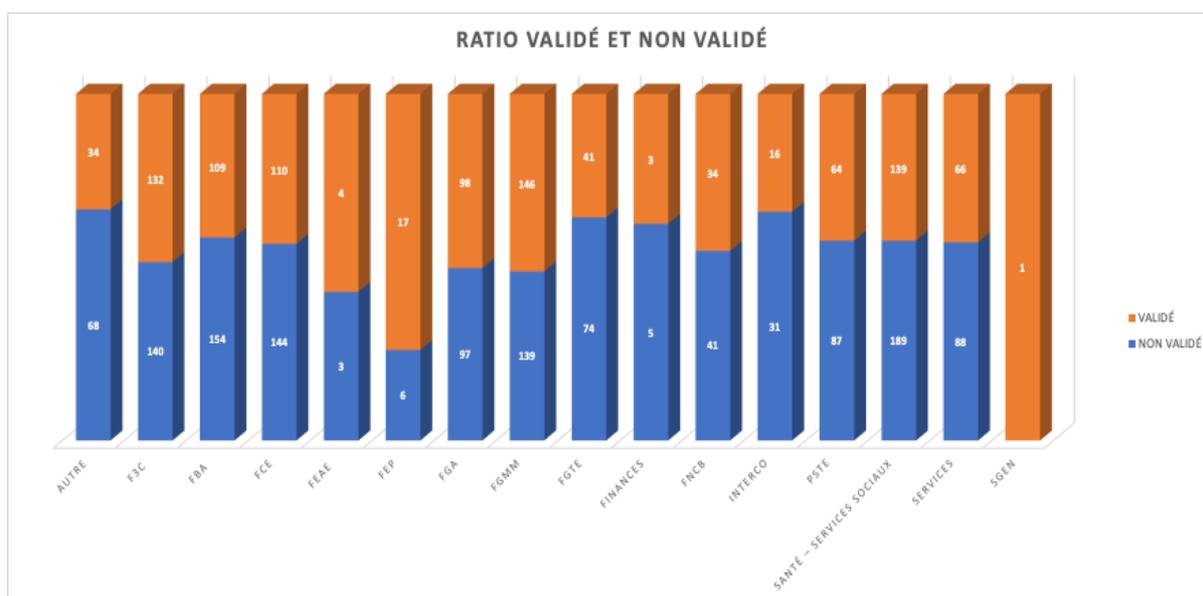
Un répondant sur cinq travaille en Ile-de-France. Ensuite et par ordre décroissant, l'enquête compte des répondant.e.s des Pays-de-la-Loire (14 %), de Nouvelle Aquitaine (11 %), Bretagne et Auvergne Rhône-Alpes (9 %), Grand-Est (8 %), Occitanie (7 %) et Hauts-de-France (6 %). Les 15 % restants étant répartis dans les autres régions.

Tableau 4 – Origine géographique des répondant.e.s

	Effectifs	%
Auvergne-Rhône-Alpes	92	8,9%
Bourgogne-Franche-Comté	36	3,5%
Bretagne	93	9,0%
Centre-Val de Loire	36	3,5%
Corse	3	0,3%
Grand Est	80	7,7%
Hauts-de-France	66	6,4%
Ile-de-France	203	19,6%
Normandie	40	3,9%
Nouvelle-Aquitaine	114	11,0%
Occitanie	75	7,2%
Pays de la Loire	148	14,3%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	45	4,3%
Sans réponse	7	0,7%
Total	1 038	100,0%

En termes d'appartenance sectorielle, près des trois quarts des répondant.e.s sont issu.e.s de six fédérations : FGMM, Santé-services sociaux, F3C, FCE, FBA, FGA.

Tableau 5 – Répartition des répondant.e.s par fédération



Une autre particularité de l'enquête est qu'elle réunit une majorité d'élus.e.s de grandes entreprises, puisque 64 % des répondant.e.s travaillent dans une entreprise 500 salariés ou plus. Quelques-un.e.s (moins de 5 %) sont à l'inverse issu.e.s de petites entreprises de moins de 50 salariés. Autrement dit, plus de 95 % de l'échantillon est composé d'entreprises de plus de 50 salariés, ce qui est cohérent avec le profil de répondant.e.s, majoritairement élu.e.s de CSE et / ou délégué.e.s syndicaux.ales. Aussi, ils et elles sont issu.e.s majoritairement de structures multi-établissements (69 %).

L'une des spécificités de l'enquête "En quête de dialogue social" est donc d'avoir recueilli une majorité de réponses en provenance de grandes entreprises.

Introduction

Cette caractéristique limite la portée générale des résultats, qui ne sont donc pas représentatifs de l'ensemble des entreprises françaises. Cependant, en donnant à voir ce qu'ont vécu les représentant.e.s du personnel dans les plus grandes entreprises, l'étude dresse un constat des effets des ordonnances sur les entreprises traditionnellement les mieux dotées en termes d'instances de dialogue social, de culture de négociation, ou encore d'expérience des relations collectives. Son apport est à ce titre particulièrement intéressant puisqu'elle montre, comme nous le verrons, que même les élu.e.s des entreprises les plus "solides" du point de vue du dialogue social ont subi les effets globalement négatifs des ordonnances sur leurs pratiques de représentation.

Tableau 6 – Répartition des répondant.e.s par taille d'entreprise

	Effectifs	%
Moins de 50 salariés	46	4,4%
Entre 50 et 99 salariés	44	4,2%
Entre 100 et 249 salariés	135	13,0%
Entre 250 et 499 salariés	142	13,7%
500 salariés ou plus	654	63,0%
Sans réponse	17	1,6%
Total	1 038	100,0%

L'ensemble des résultats seront bien sûr repris et analysés dans les développements de ce rapport.

o 22 Entretiens

A partir de novembre 2021, sur la base des résultats obtenus par le questionnaire, une campagne d'entretiens semi-directifs est réalisée. Elle porte sur 22 personnes issues des répondant.e.s au questionnaire, ayant accepté d'être recontacté.e.s pour cela. Cette population est donc composée de personnes provenant d'entreprises de tailles et de secteurs variés, et titulaires de différents mandats.

Tableau 7 – Taille des entreprises (nombre de salariés)

Moins de 250	250 à 500	Plus de 500	Grand groupe	Total
6	4	2	10	22

Tableau 8 – Secteur de l'entreprise (fédération d'appartenance)

FGMM	FCE	Santé-services sociaux	FBA	FNCB	FGA	F3C	HTR	FEP	Transports et environnement	Total
3	3	3	4	2	2	2	1	1	1	22

Tableau 9 – Mandat principal

Délégué.e syndical.e et élu.e CSE	Délégué.e syndical.e	Elu.e CSE unique	Elu.e CSE d'établissement	Représentant.e syndical.e au CSE	Total
17	2	1	1	1	22

Avec les entretiens de la pré-enquête exploratoire, nous avons au total rencontré 31 personnes. Dans le respect de l'anonymat de celles-ci, les citations d'entretiens seront uniquement suivies d'indications sur le type de fonctions ou de mandat exercés, sur le secteur d'activité et sur la taille de l'entreprise.

○ *Documentation*

Nous nous sommes également appuyés sur les accords d'entreprise en matière de mise en place du CSE et de dialogue social recueillis auprès des personnes interviewées. L'analyse du contenu de ces accords nous a permis à la fois de préciser les éléments d'ordre factuel qui ont été retenus pour fixer le cadre de mise en œuvre des CSE (et ce notamment pour compléter les propos des interviewés) ainsi que de mesurer les écarts pouvant exister entre le minimum prévu par la loi et ce qui a pu être négocié et obtenu dans certaines entreprises.

○ *Comité de pilotage*

Enfin, ce travail a été accompagné tout du long par un Comité de Pilotage qui s'est réuni à de nombreuses reprises. Ce comité était composé de Christophe Clayette (Confédération CFDT - Service Vie au travail et Dialogue social), Amanda Cristini (Confédération CFDT - Gestionnaire d'enquête), Sophie Gaudeul (Confédération CFDT - Économie et Société) Mathilde Nutarelli (Confédération CFDT - Économie et Société), Philippe Portier (Confédération CFDT - Secrétaire National), et Luc Thorat (Confédération CFDT - Chargé du développement) que nous tenons ici à remercier.

○ *Plan du rapport*

Pour traiter le sujet et répondre aux interrogations soulevées, nous commencerons par faire le point sur l'évolution des moyens attribués aux CSE et aux représentants des salariés à la suite de la mise en place de cette instance. Nous pourrions ensuite nous interroger sur les effets produits en matière de dialogue social dans l'entreprise. Puis, nous focalisons nos analyses sur deux dimensions problématiques fortement relevées par les personnes interrogées : la question des pratiques des élu.e.s et celle de la relation aux salarié.e.s.

Chapitre I. L'ÉVOLUTION DES MOYENS DES ELU.E.S POUR EXERCER LEUR MANDAT

1. PASSAGE DU SYSTÈME CE/CHSCT/DP AU CSE : QUELLE(S) STRUCTURATION(S) ?

Selon la Dares, c'est en 2019 que les CSE deviennent majoritaires dans les entreprises : « En 2019, 41,9 % des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé non agricole, employant 78,9 % des salariés, sont couvertes par au moins une instance de représentation des salariés. Les CSE (comité social et économique) sont en place dans 30,3 % des entreprises, couvrant 65,3 % des salariés, soit la majorité de celles dotées d'élus du personnel. » (D. GELEYN, 2021, p.1). De fait, au moment de l'enquête, les CSE concernés par l'enquête EQDS affichent pour la plupart d'entre eux (86%), entre deux et quatre ans d'existence puisqu'ils ont été créés en 2018 (26 %) et surtout en 2019 (60 %).

Pour l'enquête EQDS, 98 % des répondant.e.s déclarent qu'un CSE existe dans leur entreprise. De fait, la création des CSE est obligatoire dans les entreprises ou établissements de 11 salariés et plus, qui constituent l'essentiel de notre échantillon : comme évoqué en introduction, les seuils d'effectifs ont des effets importants sur l'existence et les attributions des CSE. Pour les entreprises de 11 à 49 salariés, les élus du CSE disposent par exemple des prérogatives anciennement dévolues aux délégués du personnel – néanmoins, si les sous-traitants pouvaient auparavant désigner du délégué du personnel, cette possibilité a disparue avec les ordonnances de 2017... Aussi, à partir de 50 salariés, les prérogatives du CSE s'étendent à celles antérieurement assurées par les CE et CHSCT. Cependant, ce n'est qu'une fois le seuil des 300 salariés atteint, qu'une commission spécifique d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail doit être mise en place. De 50 à 300 salariés donc, les questions d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail sont "diluées" dans les agendas des CSE et ne font plus l'objet d'un traitement spécifique comme le permettait l'existence des CHSCT.

La possibilité pour les entreprises de s'organiser en plusieurs établissements distincts crée une variété de situations aux effets significatifs sur les IRP, notamment en fonction des seuils d'effectifs de chaque établissement, et parce que toute entreprise disposant de plusieurs CSE d'établissements est tenue de se doter, en plus des CSE existants, d'un CSE central. Il n'est donc pas rare que des entreprises disposent de plusieurs CSE, et parfois de nombreux CSE, comme le montrent les 123 réponses de l'enquête indiquant la présence de 10 CSE ou plus dans l'entreprise.

Cependant, la majorité des situations concerne des CSE d'entreprise (unique). Ainsi, parmi les répondant.e.s de l'enquête, plus de la moitié déclarent un CSE unique dans l'entreprise (591 / 1038). Ensuite, parmi les 709 entreprises multi-établissements de notre échantillon, plus de la moitié déclarent l'existence de CSE d'établissements (399) mais également de CSE centraux (368 réponses) et de groupe (125 réponses).

Tableau 10 – Répartition des réponses par type d'IRP (plusieurs réponses possibles)

	Effectifs	%	% répondants
CSE d'entreprise (unique)	591	56,9%	58,7%
CSE d'établissements	399	38,4%	39,6%
CSE central	368	35,5%	36,5%
CSE de groupe	125	12,0%	12,4%
CSE européen	128	12,3%	12,7%
Conseil d'entreprise	16	1,5%	1,6%
Sans réponse	31	3,0%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Dans une grande majorité de cas (87% des répondant.e.s), la création des CSE a suivi la négociation d'un protocole d'accord pré-électoral (PAP), conformément à ce que prévoit la législation. Seuls 3% déclarent que le CSE a été créé sans PAP (et 10% ne peuvent pas se prononcer). Et généralement, de l'avis des répondant.e.s, ces accords sont respectés soit totalement (62%) soit partiellement (27%). Dans la majorité des cas, ces négociations de PAP ont pu être accompagnées d'aides extérieures, notamment des syndicats locaux, des cabinets d'expertise et des fédérations professionnelles.

En effet, dans plus de la moitié des cas, les représentants des salariés ont pu se faire aider pour leur négociation du PAP (54%) - mais plus d'un quart des répondant.e.s n'a pas su s'exprimer sur cette question. Parmi les raisons invoquées pour expliquer l'absence de PAP, les répondant.e.s signalent une contestation du périmètre du protocole, l'échec des négociations et/ou le refus d'une partie des organisations syndicales de signer l'accord, ou encore l'application *a minima* de la loi par la direction.

Tableau 11 – Proportion de répondant.e.s ayant bénéficié d'un aide à la négociation des PAP

	Effectifs	%	% répondants
Oui	513	49,4%	53,7%
Non	177	17,1%	18,5%
Je ne sais pas	266	25,6%	27,8%
Sans réponse	82	7,9%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Lorsqu'ils sont aidés, les élu.e.s se tournent d'abord vers leur syndicat local (une structure syndicale professionnelle locale, 37%), ensuite vers un cabinet d'expertise (30%) ou encore vers leur fédération professionnelle (26%). D'autres soutiens sont mobilisés mais dans une moindre mesure, comme les avocats, le service ARC – Accompagnement Ressources Conseil – de la CFTD, les structures interprofessionnelles de proximité (URI, UTI, UL...).

Tableau 12 – Type d'aide pour la négociation des PAP

filtré	Effectifs	%	% répondants
Cabinet d'expertise	149	29,0%	29,4%
Avocat	89	17,3%	17,6%
Inspection du travail	24	4,7%	4,7%
Accompagnement ARC de la CFDT	56	10,9%	11,0%
Fédération professionnelle	132	25,7%	26,0%
Structure syndicale professionnelle locale	186	36,3%	36,7%
Structure syndicale interprofessionnelle régionale	34	6,6%	6,7%
Structure syndicale interprofessionnelle locale	34	6,6%	6,7%
Autre	26	5,1%	5,1%
Je ne sais pas	23	4,5%	4,5%
Sans réponse	6	1,2%	
Total	513	100,0%	100,0%

Pour les deux tiers des répondant.e.s, des accords de dialogue social ont été négociés dans leurs entreprises (65%), tandis que moins d'un répondant.e.s sur cinq signale le contraire (18%). L'absence de négociation sur le dialogue social est généralement expliquée par le refus de l'employeur de s'y engager : « refus de l'employeur », « l'employeur n'a pas souhaité », « refus de la direction », « pas de volonté de l'employeur », « l'entreprise n'a pas souhaité donner plus « d'avantages » aux élus. Elle était totalement fermée à la discussion », « refus de la direction », etc.

o *Concentration et/ou centralisation du dialogue social ?*

Dans un rapport récent consacré au « dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 », l'Ires évoque un phénomène de concentration plutôt que de centralisation des instances : « on ne constate guère la mise en place de CSE unique mais une remontée des prérogatives des DP et des CHSCT au niveau des anciens établissements CE et une fusion de plusieurs d'entre eux en des établissements CSE aux périmètres bien plus larges » (F. LERAIS, K. GUILLAS-CAVAN, 2021, p.5). Cette concentration des instances se double d'une « concentration du travail représentatif sur les élus titulaires, notamment les secrétaires de CSE » (op. cit.).

La concentration du dialogue social réserve les moyens et les prérogatives du dialogue à un nombre réduit et plus limité d'élu.e.s, qui concentrent ainsi les pouvoirs de régulation. Elle s'accompagne souvent d'une centralisation de la régulation, c'est-à-dire d'un éloignement du terrain et d'une remontée des instances stratégiques vers des échelons plus centraux. Le dialogue social se déroule ainsi entre moins d'acteurs, plus éloignés des réalités des ateliers et des services. Concentration et centralisation semblent aller de pair pour pousser une certaine conception du dialogue social, davantage pilotée par des "experts" et moins connectée aux contingences locales. Les bénéfices attendus de la concentration / centralisation du dialogue social étaient, pour le législateur, une meilleure efficacité dans le traitement des questions sociales. Notre étude montre, comme d'autres, que cet objectif d'efficacité et de rationalisation n'a pas été atteint.

De fait, pour près d'un.e répondant.e sur cinq de notre enquête (18%), la centralisation du dialogue social a été l'un des principaux facteurs de dégradation de leur capacité de traitement des questions sociales en entreprise. Deux autres raisons mises en avant pour expliquer cette dégradation du dialogue social relèvent pour leur part de la logique de concentration des moyens et des pratiques des relations sociales : la fusion des instances (38%) et la disparition du CHSCT (29%).

Les données présentées ci-après détaillent les conséquences des réformes de 2017 sur le dialogue social dans les entreprises de l'échantillon de l'enquête « En quête de dialogue social ».

○ *Des commissions complémentaires, surtout sur la santé au travail*

Les CSE ont la possibilité – et parfois l'obligation, selon les seuils d'effectifs – de créer des commissions thématiques pour traiter de questions spécifiques. C'est notamment le cas des commissions Santé, Sécurité et Conditions de Travail à partir de 300 salariés.

Interrogés sur l'existence de telles commissions dans leurs CSE d'établissement, les répondant.e.s de l'enquête sont deux tiers à en déclarer une ou plusieurs (64,4%). Lorsqu'elles existent, ces commissions s'occupent de la santé sécurité (CSSCT) dans 95% des cas. Les commissions « formation » arrivent en deuxième position avec 58% des répondant.e.s indiquant leur existence dans leur établissement, puis les commissions de l'égalité professionnelle (44%) et les commissions économiques (41%).

Tableau 13 – Existence et type de commissions dans les CSE d'établissement

	Effectifs	%	% répondants
Oui	538	51,8%	64,4%
Non	231	22,3%	27,6%
Je ne sais pas	67	6,5%	8,0%
Sans réponse	202	19,5%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Si oui, lesquelles ? (plusieurs réponses possibles)

filtré	Effectifs	%	% répondants
Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT)	511	95,0%	95,7%
Commission économique	219	40,7%	41,0%
Commission de la formation	310	57,6%	58,1%
Commission d'information et d'aide au logement	236	43,9%	44,2%
Commission de l'égalité professionnelle	276	51,3%	51,7%
Commission des marchés	70	13,0%	13,1%
CSSCTE	34	6,3%	6,4%
Commission RSE / RSO	26	4,8%	4,9%
Autre	123	22,9%	23,0%
Sans réponse	4	0,7%	
Total	538	100,0%	100,0%

La thématique « santé, sécurité et conditions de travail » apparaît donc comme prioritaire lorsque les CSE choisissent de se doter de commissions complémentaires au CSE. Cela confirme la nécessité d'une structure spécifique et dédiée à ces questions quotidiennes, techniques et déterminantes pour les salariés.

- *Des représentant.e.s de proximité dans moins d'un établissement sur deux*

Afin de limiter la centralisation du dialogue social et la déconnexion avec les réalités du terrain, le législateur a souhaité donner la possibilité aux entreprises de créer des représentants de proximité. Ces derniers succèdent aux délégués du personnel, qui disparaissent avec les ordonnances de 2017. Mais si cette disparition des DP est belle et bien actée, la création des représentants de proximité est quant à elle purement facultative. Leur existence dépend de la négociation d'un accord collectif d'entreprise, qui sert par ailleurs à définir leurs missions puisque le Code du travail ne les précise pas.

Les Représentants de proximités sont des salariés désignés parmi les membres élus du CSE, ou plus largement parmi les salariés de l'entreprise désignés par le CSE. Leurs moyens d'actions sont également définis par accord, et ils bénéficient, comme leurs prédécesseurs délégués du personnel, d'une protection durant leur mandat et les 6 mois suivant son expiration.

Le plus important concernant les RP est bien leur rôle d' « antenne » et de relai auprès du terrain, au plus proche des réalités collectives et individuelles du travail. Leur rôle est aussi moins institutionnalisé et encadré que celui des CSE.

Les différents travaux consacrés aux effets des ordonnances 2017 sur le dialogue social ont mis en évidence que ces représentants de proximité n'avaient pas remplacé autant qu'ils l'auraient dû, les délégués du personnel disparus.

La majorité des répondant.e.s à notre enquête confirment qu'il n'existe pas, dans leurs établissements, de représentants de proximité (52%).

Tableau 14 – Des représentants de proximité ont-ils été mis en place :

	Effectifs	%	% répondants
Oui	444	42,8%	44,8%
Non	511	49,2%	51,6%
Je ne sais pas	36	3,5%	3,6%
Sans réponse	47	4,5%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Et parmi les 1038 répondant.e.s à l'enquête, seuls 168 déclarent avoir un mandat de représentant.e de proximité, soit 16% des répondant.e.s. Il s'agit, en proportion, de la quatrième population la plus représentée derrière les délégués syndicaux (DS) et DS centraux (59% des répondant.e.s), les élu.e du CSE unique (38%) et des élu.e d'un CSE d'établissement (28%).

Lorsqu'ils existent, les représentants de proximité s'occupent essentiellement des réclamations individuelles (sur le modèle des anciens DP), mais aussi des questions de santé, sécurité et conditions de travail. La valorisation des accords auprès des salariés apparaît en revanche comme une mission secondaire des représentants de proximité :

Tableau 15 – Rôle des représentants de proximité

filtré	Effectifs	%	% répondants
Santé, sécurité et conditions de travail	268	60,4%	60,9%
Réclamations individuelles	338	76,1%	76,8%
Valorisation et portage des accords auprès des salariés	107	24,1%	24,3%
Je ne sais pas	16	3,6%	3,6%
Autre	34	7,7%	7,7%
Sans réponse	4	0,9%	
Total	444	100,0%	100,0%

○ *Présence ou non d'un représentant syndical au CSE*

Les représentants syndicaux aux CSE sont des salariés désignés par une organisation syndicale représentative pour la représenter au CSE. Parmi les répondant.e.s, seuls 15% déclarent détenir un tel mandat de représentant syndical au CSE, ce qui indique que cette disposition n'est pas saisie par les organisations syndicales. Cette faible proportion interpelle, car les représentants syndicaux facilitent le fonctionnement des collectifs syndicaux. Comment expliquer donc que les organisations ne s'en saisissent pas davantage ?

Les ordonnances ont largement contribué à redéfinir les modalités d'organisation du dialogue social en entreprise – et par extension, à l'échelle interprofessionnelle. Outre ces questions d'organisation, les moyens humains pour le faire vivre constituent une autre dimension incontournable de ces ordonnances. La réduction importante des sièges de titulaires et la relégation des suppléants à un rôle secondaire dans le dialogue social ont été pointés par les rapports d'évaluation successifs. Les chiffres de l'étude « En quête de dialogue social » confirment ces évolutions et permettent de quantifier plus précisément le phénomène.

2. LES MOYENS HUMAINS

○ *Un nombre de mandats en baisse dans les établissements*

Selon les entreprises, les moyens en nombre de mandats évoluent sensiblement. Ils peuvent se cumuler en additionnant les CSE uniques d'entreprise, les CSEC et les CSE d'établissement en fonction des configurations organisationnelles des entreprises. Ainsi, certaines situations (de grands groupes comme Orange ou CapGemini) permettent la présence de 35 titulaires dans le CSE d'établissement et 25 titulaires au CSEC. Ailleurs, ce seront deux ou trois titulaires au CSE unique d'entreprise, ou encore un.e seul.e... Mais comme l'échantillon de l'enquête EQDS est composé majoritairement de grandes entreprises multi-établissements, les moyens humains paraissent dans l'absolu assez importants. Ce constat peut cependant être trompeur dans la mesure où les difficultés sont proportionnées à la taille des entreprises, ce qui relativise les chiffres absolus. Nous verrons également plus loin que les élu.e.s interrogés considèrent dans leur majorité manquer de moyens pour assurer leurs missions.

Pour les deux-tiers des répondant.e.s (68%), la réforme de 2017 n'a de fait pas permis d'augmenter le nombre d'élus titulaires dans les IRP grâce à des accords d'entreprise. Ainsi, le dialogue social en entreprise s'est souvent contenté de s'en tenir à la lettre de la législation, sans chercher à aller plus loin. Seule une petite minorité (15%) déclare que des accords d'entreprise ont permis de renforcer la présence des titulaires au CSE de leurs entreprises. Parmi ces dernier.e.s, se trouvent principalement de grandes entreprises de plus de 500 salariés comme HSBC, France Médias Monde, Darty Ile-de-France, Disneyland Paris, Compass Group France, mais également des organisations comme l'Ursaff. Certaines entreprises sont de taille moyenne, avec des effectifs salariés compris entre 250 et 499 salariés comme Keran. D'autres enfin sont plus petites, mais bien plus rares. On compte ainsi quatre entreprises de 50 à 99 salariés et trois de moins de 50 salariés, dans lesquelles le passage au CSE a permis une augmentation du nombre de titulaires (Annexe 1 – Liste des entreprises qui ont bénéficié par accord d'un nombre supérieur de mandats de titulaires en CSE par rapport à la loi). L'ampleur de ces augmentations varie ensuite fortement selon les entreprises, allant d'une simple unité (+1) à 23, 29 ou même 39 membres (AG2R La Mondiale).

Les ordonnances ont bien contribué à limiter la représentation du personnel du point de vue du nombre de mandats, même si certaines entreprises – minoritaires – s'illustrent au contraire par une augmentation.

o *Heures de délégation : davantage de temps militant*

Si la négociation ne permet que rarement d'obtenir des sièges de titulaires en plus, elle est plus intéressante pour ce qui concerne les heures de délégation. En termes de temps syndical, les répondant.e.s sont 25% à déclarer qu'un accord leur a permis d'obtenir un nombre d'heures supérieur à celui prévu par la loi.

Tableau 16 – Le nombre d'heures de délégation par élue.e.s en CSE a-t-il été porté, par accord, à un nombre supérieur à celui prévu par la loi ?

	Effectifs	%	% répondants
Oui	245	23,6%	24,9%
Non	575	55,4%	58,4%
Je ne sais pas	164	15,8%	16,7%
Sans réponse	54	5,2%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Il semblerait donc que les marges de négociation soient plus importantes pour les temps de délégation que sur le nombre de mandats de titulaires. Néanmoins, il convient ici aussi d'être prudent dans le diagnostic : si un quart des répondant.e.s ont pu négocier un volume d'heures de délégation supérieur aux planchers légaux, ces volumes "supplémentaires" sont mal connus. S'agit-il d'un nombre d'heures significativement important ? Est-il suffisant pour que les élu.e.s puissent convenablement mener à bien leurs nouvelles missions dans le cadre du CSE ? Là encore, les perceptions des élu.e.s sont utiles pour mettre en perspective les chiffres avec les vécus sur le terrain.

L'enquête permet d'en savoir davantage sur le nombre d'heures de délégation disponibles par mois. Les heures disponibles pour l'exercice des mandats sont de 31h et plus pour la moitié des répondant.e.s (52%) - ce qui correspond aussi à une réalité propre aux plus grandes entreprises, majoritaires dans l'échantillon de l'étude. Plus d'un quart des répondant.e.s déclarent entre 21 et 30h de délégation par mois (28%).

Un fait intéressant est que 88% des répondant.e.s estiment que ce crédit d'heures est égal ou supérieur au crédit d'heures prévu par la loi. Plus précisément, 58% déclarent que le crédit d'heures de l'accord d'entreprise est conforme au volume prévu par la loi, et 30% qu'il le dépasse. Cette donnée confirme que la négociation permet dans plusieurs cas de dépasser les planchers légaux pour ce qui concerne le temps mis à disposition des élus dans l'exercice de leur mandat.

Tableau 17 – Ce crédit d'heures dont vous disposez est-il inférieur, égal ou supérieur au crédit d'heures prévu par la loi ?

	Effectifs	%	% répondants
Inférieur au crédit d'heures légal	13	1,3%	1,3%
Egal au crédit d'heures légal	580	55,9%	57,8%
Supérieur au crédit d'heures légal	305	29,4%	30,4%
Je ne sais pas	106	10,2%	10,6%
Sans réponse	34	3,3%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Ce temps de délégation est "toujours" utilisé pour une petite moitié des répondant.e.s (48%). Un quart des élu.e.s parviennent à l'utiliser "souvent" (25%), tandis que d'autres ne le font qu'épisodiquement ("parfois" : 18%) voire n'y parviennent tout simplement pas ("jamais" : 9%). Ainsi, les heures de délégation ne sont pas toutes utilisées, quoique dans des proportions variables, par plus de la moitié des répondant.e.s. Si l'on se rappelle que ces dernier.e.s sont issu.e.s pour majorité de grandes entreprises, il est possible de faire l'hypothèse que les élu.e.s des entreprises moins grandes auront davantage de difficultés à utiliser leurs heures de délégation.

Les difficultés à prendre ces heures s'expliquent notamment par l'environnement des élu.e.s. En effet, l'enquête met également de mettre en lumière que près de quatre élu.e sur dix sont empêché.e.s de prendre leurs heures de délégation (parfois, souvent ou toujours) en raison de l'organisation du travail dans leur entreprise ou à cause de leur hiérarchie. Il ne suffit donc pas d'obtenir des heures pour pouvoir les utiliser...

Tableau 18 – Est-ce que l'organisation du travail mise en place par l'entreprise ou votre hiérarchie vous empêchent de prendre vos heures de délégation ?

	Effectifs	%	% répondants
Jamais	607	58,5%	60,5%
Parfois	300	28,9%	29,9%
Souvent	76	7,3%	7,6%
Toujours	21	2,0%	2,1%
Sans réponse	34	3,3%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

○ *Formation :*

Les deux tiers des répondant.e.s ont pu poser leurs jours de formation syndicale, le plus souvent entre 5 et 9 jours dans l'année (39% des réponses) ou un peu moins, entre 1 et 5 jours (33%). Les formations privilégiées sont celles relatives aux mandats dans les CSE (57%) et à la Santé, sécurité et aux conditions de travail (42%). Un peu moins d'un.e répondant.e sur cinq a bénéficié d'une « formation d'accueil à son organisation syndicale » (18%). En creux, ces chiffres indiquent aussi qu'un tiers des élu.e.s n'ont pas pu poser leurs jours de formation syndicale.

L'effet « taille des entreprises » de l'échantillon peut expliquer ce taux relativement élevé d'accès des élu.e.s à la formation syndicale. En effet, les chiffres connus des confédérations sont sensiblement moins élevés que les 66% qui apparaissent dans l'étude. Pour comprendre ce décalage, il est possible de faire l'hypothèse assez simple que les accès à la formation syndicale sont d'autant plus fréquents que les élu.e.s appartiennent à une grande entreprise, et qu'en conséquence, les données issues de l'enquête reflètent en partie cette réalité.

Le nombre de jours de formation par élu.e en CSE est généralement conforme à la législation, puisque 64% des répondant.e.s à l'enquête déclare qu'il est égal au temps prévu par la loi, parfois inférieur (7%) et rarement supérieur (3%). Un quart des enquêté.e.s ne sait pas répondre à cette question.

Les accords collectifs ne permettent qu'exceptionnellement de dépasser les planchers légaux. Seuls 7% des répondant.e.s déclarent qu'un accord collectif leur a permis de disposer d'un temps de formation supplémentaire...

Comme évoqué précédemment, parmi celles et ceux qui ont droit à de la formation syndicale, un tiers des répondant.e.s n'a donc pas pu poser ses jours de formation syndicale (34% soit 342 répondant.e.s). L'explication la plus fréquente est celle du... manque de temps : 75% des élu.e.s qui n'ont pas pu poser leurs jours de formation syndicale déclarent ne pas avoir eu le temps de les suivre. Exceptionnellement, le refus de l'employeur est évoqué (dans 5 cas, soit 1,5% des 342 répondants).

Tableau 19 – Si vous n'avez pas pu poser vos jours de formation, pourquoi :

filtré	Effectifs	%	% répondants
Refus de votre employeur	5	1,5%	1,5%
Pas eu le temps	253	74,0%	75,1%
Autre	79	23,1%	23,4%
Sans réponse	5	1,5%	
Total	342	100,0%	100,0%

Interrogés.e.s sur les formations communes, les élu.e.s sont plus de 80% à n'en avoir aucune connaissance. Ce dispositif est donc encore largement méconnu dans les entreprises. Pour autant, 168 répondant.e.s déclarent connaître les formations communes (17%) et parmi eux, 20% en ont suivi, 36% comptent le faire, et 20% ne pas le faire...

Pour assumer leurs responsabilités, les élus du personnel peuvent également compter sur des ressources internes et externes comme la base de données économiques et sociales, l'information-consultation récurrente, l'expertise, les conseils juridiques, ainsi que leurs organisations syndicales de rattachement.

3. LES RESSOURCES INFORMATIONNELLES ET MATERIELLES

Les ressources informationnelles sont essentielles pour garantir un dialogue social de qualité, des négociations sincères et/ou un rapport de force équilibré entre les parties. Il en existe plusieurs, internes et externes, à disposition des élu.e.s du personnel.

En parallèle, les ressources matérielles (locaux, budgets) contribuent aux plus ou moins bonnes conditions de travail syndical et conditionnent en partie les capacités d'intervention des élu.e.s dans leurs entreprises.

Sur ces deux dimensions très concrètes du travail syndical, les réformes de 2017 n'ont qu'exceptionnellement amélioré les situations. Le plus souvent, soit elles n'ont pas eu d'effet particulier, soit cet effet s'est révélé négatif et a dégradé les conditions du travail syndical en entreprise.

o *La BDES : un outil à améliorer*

83% des répondant.e.s déclarent qu'il existe une base de données économiques et sociales (BDES) dans leur entreprise. Cependant, ces bases de données ne sont que rarement mises en place par accord (36%). Une hypothèse permet d'éclairer ce faible recours à la négociation d'entreprise : les ordonnances spécifient en effet qu'un accord BDESE peut dispenser l'employeur d'envoyer un rapport écrit aux élus. De la même manière, il peut permettre à l'employeur d'écarter deux rubriques : la sous-traitance (« partenariats ») et les transferts commerciaux et financiers entre les entités du groupe. Cela constitue donc une épée de Damocles pour les élu.e.s du personnel qui peuvent, selon la situation dans leur entreprise et l'état des relations sociales, de choisir de ne pas prendre de risque. L'absence de recours à la négociation peut s'expliquer par cette prudence des élu.e.s face à la possibilité de dispenser l'employeur de leur envoyer un rapport écrit aux élus et d'écarter deux rubriques : la sous-

traitance (« partenariats ») et les transferts commerciaux et financiers entre les entités du groupe. Aussi, les BDSE n'apparaissent pas vraiment utiles à l'exercice du mandat : une courte majorité seulement des répondant.e.s (51%) estime en effet qu'elles contiennent des informations pertinentes (informations-consultations, négociations, avis argumentés...).

Tableau 20 – Pour vous, globalement, la base de données économiques et sociales (BDES) contient-elle les informations utiles pour l'exercice de votre mandat (informations-consultations, négociations, avis argumentés...) :

	Effectifs	%	% répondants
Oui	503	48,5%	51,0%
Non	326	31,4%	33,0%
Je ne sais pas	158	15,2%	16,0%
Sans réponse	51	4,9%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

○ *Des informations-consultations insatisfaisantes*

Lorsqu'elles sont obligatoires, les consultations sur les orientations stratégiques de l'entreprise, la situation économique et financière de l'entreprise, ou encore la politique sociale et les conditions de travail et d'emploi ont bien lieu, dans plus de 75% des cas.

Sur les informations-consultations récurrentes, l'agenda social – c'est-à-dire la périodicité des consultations et des négociations – s'en tient généralement à ce que prévoit la loi. Seuls 15% des répondant.e.s déclarent qu'un accord a permis d'aller plus loin grâce à la négociation collective. Là encore, la législation est un plancher que beaucoup d'entreprises considèrent comme un plafond.

Les informations-consultations permettent par ailleurs rarement aux élu.e.s d'émettre des avis argumentés ou des propositions alternatives. Nous retrouvons ici l'un des résultats évoqués précédemment à propos des BDSE qui n'offrent pas d'éléments jugés suffisamment pertinents pour l'exercice du mandat pour la moitié des répondant.e.s de l'enquête. A propos des informations-consultations récurrentes, seuls 13% des répondant.e.s estiment qu'ils sont suffisamment informés en amont de façon à « émettre un avis argumenté ou une proposition alternative ». Ce chiffre diminue encore lorsque la question est posée pour les informations-consultations ponctuelles (réorganisation, plan de sauvegarde de l'emploi, introduction de nouvelles technologies...). Dans ces cas, seuls 10% des répondant.e.s estiment être suffisamment informés en amont.

Tableau 21 – En matière d'informations-consultations récurrentes, estimez-vous être suffisamment informé en amont afin d'émettre un avis argumenté ou une proposition alternative ?

	Effectifs	%	% répondants
Totalement	133	12,8%	13,4%
Partiellement	551	53,1%	55,5%
Pas du tout	257	24,8%	25,9%
Je ne sais pas	51	4,9%	5,1%
Sans réponse	46	4,4%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Plus de la moitié des répondant.e.s (55%) estiment n'être que partiellement informés en amont, et plus d'un quart considèrent ne pas l'être du tout (26%). Cela fait donc une large majorité des deux tiers des répondant.e.s qui expriment leur insatisfaction vis-à-vis de l'information-consultation comme forme d'intervention dans leur entreprise.

Cette insatisfaction augmente encore lorsqu'il s'agit d'informations-consultations ponctuelles, comme à l'occasion de réorganisations, de plans de sauvegarde de l'emploi, lors de l'introduction de nouvelles technologies. Dans ces cas précis, seuls 10% des répondant.e.s estiment que l'information consultation permet « totalement » d'émettre un avis argumenté ou une proposition alternative. Ils sont autant à estimés pouvoir le faire partiellement que pour les informations-consultations récurrentes (54%) et encore plus nombreux à déclarer ne pas pouvoir le faire du tout (30%).

Ces résultats sont alarmants quant à l'état de la démocratie sociale en entreprise – et même celles, au regard de l'échantillon, que l'on considère généralement les mieux dotées en la matière. Le manque d'informations pour émettre des avis argumentés ou des propositions alternatives fragilise grandement la capacité des élu.e.s à intervenir de façon pertinente et constructive dans le jeu social. Comme l'a bien montré avec d'autres Jean-Daniel Reynaud, l'information est l'une des clés des régulations collectives (Reynaud, 2000).

○ *Des recours moins fréquents aux expertises*

Dans le même esprit, les ordonnances ont eu pour effet de limiter les recours à l'expertise et au conseil. A leur suite, l'expertise a connu un recul pour près de 4 répondant.e.s sur 10 (39,3%). Il s'agit ainsi d'une des ressources du dialogue social ayant connu le plus fort recul à la suite de la réforme de 2017.

Ces évolutions ne sont pas sans conséquences sur le rapport de forces entre les parties. En face des équipes syndicales, les directions disposent pour leur part d'avocats spécialisés et d'experts. L'asymétrie des positions est donc accentuée par les ordonnances, puisque l'expertise n'a plus la capacité de combler les manques d'informations pour les représentant.e.s des salariés.

Plus généralement, la majorité des répondant.e.s estime que les ordonnances n'ont pas eu d'effets sur leurs pratiques de recours aux ressources, appuis ou partenariats extérieures tels que les cabinets d'expertise, l'inspection du travail, la médecine du travail, leurs fédérations syndicales, etc. Mais lorsqu'ils ou elles déclarent des changements, ces derniers sont souvent généralement plus négatifs que positifs.

Ainsi, 13% des répondant.e.s estiment que leur capacité de recours aux cabinets d'expertise s'est réduite, contre 8% qui considèrent qu'elle s'est améliorée à la suite des ordonnances. Près d'un.e élu.e sur cinq (18%) recourent moins à l'inspection du travail, et seulement 8% y recourent davantage. Les proportions sont similaires pour ce qui concerne les services de la médecine du travail. Pour tous les partenaires extérieurs, à l'exception notable de leurs fédérations professionnelles et du dispositif ARC de la CFDT, les changements déclarés sont plus négatifs que positifs.

Tableau 22 – Qu'en est-il du recours à des ressources, appuis ou partenariats avec l'extérieur ?

	Amélioré		Réduit		Inchangé		Inexistant	
Cabinets d'expertise :	84	8,1%	133	12,8%	548	52,8%	184	17,7%
Avocats :	81	7,8%	69	6,6%	524	50,5%	261	25,1%
Inspection du travail :	91	8,8%	190	18,3%	515	49,6%	151	14,5%
Services de médecine du travail :	101	9,7%	185	17,8%	544	52,4%	120	11,6%
Fédération professionnelle :	78	7,5%	76	7,3%	605	58,3%	153	14,7%
Structure professionnelle locale :	50	4,8%	71	6,8%	555	53,5%	214	20,6%
Structure interprofessionnelle départementale ou locale :	50	4,8%	81	7,8%	540	52,0%	213	20,5%
Structure interprofessionnel régionale :	39	3,8%	83	8,0%	519	50,0%	235	22,6%
Associations :	12	1,2%	48	4,6%	402	38,7%	384	37,0%
Accompagnement ARC de la CFDT :	144	13,9%	36	3,5%	408	39,3%	139	13,4%

Il est possible de voir dans ces évolutions les effets des changements de modalités de financement. Si, avant les ordonnances, beaucoup de financements pouvaient être totalement pris en charge, à partir de 2017 les CSE doivent contribuer à hauteur 20% des coûts des informations et consultations sur la stratégie de l'entreprise, sur la politique sociale, ainsi que sur les informations-consultations ponctuelles (réorganisations). Cette nouvelle contrainte, dans un contexte de tension sur les ressources, impliquerait ainsi mécaniquement de repenser, c'est-à-dire dans certains cas de limiter, les recours aux expertises – privant ainsi les équipes d'une aide précieuse au dialogue social. De la même manière, les informations consultations sur la politique sociale n'ont plus lieu tous les ans, espaçant les recours à ce dispositif et réduisant leurs apports aux relations professionnelles dans l'entreprise.

Pour rappel, les résultats de l'enquête « En quête de dialogue social » donnent à voir la réalité des changements dans des entreprises considérées comme relativement bien dotées en ressources et en cultures du dialogue social. Il est donc possible de faire l'hypothèse que les dégradations dont ces résultats rendent compte sont encore plus marquées dans les petites et moyennes entreprises.

Les entretiens qualitatifs permettent d'apporter des éclairages sur les pratiques et expériences du terrain en matière de (non)recours à l'expertise :

« Au niveau du CSE on n'a jamais demandé d'expertise par cabinet extérieur ... Cela ne ferait qu'une seule fois pour 6 ans, ça n'est pas beaucoup. D'autant que lorsque l'on parle des aspects financiers et de la politique sociale cela reste souvent très vague ... je pense que cela permettrait de parler de tout cela en connaissance de cause, de savoir où ils vont vraiment. » (Elu.e CSE unique, santé et services sociaux, 250 à 500 salariés)

« Ça a été sauvé le recours à l'expertise, parce que nos employeurs n'en voulaient pas. C'est pas facile à mettre en place, c'est un peu dans un rapport de puissance et de force, et de volonté des élus locaux et autres. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

« Question : par rapport à ces questions d'ailleurs complexes vous vous faites aider des fois par des experts ? Réponse : alors jusqu'à présent non, jusqu'à présent on n'a pas eu l'occasion parce que on commence à poser les questions on commence à regarder où ça pêche En plus on n'a pas un gros budget parce que sur notre budget de fonctionnement on a utilisé beaucoup d'argent ... » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, 250 à 500 salariés)

« La structure spéciale sur les conditions de travail, c'est en grande partie ce que faisait le CHSCT. On n'a plus le recours à des cabinets externes pour faire des expertises et tout ça, donc du coup, c'est plus compliqué qu'avant pour les collègues qui étaient élus au CHSCT. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, conseil, communication et culture, moins de 250 salariés)

Comme l'indiquent les accords de grandes entreprises ou de grands groupes sur le CSE, certains textes prévoient d'ailleurs un contingentement des expertises, encadrant la pratique :

« Dans le cadre de ces consultations annuelles obligatoires, les parties conviennent que le CSE central aura la possibilité de recourir à deux expertises par an sur deux des trois thèmes de consultation. En conséquence, dans l'hypothèse où le CSE central déciderait de recourir à un expert lors de sa première et sa deuxième consultation annuelle obligatoire, il ne pourrait plus y recourir pour la suivante. » (Grand groupe)

« S'agissant des consultations récurrentes du CSE, le recours à l'expert-comptable est quant à lui encadré de telle manière que sur la durée du mandat, le CSE pourra faire appel au maximum à deux reprises à l'expert pour chacune des consultations pour la durée du mandat. » (Grande entreprise)

« Dans le cadre des dispositions de l'article L. 2315-79 du code du travail, les expertises relatives aux consultations récurrentes sont organisées de la façon suivante :

- Consultation relative à la situation économique et financière : possibilité de désigner un expert chaque année,*
- Consultation relative aux orientations stratégiques et à leurs conséquences : possibilité de désigner un expert tous les deux ans,*
- Consultation sur la politique sociale : possibilité de désigner un expert tous les deux ans. » (Grande entreprise)*

Aux ressources extérieures moins accessibles pour une partie des répondant.e.s, s'ajoutent des conditions matérielles dégradées.

○ *Des conditions matérielles dégradées*

Lorsque les ordonnances ont eu des conséquences matérielles sur le travail syndical, ces dernières sont plutôt jugées défavorablement. Ainsi, près de 20% des répondant.e.s déclarent que le budget de fonctionnement du CSE a été réduit, contre moins de 4% qui estiment que ce budget a été augmenté. Pour les activités sociales et culturelles (ASC), les proportions sont similaires avec 15% de réductions pour 4% d'augmentation. De même, les réformes ont eu des effets sur les locaux syndicaux, puisque 16% des répondant.e.s évoquent une dégradation de la situation, contre seulement 5% une amélioration.

Les locaux sont souvent considérés comme trop petits ou difficiles d'accès (25% des répondant.e.s). Ils manquent d'équipement dans 16% des cas, ou tout simplement ne remplissent pas les conditions minimales d'accueil des salariés (13% des cas).

Le reste des réponses, majoritaires donc, regroupe les répondant.e.s qui considèrent que les réformes n'ont pas changé leur situation. En résumé, lorsque les ordonnances ont eu des effets sur les moyens du CSE, ces derniers ont plutôt été négatifs.

4. LE TRAVAIL SYNDICAL

Comme nous le verrons dans la suite du rapport grâce aux témoignages d'élu.e.s, les ordonnances ont transformé en profondeur, et souvent négativement, les conditions du travail syndical et le travail syndical lui-même.

○ *Une communication en direction des salariés dégradée*

La communication aux salariés est l'une des activités essentielles des élu.e.s du personnel. Elle mobilise plusieurs canaux, dont les plus fréquents sont l'affichage syndical (69,3%), les tournées dans les services, les bureaux ou les ateliers (58,5%), les envois de mails (49,2%) et les distributions de tracts (49,1%).

Tableau 23 – Habituellement, comment informez-vous les salariés ? (plusieurs réponses possibles) :

	Effectifs	%	% répondants
Par des tournées dans les services, bureaux ou ateliers	586	56,5%	58,5%
Par retours sur des résultats d'enquêtes auprès des salariés	196	18,9%	19,6%
Par des permanences	292	28,1%	29,1%
Par l'organisation de réunions sur les lieux de travail	175	16,9%	17,5%
Par l'organisation d'évènements ou rencontres en dehors des lieux de travail	73	7,0%	7,3%
Par des Assemblées générales	92	8,9%	9,2%
Par voie d'affichage	694	66,9%	69,3%
Par distribution de tracts	492	47,4%	49,1%
Par un site web syndical dédié	301	29,0%	30,0%
Par les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn...)	239	23,0%	23,9%
Par mailing	493	47,5%	49,2%
Autre	69	6,6%	6,9%
Sans réponse	36	3,5%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Pour près de la moitié des répondant.e.s, les ordonnances ont dégradé les capacités d'information des salariés. Ils sont en effet 46,6% à considérer que les ordonnances ont modifié les modes d'information à destination des salariés, et parmi eux, 89% estiment que cette modification a été négative.

Tableau 24 – Concernant les Ordonnances de Travail, estimez-vous que les Ordonnances Travail ont modifié vos modes d'information à destination des salariés ?

	Effectifs	%	% répondants
Oui	435	41,9%	45,6%
Non	519	50,0%	54,4%
Sans réponse	84	8,1%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Si oui :

filtré	Effectifs	%	% répondants
Positivement	23	5,3%	5,3%
Négativement	387	89,0%	89,2%
Je ne sais pas	24	5,5%	5,5%
Sans réponse	1	0,2%	
Total	435	100,0%	100,0%

Au moment de l'enquête, environ la moitié des répondant.e.s estime que les moyens de communication dont ils disposent dans leurs entreprises ne conviennent pas à leurs besoins. Cela signale les marges de progression énormes qui existent pour permettre à ces élu.e.s de communiquer convenablement avec les salariés.

Tableau 25 – Selon vous, les moyens de communication existant pour les organisations syndicales et pour le CSE conviennent-ils à leurs besoins ?

	Effectifs	%	% répondants
Oui	460	44,3%	46,3%
Non	447	43,1%	45,0%
Je ne sais pas	86	8,3%	8,7%
Sans réponse	45	4,3%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Pour les 447 répondant.e.s qui estiment que les moyens de communication de leur entreprise sont insuffisants, la raison principale invoquée par les trois quarts d'entre eux est l'interdiction d'utiliser les messageries professionnelles pour transmettre des courriels aux salariés. Les moyens de communication plus anciens ne sont pas mieux lotis puisque la moitié des répondant.e.s considèrent ne pas avoir de panneaux d'affichages en nombre suffisants, ou suffisamment bien placés.

Si non, pourquoi ?

filtré	Effectifs	%	% répondants
Pas de liaison internet	86	19,2%	19,3%
Pas de ligne téléphonique	62	13,9%	13,9%
Panneau d'affichage insuffisant ou mal situé	228	51,0%	51,1%
Interdiction de l'envoi de courriels sur les messageries pros des salariés	341	76,3%	76,5%
Autre	46	10,3%	10,3%
Sans réponse	1	0,2%	
Total	447	100,0%	100,0%

L'interdiction d'utiliser les boîtes mails professionnelles des salariés – qui est l'outil de communication le plus répandu aujourd'hui dans le monde du travail – concerne plus précisément 60% des répondant.e.s de l'étude, soit 592 personnes – ce qui dépasse le nombre de répondant.e.s estimant ne pas avoir suffisamment de moyens de communication en direction des salariés (447 répondant.e.s). L'accès aux listes des mails professionnels des salariés est donc encore aujourd'hui très problématique pour nombre d'élu.e.s et d'entreprises.

Tableau 26 – En tant que représentants des salariés, avez-vous l'autorisation de communiquer directement aux salariés en utilisant leurs courriels professionnels ?

	Effectifs	%	% répondants
Oui	331	31,9%	33,0%
Non	592	57,0%	59,0%
Je ne sais pas	81	7,8%	8,1%
Sans réponse	34	3,3%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

○ *Davantage de difficultés à mobiliser les salariés*

Un constat similaire est posé à propos des capacités de mobilisation des salariés. Activité essentielle des élu.e.s, la mobilisation des salariés permet à la communauté de travail d'être associée aux questions qui touchent leur entreprise. Elle se trouve ainsi au cœur de la pratique démocratique en entreprise.

Pour les répondant.e.s d'EQDS, les enquêtes auprès des salariés et l'organisation de débats en section ou en AG sont les moyens privilégiés de mobilisation collective. Elles permettent de collecter des informations au plus proche du terrain, de prendre mesure la « température sociale » et d'évaluer l'état des collectifs.

Tableau 27 – Habituellement comment mobilisez-vous les salariés ? (plusieurs réponses possibles) :

	Effectifs	%	% répondants
Par des débats en section syndicale ou en Assemblée générale	333	32,1%	40,6%
Par des grèves froides ou perlées	52	5,0%	6,3%
Par des débrayages	121	11,7%	14,7%
Par des enquêtes	398	38,3%	48,5%
Par des campagnes d'opinion (via les médias, incluant les médias syndicaux)	146	14,1%	17,8%
Autre	133	12,8%	16,2%
Sans réponse	217	20,9%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Mais comme pour l'information des salariés, les ordonnances ont changé (dégradé) les pratiques pour quasiment la moitié des répondant.e.s (44,2%). Pour ces derniers, à la quasi-unanimité (96,2%), les changements sont négatifs puisqu'ils considèrent que les mobilisations ont été rendues plus difficiles à la suite des ordonnances.

Tableau 28 – Concernant les Ordonnances de Travail, Estimez-vous que les Ordonnances Travail ont modifié vos modes de mobilisation des salariés ?

	Effectifs	%	% répondants
Oui	417	40,2%	44,2%
Non	526	50,7%	55,8%
Sans réponse	95	9,2%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Si oui, leur mobilisation se fait :

filtré	Effectifs	%	% répondants
Plus facilement	7	1,7%	1,7%
Plus difficilement	400	95,9%	96,2%
Je ne sais pas	9	2,2%	2,2%
Sans réponse	1	0,2%	
Total	417	100,0%	100,0%

- *La fusion des IRP et la disparition du CHSCT : des éléments de réforme préjudiciables au dialogue social*

Lorsque les élu.e.s ont été invités à s'exprimer sur les dimensions de la réforme de 2017 qui ont été les plus préjudiciables au dialogue social, la fusion des IRP est évoquée par près d'un.e répondant.e sur dix. Une réponse très proche – la disparition du CHSCT – recueille quant à elle quasiment un tiers des avis exprimés. L'hypercentralisation du dialogue social est jugée préjudiciable pour le traitement de certaines questions de dialogue social pour près d'un.e répondant.e sur cinq. Seuls 10 % des répondant.e.s estiment que les ordonnances n'ont pas entraîné de dégradation du dialogue social dans leur entreprise.

Tableau 29 – Selon vous, qu'est-ce qui a été préjudiciable au traitement de certaines questions de dialogue social ?

	Effectifs	%	% répondants
La fusion des instances de représentation du personnel	367	35,4%	38,4%
Une hypercentralisation du dialogue social	180	17,3%	18,8%
La disparition du CHSCT	281	27,1%	29,4%
Il n'y a rien eu de préjudiciable	89	8,6%	9,3%
Autre	38	3,7%	4,0%
Sans réponse	83	8,0%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

- Moindre capacité à traiter des questions de santé et perte du lien aux salariés

Les questions de Santé, Sécurité et Conditions de travail sont les premières à subir ce préjudice. Elles sont citées par les trois quarts des répondant.e.s comme une question de dialogue social ayant pâti de la réforme. Les réclamations des salariés (ex-questions DP) suivent, avec 70% des avis exprimés.

Ces deux dimensions du dialogue social illustrent les effets négatifs des réformes qui ont dilué le traitement des questions de santé dans l'ensemble des questions sociales, et qui ont limité les possibilités de contact et de relations entre élu.e.s et salariés.

D'autres thématiques, quoique dans une moindre mesure, ont également été concernées par la réforme de 2017 : le droit d'alerte, les questions économiques et stratégiques, la RSE/RSO, l'égalité professionnelle, le handicap et l'environnement...

Tableau 30 – Si cela a été préjudiciable, sur quelles questions de dialogue social ? (plusieurs réponses possibles)

	Effectifs	%	% répondants
Réclamations des salariés (ex-questions DP)	588	56,6%	69,6%
Questions de Santé Sécurité et Conditions de Travail (dont prévention)	625	60,2%	74,0%
Questions économiques et stratégiques	193	18,6%	22,8%
Droit d'alerte	202	19,5%	23,9%
Responsabilité Sociale des Entreprises / Responsabilité Sociétale des Organisations	110	10,6%	13,0%
Egalité professionnelle	107	10,3%	12,7%
Handicap	79	7,6%	9,3%
Environnement	63	6,1%	7,5%
Autres	23	2,2%	2,7%
Sans réponse	193	18,6%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

o La proximité mise à mal par les ordonnances

Les conséquences des réformes de 2017 sur le travail syndical sont variables. Si elles ont affaibli les mandats dans toutes leurs dimensions, certaines de ces dimensions sont moins touchées que d'autres. Ainsi, près de 30% des répondant.e.s estiment que leurs mandats a été affaibli sur les activités sociales et culturelles du CSE, mais il s'agit d'une minorité, puisque 53% des répondant.e.s considèrent à l'inverse que leur mandat n'a pas été affaibli sur ce thème par les réformes.

Les thèmes pour lesquels les répondant.e.s estiment que les réformes ont affaibli leur mandat sont minoritaires sont peu nombreux : les activités sociales et culturelles du CSE, les relations avec les autres OS et les actions intersyndicales, ou encore le travail d'analyse juridique.

Pour tous les autres thèmes du questionnaire, les avis négatifs l'emportent sur les avis positifs. Pour les répondant.e.s, les réformes ont affaibli leur mandat sur le volet de la capacité à impliquer les adhérent.e.s (57%), sur le volet de la collecte et de l'analyse de l'information (54%), sur les relations de proximité avec les salariés (53%), sur leur capacité à proposer l'adhésion aux salariés (51%), sur l'information des salariés (47%)...

Les relations avec la direction sont également affaiblies par les ordonnances, puisque 48% des élu.e.s estiment que la fusion des instances et les évolutions du droit syndical qui en découlent ont été préjudiciables sur ce volet de leur mandat.

Tableau 31 – Selon vous, la fusion des instances et les droits syndicaux qui en relèvent affaiblissent-ils votre mandat sur les points suivants ? (Plusieurs réponses possibles)

	Oui		Non		Je ne sais pas		Sans réponse	
Les relations de proximité avec les salariés	551	53,1%	367	35,4%	63	6,1%	57	5,5%
L'information des salariés	484	46,6%	440	42,4%	56	5,4%	58	5,6%
Les capacités à proposer l'adhésion aux salariés	526	50,7%	353	34,0%	98	9,4%	61	5,9%
Les capacités à impliquer les adhérents	595	57,3%	297	28,6%	81	7,8%	65	6,3%
La collecte et l'analyse d'informations	562	54,1%	327	31,5%	82	7,9%	67	6,5%
La coordination des missions des commissions	474	45,7%	329	31,7%	157	15,1%	78	7,5%
Le travail d'analyse économique	403	38,8%	399	38,4%	158	15,2%	78	7,5%
Le travail d'analyse juridique	385	37,1%	394	38,0%	178	17,1%	81	7,8%
Les Activités Sociales et Culturelles du CSE	307	29,6%	550	53,0%	104	10,0%	77	7,4%
Le dialogue avec la Direction	500	48,2%	399	38,4%	72	6,9%	67	6,5%
Les relations avec les autres OS et actions intersyndicales	298	28,7%	503	48,5%	147	14,2%	90	8,7%
Autre							1 038	100,0%

- Des effets négatifs sur le travail syndical, qui limitent l'appétence à la prise de mandat

Pour une majorité des répondant.e.s (65%), les réformes de 2017 ont rendu plus difficile l'exercice de leur mandat. Cette difficulté est associée dans certains cas à un appauvrissement de l'activité syndicale (32% des répondant.e.s), bien qu'un quart de l'échantillon déclare au contraire que la réforme de 2017 a enrichi leur activité syndicale.

Tableau 32 – Diriez-vous que votre/vos mandat(s) est/sont devenu(s) :

	Effectifs	%	% répondants
Plus difficile	649	62,5%	64,6%
Plus facile	23	2,2%	2,3%
Inchangé	234	22,5%	23,3%
Je ne sais pas	99	9,5%	9,9%
Sans réponse	33	3,2%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Tableau 33 – En comparaison avec l'avant-réforme du CSE, estimez-vous que votre activité syndicale s'est :

	Effectifs	%	% répondants
Enrichie	240	23,1%	25,7%
Appauvrie	301	29,0%	32,2%
Est restée équivalente	393	37,9%	42,1%
Sans réponse	104	10,0%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Les ordonnances ont également contribué à aggraver, dans certains cas, le préjudice que subissent les élu.e.s en termes de carrière professionnelle. Cette réalité est connue et bien documentée par les travaux qui se sont intéressés notamment aux questions de discriminations syndicales (SOURCES).

L'enquête EQDS confirme ce que nous savons déjà : pour 60% des répondant.e.s, la prise de mandat a porté préjudice à leur évolution professionnelle. La moitié des répondant.e.s considèrent également que leurs perspectives de carrière sont réduites du fait de leur engagement militant.

Ces chiffres sont à mettre en perspective avec la spécificité de l'échantillon qui concerne de nombreuses grandes entreprises, où l'on trouve, historiquement, davantage de culture de dialogue social qu'ailleurs. On peut donc faire l'hypothèse que dans les entreprises de plus petites tailles, ou dans celles qui n'ont pas de culture des relations sociales, ces préjudices de l'engagement militants sont encore plus fréquents.

Tableau 34 – Estimez-vous que votre ou vos mandats porte(nt) préjudice à votre évolution professionnelle ?

	Effectifs	%	% répondants
Oui	602	58,0%	60,2%
Non	298	28,7%	29,8%
Je ne sais pas	100	9,6%	10,0%
Sans réponse	38	3,7%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Tableau 35 – Pensez-vous que cette situation se soit dégradée depuis la réforme des Ordonnances Travail ?

	Effectifs	%	% répondants
Oui	327	31,5%	33,1%
Non	476	45,9%	48,2%
Je ne sais pas	185	17,8%	18,7%
Sans réponse	50	4,8%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Tableau 36 – Estimez-vous que vos perspectives de carrière professionnelle sont :

	Effectifs	%	% répondants
Améliorées	29	2,8%	2,9%
Réduites	494	47,6%	49,8%
Inchangées	468	45,1%	47,2%
Sans réponse	47	4,5%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Les conséquences de la dégradation des conditions du travail syndical consécutive aux Ordonnances se retrouvent au niveau de l'appétence à la prise de mandat. Pour plus d'un tiers des répondant.e.s, soit 361 personnes élu.e.s dans leur entreprise, les ordonnances de 2017 ont eu un impact sur leur appétence à la prise de mandat.

Et pour la grande majorité d'entre elles (84%), cet impact a été négatif (64%), voire très négatif (20%). Ce sont donc 303 élu.e.s qui témoignent, sur les 1038 répondant.e.s à l'enquête EQDS, d'effets négatifs des réformes sur leur appétence à prendre un mandat.

Tableau 37 – Selon vous, les Ordonnances Travail et la fusion des instances en CSE ont-elles eu un impact sur votre appétence à la prise de mandat ?

	Effectifs	%	% répondants
Oui	361	34,8%	37,2%
Non	510	49,1%	52,5%
Je ne sais pas	100	9,6%	10,3%
Sans réponse	67	6,5%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Si oui, comment le qualifieriez-vous ?

filtré	Effectifs	%	% répondants
Très positif	2	0,6%	0,6%
Positif	25	6,9%	6,9%
Neutre	30	8,3%	8,3%
Négatif	230	63,7%	63,9%
Très négatif	73	20,2%	20,3%
Sans réponse	1	0,3%	
Total	361	100,0%	100,0%

La baisse de l'attractivité des mandats, associée aux risques pour la carrière professionnelle, contribue à limiter les intentions d'engagement de la part des salariés. Sur le terrain, cela se traduit par des difficultés à pourvoir des mandats dans près de la moitié des cas.

La réforme de 2017 n'a pas contribué à susciter des vocations, puisque 30% des répondant.e.s estiment que leur organisation a rencontré des difficultés à pourvoir des mandats depuis la mise en place du CSE. Un chiffre qui s'élève à 21% pour la période antérieure...

Tableau 38 – Est-il arrivé à votre organisation syndicale d'avoir des difficultés à pourvoir des mandats ?

	Effectifs	%	% répondants
Oui c'est arrivé avant la mise en place du CSE	211	20,3%	21,2%
Oui c'est arrivé depuis la mise en place du CSE	297	28,6%	29,9%
Non	338	32,6%	34,0%
Je ne sais pas	148	14,3%	14,9%
Sans réponse	44	4,2%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

Néanmoins, pour conclure sur une note plus positive, la majorité des répondant.e.s à l'enquête EQDS pense se présenter à nouveau pour un mandat (82%).

Tableau 39 – Est-ce que vous postuleriez à nouveau pour un mandat ?

	Effectifs	%	% répondants
Oui	810	78,0%	82,4%
Non	173	16,7%	17,6%
Sans réponse	55	5,3%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

En conclusion de ce chapitre quantitatif qui présentait les principaux résultats chiffrés de l'enquête EQDS, nous retiendrons que les élu.e.s interrogé.e.s dressent un bilan critique des effets des ordonnances de 2017 sur le dialogue social en entreprise.

Les premiers travaux publiés sur ces ordonnances pointaient déjà plusieurs fragilités comme la concentration et la centralisation du dialogue, une réduction des moyens, l'absence dans les entreprises de dispositifs pourtant prévus par la loi.

L'enquête EQDS permet de quantifier ces effets plus finement, en mesurer les conséquences (parfois) positives et (souvent) négatives des ordonnances sur de nombreuses dimensions du dialogue social d'entreprise.

Sachant que l'échantillon compte davantage d'élu.e.s de grandes entreprises, l'étude montre à quel point la réforme a bousculé le dialogue sociale même dans les entreprises les plus solides du point de vue des relations sociales.

Les chapitres suivants complètent ce tableau statistique en donnant la parole aux élu.e.s pour apporter des témoignages approfondis sur la réalité de leurs pratiques syndicales sur le terrain.

Chapitre II. EFFETS SUR LE DIALOGUE SOCIAL : L'EFFICACITE EST-ELLE AU RENDEZ-VOUS ?

Nous venons de recenser et d'évaluer les moyens dont disposent les représentants du personnel dans le cadre de la mise en place des CSE. Ces ressources de fonctionnement de cette IRP prennent une place importante dans la qualité du dialogue social ainsi engendré au sein des entreprises. Qu'est-ce que cela produit en la matière et quelles évolutions peut-on relever par rapport à la situation antérieure ? Nous nous interrogerons sur les relations entre les représentants de l'employeur et ceux des salariés, puis, plus particulièrement, sur ce qui se passe dans les CSE en matière d'information-consultation. L'expérience de la concertation durant la crise sanitaire liée au COVID pourra aussi nous apporter quelques éclairages. Enfin, nous pourrions nous demander si l'objectif d'amélioration de l'efficacité du dialogue social par la rationalisation du fonctionnement de l'instance est atteint.

1. DES RELATIONS EMPLOYEURS/ELUS DU CSE DE QUELLE NATURE ?

Dans un premier temps il convient d'examiner ici comment se passent les relations entre représentants de l'employeur et élus du CSE : ressenti de tensions ou d'une volonté commune de coopération, formalisme et/ou informalisme, évolutions liées à la mise en place des CSE ... Puis, il s'agira de nous demander concrètement qui est concerné, quels sont les acteurs effectifs de ce dialogue : à quels niveaux se joue-t-il et par qui est-il porté ?

o *Le « climat » des relations*

Sur la qualité des relations entretenues entre représentants de l'employeur et représentants du personnel, les acteurs de terrain nous livrent un ressenti mitigé et assez disparate. Ainsi, les réponses à notre questionnaire font-elles ressortir des relations entre la Direction et l'ensemble des organisations syndicales présentes dans l'entreprise qui sont qualifiées de « bonnes » à 39,9 % (très bonnes = 2,5 % ; plutôt bonnes = 37,4 %), de « mauvaises » à 33,9 % (plutôt mauvaises = 27,5 % ; très mauvaises = 6,4 %) ou « d'indifférentes » à 22,8 % (NSP = 3,5 %). Il n'y a donc pas de majorité qui se dégage dans un sens, plutôt trois blocs même s'ils sont de poids inégaux.

La qualité de ces relations s'améliore sensiblement dès lors que l'on demande aux personnes interrogées comment cela se passe entre la Direction de l'entreprise et la CFDT en particulier, puisque l'on trouve cette fois une majorité de réponses en faveur du « bonnes » avec 54,6 % (très bonnes = 5,7 % ; plutôt bonnes = 48,9 %), 22,8 % qui parlent de « mauvaises » relations (plutôt mauvaises = 18,2 % ; très mauvaises = 4,6 %) et 19,9 % qui les qualifient « d'indifférentes » (NSP = 2,7 %). On peut faire l'hypothèse que ces chiffres reflètent de manière assez « classique » des relations qui sont jugées comme étant de mauvaise qualité entre la Direction et les organisations syndicales qualifiées de « contestataires », tandis qu'elles seraient plutôt meilleures avec les organisations dites « réformistes », dont la CFDT.

Dès lors, quand il s'agit de qualifier les relations entre la Direction et les représentants du personnel au CSE, on obtient des chiffres qui se situent entre les deux ; sans doute fonction des compositions de ces CSE entre les différentes organisations syndicales. En effet, 48,2 % les jugent « bonnes » (très bonnes = 3,5 % ; plutôt bonnes = 44,7 %), contre 25 % qui les trouvent « mauvaises » (plutôt mauvaises = 21 % ; très mauvaises = 4 %) et 24,2 % « indifférentes ».

Globalement on notera tout de même que, sur l'ensemble des résultats, le qualificatif de « bonnes » l'emporte toujours sur celui de « mauvaises », ce qui pourrait refléter un état des relations entre représentants de l'employeur et représentant des salariés qui est meilleur que ce que les représentations les plus courantes laissent supposer.

Toutefois, il faut faire remarquer que la qualité des relations entre les personnes (qui passent aussi très souvent par un cadre informel) ne dit rien de la qualité du dialogue social au sens de la manière dont opère le fonctionnement des IRP et de ce que cela produit. Les entretiens sont utiles pour interpréter cela, dans la mesure où l'on nous a maintes fois parlé de relations nourries et/ou détendues, voire cordiales avec l'employeur, mais dont il ne ressortait pas grand-chose ou qui n'amenaient pas ce dernier à évoluer dans ces propositions et décisions comme on va le voir ensuite.

Par ailleurs, il s'agirait également de tenter de mesurer dans quelle mesure la nature de ces relations est liée à l'introduction des CSE. Là aussi, ce sont les entretiens menés durant l'enquête auprès de représentants des salariés dans les entreprises qui peuvent nous renseigner.

Tout d'abord, bon nombre d'entretiens nous indiquent des évolutions qui ne seraient pas corrélées à la mise en place des CSE. Il s'agirait de variations positives ou négatives relevant d'un changement de personnes au niveau de l'employeur (Direction Générale ou DRH) ou d'un changement dans la composition des organisations syndicales présentes.

« Nous on a eu un changement de directeur. L'ancien directeur il ne nous laissait pas parler. Il n'avait rien à cirer de ce que l'on pensait. Il pensait avoir la science infuse, et c'était comme ça. S'il était encore là avec les nouveaux CSE, il n'y aurait sûrement pas eu un bon dialogue social parce qu'il cherchait à imposer tout. [...] Le nouveau DG est ouvert, il nous dit très clairement quelle est la situation [...] Il y a un bon dialogue social avec la DG. On arrive à discuter, à faire part de nos objectifs et de nos besoins. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, plus de 500 salariés)

« Moi j'ai plutôt envie de dire que c'est l'arrivée du nouveau PDG du groupe qui fait que les choses bougent un peu. La difficulté que l'on avait dans l'entreprise, c'est que plusieurs DG se sont succédés avant que le nouveau PDG arrive, le jeune-là, et avec le père c'était difficile. C'était difficile en interne et les ordonnances Macron, la mise en place du CSE n'auraient pas changé grand-chose. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, 250 à 500 salariés)

« Primo je pense que le fait qu'il y ait 2 syndicats cela a été vraiment une bouffée d'air pour tout le monde. Je parle aussi bien des salariés que de la Direction. Avoir 2 syndicats c'est toujours mieux pour le dialogue social que d'en avoir qu'un seul. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, 250 à 500 salariés)

« Parce que la CFE-CGC et la CFDT qui sont plus progressistes elles ne représentent pas les 50%, ce qui était le cas avant les dernières élections, et là la situation a changé. C'était plus facile d'avoir des accords d'entreprise il y a quelques temps. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, grand groupe)

« Et là je trouve qu'il y a un effort avec ce nouveau responsable RH qui est arrivé. À chaque décision on nous appelle, on organise une réunion. Il n'y a pas forcément besoin de réunir tout le CSE, on appelle juste les délégués syndicaux. Après Ce que j'aime bien aussi c'est que l'ancien DRH fonctionnait plutôt par mail, et le nouveau il veut plutôt aller dans le contact, il se déplace et il vient nous voir directement sur le terrain, et du coup j'apprécie. Ça permet d'avoir un contact direct et aussi d'en profiter pour dire d'autres choses. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, hôtellerie, tourisme et restauration, moins de 250 salariés)

« Mais en fait le recrutement qu'il [le PDG] a fait de la nouvelle DRH a coupé complètement le dialogue de façon monstrueuse. [...] Nous les différences, ce n'est pas tellement avant ou après le CSE, c'est plutôt avant ou après la nomination d'une certaine DRH. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, chimie et énergie, moins de 250 salariés)

Les changements dans le climat du dialogue social au sein de l'entreprise peuvent également être imputés à une réorganisation générale de l'entreprise ayant eu des incidences sur le périmètre des nouveaux CSE par rapport aux anciens CE.

« Pour moi ce qui a changé les choses ce n'est pas le CSE, nous c'est le périmètre qui s'est agrandi. » (Elu.e CSE d'établissement, chimie et énergie, grand groupe)

Mais, au-delà de ces situations particulières, le ressenti général d'une grande majorité des entretiens va plutôt dans le sens d'une détérioration de la qualité du dialogue social, notamment, et c'est important, à travers un jugement qui ne porte pas que sur la forme de la manière dont cela se passe, mais aussi sur le fond de ce qui en ressort, de ce que ces échanges produisent. Ainsi en va-t-il des CSE souvent considérés comme une « chambre d'enregistrement » avec simplement des informations données par l'employeur et des élu.e.s qui sont mis.e.s devant le fait accompli.

« Il y a une politique de mettre devant le fait accompli. C'est-à-dire que pour des raisons ... ils appellent ça de l'agilité ... ils veulent nous informer mais on devient presque des chambres d'enregistrement. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, transports et environnement, grand groupe)

« Nous on passe notre temps à faire des avis et ça ne sert pas à grand-chose. Ça ne servait déjà pas à grand-chose avant, mais on a très peu de poids au final. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, grand groupe)

« Avec l'employeur on arrive à dialoguer. On nous parle beaucoup, il y a beaucoup de dialogue, ça il n'y a aucun problème, mais on a l'impression que l'on ne nous écoute pas vraiment. On remonte énormément de problèmes, on propose même des choses, des solutions, des alternatives, mais on est vraiment très peu considérés. C'est une impression mais je trouve que c'est uniquement les décisions de la Direction qui passent. Même s'ils justifient toujours quand ils refusent nos propositions. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, hôtellerie, tourisme et restauration, moins de 250 salariés)

« Notre grosse difficulté actuellement – et c'est très compliqué – c'est face à la Direction, parce qu'on a une Direction qui outrepassé les lois, qui prend ses décisions, qui ne nous intègre pas. [...] Et du coup c'est très compliqué parce que c'est là où je vois les limites de notre représentation. On peut faire des alertes, mais on n'est pas entendus et on n'a pas vraiment de pouvoir. Je pensais qu'on en avait plus que ça. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, agroalimentaire et agriculture, moins de 250 salariés)

Pour le dire autrement, on peut relever la qualification par les interviewés de « dialogue de surface » mais qui sur le fond ne fait pas bouger les choses. Cette tendance se serait accentuée ces dernières années avec l'arrivée des ordonnances de 2017. Elle renvoie à un constat amer d'engagement dans des échanges qui ont bien lieu mais qui *in fine* n'aboutissent pas, ou plus exactement ne font pas ou peu avancer les choses, notamment en ce qui concerne les décisions de l'employeur.

Globalement on pourrait dire que la règle est respectée à travers le nombre de mandats et d'heures de délégation, la transmission d'informations, le nombre de réunions, la navette entre les questions et les réponses argumentées ... mais que très peu de choses ressortent des CSE ce qui frustre les représentants des salariés comme la plupart de nos entretiens l'ont montré à travers un faisceau d'indices :

- Manque d'écoute de la Direction malgré l'ouverture affichée.
- Pas d'inflexion de la position de la Direction qui finit toujours par faire ce qu'elle a décidé.
- Un dialogue social vécu par les dirigeants comme une contrainte à laquelle il faut s'astreindre mais qui n'apporte rien à l'entreprise.
- Le sentiment d'un dispositif lourd pour un résultat très léger, voire inexistant.

« Il y a une formalisation des consultations, c'est à dire que c'est de plus en plus formel, de moins en moins construit et utile. » (Cabinet d'experts)

« Je trouve qu'il y a eu un sacré allègement. Les organisations syndicales avaient un droit de regard qui était un peu plus important ou tout du moins une force un peu plus importante dans le fonctionnement de l'entreprise. Je trouve qu'aujourd'hui c'est plus facile pour l'employeur d'éluder. [...] Maintenant on a l'impression que c'est un peu plus pour la forme, que sur le fond. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, 250 à 500 salariés)

« Le dialogue il y est. C'est des fois l'écoute qui n'y est pas. On ne peut pas dire que l'on ne dialogue pas, mais qu'est-ce qu'il faut ramer pour obtenir des choses. » (Elu.e CSE d'établissement, chimie et énergie, grand groupe)

« Il y a un nouveau DG depuis un peu plus d'un an et on n'arrive pas trop à le cerner. En réunion il est ouvert à tout et puis derrière on a l'impression qu'il n'est ouvert à rien. Le dialogue se fait mais on a l'impression que ça tombe un peu dans l'oreille d'un sourd. [...] Et puis ça reste pareil, ils ne sont pas assez à l'écoute malgré tout des personnes. » (Elu.e CSE unique, santé et services sociaux, 250 à 500 salariés)

« On aurait pu arriver avec moins de personnel [représentants des salariés] à un dialogue social plus égalitaire. Or c'est juste un passage obligatoire, on se rend compte que Monsieur Macron, ainsi que le patronat français, avaient des visions très passivistes du dialogue social vu plus comme une contrainte que comme une

valeur ajoutée pour l'avenir de l'entreprise. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

« Et puis, de fait, dans beaucoup de structures, on peut discuter, on peut négocier, puis à la fin, c'est l'employeur qui décide. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, conseil, communication et culture, moins de 250 salariés)

Des travaux menés dans d'autres études vont également dans ce sens. Ainsi en est-il du « 1er baromètre du groupe Alpha relatif au dialogue social » (GROUPE ALPHA, 2022). Cette enquête énonce que « *globalement, les débats en CSE ne permettent généralement pas à l'une ou à l'autre des parties de faire changer l'autre d'avis. Même si les Directions pensent influencer davantage les représentants du personnel que l'inverse.* »

Dans l'étude menée cette fois par le cabinet Syndex et l'Institut IFOP (SYNDEX, 2022), les résultats montrent que « *60 % des représentants du personnel considèrent que le passage en CSE a détérioré le dialogue social* ». Pour préciser les choses, il nous est dit que « *les représentants du personnel sont désormais majoritaires (52 %) à considérer la Direction de leur entreprise comme fermée et une part croissante la considère également comme attentiste (43 %).* » La note générale donnée au dialogue social par les représentants du personnel est de 4,8/10.

Les sentiments de déception (41 %) et de colère (34 %) prévalent quand on demande leur état d'esprit aux représentants du personnel, ce qui représente une augmentation de 5 points par rapport à la même étude de l'année précédente. Enfin, 82 % des représentants du personnel considèrent que la Direction est gagnante dans le passage en CSE, ce qui, à nos yeux, laisse sous-entendre que les élus et les salariés qu'ils représentent seraient perdant ou du moins qu'un dialogue social équilibré et « gagnant/gagnant » ne s'est pas instauré.

Ce qui est posé ici, c'est qu'il ne suffit qu'il y ait dialogue, même formellement bon, pour que celui-ci représente une utilité au sens d'une construction plus commune des décisions. Cette situation n'est pas nouvelle (et elle n'est pas le lot de toutes les entreprises), mais le sentiment de beaucoup de nos interlocuteurs est celui d'une aggravation ces dernières années qui coïncide notamment avec la réforme des IRP par les ordonnances de 2017 et qui est porteuse d'interrogation sur leur efficacité que l'on développera à la fin de cette partie.

○ *Centralisation et concentration des relations*

Un point particulier peut-être relevé qui a trait aux niveaux auxquels se jouent désormais le dialogue social ainsi qu'aux acteurs qui y sont principalement engagés, et qui met l'accent sur une centralisation et une concentration de celui-ci. Cela se déroulerait au détriment de la proximité des salariés et du terrain (les établissements), ainsi que du fonctionnement des collectifs syndicaux. Mais précisons ces deux processus et les arguments qui nous permettent de les évoquer ...

La centralisation du dialogue social tient au fait que dans beaucoup de groupes et/ou d'entreprises multi-établissements on observe une tendance à la diminution du nombre d'instances au profit du CSEC. La mise en place du CSE a pu être l'occasion de repenser la répartition structurelle des IRP dans l'ensemble de l'entreprise pour diminuer leur nombre, par la réduction du nombre de CE d'établissements (ou autre périmètre décentralisé du siège). Une autre étude dans le cadre de l'IRES confirme en partie ces observations (F. LERAI, K. GUILLAS-CAVAN, 2021).

Elle nous indique qu'un certain nombre d'entreprises ont procédé à une recentralisation au niveau du groupe avec notamment une fusion de plusieurs anciens CE d'établissements en des CSE aux périmètres plus larges. De notre côté on nous a aussi mentionné ce phénomène de centralisation à propos des questions de SSCT où la disparition des CHSCT n'a pas toujours donné lieu dans les établissements à l'instauration d'une CSSCT à la place (notamment du fait de la différence du seuil d'obligation). Le nombre des CSSCT est alors plus retreint que celui des anciens CHSCT et celle-ci est surtout présente au niveau central des CSEC. Les instances *ad hoc* de terrain ont grandement diminué, et il en va de même dans le cadre du passage des DP obligatoires à des représentants de proximité peu mis en place et souvent peu nombreux dans les entreprises où un accord les a tout de même prévus, avec à la clé un éloignement géographique possible des salariés qui sont dans leur périmètre (nous reviendrons plus en détail sur ces différents aspects dans le chapitre 4).

« Je pense notamment à la question des établissements distincts parce que c'est vrai que c'est peut-être le nerf de la guerre, parce que du nombre d'établissements dépend le nombre d'élus, dépend les réunions, dépend les heures de délégation, les consultations, etc. Je pense que c'est peut-être le premier des reculs. » (Services juridiques de la Confédération CFDT)

« Il y a eu une nette centralisation oui. En fait l'instance qui a le plus pâti de la réforme c'est le CHSCT. Parce qu'il y avait plein de CHSCT. Alors il y a eu une diminution du nombre de CE – entre le nombre de CE et le nombre de CSE – il y a une diminution mais elle est assez modérée. Par contre, la diminution du nombre de CHSCT elle est phénoménale [...] ça signifie clairement une perte de proximité et une centralisation. » (Cabinet d'experts)

« Ils ont inversé avant il y avait un CE central et des CHSCT régionaux et maintenant il y a un CSE pareil par filiales et par contre le côté hygiène et sécurité c'est central. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, transports et environnement, grand groupe)

« Et puis nous, on n'est que deux élus dans notre CSE, et avec 4 sites donc c'est très compliqué. [Avant le CSE] On était beaucoup plus nombreux et on se partageait le travail, mais il y avait différentes filières [...], c'était plus facile, à mon avis, parce que chacun des élus agissait sur son secteur d'activités. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, banques et assurances, grand groupe)

Outre ce phénomène numérique, on assiste également à une forme qualitative de centralisation qui passe par le fait que même lorsqu'il y a des CE d'établissements, ceux-ci sont en partie vidés de leur substance par le fait qu'il ne s'y passe pas grand-chose, ou plus précisément par le fait qu'il ne s'y joue pas grand-chose. En effet, très souvent les CSE « locaux » sont réduits à décliner ce qui se décide au niveau central et possèdent peu de marges de manœuvre, y compris au niveau des représentants de l'employeur qui les président et qui sont amenés à se référer sans cesse à leur Direction Générale.

« Le dialogue social chez nous il se joue à 90% ou 95% au niveau national, au niveau central. C'est au niveau du CSEC et dans les négociations, les accords. [...] Après ça dépend des personnalités, mais le résultat fait aussi qu'ils ont une feuille de route et on sait très bien que quelque part ils ont une ficelle au-dessus de la tête qui leur dit où il faut aller. [...] Mais vous savez que ça vient de là-haut. On est quand même relativement centralisés. » (Elu.e CSE d'établissement, chimie et énergie, grand groupe)

« On est dans un groupe avec un dialogue qui est à la fois très central et très vertical. [...] Ça passe par la DG. Il faudrait arriver à maintenir un dialogue qui soit suffisamment de proximité et régionalisé, mais ça c'est la grande difficulté. Les politiques et la RH font que c'est très centralisé. [...] Chacun a un peu perdu de son autonomie. On nous renvoie au niveau du groupe. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

« Depuis un ou deux ans - alors je ne sais pas si c'est le fruit du hasard, ça s'est passé quasiment en même temps que l'arrivée du CSE. [...] En local, évidemment on a toujours les CSE d'établissements puisque ça, c'est obligatoire, on a nos élections. Mais par contre beaucoup de choses sont discutées à Paris : tout ce qui est stratégie, etc. se passe là-bas. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, grand groupe)

« On a nos Directeurs qui sont là, ils appliquent des directives, ce qui crée de la frustration en termes de dialogue social, mais tout est décidé à l'échelle du groupe. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, agroalimentaire et agriculture, grand groupe)

Cela renvoie alors à des pratiques variées au sein des CSE d'établissement, mais qui révèlent des formes d'évitement de l'échange, d'absence de prise de décision directe par le représentant de l'employeur, du non-traitement de certains dossiers (y compris sur les informations-consultations obligatoires) ... Ces CSE auraient même du mal à jouer un rôle de remontée d'information des terrains vers les niveaux plus élevés où ce qui se déroule localement intéresse rarement et n'est pas traité (souvent aussi faute de temps).

« Dans les consultations récurrentes (orientation stratégique ou sur la situation économique et financière), même si on a plusieurs Comités d'établissement, ces consultations vont être menées au niveau central. » (Services juridiques de la Confédération CFDT)

« On maintient aussi que tout ça a abouti à une centralisation des instances décisionnaires, c'est-à-dire là où il reste une information-consultation. Il y a même des CSE d'établissements où il n'y a pas forcément un droit ou un exercice d'information-consultation puisque par le jeu des négociations et des accords de fonctionnement ils peuvent avoir perdu un certain nombre de droits. Et il y a un certain éloignement, en tout cas une perte de proximité entre des représentants du personnel qui siègent dans un CSE et les salariés qu'ils sont censés représenter. » (Cabinet d'experts)

« Et dans un contexte incertain ils n'ont pas trop envie d'écrire de choses. Il y a ce jeu-là sur les informations-consultations où ils ne sont pas avares, mais ils ne veulent surtout pas laisser de traces ou avoir des obligations. C'est peut-être parce que l'on est une filiale d'un groupe où les décisions ne sont pas prises à notre niveau. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, transports et environnement, grand groupe)

« Mais il [le PDG] est très dépendant de la politique du groupe, alors je ne sais pas s'il l'accepte ou pas, mais il y a des fins de non-recevoir ou des discussions qui tournent court. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, chimie et énergie, moins de 250 salariés)

Ce phénomène n'est pas nouveau, mais au total, tout se passe comme si les employeurs avaient saisi l'occasion de cette rationalisation du fonctionnement des IRP en une instance unique pour tendre effectivement vers une seule instance où se déroulerait l'essentiel du dialogue social, y compris lorsque les CE d'établissements continuent d'exister : le CSEC (auquel il convient d'ajouter les relations avec les DSC dans le cadre de la négociation). La logique est donc bien celle d'une centralisation du dialogue, mais aussi peut-être d'une commodité de fonctionnement et d'une simplification par la réduction des réunions, des interlocuteurs, de la complexité du suivi des dossiers, etc. pour ramener cela à ce qui est considéré comme l'essentiel, le prioritaire, les principales obligations légales ... qui sont traités au niveau central où se trouve la véritable capacité décisionnaire.

La concentration du dialogue social repose quant à elle également sur un processus d'assez longue date mais qui aurait tendance à s'accroître, notamment à travers ce que l'on vient de décrire à propos de la centralisation, mais aussi à travers un autre phénomène ancien, et peut-être lui aussi en progression, qu'est la professionnalisation des représentants des salariés. En effet, du côté de ces derniers, on nous a fréquemment relaté dans les entreprises le fait que le dialogue social était porté par quelques élus plus engagés, ne comptant pas leur temps (parfois détachés ou investis à plein temps), maîtrisant mieux les dossiers, plus expérimentés et s'élevant en véritables interlocuteurs reconnus des Directions (que cela peut arranger comme on l'a vu), y compris à travers des relations informelles.

« Je pense que ça peut jouer aussi par rapport à la concentration des compétences que ça a donné, y compris sur les prérogatives qui sont très importantes au niveau de l'entreprise ... Vous avez finalement des sortes de cercles concentriques. Les représentants au sens plein du terme ils se trouvent d'abord au niveau du CSEC. [...] Toutes les compétences sont concentrées sur les mêmes personnes finalement et donc le risque c'est que ça crée une sorte de professionnalisation mais au mauvais sens du terme. Des gens qui sont des représentants professionnels. Avec en plus l'éloignement des échelons de représentation ça pourrait créer des choses dans certains endroits pas satisfaisantes. » (Services juridiques de la Confédération CFDT)

« Entre les anciens CE et les nouveaux CSE ça n'est plus du tout la même chose. Avec le CSE maintenant il faut être presque expert du sujet, être formé plus que correctement. Aujourd'hui la DG, ce n'est pas un terme que l'on aime bien entendre, mais elle veut professionnaliser le rôle des mandatés. Que les mandatés connaissent leur rôle, qu'ils soient formés. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, plus de 500 salariés)

« Actuellement, je me sens un peu seule, heureusement qu'il y a le seul collègue sur lequel je puisse compter, celui qui est avec moi à la CSSCT et qui vient à toutes les réunions. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, enseignement privé, moins de 250 salariés)

« Nous on avance surtout à 3 : les 2 déléguées syndicales et moi parce que je suis un ancien délégué syndical et quelles veulent que je sois là. » (Elu.e CSE d'établissement, chimie et énergie, grand groupe)

« [La charge de travail] Je dirais encore plus pour les délégués syndicaux, même si en tant que délégué syndical, on a droit à des heures en plus. Moi, ça fait donc 2 ans que je suis pleinement délégué syndical et en fait, je m'aperçois que je suis

comme un responsable de service, mais sans l'autorité du responsable de service puisque les membres de la section syndicale ne sont pas mes subalternes donc je ne peux rien imposer. On me demande beaucoup de choses parce que c'est moi qui suis délégué syndical. On est 2 donc je partage avec un collègue, mais il n'empêche que la vision qu'ont les gens des postes fait que oui on est mis toujours en avant pour les choses qui devraient être faites, les choses qui sont à faire. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, grand groupe)

« Oui, forcément que c'est trop lourd parce que dans une équipe, il n'y a jamais que 30 % des élus qui vont faire le boulot, qui vont faire toutes leurs heures, qui vont se démener, donc oui, c'est beaucoup trop lourd, c'est une certitude. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, banques et assurances, plus de 500 salariés)

A l'inverse, les autres élus seraient moins présents (voire absents aux différentes réunions), peu contributifs (éventuellement intéressés par la seule gestion des ASC), ne prenant pas (toutes) leurs heures de délégation, ne se formant pas ... Ou bien ils seraient porteurs d'une vision du dialogue social qui les amènerait à faire acte de présence pour la forme ou dans une logique de pure opposition jugée peu constructive. Il y aurait aussi des élus qui étaient investis au début de la mise en place des CSE mais qui se sont ensuite démobilisés, voire ont démissionné.

« Il y a des gens, la sécurité ça ne leur parle pas, c'est pas des sujets sur lesquels ils ont envie d'apprendre le droit du travail sur la sécurité et d'autres, ils sont au CSE pour la prestation sociale uniquement. Et du coup, pour arriver à les attirer sur la création d'avis, c'est plus complexe. Ils avaient l'habitude de porter la voix des salariés en tant que délégué du personnel et maintenant on leur demande de se prononcer sur des avis économiques, sur la situation financière de l'entreprise, des sujets ou l'on engage la responsabilité du CSE sans des fois comprendre tous les tenants et aboutissants. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, grand groupe)

« Pour la réforme du CSE, c'est-à-dire un élu quand il arrive, il doit maîtriser tout ce qui est consultation obligatoire, toutes les consultations obligatoires, il doit maîtriser tout ce qui est anciennement le mandat CHSCT, et tout ce qui est revendications [...] En fin de compte, il faut qu'il ait toutes ces compétences-là et nous, on va se représenter en 2022. Notre question, c'est comment, on a bien vu qu'on a essuyé les plâtres et on a perdu des élus, on n'a pas su les protéger par rapport à la Direction et aussi par rapport à leur mandat, c'est-à-dire toutes ces difficultés à assimiler tous ces sujets-là qui ont fait qu'à un moment donné, ils ont jeté l'éponge ... » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, agroalimentaire et agriculture, grand groupe)

« FO vient aux réunions de négociations, mais ils mettent les pieds sur la table : ils ne préparent rien, il n'y a pas de travail. La CGT encore moins. Ceux qui vont proposer, argumenter avec des documents, un vrai travail effectué, c'est la CFDT. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, plus de 500 salariés)

« Il y a eu une réduction des forces vives, on va dire, qui peuvent s'engager au moment des élections et donc sur un mandat de représentants du personnel et donc une concentration du boulot qui en découle sur un nombre moindre de personnes. Aujourd'hui, on constate quand même qu'il y a pas mal de démissions en cours de

mandat dans les petites structures. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, conseil, communication et culture, moins de 250 salariés)

Au total, on peut mettre en avant des relations systémiques entre des processus de centralisation, de concentration et de professionnalisation. Ainsi, le dialogue social à enjeux se passerait essentiellement entre quelques personnes aux niveaux les plus élevés de l'entreprise (représentants de la Direction Générale, Secrétaires de CSEC, DSC, élu.e.s spécialistes sur certains dossiers ...). L'étude de l'IRES précédemment citée à propos de la centralisation rejoint également ces analyses en parlant d'une « concentration du travail représentatif sur les élus titulaires, notamment les secrétaires de CSE » et de « DS d'établissement qui apparaissent vidés de leur substance par la centralisation de la négociation collective » (F. LERAIS, K. GUILLAS-CAVAN, 2021). Cette étude nous précise cependant que cela peut entraîner des « mutations de la figure des élus », « une tendance à la réinvention des rôles », comme celui des DS d'établissements qui seraient amenés à jouer « le rôle de capteurs de ce qu'il se passe dans les collectifs concrets de travail, suppléant tant bien que mal les anciens DP ». On assisterait ainsi à une évolution du rôle du DS d'établissement qui serait moins sur la négociation locale en direct et plus sur la remontée des problématiques de terrain pour que les élu.e.s au central puissent les prendre en compte dans les négociations à ce niveau.

On retrouve cela dans une autre étude qui peut être mobilisée ici pour l'argumenter, même si elle porte plus précisément sur la question du traitement des questions économiques dans le dialogue social (R. BOURGUIGNON, P. TAINURIER, P. THOBOIS, 2020). Dans certaines de ses conclusions, celle-ci avance « une tendance à la concentration du traitement des questions économiques sur quelques personnes parmi les représentants des salariés. [...] Ce phénomène est doublé, dans les grandes entreprises, d'une centralisation de ces sujets qui tient au fait que les représentants des salariés portant les dossiers économiques se retrouvent plutôt au niveau central (CSEC, DSC ...). Et cette centralisation apparaît comme favorisée par les Directions elles-mêmes qui ont tendance à porter plus d'attention au niveau central qu'aux niveaux locaux. » Là aussi, l'étude parle de « double processus » ayant des effets sur le déroulement du dialogue social dans l'ensemble que constitue une entreprise : « une distanciation plus grande entre les différentes instances de représentation [notamment entre CSEC et CSE d'établissements] et leurs représentants. Distanciation qui implique un travail de coordination entre eux, ainsi qu'entre les membres des CSE et les acteurs en charge de la négociation collective ; lequel n'est pas toujours ni facile, ni présent dans un contexte où les attributions sont étendues, mais les ressources sont amoindries. » (R. BOURGUIGNON, P. TAINURIER, P. THOBOIS, 2020)

Ce phénomène a bien sûr tendance à s'accroître avec l'accroissement de la taille de l'entreprise. Il soulève notamment des questions sur l'éloignement possible par rapport au terrain et aux salariés (remontée des informations et des problématiques, traitement des affaires « locales », nombre, moyens et rôle des RP ...) ainsi que sur le fonctionnement collectif de la représentation des salariés dans les organisations syndicales (animation des équipes, circulation de l'information, investissement des militants, répartition des rôles, coordination sur le registre syndical ...). Il peut même générer au passage des inégalités de traitement des élu.e.s par l'entreprise qui sont liées à une visibilité et une reconnaissance plus grande pour certain.e.s.

« Il peut y avoir maintenant avec le CSE, la centralisation, etc. une sorte de professionnalisation des élus, on en parle souvent, avec d'un côté ceux qui sont dans les instances centrales, qui sont plus protégés, où on met les moyens sur la valorisation de leurs parcours, où comme l'entreprise est grande il y aura des possibilités de repositionnement sur des postes qui prennent en compte leur expérience, et à l'inverse, la représentation d'ultra proximité plus exposée et moins protégée. » (Services juridiques de la Confédération CFDT)

2. L'INFORMATION-CONSULTATION AU SEIN DU CSE : UN PROCESSUS QUI FONCTIONNE ?

Il s'agit ici de se demander comment opère le processus d'information-consultation au sein du CSE dans le sens de sa contribution plus ou moins active et efficace au dialogue social. Notre regard portera dans un premier temps sur le fonctionnement du CSE de ce point de vue puis sur le contenu du processus.

o *Quel fonctionnement ?*

Dans notre questionnaire, une première demande à ce sujet portait sur le fait de savoir si les consultations obligatoires du CSE avaient bien eu lieu. Les chiffres indiquent un taux important de réponses positives (81,1 % pour la situation économique et financière de l'entreprise, 78,5 % pour la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et emploi, 75 % pour les orientations stratégiques de l'entreprise). Cela laisse tout de même un pourcentage non négligeable de cas où elles n'auraient pas eu lieu (mais avec un taux de 6 à 8 % de NSP). Et l'on peut donc dans certain cas se retrouver dans des situations avérées de délit d'entrave s'il n'y a pas de consultation (empêchant aussi au passage le recours possible à l'expertise).

Sur ces mêmes consultations, un agenda plus favorable que la loi (fréquence plus importante des consultations) n'a fait l'objet d'un accord que dans 14,8 % des cas. Ce chiffre faible peut marquer la volonté des employeurs de ne pas augmenter le nombre de réunions, selon un des objectifs d'ailleurs fixé à la loi.

Par ailleurs, toujours à propos des consultations obligatoires, les élu.e.s estiment à 81,4 % n'être que partiellement ou pas du tout informé.e.s en amont afin de pouvoir émettre un avis argumenté ou une proposition alternative. Ce chiffre passe même à 84,1 % pour les informations-consultations ponctuelles. Cette proportion est massive et cela renvoie à une plainte récurrente que l'on rencontrait déjà dans le fonctionnement des CE, que la mise en place des CSE (ou auparavant de la BDESE) ne parvient pas à régler. Or, se joue ici une partie importante de la qualité possible des échanges en CSE et plus largement du dialogue social dans l'entreprise. La remise par l'employeur d'informations complètes et claires aux représentants des salariés, dans un délai permettant de les examiner et de pouvoir élaborer un avis ou des propositions, se situe en amont d'un processus qu'elle conditionne assez largement. La mauvaise qualité générale de cette étape peut même être interprétée comme une entrave (intentionnelle ou non ?) au bon fonctionnement du CSE. Non seulement cela peut nuire à l'équilibre relatif d'information des parties et à la qualité des échanges qui s'en suivront, mais cela peut aussi en soi contribuer à perturber le bon déroulement des réunions par les plaintes que cela va susciter, les demandes qui seront faites et prendront du temps, les reports éventuels, etc.

Ces constats sur les faibles quantité, qualité et respect des délais de remise des informations, voire d'absence de BDESE, ont également été faits dans le cadre de l'étude sur la question du traitement des questions économiques dans le dialogue social (R. BOURGUIGNON, P. TAINURIER, P. THOBOIS, 2020).

*« Côté Direction, ils nous donnent l'information qu'ils veulent bien nous donner quand même... donc après on prend toujours l'information de la Direction avec des pincettes parce qu'elle peut être orientée. L'important pour nous c'est aussi de pouvoir aller sur le terrain et de vérifier l'information par rapport à ce que nous dit la Direction. À ce moment-là si c'est validé ou invalidé ça nourrit le dialogue social. »
(Elu.e CSE d'établissement, chimie et énergie, grand groupe)*

« Sinon on reçoit des fois 2 jours avant la réunion et il y a des élus qui disent qu'ils n'ont pas eu le temps de lire donc on voit ça après. [...] Mais là, par rapport aux réunions de CSE, si on doit voir des tableaux, par exemple là sur la parité homme-femme, on découvre le graphique le jour de la réunion. On leur dit qu'ils nous mettent des chiffres comme ça et que l'on ne comprend rien, que l'on n'a pas eu le temps de lire. C'est pas donné avant, plusieurs fois on a réclamé et à chaque fois ils oublient où ils ont des excuses pas possibles. Je ne sais pas si c'est parce qu'ils sont mal organisés ou si c'est parce qu'ils n'ont pas envie de faire un effort, là c'est point d'interrogation. On a commencé à avoir une BDES par petits bouts, et franchement je ne sais même pas... (Elu.e CSE unique, santé et services sociaux, 250 à 500 salariés)

« Le dialogue social est maintenant très structuré puisque l'on a des thèmes de dialogues et on s'aperçoit que tout est fait en fin d'année. Tout est souvent cumulé sur le dernier trimestre où l'on va vous faire l'égalité salariale, les résultats économiques et la politique sociale, le plan de formation, et tout ça pêle-mêle dans des réunions où on vous adresse une somme de documents quelques jours avant, voire on vous les présente au moment de la réunion. La façon de travailler des employeurs c'est d'envoyer au dernier moment les pièces. Ça fait partie d'habitudes de dialogue social contraint. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

« On a une Direction qui nous donne les informations, mais qui pratique le mensonge par omission. On nous donne un élément en omettant les éléments à côté. Donc des fois on doit requestionner pour qu'ils nous donnent des réponses un peu plus complètes. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, transports et environnement, grand groupe)

« Oui, la BDES, on en a encore reparlé régulièrement, là, parce qu'en fait ils ne veulent pas mettre de BDES en place. Ils ne voulaient pas. Donc on s'est dit... Parce qu'ils disent que dans la BDES, il y a trop de choses à mettre, et qu'il y a des choses qui ne sont pas intéressantes. Donc là, à chaque session on en parle, pour voir quels documents on peut mettre sur l'intranet. Alors ce qui est bizarre, c'est que pour moi la BDES n'était que pour les représentants, et là tous les salariés y ont accès. Donc en fait ils se cachent derrière pour ne pas mettre des choses confidentielles. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, agroalimentaire et agriculture, moins de 250 salariés)

« Ya un sujet parce que j'y pense la BDES oui ça fait 2 ans qu'on la réclame et toujours rien. On a dit qu'on allait aller plus haut. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, 250 à 500 salariés)

Cela est d'autant plus vrai que ce qui pourrait venir en partie compenser ce manque d'informations à travers le recours à l'expertise est diminué par la loi et souvent dans les accords (périodicité et champ des expertises, informations destinées à l'expert ...). Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, à la suite des ordonnances de 2017, le recours à l'expertise est une des ressources qui a connu le plus fort recul : c'est le cas selon près de 4 répondant.e.s sur 10 à notre questionnaire (39,3%).

« Sur l'expertise, le supplétif déjà de la loi restreint les droits existants et j'ai pu constater par ailleurs que c'était souvent un point de friction dans les négociations, un point de deal qui était posé sur la table par certains employeurs, en disant « moi je vous ai donné quelques heures de plus et donc sur l'expertise il va falloir faire un sacré effort parce que je ne veux pas d'expertise tous les ans, je veux donc modifier la périodicité des expertises, ou je veux limiter le champ de certaines expertises, où je veux limiter le principe même de l'expertise à certains sujets », et c'est complètement ouvert par la loi. [...] Donc il n'est pas rare de voir parfois que l'expertise ne va pas se faire tous les ans mais tous les 2 ans et qu'elle ne porte que sur les orientations stratégiques, le CSE renonçant par ailleurs du coup à l'expertise sur la situation économique et financière ou sur la politique sociale. De prévoir que les informations qui seront communiquées à l'expert seront celles de la BDES, ce qui est une vraie régression parce que l'expert-comptable pour le travail indépendant qu'il exerce dans l'entreprise était doté jusque-là de pouvoirs d'investigation similaires à celui du commissaire aux comptes. Il pouvait se faire communiquer toutes les informations qu'il estimait nécessaires. » (Avocat)

Un autre dispositif qui aurait pu compenser au moins en partie les manques en matière d'information-consultation, semble bien, lui aussi, faire défaut de ce point de vue. Il s'agit de la mise en place des commissions du CSE qui, très souvent, dans leur fonctionnement présentent des difficultés d'articulation entre elles et le CSE. C'est le cas notamment pour les CSSCT et les commissions économiques. Les commissions auraient pu être un levier pour parler certaines des carences des ordonnances mais elles ne le sont pas dans les faits.

Enfin, concernant le contenu des informations-consultations, les résultats du baromètre du Groupe Alpha nous apprennent par ailleurs que : « 88 % des représentants du personnel estiment que la Direction répond seulement à une obligation légale », ce que confirment en partie les employeurs dont « plus de 50 % des Directions considèrent qu'in fine, il s'agit, avant toute chose, de répondre à une obligation légale » (GROUPE ALPHA, 2022). Cela rejoint les développements que nous avons fait au début de cette partie II à propos du climat général du dialogue social où il était relevé son existence « pour la forme » sans que cela fasse avancer les choses. Toutefois, ces mêmes Directions estiment à 91 % que qualitativement les réunions du CSE leur permettent de bénéficier d'un lieu de pédagogie auprès des élu.e.s et de remontées d'informations pour faire évoluer des projets (GROUPE ALPHA, 2022). Nous pourrions en déduire de notre côté que les employeurs sembleraient donc plus convaincus que les représentants des salariés de l'efficacité du processus à travers ce qu'il produit, mais que, paradoxalement, ils ont souvent du mal à s'y engager pleinement comme on l'a vu plus haut à travers le nombre de réunions ou la remise d'informations.

o *Quels contenus ?*

Lorsqu'il se réunit, de quoi parle-t-on au sein des CSE et, par rapport aux anciens CE, quels sont les dossiers qui sont plus traités ou moins traités qu'avant ?

Notre questionnaire fait ressortir les questions du dialogue social qui auraient le plus pâti de la mise en œuvre des ordonnances dites « Macron ». On y trouve très massivement les questions de santé, sécurité et conditions de travail (dont la prévention) avec 74 % de réponses. Puis, ce sont celles liées aux réclamations des salariés (ex-questions DP) avec 69,6 % (plusieurs réponses étaient possibles). Moins lourdement, un autre groupe de sujets est cité avec des taux autour de 20 % (droit d'alerte = 23,9 % ; questions économiques et stratégiques = 22,8 %). En revanche cela aurait été moins préjudiciable pour l'environnement (7,5 %) et le handicap (9,3 %).

Derrière ces chiffres, on peut sans doute percevoir le regret d'avoir perdu les anciennes instances qu'étaient le CHSCT et les DP. Cela est corroboré par les réponses à la question de savoir ce qui a été préjudiciable au traitement de certaines questions de dialogue social. Sur ce point, les personnes répondent en très grand nombre (67,8 %) que c'est lié à la fusion des IRP (fusion des instances de représentation du personnel = 38,4 % + disparition du CHSCT = 29,4 %). Cette fusion entraînerait donc « mécaniquement » un moindre traitement des dossiers de SSCT et de réclamation des salariés du fait de la disparition d'espaces *ad hoc* pour les évoquer ou du fait que les nouveaux espaces prévus à cet effet, comme la CSSCT, n'ont pas trouvé toute leur place. Ainsi en est-il sans doute des Représentants de Proximité (RP) qui, lorsqu'ils sont prévus par accord d'entreprise (ce qui est assez rare), se voient attribuer un rôle qui porte le plus souvent sur les réclamations individuelles des salariés (76,8 %) et les questions de SSCT (60,9 %). Dès lors on peut se demander si ces RP ne sont pas en nombre insuffisant dans les entreprises et quel est leur fonctionnement effectif dans les entreprises qui en sont dotées : comment opère le lien avec le CSE, comment ces RP sont-ils formés, quelle efficacité cela représente-t-il et y a-t-il des améliorations possibles à ce fonctionnement ?

On peut aussi faire l'hypothèse que la diminution du nombre des réunions et/ou du temps passé en instance a entraîné une hiérarchisation et une priorisation explicite ou tacite des sujets, avec notamment une part prépondérante et importante accordée à ceux qui font l'objet de consultations ou de négociations obligatoires.

Le baromètre du Groupe Alpha nous renseigne aussi sur ces aspects (GROUPE ALPHA, 2022). Cette enquête nous indique que les thèmes les plus abordés en CSE sont l'organisation du travail et la stratégie de l'entreprise : « 92 % des employeurs disent aborder l'organisation du travail en réunion de CSE, contre 85 % des représentants du personnel. Sur la stratégie, 86 % des Directions estiment en discuter souvent ou parfois, contre 74 % des représentants du personnel. » Par contre, un certain nombre d'autres thèmes sont peu ou pas assez bien traités :

- « 62 % des représentants du personnel estiment que le partage des richesses est rarement ou jamais discuté » et « seules 38 % des Directions d'entreprise considèrent que c'est le cas »,
- la lutte contre les discriminations est considérée comme prioritaire pour 67% des représentants du personnel et 55 % des employeurs mais reste un champ insuffisamment investi avec « 50 % des représentants des Directions et 55 % des

représentants du personnel [qui] indiquent que ce thème a rarement ou jamais été abordé en réunion de CSE au cours des 12 derniers mois »,

- *« plus de 80 % des répondants estiment que la stratégie de décarbonation n'est que rarement, voire jamais, évoquée dans les échanges »,*
- *enfin, le plan de développement des compétences devrait faire l'objet d'une attention renforcée (GROUPE ALPHA, 2022).*

Les entretiens que nous avons menés apportent un certain nombre de précisions et de nuances sur l'ensemble de ces aspects. Tout d'abord, il y a quelques entreprises où l'on nous a dit qu'il ne se passait pas grand-chose en CSE, y compris pour ce qui est censé être obligatoire...

« Les 3 négociations obligatoires et les 3 informations consultations obligatoires aujourd'hui elles ne sont pas faites. Les seules négos c'est la rémunération et la seule information consultation que l'on ait connue c'est pour la mise en place de l'activité partielle au cours de la période COVID. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, 250 à 500 salariés)

« On parlait de consultation obligatoire mais énormément d'entreprises ne les font toujours pas ! Enormément d'entreprises ne négocient pas la qualité de vie au travail. Il y a plein de choses qui ne sont pas faites, qui sont bafouées. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, moins de 250 salariés)

Dans les cas où il y a une activité effective au sein des CSE, quelques rares interlocuteurs nous ont relaté le fait que les questions de SSCT sont plutôt plus ou mieux traitées qu'avant. Cela va à l'encontre des résultats globaux de notre questionnaire. Mais cela peut aussi être interprété par la survenue de la crise sanitaire liée au COVID qui a obligé certaines entreprises à s'emparer de ces sujets là où il ne se passait pas grand-chose auparavant.

« On parle beaucoup de la vie quotidienne, des salariés, de ce qui les affectent directement, sur les repas du personnel par exemple, des conditions de travail, les positions ergonomiques, les conditions générales avec le fait qu'il y a beaucoup de musique, plein de choses et de petits détails comme ça. Après on parle aussi des RH avec ce que je vous ai dit sur la question de la fidélisation des salariés. On pose des questions sur tout ce qui relève des accidents du travail, sur les arrêts maladies qui sont très nombreux ce qui nous interpelle et on se demande ce qui se passe. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, hôtellerie, tourisme et restauration, moins de 250 salariés)

Mais dans une très grande proportion des cas, l'on retrouve ce constat et cette doléance sur le fait que les sujets de SSCT sont moins ou moins bien traités qu'avant. Là aussi, cela passe par le regret de la perte des CHSCT et par le fait que les CSSCT relèvent directement des CSE avec une moindre autonomie (dont le recours à l'expertise) et une dilution du traitement des questions de SSCT au sein des CSE.

« Pas d'obligation d'avoir un CHSCT ce qui est quand même une perte. Comme la CSSCT n'est par indépendante du CSE son rôle est très minoré. Quand vous avez une Direction qui n'est pas trop bête elle continue à donner des informations et à discuter, mais ça s'est quand même très allégé. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, 250 à 500 salariés)

« Le CHSCT a perdu toute son autonomie et il est devenu une simple commission des CSE. Les dossiers SSCT sont moins traités qu'avant alors que l'on a créé des référents harcèlement, des choses comme ça. Le fait que le CHSCT n'ait plus cette autonomie ça l'a vidé de sa substance. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

« Là où sur la sécurité on a perdu, c'est que l'instance aujourd'hui elle dépend du CSE et que ça ne marche pas toujours très bien le lien. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, 250 à 500 salariés)

« On a une commission CSSCT qui fonctionne d'une façon assez bancal, qui a perdu beaucoup par rapport au CHSCT. Et les élus qui ont connu les deux systèmes considèrent qu'il y a une grosse perte de ce côté-là pour les salariés. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, grand groupe)

« C'est vrai que la spécificité du travail en CHSCT est parfois un peu noyée dans la masse du reste du travail du CSE. Si les CSE n'ont pas réussi ou n'ont pas les moyens de mettre en place une commission, même si c'est obligatoire, après ils peuvent mettre la structure, mais si on ne donne pas les moyens de la faire vivre, ça ne sert à rien. [...] On n'a plus le recours à des cabinets externes pour faire des expertises et tout ça, donc du coup, c'est plus compliqué qu'avant pour les collègues qui étaient élus au CHSCT. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, conseil, communication et culture, moins de 250 salariés)

Cette minoration du traitement des sujets se retrouve aussi pour ce qui relève des anciennes questions DP. Elle serait même accentuée par rapport à ce qui est dit sur la SSCT, car on nous a souvent parlé de « disparition » de ces dossiers. Non seulement beaucoup d'entreprises ne se sont pas dotées de RP, mais quand elles l'ont fait, comme on l'a déjà vu, leur rôle n'est pas toujours bien défini, leurs moyens sont restreints et ils ne parviennent pas toujours à faire remonter les situations qui leur sont soumises ou à obtenir des réponses. C'est vrai du fait de l'employeur, mais aussi parfois parce que certains CSE estiment que ces questions n'ont pas leur place en leur sein ou qu'ils n'ont pas le temps de les examiner.

« Ce que l'on peut observer, dans ma boîte, mais sans doute dans toutes les autres, c'est une quasi-disparition des sujets de DP. Déjà d'une j'ai l'impression qu'ils remontent beaucoup moins qu'avant, dans le sens où les délégués du personnel avant étaient vraiment sur le terrain et aujourd'hui les représentants de proximité n'ont pas encore ce rôle ici. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, 250 à 500 salariés)

« La représentation de proximité c'est devenu une représentation d'éloignement puisque la volonté de nos employeurs ça a été immédiatement de dire nous ne faisons plus de délégation du personnel. Tout ce qui était les contraintes avant du carnet, du cahier de revendications pour consigner si on avait des demandes, tout ça a volé en éclats. On a perdu énormément de la vigueur de ce dialogue lié à la présence des délégués du personnel. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

« On voit arriver en CSE des questions qui relèvent purement de ce qu'on appelait avant les questions DP, mais les représentants de proximité quand la Direction ne leur donne pas de réponse ou leur donne des réponses qui ne leur conviennent pas bah ils posent 3 ou 4 fois la question la 4e fois bah elle part au CSE, donc on se

retrouve des fois à parler de choses qui concernent un établissement qui auraient pu être réglé dans l'établissement et qui ne l'ont pas été parce que voilà la Direction n'avait pas envie de répondre ou pour des raisons XY. Donc ça je dois avouer que ça agaçait tout le monde quoi. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, 250 à 500 salariés)

Enfin, concernant le contenu des réunions du CSE, on peut aussi faire l'hypothèse que le changement fréquent des règles du jeu du dialogue social peut avoir tendance à accaparer les représentants des salariés au détriment du traitement des sujets de fond (ce qui se retrouve aussi au niveau des formations qu'ils sont amenés à suivre ou qui sont privilégiées, celles qui portent sur le fonctionnement des instances à proprement parler). Beaucoup de temps est pris pour s'approprier le cadre, discuter du cadre, de son fonctionnement, etc. éventuellement au détriment des dossiers à traiter.

« On a mis un an et quelques à faire un règlement intérieur qui soit signable par tout le monde dans le CSE. Ça a été un boulot de taré et pendant ce temps-là on ne fait pas autre chose. [...] Mettre en place toutes les nouveautés liées au CSE ça a pris un temps fou. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, 250 à 500 salariés)

3. QUE NOUS APPREND LA GESTION DE LA CRISE COVID EN MATIERE DE FONCTIONNEMENT DU CSE ?

La crise sanitaire liée au COVID a suivi de peu ou a coïncidé avec la mise en place des CSE. Elle peut nous donner des indications sur le fonctionnement de ceux-ci dans la mesure où elle a pu servir de test sur leur capacité de réponse en « urgence » et dans une situation hors norme. Elle renvoie aussi à un contexte de sollicitation accrue et singulière du dialogue social dont on peut essayer de tirer des leçons.

Il ressort de notre questionnaire qu'avec la survenue de la crise sanitaire COVID, le nombre de réunions du CSE a augmenté dans 51,8 % des cas et qu'il est resté identique dans 31,2 % des cas. Le rythme de ces réunions a été accéléré pour répondre à l'urgence (64,2 %). Par ailleurs, elles se sont majoritairement déroulées en visioconférences (67,6 %) ou en alternant visioconférences et présentiel (19,4 %).

Le CSE a été consulté en amont des décisions prises en matière de SSCT liées à cette crise dans 64,9 % des cas, mais il ne l'a pas été dans une proportion qui est loin d'être négligeable : 30,6 %. Ces chiffres sont à peu près équivalents pour la mise à jour du Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER) : 61,5 % de consultation préalable contre 28,3 % de non-consultation. Le taux de consultation baisse en revanche sur la question des décisions prises pour l'activité partielle avec 45,8 % et pour le Plan de Reprise d'Activité (PRA) avec 45,5 % ou pour la préparation de la reprise du travail en fin de confinement avec 50,9 %. Il est cependant souligné que le CSE a eu un rôle pour faire remonter les difficultés des salariés pendant la crise (84,2 %).

Globalement, la fréquence des échanges entre la Direction et les élus du CSE pendant cette crise sanitaire n'aurait pas fait progresser le dialogue social dans l'entreprise dans 66 % des cas et la qualité des échanges n'aurait pas été améliorée (69,1 %).

Ainsi, cette situation exceptionnelle ne semble pas avoir été l'occasion, par l'instauration d'un bien commun supérieur lié à la santé des salariés, de dépasser les éventuels clivages habituels pour mieux échanger entre partenaires sociaux et en tirer des leçons expérientielles pour la suite.

Même s'il est plus partagé, le jugement n'est pas très bon non plus sur le fonctionnement en instance unique (CSE) qui aurait été favorable à la gestion de l'urgence sur les questions de SSCT pour 40 % des répondant.e.s, mais ne l'aurait tout de même pas été pour 47,1 % d'entre eux. Ces chiffres sont encore moins bons sur les questions économiques et stratégiques avec respectivement 30,6 % pour l'efficacité de l'instance unique et 51,3 % contre.

Enfin, on a aussi pu interroger les représentants du personnel sur l'adaptation de la communication entre eux et les salariés durant cette période. Sur ce point, 57,9 % des personnes estiment que les moyens de communication n'ont pas été adaptés pour tenir compte du télétravail et de l'activité partielle. La relation avec les salariés aurait ainsi été dégradée alors même qu'elle était sans doute encore plus nécessaire, notamment pour faire le lien entre eux et le CSE par l'intermédiaire des élu.e.s. Pour les 33,6 % qui trouvent qu'il y a bien eu adaptation, ce sont surtout le recours aux mails (72 %) et aux visioconférences (69,3 %) qui ont permis cela.

Sur ces différents aspects, une récente étude de la DARES nous permet de corroborer l'existence d'une assez large (mais pas totale) consultation des IRP (M. LESCURIEUX et M. PESENTI, 2022). En effet, pour cet organisme, lorsqu'elles étaient présentes, les IRP ont été consultées par 74 % des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé non agricole pour la mise en place de mesures de gestion de la crise (prévention sanitaire, activité partielle, télétravail et aménagement des horaires de travail ...).

On peut aussi citer une autre étude qui apporte des éléments chiffrés intéressants à propos de la gestion de cette crise par le dialogue social et confirme en grande partie nos propres résultats. Il s'agit d'une enquête menée par l'ARACT Occitanie sur son territoire à la fin de la première année de crise (ARACT OCCITANIE, 2020). Elle montre notamment une augmentation de la charge de travail pour 67 % des acteurs du dialogue social. Pour les représentants du personnel, cela a « *majoritairement porté sur des alertes réalisées auprès de l'employeur concernant les difficultés rencontrées par le personnel (91 % des répondants), sur la mise en place de mesures liées à la crise (71 %) telles que le plan de continuité d'activité, la prévention des risques professionnels, le chômage partiel, le télétravail... et sur le partage d'informations concernant la situation économique de l'entreprise (66 %).* » De plus, les réunions entre représentants du personnel et employeur ont été plus fréquentes pour 54 % des répondant.e.s. et les temps d'échanges et de coordination entre élu.e.s ont été renforcés (64 %). Sur ce plan, « *les sujets prioritairement traités dans le cadre du dialogue social concernent le plan de continuité d'activité et son suivi (84 %), les modalités du télétravail (63 %) et les situations des personnes vulnérables du point de vue de leur santé (56 %)* ».

Pour autant, et cela confirme nos propres résultats vus ci-dessus, les représentants du personnel disent ne pas avoir bénéficié de ressources complémentaires pour maintenir le lien avec les salariés (69 % des répondant.e.s) et l'accès à l'information n'a pas été adapté (62 %), ni la prise d'heure de délégation (55 %). Par ailleurs, le CSE n'a que peu sollicité une ressource extérieure (inspection du travail, juristes, syndicats, Service de santé au travail ou experts agréés) selon 29 % des répondant.e.s.

Enfin, « selon les répondants [représentants des salariés comme employeurs], la période de crise sanitaire n'aura pas permis d'améliorer les relations sociales (61 %) », ni « été l'occasion d'identifier de nouveaux besoins en compétences pour les acteurs du dialogue social (64 %) ». Ceci alors même que ces deux points sont jugés nécessaires pour la suite (ARACT OCCITANIE, 2020).

Une autre étude, qualitative cette fois et réalisée au sein de 7 grandes entreprises, s'est interrogée sur les effets de la mise en place des CSE sur le dialogue social, et notamment dans le cadre de la crise sanitaire qui aurait représenté une première mise à l'épreuve pour leur fonctionnement (P. DE BECDELIEVRE et al., 2021). Les auteurs relèvent durant cette période une continuité du dialogue social, voire un renforcement de celui-ci (variable selon les secteurs concernés). Le tout avec des appréciations positives ou négatives et souvent mixées de la part des acteurs interrogés, mais où les « représentants des Directions insistent pour leur part sur le changement de nature du dialogue social [...], en ce qu'il aurait été exercé sur un mode plus « partenarial » ». Pour les auteurs, cela s'est produit au moyen d'ajustements variés et avec des effets possibles sur une mise en place retardée des instances, le déroulement concret des réunions du CSE à travers les « heurs et malheurs des échanges à distance », une « nouvelle donne » du travail syndical et intersyndical, ainsi que sur le contenu des échanges en CSE. Par ailleurs, cette étude relève chez les enquêtés une forte dimension réflexive portée par cette expérience, « 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 », avec notamment pour les représentants du personnel un accent mis sur les aspects pratiques (temps des réunions, réactivité, etc.) et la perspective de « conserver les bonnes pratiques du travail à distance » (P. DE BECDELIEVRE et al., 2021).

Pour notre part, les entretiens que nous avons réalisés confirment en grande partie les développements précédents et viennent apporter certains compléments. Tout d'abord, en termes de climat du dialogue social que cette situation exceptionnelle a pu instaurer, on observe des situations très différentes avec des cas où l'on a pu considérer dans les entreprises que cela s'est bien passé, voire très bien passé. Cela repose sur le fait que le CSE a été, selon une graduation intéressante, informé, consulté ou associé dans l'élaboration des solutions. Ce dernier registre représente visiblement une nouveauté liée à la situation mais qui figure un exemple montrant que cela est possible, voire, même s'il n'y a pas accord là-dessus, que cela pourrait se poursuivre à l'avenir.

« Les plans de continuité, de reprise d'activité ça a donné des occasions de se parler, [...] le dialogue social a plutôt été bon en fait pendant la période. Mais ça ne permet pas aux élus d'espérer que ça va mieux se passer après. » (Cabinet d'experts)

« Globalement l'entreprise nous a toujours tenu au courant. [...] Et on a maintenu des CSE virtuels pendant toute la période pour parler de la crise sanitaire. Ça c'était plutôt bien géré. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, grand groupe)

« L'entreprise a été fermée que 3 semaines en fait et on a été tout de suite associé dès le lendemain en fait de la fermeture par la direction [...] donc on a été tout de suite à reprendre et on a travaillé ensemble sur les protocoles, ça a été fait en commun, derrière en fait ça a démontré qu'on pouvait quand même travailler sur des sujets ensemble. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, moins de 250 salariés)

« Là, on a été associés, pas simplement informés, mais associés vraiment. Je ne parle pas de négociations sur cette période-là, mais vraiment de discussions, savoir comment faire au mieux pour l'équipe salariés, pas de fermeture, de télétravail, toute cette période-là de deux ans un peu compliquée, surtout dans nos métiers. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, conseil, communication et culture, moins de 250 salariés)

Dans d'autres cas, au contraire, le dialogue social n'a pas été renforcé : des relations tendues se sont maintenues ou bien le CSE a été court-circuité, voire ignoré.

« Sinon, pendant la pandémie ils avaient aussi essayé de nous imposer les jours de congé. C'était possible, mais nous on a dit non, donc ils l'ont très mal pris, pareil qu'on était considérés comme irresponsables, on ne savait pas ce qu'on faisait, etc. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, chimie et énergie, moins de 250 salariés)

« Je ne suis pas le CSE à moi tout seul et le CSE, il y a eu très peu de réunions exceptionnelles puisque comme j'ai dit, on n'a même pas une réunion tous les deux mois. Deux mois, dans ces périodes-là, entre deux réunions ou deux CSE ordinaires, c'est très long et ils ne voyaient pas l'intérêt d'informer ou de consulter le CSE dans sa globalité. C'est plutôt dans ce sens-là que le CSE a été peu intégré. [...] Donc ça me gêne beaucoup dans ces cas-là que ce ne soit que le secrétaire du CSE ou le DS, et pas la totalité du CSE, et que derrière, il n'y ait pas d'éléments où on va faire remonter l'information à travers les PV aux salariés. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, chimie et énergie, grand groupe)

« Alors, au premier confinement, les élus n'ont pas été associés du tout à la cellule de crise. Moi, j'ai trouvé ça très dommageable parce qu'on nous a mis en télétravail, pour ceux qui pouvaient faire du télétravail, ou en chômage partiel pour les autres, du jour au lendemain, sans explications, ça a un côté un petit peu... Donc j'ai bien fait sentir à la Direction que je n'étais pas contente à ce niveau-là et qu'on aurait aimé être associés à la cellule de crise. Ce n'est toujours pas le cas : il y a toujours une cellule de crise mais on n'est pas associés. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, banques et assurances, grand groupe)

Dans tous les cas, les élu.e.s parlent d'un surcroît d'activité et de travail personnel : multiplication des réunions (avec l'employeur et entre représentants des salariés), adaptation à de nouveaux modes de communication (visio, réseaux sociaux ...), maintien du lien avec les salariés (rendu compliqué par l'instauration des normes d'hygiène et par le télétravail) ... Dans certains cas il peut y avoir une plainte de s'être retrouvé un peu seul à prendre en charge cette responsabilité au sein du collectif de représentants du personnel, ce qui nous renvoie à ce que l'on a développé plus haut en matière de concentration du dialogue social sur quelques personnes. Mais globalement les élu.e.s reconnaissent aussi que cette charge de travail a concerné également les représentants de l'employeur.

« En 2021 on a fait 20 réunions de CSE (on en a 6 de prévues en temps normal) et je ne vous parle que des réunions de CSE. Extraordinaires et ordinaires, et je ne vous parle pas des réunions de la CSSCT qui interviennent en plus. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, 250 à 500 salariés)

« Le CSE se réunit 10 fois par an en réunion ordinaire, mais il y a eu énormément de réunions extraordinaires durant le COVID. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, hôtellerie, tourisme et restauration, moins de 250 salariés)

« Alors c'est vrai que la COVID ne les a pas aidés eux aussi [les RH] puisque l'on a multiplié les CSSCT exceptionnelles, les CSE exceptionnels sur des comités de crise pour s'organiser sur la réception du public et ainsi de suite. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

« Oui, le Covid a été une période intense. Le Covid, on croit que ça a été simple, mais non, parce que les élus, pendant le Covid, auraient dû être tous sur le pont, là, vous voyez, mon rôle, comme vous le disiez « Quel est votre rôle ? », c'est vrai que pendant le Covid, c'est moi qui ai tout géré. Mes collègues m'ont laissé la barre et surtout, démerde-toi. J'ai fait ça très bien, mais c'était un travail d'équipe derrière parce que tout ce que j'avais comme infos, je relayais bien sûr à mes collègues. Mais le Covid, oui, ce n'était pas que l'employeur qui devait mettre les protocoles en place. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, banques et assurances, plus de 500 salariés)

Ce qui a aussi marqué les personnes interviewées et qui, peut-être plus que le changement de nature éventuel du dialogue social à ce moment-là, pourra se poursuivre à l'avenir, c'est un ajustement des pratiques aux circonstances qui a pu représenter des améliorations duplicables. Cela concerne principalement le lien aux salariés qu'il a fallu maintenir et même renforcer, surtout en cas de chômage partiel ou de télétravail. Il est alors question d'accès aux adresses mails personnelles des salariés ou à une Emails-list professionnelle, de pages sur l'Intranet, de pages Facebook, etc. (ce que l'on aura l'occasion de développer dans le chapitre 4 de ce rapport).

« [...] la couche de la crise sanitaire qui a éloigné en tout cas surtout dans le tertiaire les représentants du personnel des salariés, un peu moins dans le monde industriel finalement, et qui a poussé les représentants du personnel à trouver d'autres modalités de communication avec les salariés. » (Cabinet d'experts)

Au contraire, ce qui apparaît bien souvent comme une pratique « repoussoir », même si elle est reconnue comme ayant été nécessaire pendant cette période, c'est celle des réunions en visio dont beaucoup d'élu.e.s souhaitent qu'elles cessent ou soient utilisées avec parcimonie à l'avenir. Ceci alors même que certains employeurs poussent à ce qu'elle perdure, ce qui peut être source de tensions.

« La COVID par cette distanciation et par ce mode de travail par un écran, ce qui veut dire que toute communication non verbale avec 20 ou 30 personnes et des flux de qualité différentes qui ne permettent pas d'écoute auditive et visuelle, tous les échanges non verbaux qui sont fondamentaux pour un échange entre des humains est perdu. Et ça c'est dramatique. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

« Et là, notre entreprise veut négocier un avenant à l'accord CSE pour intégrer dans l'accord des réunions en visioconférence. Tout ça c'est pour des questions financières pour une partie, de santé oui avec le Covid je veux bien, mais par contre autant c'est facile de participer à une visioconférence quand il s'agit d'informations, autant quand il s'agit de négociations, c'est quand même très complexe. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, grand groupe)

« Un sujet de discorde, puisque j'ai encore envoyé un mail hier et là, j'ai saisi le DHR groupe, c'est que nous n'avons pas eu une seule réunion en physique depuis mars 2020. [...] Il n'y a pas eu d'accord sur le CSE, donc c'est un minimum légal de trois réunions annuelles qui peuvent être imposées par l'employeur en visioconférence. Depuis le 30 septembre, puisqu'il y a eu là des réunions exceptionnelles, on en est déjà à trois et donc l'année prochaine, j'exige qu'elles soient en physique. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, chimie et énergie, grand groupe)

« Des outils qu'on a dû aussi apprendre parce qu'en visio partager la parole etc. c'était pas évident. En CSE ça s'est régulé mais toujours cette notion de distance. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, transports et environnement, grand groupe)

Globalement, cette période de dialogue social en temps de crise généralisée semble avoir donné lieu à des situations très variées, mais souvent éloignées des représentations qui ont pu en être véhiculées d'une sorte de "parenthèse enchantée" pour le dialogue social et de levier possible en faveur d'un "monde d'après" qui serait meilleur ...

4. LA RATIONALISATION DU FONCTIONNEMENT DES IRP CONTRIBUE-T-ELLE A L'AMELIORATION DU DIALOGUE SOCIAL ?

Comme beaucoup de réformes précédentes, celle qui est portée par les ordonnances de 2017 vise l'amélioration qualitative et la revitalisation du dialogue social. En matière d'IRP, et singulièrement ici à travers l'introduction du CSE, cela passe par ce que beaucoup d'observateurs ont pu qualifier de « rationalisation » du fonctionnement des instances. En effet, il s'agit de simplifier le dialogue social en réorganisant (fusionnant) les IRP, en limitant le nombre de réunions par rapport au fonctionnement précédent, mais aussi le nombre des mandats et le volume des heures de délégation, en réduisant la redondance de traitement des sujets et en recherchant une plus grande transversalité dans leur traitement.

Une évaluation spécifique et systématique pourrait permettre de l'établir plus sûrement, mais il semble bien que, dans la plupart des entreprises (et sauf accord allant dans le sens contraire), la fusion des anciennes IRP en un nouveau CSE a permis « mécaniquement » de réduire le nombre de mandats, le volume d'heures de délégation et la quantité des réunions d'instances (comme on a pu le voir dans la première partie de ce rapport). Pour autant, cela a-t-il permis d'améliorer le dialogue social ?

Les hypothèses que l'on peut faire suite à notre questionnaire et à nos entretiens ne vont pas dans ce sens pour plusieurs raisons principales que l'on a déjà pu développer plus haut et que l'on synthétise ici.

- Un accroissement de la centralisation du dialogue social au sommet de l'entreprise qui contribue notamment à l'éloigner du terrain et des salariés.

« Le truc général, un peu ressenti comme ça, c'est de dire il y a trop de représentants et c'est ça qui met à mal le bien-être économique des entreprises. Vu du côté des employeurs et c'est finalement ce qu'a choisi de faire le gouvernement. Je parle à la fois de la réduction du nombre d'élus et de la centralisation. » (Services juridiques de la Confédération CFDT)

- Une concentration de ce même dialogue sur quelques représentants du personnel avec une charge de travail augmentée et là aussi un risque d'éloignement de la « base ».

« C'est une organisation de monstre et je suis constamment sur mon planning. J'ai été obligé de revoir ma copie depuis le 2 janvier parce que là j'étais prêt à travailler mais c'est le corps qui ne tenait plus [burn out]. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, plus de 500 salariés)

« Il y a beaucoup de sujets à traiter, de plus en plus, on a été énormément stressés avec le COVID avec les Directions. Et c'est aussi d'avoir ce temps pour pouvoir réunir les salariés pour échanger avec eux. C'est en ça aussi que le droit syndical doit être plus important parce que, c'est important que nous puissions leur faire des remontées et aussi avoir des remontées de terrain pour aller en négociation ou en CSE et ça, ce temps-là avec les obligations qu'il y a de plus en plus, c'est là où c'est compliqué en fait la communication. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, moins de 250 salariés)

- Des équipes syndicales réduites disposant globalement de moins de ressources pour l'exercice de leurs mandats, ce qui peut limiter leurs moyens d'action dans le dialogue social.

« Le problème du CSE c'est que la volonté globale des ordonnances c'est de réduire les moyens et d'aller vers un dialogue social beaucoup plus direct avec les salariés. Finalement la volonté de pouvoir plus négocier dans les CSE, elle n'a pas été vraiment prise par les entreprises. Elles ont juste vu la possibilité de réduire les coûts et de bypasser le CSE pour faire de l'information directe et finalement des éléments plus à façon. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, transports et environnement, grand groupe)

« On avait 15 heures en tant que DP, on avait 12-13 heures en tant que CHSCT et on avait 10 heures en tant que CE. Aujourd'hui, pour ma boîte en particulier, je suis à 21 heures de délégation pour les trois casquettes. C'est impossible, donc c'est pour ça qu'il faut dispatcher les rôles pour être le plus efficace possible et être à l'attention des salariés, et surtout sur la santé, c'est primordial. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, banques et assurances, plus de 500 salariés)

« Quand on a un certain nombre d'élus, ils nous consacrent plus facilement un petit peu de temps ponctuellement pour la vie du syndicat ou pour accompagner des salariés ou des élus de leur champ, ils n'ont plus le temps de le faire. On a plus de difficultés à accompagner, parce qu'on a moins de temps, moins de militants et moins de temps à consacrer. [...] Il y a eu une réduction des forces vives, on va dire. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, conseil, communication et culture, moins de 250 salariés)

- Une priorisation des sujets traités en CSE qui amène à passer moins de temps sur certains, voire à les occulter. On a vu notamment que les réclamations des personnels et les questions de SSCT pouvaient en avoir pâti, limitant là encore l'abord de problématiques intéressant directement et concrètement les salariés.

« [...] la rationalisation des consultations, il y en a moins mais en fait elles sont énormes et ça paraît impossible de s'emparer de tous les sujets. Et puis avec aussi les délais restreints pour rendre un avis. Pour moi il y a tout cet environnement qui

amoindri le rôle des OS, sauf accord. » (Services juridiques de la Confédération CFDT)

« En fait, c'est noyé dans la masse. [...] Je trouve que le CSE, si on prend par rapport à avant... Ce que je trouvais bien – c'est pour ça qu'on a mis du temps à se mettre en CSE – c'est que pour une même question, on pouvait l'aborder sur des angles différents selon les instances. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, agroalimentaire et agriculture, moins de 250 salariés)

« On est passés de onze réunions annuelles à six réunions annuelles de CSE. Le très gros point noir pour nous, c'est qu'on a beaucoup de sujets et donc maintenant, comme on a divisé le nombre de réunions par deux, qu'en plus, il y a quand même des points sécurité qui sont maintenant à mettre en plus au CSE pour un certain nombre, nous nous retrouvons avec des ordres du jour qui font 50, 60, 70 questions, avec des réunions qui durent de 9h le matin à 18h-19 h le soir, ce sont des marathons, que souvent, même à la fin, on en a tellement marre qu'on finit, les derniers points, par les gérer plus rapidement, on va dire, ou que parfois, il n'y a pas les réponses et donc il faut réattendre deux mois supplémentaires pour poser la question pour espérer avoir la réponse. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, chimie et énergie, grand groupe)

- Des sujets qui sont par ailleurs encore largement traités de façon indépendante les uns des autres y compris lorsque des rapprochements seraient possibles. C'est aussi ce à quoi aboutit une autre étude qui affirme : *« le passage de trois instances à une seule instance n'a pas nécessairement permis une approche plus transversale des enjeux et des économies d'échelle »* (F. LERAIS, K. GUILLAS-CAVAN, 2021). Sur ce dernier point, on peut même observer des effets contreproductifs et des retours en arrière.

« Et ensuite à 17 c'est beaucoup plus difficile de travailler correctement qu'à 5 dans un CE d'un côté, 6 en délégué du personnel et à 6 en CHSCT. Donc moi je dirais que le dialogue social il s'est dégradé à cause de cela. On se retrouve avec trop de gens sur trop de sujets autour de la table. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, grand groupe)

« Et derrière on s'est rendu compte que le principal argument des RH, de dire nous on avait trop de réunions, et bien finalement ils ne font pas plus avec moins de réunions. Ils ne font pas mieux, loin s'en faut. Pourtant chez nous on a divisé par 5 ou 6 le nombre de réunions. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

« On a perdu des heures. Avant quand on était au CE plus DP plus CHSCT, plus DS, on avait un petit paquet d'heures, maintenant non, on a moins d'heures. On a moins d'heures et on traite plus de choses. [...] Au début on disait : ce point-là on traitera la prochaine fois. On s'est rendu compte qu'on alourdissait les ordres du jours suivants et on finissait de plus en plus tard. Donc maintenant ce qu'on fait c'est qu'on fait davantage de CSE, au lieu d'avoir une réunion par mois il y a des mois on peut avoir 2 CSE. Et ça marche, ça a été accordé par la Direction du coup. Ils n'ont pas le choix, les points qu'on n'a pas traités un jour il faut bien qu'on finisse de les traiter. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, 250 à 500 salariés)

De son côté, la CFDT met en avant un « appauvrissement du dialogue social » qui revêtirait plusieurs dimensions : « *appauvrissement matériel par réduction drastique des moyens humains pour représenter ses collègues, appauvrissement de la prise en compte des réalités concrètes du travail, appauvrissement du dialogue par surcharge des ordres du jour* » (CFDT, 2021).

« On s'est rendu compte d'une chose aussi, pour vous livrer vraiment l'impression négative des ordonnances Macron dont le but est de renforcer le dialogue social, c'est que l'on a le sentiment que le dialogue social il s'étiole, il s'éloigne de plus en plus. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

Pour autant, et parfois en désaccord avec ce que l'on vient de voir, certains aspects positifs sont relevés par quelques personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus. A travers la fusion des trois anciennes instances au sein du CSE, cela porte sur la transversalité des sujets traités qui dans certains cas serait effective.

« L'un des points qui me semble être un apport constructif, bien que certaines organisations syndicales l'aient beaucoup critiqué, c'est le regroupement au sein d'une même instance d'interlocuteurs uniques pour évoquer les différentes problématiques d'une entreprise. C'est-à-dire de ne pas mettre de cloisons entre ceux qui travaillent sur la santé et ceux qui travaillent sur l'économie. Et de permettre du coup à des élus, quand ils examinent un projet de l'employeur, quand ils examinent la situation de l'entreprise ou que sais-je, d'avoir une vision transversale et complète sur le sujet. » (Avocat)

Cette même fusion aurait aussi permis d'amoinrir des difficultés de coordination qu'engendrait le fonctionnement avec trois instances : clarification de l'instance à qui s'adresser sur tel ou tel sujet du fait de l'instauration d'un « guichet unique » (qui, du coup, ne peut pas non plus renvoyer à un autre), et unicité du niveau d'information des élu.e.s qui sont dans une seule instance.

« Avant il y avait une difficulté qui était de formuler les bonnes questions, celles qui correspondaient aux compétences de l'instance en question. Il fallait ne pas se tromper de thème et de formulation parce que sinon on pouvait toujours nous rétorquer par exemple en CHSCT que non ça c'est une question CE, vous verrez ça en CE. L'avantage aujourd'hui il est là, on peut balancer des questions et on y va. De ce point de vue-là c'est beaucoup plus souple. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, 250 à 500 salariés)

« Il y avait souvent des incompréhensions quand le CSE et le CHSCT était séparés parce que la Direction communiquait aux instances de manière séparée, tout le monde n'avait pas le même niveau d'information et donc on pouvait créer des quiproquos. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, transports et environnement, grand groupe)

Par ailleurs, concernant ce processus de rationalisation, nous pouvons rejoindre les auteurs du rapport « Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social » qui dans leurs conclusions opèrent, selon une logique wébérienne, une distinction entre rationalisation formelle et rationalisation matérielle en matière d'efficacité du dialogue social (P. DE BECDELIEVRE et al. 2021).

La première met la focale sur les acteurs, les procédures et les processus parce qu'elle s'intéresse à l'efficacité attendue du fonctionnement du CSE en tant que tel. Portée principalement par les employeurs, elle renvoie à la simplification du dialogue social et paraît dominer dans les entreprises, même si elle semble encore inachevée. Mais ainsi, « *l'essentiel des transformations paraissent relever de l'information-consultation, soit de la décision unilatérale de l'employeur* ». La rationalisation matérielle quant à elle projette au-delà du seul CSE parce que « *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* ». Il s'agirait de « *donner à ses protagonistes davantage de prises sur les transformations économiques et sociales* » (P. DE BECDELIEVRE et al. 2021).

En la matière, ce qu'il nous semble important de relever aussi, c'est que l'efficacité du dialogue social passe également par les moyens dont les entreprises se sont dotées pour animer et enrichir ce dialogue à travers le recours au seul supplétif ou à des accords qui ont permis de l'améliorer plus ou moins. Là-dessus, de fortes inégalités sont générées entre celles où il y avait des capacités de négociation qui ont abouti à des accords intéressants (le plus souvent les plus grandes entreprises et/ou celles où il y a une culture d'entreprise portée au dialogue social et/ou celles où il y a une forte présence syndicale qui se fait entendre), d'autres qui ont abouti à des accords « mitigés », voire réducteurs, et beaucoup d'autres où il n'y a pas eu d'accord. Il ne faut pas négliger le fait que la négociation est absente dans 66 % des entreprises en France et que beaucoup de CSE ont été mis en place par décision unilatérale. Le paysage du cadre juridique que cela compose parmi les univers de travail est donc très hétérogène et les ordonnances de 2017 ont sans doute contribué à accentuer les inégalités entre les entreprises.

« Donc il y a plein d'entreprises dans lesquelles il n'y en a pas eu [des accords], et dans les entreprises où il y en a eu, bien sûr qu'il y a une énorme disparité de moyens accordés d'une entreprise à une autre. Alors c'est une sorte de logique française que l'on voit dans plein de domaines, les grandes entreprises ont des accords qui ont de la gueule, qui tiennent la route, qui sont pensés, réfléchis, etc. Et il y a plein de boîtes dans lesquelles la négociation a été menée de manière déséquilibrée. Et donc des accords qui ne sont pas bons. » (Avocat)

« Sur les mandats syndicaux, c'est vraiment en fonction du syndicat et en fonction des conventions collectives, les droits ne sont pas les mêmes, et je trouve ça dommageable, parce que j'ai des collègues qui ont énormément de temps pour faire leur travail, et d'autres sont obligés de grappiller du temps à droite et à gauche pour... » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, banques et assurances, grand groupe)

« Les démissions [des élu.e.s] sont surtout dans les moyennes boîtes, parce qu'il y a moins de moyens, l'accompagnement syndical est plus compliqué. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, conseil, communication et culture, moins de 250 salariés)

Dans ce cadre, il semble bien que certains employeurs aient saisi comme une opportunité l'objectif de rationalisation et de simplification du dialogue social pour réduire les moyens des représentants des salariés sur des aspects qui pouvaient plus particulièrement les gêner. Cela a pris les formes légales, et encouragées par les ordonnances, de la négociation mais où le rapport de force n'est pas le même selon les entreprises.

« Il y a une complexité, et c'est quand même beaucoup dépendant du coup de l'intention de l'employeur, et des accords de fonctionnement qui ont été signés, donc des moyens. Parce que si on fait un petit regard dans le rétroviseur, ce qu'on s'était dit, nous, au moment des négociations, qui s'avère assez exact, c'est que la plupart des négociations c'est comme si les élus avaient voulu sauvegarder les moyens en nombre d'élus et en heures, au détriment du fonctionnement. C'est-à-dire au détriment de demander des choses de l'ordre d'une mécanique d'instances, par exemple garder des info-consultations, garder des expertises, garder des droits d'informations élargis, voilà. Pour essayer de sauver des moyens, ils ont par exemple agrandi la périodicité des informations-consultations. » (Cabinet d'experts)

« Ce déséquilibre dans le rapport de force, on l'a vu sur plusieurs sujets : la CSSCT, les RP, et bien sûr le fait d'avoir inclus dans la négociation du protocole pré-électoral les sujets relatifs au nombre de sièges et au volume des heures de délégation. Ça a conduit selon l'expérience que j'en ai à des pratiques de troc. [...] Et on a vu de très nombreux accords qui, lorsque les syndicats obtenaient des petits plus, par exemple sur les heures de délégation ou sur le nombre de sièges, restreignaient les droits du CSE sur d'autres sujets et en particulier sur l'économique, et en particulier sur le contenu de la BDES, ou sur la question des délais de consultation qui sont prioritairement définis par un accord et, à défaut d'accord, par la loi. Et donc certains employeurs ont souhaité en quelque sorte profiter de la négociation et mettre tous les sujets sur la table pour réduire par exemple les délais de consultation. Ou pour modifier la périodicité des consultations récurrentes obligatoires, par exemple en portant la consultation obligatoire sur les orientations stratégiques à 2 ou 3 ans alors que le supplétif est d'un an. L'expertise aussi, où on a vu de nombreux accords dans lesquels les employeurs souhaitaient obtenir, en contrepartie par exemple d'un avantage donné sur les heures de délégation, de renégocier le droit du recours à l'expert, en limitant par exemple ce recours à certaines expertises, ou en limitant la prise en charge financière ... » (Avocat)

L'ensemble entraîne de forts enjeux lors des prochains renouvellements de mandats sur la négociation ou la renégociation d'accords à partir de la manière dont cela s'est passé avec les premiers CSE. A condition qu'il y ait bien des formes de retours d'expérience et des négociations ouvertes autour des améliorations à apporter ...

Chapitre III. FOCUS SUR LES PRATIQUES DES ELU.E.S / REPENSER LA GESTION DES RESSOURCES MILITANTES DANS LE NOUVEAU CADRE DU CSE

Les deux premières parties ont mesuré l'évolution des moyens des représentants des salariés depuis la mise en place des CSE et analysé à partir de cas concrets ce qui a pu changer dans les relations entre employeurs et salariés, notamment en matière d'information-consultation. Nous avons questionné l'objectif affiché des ordonnances Macron de rationaliser le fonctionnement des IRP. Selon nos observations, la fusion des mandats a eu un effet partiel de simplification du système de relations professionnelles au sein des entreprises dans la mesure où l'articulation du CSE avec les Commissions – lorsqu'elles existent – apporte sa part de complexité.

Notre terrain d'enquête confirme la difficulté accrue à exercer une représentation collective en proximité des salariés, que l'on peut imputer à la centralisation du dialogue social mais aussi à la surcharge de travail lié aux mandats et à la professionnalisation des mandatés.

Dans le cadre de cette troisième partie, nous analyserons les évolutions de l'activité militante en lien avec ces changements et examinerons les besoins en gestion des ressources militantes, générés par le nouveau système de relations professionnelles d'entreprise, que nous traiterons au sein de cinq chapitres.

- Le premier chapitre analysera les nouvelles conditions d'exercice des mandats au sein du CSE d'une variété d'entreprises, compte tenu de la réduction globale des moyens.
- Le deuxième chapitre sera focalisé sur les collectifs d'élus - incluant les relations intersyndicales - et la coordination des commissions si elles existent dans l'entreprise.
- Dans un troisième chapitre, nous examinerons les effets des difficultés d'exercice des mandats CSE sur la capacité à mobiliser des candidats pour les futures élections de CSE.
- Les deux derniers chapitres s'intéresseront aux compétences requises par les mandats, à la formation des militants, au transfert et à la valorisation de leurs compétences, dans une double perspective de renouvellements des mandats et de sécurisation des parcours.

1. LES NOUVELLES CONDITIONS D'EXERCICE DES MANDATS

Plusieurs enquêtes ont confirmé une dégradation des conditions d'exercice des mandats entre 2018 et 2022. Ainsi, 65% des répondants au questionnaire CFDT en ligne "En quête de dialogue social" considèrent que leurs mandats sont devenus plus difficiles. Et selon le baromètre Syndex Ifop 2022, 59% des RP enquêtés estiment passer plus de temps à exercer leurs fonctions alors qu'ils disposent de moins d'heures de délégation (48%). Les entretiens menés avec les militants de notre panel d'enquête nous ont permis de mieux cerner ce que recouvre la perception de mandats plus prenants qu'avant le CSE.

○ *L'ampleur du changement selon les entreprises*

Dans un premier temps, il est nécessaire de nuancer ce constat selon la taille des entreprises, certaines catégories ayant plus à gagner de la réforme, d'autres étant déjà accoutumées aux modes de fonctionnement qu'elle a généralisés. En particulier, les entreprises de moins de 20 salariés et même de moins de 50 – anciennement « dispensées » de l'élection d'un comité d'entreprise, se trouvent dans une situation plutôt améliorée par la réforme. Au sein des entreprises de 50 à moins de 300 salariés qui avaient mis en place une délégation unique du personnel (DUP) antérieurement, les militants relèvent de leur côté peu de changements dans les conditions d'exercice de leurs mandats. Ainsi, ce délégué au CSE d'une PME pharmaceutique de 87 salariés ne perçoit pas de gros changements dans les pratiques syndicales au sein de son entreprise :

« Non, là non plus, je ne vois pas de différences par rapport à l'arrivée des ordonnances Macron. Je pense que ça vous allez plus le voir avec des personnes qui travaillent dans des grandes boîtes. Le passage de la DUP au CSE qui ne nous a pas changé le nombre d'élus et le nombre d'heures de délégation n'a pas engendré un changement conséquent. Sauf la possibilité de négocier plus d'accords, mais sinon, non ». (Représentant syndical au CSE, laboratoire pharmaceutique, 87 salariés)

En revanche comme nous l'avons vu en partie 2, dans les entreprises sans DUP et les entreprises de 300 salariés et plus l'effet ressenti par la mise en place du CSE est beaucoup plus important. Cela se traduit par des difficultés et une désorganisation des pratiques des élus, relatées par les témoignages de cette étude, par exemple :

« C'est devenu plus difficile. J'ai une grande chance de bien connaître mon entreprise et de bien connaître mes dirigeants, et d'être là depuis 27 ou 28 ans, et d'avoir été cadre relativement jeune donc de les avoir connus alors qu'il n'était pas encore dirigeants, donc ça me laisse une facilité d'intervention, de dialogue réel, entre hommes ou femme avant même d'être entre représentants de l'employeur et représentant des salariés. » (Représentant syndical au CSE, banque, 45.000 salariés)

○ *La difficulté à prendre ses heures de délégation*

Tout d'abord, on enregistre une difficulté accrue des mandatés à prendre leurs heures de délégation, que traduit le constat d'une sous-utilisation globale de ces heures, de l'ordre de 60% seulement. En effet, l'analyse du nombre d'heures de délégation officiel des mandatés dans une entreprise, que celui-ci soit déterminé par la loi ou augmenté par accord, ne suffit pas à traduire la réalité des pratiques car les représentants au CSE limitent souvent eux-mêmes leur temps militant. Mais cette réduction volontaire peut être liée à la pression professionnelle qui rend difficile l'exercice complet des mandats. Dans certains cas, l'autocensure est une réponse à une dissuasion exercée par la ligne hiérarchique des salariés mandatés. Les militants aguerris que nous avons rencontrés évoquent la nécessité d'affirmer leur autorité pour négocier une réduction de charge de travail et imposer la prise de leur quota d'heures de délégation. Cette exigence fait que beaucoup de CSE reposent sur les épaules d'un petit noyau de militants très déterminés – voire sur une seule personne.

« Si difficultés il y a, c'est dans le fait que les entreprises libèrent les gens : quand on a 20h de délégation, le travail il doit être organisé pour que les gens puissent faire effectivement ces 20h. Dans les faits c'est rarement le cas, et dans mon entreprise

pas du tout. Moi je l'ai imposé pour moi, et aujourd'hui je suis très serein, cela passe très bien. J'ai mon boulot et je le fais, en même temps j'ai moins de boulot qu'avant, mais tout ça ne s'est pas fait de façon naturelle, j'ai dû l'imposer et cela a été ça ma plus grande difficulté. » (Secrétaire du CSE, du comité de groupe et délégué syndical, Entreprise industrielle, 490 salariés).

« Sinon c'est au niveau des heures de délégation, (...) c'est toute une organisation pour moi quand je veux poser des heures. J'ai toujours peur que mon absence gêne l'activité professionnelle. En amont il faut que j'anticipe bien mes heures. Normalement on pourrait mettre des heures à n'importe quel moment, même du jour au lendemain, mais c'est quelque chose qui est un petit peu mal vu chez moi, si on fait ça au sein de mon entreprise envers mes managers. (...) Voilà c'est surtout l'organisation du temps de mon mandat qui est à gérer. L'activité terrain prend le dessus sur l'activité syndicale. Après on a aussi cette conscience professionnelle où on essaie de ne pas laisser les autres trop dans la galère. Mais on a remonté cela à la direction au sens où on ne nous facilite pas vraiment la tâche, il n'y a pas de bienveillance de la part des managers ». (Représentante titulaire au CSE et déléguée syndicale, entreprise de commerce alimentaire en ligne, 200 salariés)

Les fortes pressions professionnelles exercées par l'encadrement de proximité sur les élus du personnel sont régulièrement mentionnées par les militants enquêtés, qui "excusent" largement la défection de leurs collègues mandatés dans de telles conditions. À ces pressions professionnelles s'ajoute un découragement des RP induit par une dimension humaine des mandats réduite par la perte de proximité. Privés du sel de leur engagement, les RP sont également privés des retours positifs des salariés, leur travail devenant moins visible. Ainsi, la concentration des activités du CSE sur quelques personnes, générée par la difficulté des autres mandatés à prendre leurs heures de délégation, est une réalité générale qui se retrouve aussi dans la catégorie des grandes entreprises.

« Nous on avance surtout à trois : les deux déléguées syndicales et moi parce que je suis un ancien délégué syndical et qu'elles veulent que je sois là. Après on est une équipe et il faut être complémentaires. En réalité on a chacun notre personnalité, il y en a qui vont être plus consensuels, d'autres plus rentre-dedans, il y en a un autre qui va être plus cérébral, et quand vous avez tout ça dans une équipe, vous avez une bonne équipe pour moi. Et puis dans l'équipe on a quand même une personne de chaque unité au niveau du CSE, ça c'est important. » (membre du CSE, membre de la CSSCT, secteur énergie, 125.000 salariés)

Les entreprises traditionnellement favorables au dialogue social semblent elles-mêmes évoluer vers une mise en œuvre parcimonieuse du droit des représentants des salariés, conduisant à renforcer le rôle des délégués syndicaux et des permanents qui deviennent les seuls mandatés réellement protégés. Au sein d'un important groupe bancaire en particulier, seuls les permanents peuvent aujourd'hui exercer réellement leur mandat sans être inquiétés. La pression professionnelle étant devenue trop forte, « les titulaires non permanents ne sont plus mobilisables, même les plus mordus, car toute erreur professionnelle est sanctionnée par un blâme » nous indique un permanent titulaire au CSEC. Selon lui, deux facteurs combinés expliquent cette situation : la dégradation des conditions de travail pour l'ensemble des salariés – liée à une très forte surcharge de travail du réseau commercial – et la discrimination syndicale exercée par une nouvelle génération de DRH « maison » ayant fait une carrière commerciale dans le groupe, qui véhiculent un « esprit anti-syndicats ».

Alors que les anciens DRH étaient proches du terrain et rencontraient quotidiennement les représentants des salariés, les équipes RH ont été volontairement éloignées géographiquement à partir de 2016 (Représentant syndical au CSE, secteur bancaire, 55.000 salariés).

Au-delà des réticences traditionnelles de la ligne managériale, la réorganisation-même de la fonction RH dans les entreprises - pointée par ce dernier témoignage - pourrait aussi contribuer à un recul des moyens d'exercer réellement son mandat de représentation des salariés. Le recrutement de profils moins favorables au dialogue social pour constituer des équipes RH plus éloignées du terrain, on le verra plus loin, semble en effet renforcer la discrimination syndicale au sein des entreprises. Par ailleurs, les équipes RH s'estimeraient elles-mêmes mises en difficulté par la réforme, selon le rapport "Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social : étude longitudinale de 7 grandes entreprises" (P. DE BECDELIEVRE et al. 2021), qui pointe notamment une intensification du travail de préparation des réunions CSE côté direction, en lieu et place de la simplification supposée par la logique de rationalisation du dialogue social.

○ *Ordres du jour de réunions pléthoriques et sujets moins bien traités*

Selon les résultats du questionnaire en ligne « En quête de dialogue social », les RP estiment que leurs mandats se sont affaiblis sur la plupart des activités et thématiques du CSE. Les enquêtés perçoivent notamment cet affaiblissement sur la collecte et l'analyse des informations (54,1%) et sur le dialogue avec la direction (48,2%). Ce sentiment de recul se cristallise ainsi autour des réunions CSE, qui apparaissent comme un point bloquant de la réforme.

En termes de thématiques moins bien traitées, le travail d'analyse économique s'avère affaibli selon la moitié des répondants (38,8% de « oui, mandat affaibli » contre 38,4% de « non »), l'analyse juridique demeurant relativement mieux traitée (37,1% de « oui » contre 38,0% de « non »).

Finalement, seules les activités sociales et culturelles du CSE semblent réellement épargnées avec 53,0% des répondants qui estiment que leur mandat n'a pas été affaibli sur ce champ.

Ces résultats recourent ceux du 4^{ème} Baromètre Syndex - Ifop « Etat du dialogue social en 2022 » : pour 60% des RP du panel de cette enquête le passage en CSE a détérioré le dialogue social et pour 42% d'entre eux, les ordres du jour sont trop chargés ou les sujets ne sont pas traités à fond.

Les entretiens avec notre panel de militants nous ont permis d'affiner l'observation de cette dégradation de l'exercice des mandats de manière factuelle. Le traitement de tous les sujets en réunion unique de CSE apparaît comme une cause centrale. Les ordres du jour surchargés ne permettent pas en effet de les traiter en totalité et certains sujets s'éteignent ou s'aggravent au gré des reports de réunion en réunion. La relecture et l'analyse drastique des procès-verbaux de réunion augmentés, incluant notamment les questions SSCT, se révèlent très contraignantes, au point de compromettre l'exercice réel du dialogue social et l'information des salariés d'une réunion à l'autre.

- « Moi je trouve ça épuisant. Mais oui parce qu'auparavant... on en revient toujours à ce schéma : trois institutions qui en sont devenues une seule. Comment on fait pour travailler correctement ? Les paroles s'envolent, ce sont les écrits qui restent. Donc on a des comptes-rendus de réunions. Pour le CSE, on a repris les fonctionnements du CE, c'est-à-dire : il y a un PV, là on parle bien de procès-verbal qui doit être approuvé, ça veut dire qu'à chaque fois... tous les mois on a une réunion, on a un PV qui peut faire 7-8 pages, qui peut même faire plus. Donc il faut prendre le temps de le lire : il faut prendre le temps de vérifier si tout ce qui était important a bien été dit et quelquefois le choix des mots est quand même important pour la suite. Vous ajoutez à ça : le CHSCT avait ses propres comptes-rendus, comptes-rendus d'accident du travail, comptes-rendus d'aménagement de poste, etc. donc ça veut dire que comme vous avez aussi la responsabilité de ça en tant qu'élu CSE, vous devriez pouvoir lire aussi, avoir du temps pour lire ces comptes-rendus-là. Et vous devez en plus vous occuper des réclamations des salariés : tout ce qui est respect de la loi qui était dévolu aux DP. » (Titulaire de CSE d'établissement et RS à la CSSCT centrale, groupe de sécurité numérique, 1200 salariés)

- « On est passés de onze réunions annuelles à six réunions annuelles de CSE. (...) Et il y a quand même des points sécurité qui sont maintenant à mettre en plus au CSE. Nous nous retrouvons avec des ordres du jour qui font 50, 60, 70 questions, avec des réunions qui durent de 9h le matin à 18h-19 h le soir, ce sont des marathons, que souvent, même à la fin, on en a tellement marre qu'on finit, les derniers points, par les gérer plus rapidement, on va dire, ou que parfois, il n'y a pas les réponses et donc il faut réattendre deux mois supplémentaires pour reposer la question pour espérer avoir la réponse. Ça, c'est un des plus gros points noirs également des ordonnances, de la loi Travail Macron. Et là, il a été impossible de remettre le rythme de onze. Pourtant, on est tous d'accord pour dire que ça ne fonctionne pas. On avait avant entre 25 et 30 questions, forcément, vous multipliez par deux, ça s'est doublé pratiquement naturellement. Avant, on faisait une réunion en 4 heures, ça s'est doublé aussi naturellement. Donc on a maintenant des réunions comme ça, ce qui fait que nous, ça complexifie beaucoup la chose pour les PV. On n'arrive plus du tout à suivre les PV parce que faire un PV d'une réunion de 8 heures, c'est très compliqué. On a un énorme retard sur les PV de CSE actuellement. » (Secrétaire CSE unique et titulaire CSE européen, Groupe industrie médicale, 20.000 salariés)

Ces situations de réunions surchargées sont également pointées par le rapport Ires « Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ? » (2021) :

« Dans les grandes structures, les réunions sont souvent plus longues, plus encombrées ou, ce qui n'est guère préférable, plus expéditives. Dans des structures plus petites, il y a eu une forme de rationalisation, au prix toutefois d'une surcharge forte notamment pour les élus sans qu'elle ne se traduise de manière évidente par une plus grande transversalité des débats. »

La surcharge des réunions et leur durée excessive (8 heures et plus !) conduit à des conditions de dialogue social intenable tant pour les représentants des salariés que pour les cadres responsables des relations sociales. Et au-delà de cette réalité critique, le principe de réunion unique induit une incontournable priorisation des sujets, qui reporte indéfiniment certains d'entre eux. C'est pourquoi il paraît indispensable de rétablir un nombre de réunions suffisant pour permettre le fonctionnement effectif du dialogue social.

o Initiatives pour améliorer le fonctionnement des réunions CSE

Ce type de témoignages est régulièrement recueilli par les acteurs de l'accompagnement des élus et de la formation syndicale, qui sont unanimes sur la nécessité de (re)négocier des accords CSE lors du renouvellement de l'instance, en particulier pour prévoir davantage de moyens en termes de réunions :

- « On ne fait pas de préparatoires, en tout cas pas avec tout le CSE. Moi au début j'avais voulu que ce soit dans l'accord sur le CSE, avec un droit autour de ça, ce soit formalisé comme étant la veille de la réunion ou le matin de la réunion. La direction n'avait pas voulu. On n'est que quelques-uns et plutôt de la liste CFDT, on se passe des mots, des fois je peux faire une note sur un sujet pour que les gens comprennent de quoi on va parler et que l'on puisse lever les questions avant la réunion, que l'on ne soit pas trop en ordre dispersé si possible. (...) Je pense que pour le prochain mandat on arrivera à mettre en place quelque chose. Mais pour l'instant, dans les faits, chaque sujet ne repose que sur les quelques personnes qui s'investissent. Cela rend moins cette notion de travail collectif. » (Secrétaire du comité de groupe, entreprise de négoce, 490 salariés)

- « Je tiens quand même à rappeler aussi à certains, tous les droits qu'on a obtenus pour exercer cette activité syndicale dans un cadre qui est quand même un cadre protecteur, ne continuons pas à l'envoyer balader comme il s'est passé, là, avec les ordonnances Macron (...) » (Directrice organisme de formation syndicale)

Toutefois, il n'est pas certain que cette négociation soit toujours facile :

« De toute façon, la Direction, tant qu'il n'y aura pas eu le taux de négociation sur la deuxième mise en place de CSE, on aura ce même constat d'échec. Je pense qu'ils ne changeront rien à leur position parce que c'est vraiment une question de principe de la Direction de ne pas vouloir être passé à onze réunions annuelles, alors que ça simplifierait leur tâche aussi bien à eux qu'à nous. Ça permettrait un dialogue de meilleure qualité, de faire des réunions sur 4 heures que sur 8 heures. C'est ingérable. » (Secrétaire du CSE et titulaire CSE européen, Groupe industrie médicale, 20.000 salariés en France).

Plusieurs les élus rencontrés témoignent de solutions adoptées pour alléger la surcharge des réunions CSE, via la répartition des thèmes à traiter entre membres du CSE ou par la négociation de réunions supplémentaires thématiques par exemple. D'autres ont réussi à alléger leur charge mentale en réunion par la création de groupes de messageries instantanées permettant d'échanger avec des pairs en temps réel, etc.

- « On a essayé un peu au début de spécialiser les différents membres du CSE, en fonction de l'économique, du sanitaire, et cetera, d'affecter des rôles. Mais ensuite comme beaucoup de gens sont partis au fur et à mesure, et que l'on est sur un CSE très réduit, du coup cela tourne à peu près autour de deux ou trois personnes qui s'occupent de tout. Il y en a qui sont encore là mais qui ont perdu la motivation, donc on est bien obligé de tout faire. Donc c'est assez difficile parce que on met un peu plus de temps. (...) On est au ralenti, très au ralenti. Et si on avait vraiment 11 personnes qui s'occupaient chacune d'un domaine dans l'entreprise, ça aurait été formidable. » (Membre du CSE et déléguée syndicale, épicerie fine en ligne, 200 salariés)

- « Nous on a gardé une réunion spécifique type CHSCT qui est à part. Dans notre CSE mensuel on va traiter de la partie économique, mais on a tous les deux mois une réunion santé sécurité, un CSE santé et sécurité. (...) Ça a été très, très, très difficile d'obtenir des heures en plus pour cette réunion, il a fallu énormément argumenter (...) Et ici aussi j'ai une très bonne équipe avec des gens qui ont chacun leurs sujets de prédilection, chacun s'est formé ou va se former par rapport à certains sujets et on essaie aussi de faire que chacun puisse participer à des négociations en fonction de ses sujets de prédilection. Mais c'est important de travailler en équipe parce que si on n'était pas une équipe on n'en serait pas arrivé où on en est. » (Membre du CSE et délégué syndical, Menuiserie industrielle, 220 salariés).

- « Nous ce qu'on a mis en place récemment c'est que plutôt que de se voir une heure par semaine avant une réunion, on se bloque à minima deux jours par mois pour tous se retrouver, parce que maintenant que l'on est en équipe (une équipe de jour et une équipe de nuit) tout le monde repasse à la journée pendant cette journée syndicale et là c'est plus simple pour préparer les dossiers. Donc là on commence à être de plus en plus efficace et ça c'est bien ça peut nous permettre de retourner plus dans l'atelier et d'essayer de refaire de l'adhésion. » (Membre du CSE et délégué syndical, Groupe automobile, 1000 salariés en France)

- « J'ai fait une formation au mois de mars de l'année dernière à la CFDT Santé sociaux et avec les collègues qui étaient présents on a fait un groupe de pairs sur WhatsApp et on échange régulièrement. (...) Et je trouve que c'est un outil pratique parce que ça permet de mobiliser les gens de façon réactive ; et on se soutient bien, quand il y en a un qui a des questions, il y en a toujours un pour répondre. Je trouve que ça permet de pas se sentir seule. Quand il y a des choses qu'on n'a pas compris, bah vous êtes en CSE vous envoyez un petit message avec votre portable et vous avez la réponse de quelqu'un qui est extérieur, qui peut vous apporter un appui donc ça c'est pas négligeable. » (Élue CSE d'établissement, représentante de proximité, membre des commissions SSCT et Formation, établissement de santé, 300 salariés)

Le rétablissement des prérogatives des suppléants, par accord d'entreprise, est également un moyen de répartir la charge sur un plus grand nombre de mandatés :

« Avant, il y avait 17 mandats, aujourd'hui 12, oui ça fait 5 de moins. (...) Mais avec la participation des suppléants aux réunions, c'est ça qui est bien, tout le monde est au même niveau de connaissances et tout le monde est impliqué (...) Parce que c'est vrai qu'on est encore loin du compte en CSE, on n'a pas encore commencé à faire des commissions. (...) Et c'est vrai qu'on a un CSE qui est... les gens sont motivés, il y a un problème de temps, mais il y a une vraie motivation ; oui ils sont très impliqués dans la démarche. » (Titulaire CSE unique, déléguée syndicale, Institut de recherche agricole, 95 salariés)

A défaut d'accord d'entreprise, la participation régulière des suppléants aux réunions préparatoires est parfois organisée, par transfert d'heures de délégation entre élus titulaires et suppléants et/ou connexion à distance :

« (...) Une impossibilité de faire participer nos élus suppléants à la vie du CSE : ça a été impossible de l'inclure dans nos accords ou dans nos préparatoires. Alors on s'organise entre nous pour qu'ils aient des heures pour qu'ils assistent au moins à nos préparatoires en distanciel ou en physique. » (Délégué syndical groupe, secteur bancaire, 45.000 salariés)

Ces initiatives prises par des RP d'entreprises plutôt mieux-disantes indiquent quelques pistes d'aménagement du fonctionnement du CSE par accord collectif lors du prochain renouvellement de l'instance. Mais elles permettent surtout de mesurer en creux l'ampleur des difficultés rencontrées par les RP d'entreprises où les conditions d'exercice du dialogue social sont moins favorables.

2. FONCTIONNEMENT DES COLLECTIFS D'ÉLUS ET COORDINATION DES COMMISSIONS

Ce deuxième chapitre s'intéresse à la coordination des collectifs d'élus, rendue tout à la fois plus indispensable et plus difficile par la réforme des IRP, pour traiter la multiplicité des sujets du CSE et assurer des relations régulières de celui-ci avec les commissions lorsqu'elles existent.

o *Relations au sein du CSE et relations intersyndicales : des collectifs de militants sous tension*

Plusieurs entretiens de notre enquête pointent une difficulté croissante de fonctionnement des collectifs militants au sein du CSE. Est-ce l'effet de l'augmentation des missions confiées aux élus CSE ? du poids accru des tâches techniques et administratives au sein de ces missions (documents obligatoires, PV de réunions, etc.) ? de la centralisation du dialogue social dans les entreprises ? de la pression professionnelle de plus en plus forte vécue par les militants non détachés ? Un regard global est apporté par P. Lukas, relatif aux difficultés rencontrées par de nombreux élus participant aux formations syndicales dispensées par l'Irefe.

- « *Quand on est en équipe de travail, on ne s'entend pas toujours bien avec l'un ou avec l'autre, mais il faut qu'on identifie comment on collabore ensemble, on va retrouver la même chose que dans le travail. Ce sont les mêmes principes, et tant qu'à faire, normalement, on choisit un peu, ce qui n'est pas le cas toujours dans une équipe de travail. (...) Et ce sont souvent des gens qui n'identifient pas non plus, en termes de repérage, ce qu'on attend d'eux, ou qui vont avoir une responsabilité, (...) mais derrière il faut comprendre : « Quels sont les contours de ta responsabilité ? Qu'est-ce qu'elle exige ? Quels comptes tu dois rendre aussi aux autres ? ». C'est le même principe que le travail, normalement, sauf que l'environnement n'est pas le même, le cadre n'est pas le même. »*

- « *Parce que toutes ces obligations sont géniales en matière de droit du travail, droit social, on doit communiquer ci, on doit nous donner ça, on les a un peu, je pense, on a voulu un peu en faire des experts aussi avec tous ces documents obligatoires, tous ces éléments, toutes les informations. Donc, pendant ce temps-là, on est là-dedans, c'est : « tu ne m'as pas donné le doc, donne-moi le doc, tu as les informations, je ne suis pas d'accord » ». (Directrice organisme de formation aux représentants du personnel)*

Ces difficultés se traduisent aussi par de fortes tensions au sein des équipes syndicales, qui génèrent des demandes spécifiques d'aide à la « gestion des conflits » ; des demandes inappropriées dans le cadre de fonctionnement d'une IRP, estime P. Lukas :

« *On ne peut pas se mettre des sanctions, des avertissements, des blâmes, tout ça, non, ça ne marche pas comme ça. Ça va marcher différemment, mais on est dans une organisation, donc cette organisation fonctionne comme toute organisation.*

(...) Ou alors, ce que j'entends, moi, derrière toutes ces demandes autour de conflit, traiter le conflit, ce qu'on me demande, c'est « fais du coaching et fais des trucs de développement personnel », non, pas là, ça, je ne peux pas ! »

Elle insiste sur la nécessité d'une coordination participative des activités du CSE, instance de démocratie sociale. Lors des formations de nouveaux élus en 2019, les formateurs ont incité les mandatés à se répartir clairement les attributions entre membres du CSE :

« Qu'il y en ait un qui soit davantage sur la stratégie économique, avec la mise en place, pour certains, de commissions santé, sécurité, conditions de travail, il y en a un ou une qui gère. C'est-à-dire, grosso modo, si vous êtes trois, ne soyez pas les trois à vouloir tout gérer ensemble : se coordonner ensemble, prendre les décisions ensemble, mais se répartir les choses ».

○ *Quels effets sur les relations intersyndicales ?*

Ces tensions se ressentent également au niveau intersyndical, nous indiquent les statistiques collectées par le questionnaire en ligne « En quête de dialogue social ». En effet les relations intersyndicales sont jugées indifférentes, plutôt mauvaises ou très mauvaises par une majorité de répondants (51,1%), contrastant avec une majorité de plutôt bonnes à très bonnes relations de la CFDT avec la Direction (54,6%) et du CSE avec les salariés (72,8%).

Cependant, les RP de notre panel n'associent pas forcément les éventuels conflits intersyndicaux au nouveau cadre de fonctionnement du CSE. Dans certains cas, ils se sont aggravés avec la crise sanitaire et la Direction en sort renforcée.

Ces divisions peuvent également avoir des répercussions sur les relations entre élus CFDT à plusieurs niveaux dans les grandes entreprises, la confidentialité des informations prévalant sur la nécessité d'associer les RP des filiales ou des établissements.

- « Ah oui mais, mais surtout dans notre secteur là actuellement en tant qu'élue CFDT c'est particulièrement désagréable... je peux vous dire que les attaques...- alors sur certains sujets il y a pas de souci, on travaille ensemble, on bosse bien non non...- mais tout le monde se bat pour essayer d'obtenir ces 183,00€, des revalorisations de salaires pour tout le monde sauf que le discours de Sud c'est « si la CFDT avait pas signé le Ségur on aurait eu les 183€ pour tout le monde plus longtemps et on serait pas dans cette situation 'si vous avez l'argent c'est parce que la CFDT s'est précipitée pour signer !' » Il y a un 2e sujet c'est la convention unique de branche, la CFDT est porteuse de ce projet depuis des années, une décennie, et Sud n'en veut pas - soi-disant qu'on va négocier une convention au rabais ! » (Élue CSE d'établissement, représentante de proximité, membre des commissions SSCT et Formation, établissement de santé, 300 salariés)

- « On a très peu de retour de nos coordinateurs centraux, de nos délégués syndicaux centraux qui sont nommés par la fédé bah parce qu'avec le COVID si vous voulez c'est des anciens, le distanciel c'est pas leur truc, le partage de l'information, dès qu'il s'agit de passer à l'écrit il y a des craintes que cet écrit retombe dans la main de la CGT ou d'autres organisations syndicales, c'est complètement dévoyé. Donc on a très peu, que ce soit les adhérents ou les militants ont très, très peu de retours des négociations qui se font en central surtout qu'en plus maintenant la direction a décidé de consulter les syndicats de façon individuelle. Pas de réunion de négociation, elle consulte les syndicats de façon individuelle donc il y a aussi une

compétition entre les syndicats pour dire qui a fait quoi. » (Titulaire de CSE unique, Membre des commissions CSSCT/ formation/ égalité professionnelle, Bureau d'études 9000 salariés)

Lorsque les relations entre élus sont bonnes au contraire, le développement de collectifs intersyndicaux peut être recherché dans l'objectif de redonner du poids au CSE face à la direction :

« Aujourd'hui, il n'y en a plus qu'une (organisation syndicale) : il n'y a que la CFDT qui est présente. Il y a 15 ans il y en avait deux : il y avait une intersyndicale CGT-CFDT. Mais aujourd'hui il n'y a que moi. Il y a un autre représentant du CSE qui voudrait être délégué syndical sur un autre syndicat ; et j'essaie de le motiver parce que je pense que c'est important. On s'entend tous bien donc... Je sais qu'on avait eu une discussion avec quelqu'un de la CFDT qui parlait de concurrence, mais moi je ne le vois pas du tout comme ça, je le vois plus comme étant plus forts face à la direction. Et d'avoir plusieurs syndicats, je pense que c'est bénéfique. » (Titulaire CSE unique, déléguée syndicale, Institut de recherche agricole, 95 salariés)

○ *La coordination des commissions*

Selon le questionnaire en ligne CFDT « En quête de dialogue social », les RP estiment que leurs mandats sont affaiblis par la coordination des commissions, notamment la CSSCT qui devrait être un rouage clé du fonctionnement en CSE à la suite de la fusion des instances. Or la coordination des commissions est jugée dégradée par une majorité de répondants (45, 7% de « oui » contre 31,7% de « non »).

La réforme du CSE a différencié les statuts en consacrant la pleine responsabilité des seuls membres titulaires du CSE au regard de la loi, à charge pour eux de coordonner le travail des commissions lorsqu'elles existent. Or ce nouveau type de fonctionnement est mal maîtrisé par les équipes CSE à ce jour, estime Laurent Le Dortz, Consultant du cabinet Syndex auprès des CSE et des organisations syndicales, qui observe que le schéma mental reste celui de l'ancien système fondé sur trois instances parallèles : « Il y a aussi les anciens schémas qui perdurent, avec des choses un peu silotées. Ce pari de l'organisation, il reste à faire ». Le nouveau modèle commence à fonctionner dans certaines entreprises, nuance Catherine Jordery-Allemand, Directrice de Syndex : « Parfois il y a des Commissions ad hoc dans les CSE qui traitent de manière un peu spécifique, soit en avance de phase, soit dans la première partie du CSE, mais voilà, il y a une espèce d'essai-erreur là-dessus ». Selon C. Jordery-Allemand, la formation des élus pourrait apporter une solution à ce problème de coordination :

« Peut-être l'un des enjeux que l'on voit à la fois en termes qualitatif, c'est la difficulté de coordonner la vie de toutes ces commissions, (...) dans ce nouveau CSE, dans lequel finalement il y a de vraies compétences de pilotage qui sont demandées du point de vue des élus, et de priorisation - et finalement si c'était une profession on l'appellerait « conduite de projet » - qui ne sont pas forcément les points forts des représentants du personnel et qui ne sont pas forcément un axe prioritaire de formation. »

La formation des RP à la conduite de projet pourrait ainsi améliorer la coordination des commissions par le CSE, rendue nécessaire par le rôle purement informatif confié à ces nouvelles commissions.

Les professionnels de l'accompagnement des CSE tablent sur ces formations qui devraient contribuer à améliorer le fonctionnement des instances après une étape d'adaptation au nouveau système.

Toutefois, la formation des élus est-elle seule en cause ? La coopération entre élus CSE et membres des commissions est-elle seulement une question de compétences ? Dans certaines entreprises enquêtées, il apparaît clairement que l'organisation d'un CSE adossé à des commissions n'ayant pas elles-mêmes la possibilité d'ester en justice soulève des enjeux de pouvoir. La fusion des instances, en différenciant le statut des élus titulaires de CSE – qui seuls disposent de droits de représentation complets – et des membres des commissions, a accru les tensions entre les différents syndicats représentatifs au sein des entreprises. La configuration-même du nouveau système de relations professionnelles d'entreprise semble ainsi générer des freins indirects au fonctionnement du dialogue social.

Les témoignages que nous avons recueillis confirment que l'entente entre élus du CSE et représentants à la CSSCT joue un rôle essentiel dans la coordination. L'un des mandatés que nous avons enquêtés a insisté sur des liens forts entre le CSE et la CSSCT, qui sont composés exclusivement de militants CFDT. Sur ce site industriel de 150 salariés qui présente des risques avérés d'accidents du travail, la CSSCT a été mise en place par intervention de la DREETS, contactée par le CSE en l'absence d'accord de la direction :

« Normalement, il y a un poste réservé à l'agent de maîtrise-cadre, auquel cas ça aurait été moi qui serais revenu dans la CSSCT. En fait, on s'est mis d'accord avec la Direction pour dire qu'on mettrait les trois postes de la CSSCT à trois ouvriers qui sont quand même plus en contact avec les problèmes terrain et sachant que je ne suis plus beaucoup sur site, donc ça me semblait plus adapté. Et de toute façon, la CFDT est la seule organisation syndicale dans le CSE, tous les titulaires sont adhérents, donc j'ai quand même le lien avec eux malgré tout. » (Secrétaire du CSE et titulaire CSE européen, Groupe industrie médicale, 20.000 salariés en France)

Dans un contexte moins favorable, un militant de notre enquête explique les dysfonctionnements de la CSSCT par l'opposition entre élus CSE (CFDT à 50%) et le référent CSSCT, qui est à la fois cadre dans l'entreprise et militant FO. Les projets de mise en route des nouvelles machines notamment, ne font pas l'objet d'une consultation du CSE :

« Typiquement, on n'a pas de compte-rendu des réunions de la commission CSSCT. Logiquement on doit avoir quand même 4 réunions de CSE sur la sécurité et la santé au travail. Et tel que c'est inscrit dans les textes, pour ces 4 réunions, la CSSCT doit préparer des choses et ensuite on doit en délibérer. Et en fait, ça fait quand même maintenant 2 ans que le CSE est là et je ne vois pas de réunions CSE qui aient eu lieu 4 fois par an spécifiquement sur ce point-là. On a seulement des points. La direction va nous dire « Mais si, si vous regardez les comptes-rendus, il y a eu des points sur la santé et la sécurité. » Oui, mais ce n'est pas réellement ce qu'on attend. C'est édulcoré : c'est fait rapidement, c'est dans l'ordre du jour, mais il n'y a rien de spécifique pour dire « Attention ! Là on est quand même sur les conditions de travail, la santé. C'est important. ». (...) À la CSSCT, les élus FO qui y sont ne sont pas franchement porteurs de cette vision de la défense des salariés. Et le fait que la CSSCT ne fonctionne pas correctement vis-à-vis de ce qu'elle devrait rendre au CSE fait que l'un dans l'autre, on a une perte énorme d'information, de temps de travail, de réaction, etc. Là, on est en train de faire une action auprès de la direction pour essayer de leur imposer les règles : la loi dit, « pour tout mouvement de machines,

on doit en informer le CSE. » La plupart du temps, quand on nous informe en CSE, la machine est déjà arrivée. (...) Comme chez nous c'est 50/50, il y a trois élus pour FO et trois élus pour la CFDT au CSE, mais dans chaque commission, il y a un référent. Un secrétaire de commission qui a été choisi par l'ensemble des élus et comme là, FO est majoritaire, à chaque fois c'est quelqu'un de FO qui a pris le poste pour la CSSCT. Là, il se trouve qu'en plus c'est un cadre qui est arrivé, qui voit de très loin les problèmes des ouvriers. En plus de ça, il a une double casquette puisqu'il est aussi responsable de certains projets et méthodes ». (Élu titulaire de CSE d'établissement, RS à la CSSCT centrale, Groupe de sécurité numérique, 1200 salariés en France.)

C'est d'ailleurs pour éviter les dysfonctionnements possibles liés à la coordination et assumer pleinement au niveau du CSE la responsabilité des questions de sécurité et de conditions de travail, que certains délégués CSE d'entreprises de moins de 300 salariés (non concernées par l'obligation légale) n'ont pas souhaité mettre en place une CSSCT :

« Pour la formation professionnelle, je trouve ça pertinent d'avoir une commission, mais pas une CSSCT. (...) Cette commission pour une entreprise de notre taille n'a pas le même pouvoir que l'entreprise de 2000 salariés, chez nous il y aurait eu deux, peut-être trois mandats pour la CSSCT, ce qui aurait été très compliqué sur un site industriel assez grand, il faut permettre en fonction des disponibilités aussi d'avoir plus de gens qui puissent aller faire des enquêtes, des visites des contrôle, des ... (...) Et je pense qu'avec une commission on se diminuerait le nombre de personnes sur un sujet qui est très important chez nous ». (Membre du CSE et délégué syndical, Menuiserie industrielle, 220 salariés)

Au sein d'un groupe important, la fusion des instances a d'ailleurs amélioré la coordination selon un élu qui se souvient des oppositions entre membres du CE plutôt porteurs d'une culture de la revendication et membres du CHSCT beaucoup plus consensuels et proches de la direction :

« Il y avait souvent des incompréhensions quand le CSE et le CHSCT étaient séparés parce que la Direction communiquait aux instances de manière séparée, tout le monde n'avait pas le même niveau d'information et donc on pouvait créer des quiproquos. Le CE était plus sur les aspects économiques, de réorganisation et cetera, Le CHSCT c'était plutôt les gens qui s'intéressaient à la santé mais qui n'étaient pas revendicatifs et ils se retrouvaient des fois en difficulté, ils étaient plutôt proches de la direction dans leur manière d'être, ... et donc ça a créé une difficulté au moment d'une expertise parce que la Secrétaire du CHSCT s'est retrouvée en porte-à-faux et elle a démissionné. (...) C'est une population plutôt « premiers de la classe » qui n'aime pas la contrariété - ils ont des fois des égos assez forts - et qui n'aime pas qu'on critique au moins de manière ouverte. Donc ça peut poser des difficultés des fois. À un moment donné si on veut obtenir des choses il faut revendiquer, négocier. Et la négociation du statut en 2011 a été un peu compliquée parce qu'ils voulaient aller vers du moins disant et finalement on a obtenu un accord qui était plutôt vers le haut, qui était plutôt favorable pour les salariés ». (Secrétaire du CSE, membre de la CSSCT, membre du CSE groupe, secteur gestion des ressources naturelles, 50.000 salariés en France).

Ainsi, il semble que certaines dimensions du dialogue social d'entreprise aient été évacuées de la réforme des IRP, notamment la pluralité syndicale, reflet d'une véritable démocratie sociale au sein des entreprises.

Cette simplification excessive conduit à des blocages dans la mise en œuvre des commissions SSCT. Lorsqu'elles existent, leur rôle en appui à la consultation du CSE n'est pas toujours avéré, certaines commissions travaillant à la prévention des risques sous la houlette de la direction. Dans les cas où leur mise en place n'est pas obligatoire, les élus CSE eux-mêmes ne sont pas forcément demandeurs de ces commissions : évaluant la difficulté à les faire fonctionner, ils estiment la prise de risque trop importante en matière de santé, sécurité et conditions de travail.

3. MAL-ETRE MILITANT ET DIFFICULTES DE RECRUTEMENT SUR LES MANDATS CSE

Les résultats du questionnaire « En quête de dialogue social » indiquent 64,6% de répondants estimant que leurs mandats sont devenus plus difficiles, contre 23,3% de réponses « Inchangé » et 2,3% « Plus facile ». En outre, 65% des RP se disent fatigués et 51% sont inquiets. Selon le baromètre Syndex Ifop (2022), 27% des RP déplorent la baisse d'attractivité de la fonction d'élu du fait de la fusion des sujets. Nous avons approfondi ces questions dans le cadre d'entretiens avec des militants CFDT – cf. extraits ci-dessous – qui confirment la difficulté croissante d'exercice des mandats et s'inquiètent de leur capacité à convaincre des salariés à se porter candidats aux élections CSE.

○ *La généralisation du mal-être militant*

Que recouvre ce vécu d'une augmentation de la charge de travail ? On l'a vu en partie II, la réduction globale des moyens des CSE a eu un effet plutôt négatif sur le dialogue social, les difficultés générées par la fusion des instances prévalant largement sur le gain d'efficacité visé par les ordonnances Macron de 2017. Et le ressenti des élus enquêtés va bien au-delà d'un constat quantitatif en termes de forfait légal d'heures de délégation. On l'a vu ci-dessus, sont incriminés régulièrement par les RP enquêtés : la diversité et la technicité des sujets, la multiplication des documents à examiner, la difficulté à traiter tous les sujets en une même réunion, la concentration du travail sur quelques mandats (centralisation, absence des suppléants aux réunions...). Le résultat en est alarmant car un fort sentiment de mal-être ressort de nos entretiens avec des militants qui, restant engagés malgré le manque de moyens, s'exposent à un risque psychosocial.

*- « Pour nous, c'est très difficile, que ce soit moi ou mes collègues des autres filières, actuellement c'est très difficile de travailler correctement. (...) Il y a une surcharge de travail et puis une surcharge mentale du fait qu'on n'arrive pas à tout faire. (...) Je sais que j'ai pris le coup, là, le week-end je coupe mes connexions, le téléphone ; parce qu'autrement, si je ne me protège pas, je vais me laisser submerger et je peux risquer un burn-out sans m'en rendre compte, donc j'ai pris cette précaution-là. »
(Secrétaire CSE unique, Membre titulaire du Comité de groupe, filiale d'un groupe de santé de 45.000 salariés)*

- « Non-non franchement, ça va que dans 5 ans normalement c'est la retraite et je pense que je serais plus jeune, je le referais pas, parce que c'est, c'est beaucoup d'énergie c'est beaucoup de temps c'est beaucoup de temps perso aussi qui, qui disparaît dans les oubliettes quoi. Parce que malgré tout, les salariés de nuit vous appellent à 21h ou à 22h les collègues le samedi et le dimanche si vous êtes pas au boulot mais qu'elles y sont, elles hésitent pas à appeler. Puis je me vois mal dire à

ma collègue « Ah bah attends c'est 17h j'ai fini, je te réponds pas, quoi » on est les élus du CSE, on est sollicité par nos collègues très souvent. » (Élue CSE d'établissement, représentante de proximité, membre des commissions SSCT et Formation, établissement de santé, 300 salariés)

- « Pour moi il y a plus de travail parce que la déléguée syndicale est partie et voilà. C'est vrai que ça me prend beaucoup de temps, des fois je travaille en salle des profs, j'ai un paquet de copies à corriger, je n'y arrive jamais. C'est lourd, il faut avoir les épaules et une certaine culture du collectif. Avoir la foi dans le collectif. » (Secrétaire du CSE, école privée, 150 à 200 salariés.)

- « Il y a aussi une concentration du boulot, de la quantité de boulot, puis la technicité des choses. Maintenant, on est élu CSE, on n'est pas élu CHSCT ou autres structures représentatives et du coup, il y a tout qui se mélange facilement, avec une demande de technicité plus forte, un champ plus large. » (Élu titulaire CSE unique, association socioculturelle, 19 salariés)

- « En fait aujourd'hui sur le nombre de mandat on est au minimum de la loi mais chaque élu a plus d'heures de délégation. Mais à effectif global constant on a quand même dû perdre en termes d'élus. La différence c'est qu'avant le fait d'avoir trois instances différentes permettait que les suppléants siègent, ce qui était un intérêt important, en termes de formation déjà et en termes de développement. Maintenant ça n'est plus le cas, les suppléants ne siègent plus sauf exception. » (Membre du CSE et délégué syndical, Groupe automobile, 1000 salariés en France)

Ce constat corrobore les observations de Pascale Lukas, Directrice de l'Irefe, sur la population d'élus CSE participant aux formations syndicales CFDT en Ile de France, qui expriment régulièrement une souffrance liée à la surcharge de travail syndical :

« Cette usure des élus, elle est là. Parce qu'ils croulent, encore une fois, s'il n'y a pas cette dimension collective : « on identifie bien tout ce qu'on a à faire, mais il faut qu'on soit à plusieurs » (...) Après, la souffrance du militant au travail, elle est aussi liée, je pense, au fait qu'ils se sentent quand même beaucoup isolés. (...) On leur dit : « le droit à la déconnexion concerne aussi les militants ! ». (...) Mais comment faire avec des gens qui disent : « je ne fais pas la limite, je suis 24h/24 » ? Il y en a un qui m'appelle à 23 heures... ». (Directrice organisme de formation des représentants des salariés)

Outre la charge de travail accrue, ce serait également selon le baromètre Syndex Ifop 2022 le constat par une majorité de RP que leurs directions d'entreprises sont fermées au dialogue social (52%), tendues (54%) ou opportunistes (58%), qui alimenterait les sentiments de déception (41%) et de colère (34%).

Toutefois ces ressentis négatifs ne conduisent pas pour le moment à un désengagement massif des mandatés qui ont pris le temps de répondre au questionnaire « En quête de dialogue social » de la CFDT. Ceux-ci estiment en effet majoritairement que leur activité reste riche : équivalente à l'avant CSE pour 42,1% d'entre eux et même enrichie par la réforme, pour 25,7%.

Malgré les tensions et la difficulté accrue des mandats, les résultats du questionnaire « En quête de dialogue social » indiquent également que la plupart des RP enquêtés par la CFDT (82,4%) affirment être prêts à se réengager pour un mandat.

Ainsi, ni les risques liés à la surcharge des mandats ni l'attitude négative des directions d'entreprises ne conduisent les élus à baisser les bras au moment de notre enquête. Un regard externe invite néanmoins à la plus grande vigilance et à la mise en œuvre de moyens pour éviter que ces « moines-soldats » ne soient dépassés malgré eux.

Par ailleurs, le découragement des militants peut également se heurter, lorsqu'on évoque la possibilité d'un désengagement, à la peur de représailles de la part de la direction.

« Celui qui a fini ses trois mandats ne reste pas trop longtemps dans l'entreprise, on va le pousser vers la porte six mois après. » (Membre du CSE et délégué syndical, Menuiserie industrielle, 220 salariés)

« De toute façon je sais que je suis cramée aujourd'hui, le directeur m'a dans le nez. Je n'aurais jamais pensé qu'on arriverait à des niveaux de tension comme ça dans notre institut. Parce qu'en soi on n'a pas de problème majeur, mais on a quand même eu pas mal de harcèlements. » (Élue titulaire du CSE unique, Institut de recherche agricole, 95 salariés)

« Qu'est-ce qu'on fait, à la fin des 12 ans, de ces personnes-là qui sont censées revenir au boulot à plein temps, de ne plus avoir la possibilité d'avoir de mandats et qui peuvent s'être fait fortement remarquer par une Direction ? » (Secrétaire du CSE et titulaire CSE européen, Groupe industrie médicale, 20.000 salariés en France)

Plusieurs témoignages de RP de notre panel relatent en effet des pratiques patronales visant à pousser les salariés protégés à la démission, par exemple :

« Le but, c'était quoi ? C'était de me faire tourner, que j'occupe d'autres postes, c'est-à-dire de ne plus être à mon poste de chef d'équipe, quitte à me mettre dans un poste de conducteur de machines, pour que je perde un petit peu mes repères et une reconnaissance à mon travail, que j'exprime un mal-être jusqu'à ce que je me sente mal au travail. (...) Mais le but, c'est un peu ça, c'est d'amener l'élu à l'épuisement. Vous voyez bien, celle qui a créé la section est en arrêt. La personne qui a été exclue de la réunion est en arrêt, elle est tombée très bas en dépression. (...) J'en ai eu un, qui avait un enfant autiste, sa femme avait un cancer. Pour gérer sa vie personnelle et sa vie professionnelle, il a demandé d'aller travailler de nuit à la maintenance. On lui a catégoriquement refusé, si bien qu'il a été obligé de démissionner alors qu'il y avait des possibilités pour travailler de nuit, mais quand on veut se séparer, c'est une façon de... ». (Titulaire CSE unique et Membre du comité de groupe, Industrie agroalimentaire, groupe de 20.000 salariés)

Ces témoignages recourent les constats des auteurs du rapport Ires « Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ? » (2021), qui enregistrent une forte démobilisation des titulaires de mandats CSE : confrontés à une difficulté accrue à exercer leurs mandats depuis 2019, leur démobilisation est encore aggravée depuis 2020 par le sentiment fréquent d'avoir été mal associé à la gestion de crise sanitaire, que nous avons aussi enregistré dans nos témoignages (cf. chapitre 2).

Surmenage de longue durée, mal-être aggravé allant jusqu'au regret de l'engagement syndical, défiance extrême vis-à-vis d'employeurs décomplexés, sidération, peur, découragement, déception, colère, les émotions exprimées par les enquêtés sont d'une intensité inédite !

Tout se passe comme si la réforme du dialogue social d'entreprise légitimait des pratiques patronales rétrogrades hostiles à toute représentation des salariés ; comme s'il s'agissait en réalité de déconstruire le système de relations professionnelles, ou en tout cas d'en évacuer la dimension participative.

De manière assez logique, nos enquêtés font également le lien entre leur mal-être dans l'exercice de leurs mandats et la difficulté à renouveler les équipes de titulaires du CSE. Quelles perspectives proposer à de nouveaux militants, en effet, lorsque se combinent perte d'attractivité des mandats, aggravation de la discrimination syndicale et limitation à trois mandats ? Que leur promettre sinon une difficulté extrême à assurer son mandat - allant jusqu'au sentiment d'impuissance à l'assurer -, couronnée d'un licenciement abusif à la fin de leur engagement ?

○ *La difficulté à recruter pour de futurs mandats*

Les militants enquêtés expriment régulièrement leur crainte que la dégradation des conditions d'exercice des mandats soit trop dissuasive pour de futures vocations de représentants des salariés. Le questionnaire en ligne « En quête de dialogue social » révèle de fait une augmentation des difficultés à pourvoir des mandats depuis la mise en place du CSE : 30% des répondants rencontrent des difficultés depuis la réforme, contre seulement 21% antérieurement. Et les statistiques sont beaucoup plus inquiétantes lorsque l'on s'intéresse à l'avenir, c'est à dire à la constitution d'un vivier de RP potentiels. En effet, les mandatés déclarent avoir plus de mal à mobiliser les salariés depuis la mise en place du CSE : 57,3% ont perçu une diminution de leurs capacités à impliquer les adhérents (contre 28,6% en désaccord) ; 50,7% ont perçu une diminution de leurs capacités à proposer l'adhésion aux salariés (contre 34,0% qui n'en ont pas perçu).

La difficulté à renouveler le CSE faute de volontaires pour les mandats apparaît aussi dans les témoignages des mandatés que nous avons rencontrés, par exemple :

« Je suis un peu dépitée parce que les dernières élections, sur les sièges, il y avait très peu de votes et très peu de gens à vouloir se présenter. Et puis là, pareil, sur une filière dentaire, on avait les résultats du premier tour aujourd'hui et c'est pareil, c'est très peu de votes. On a une moyenne de 30 % de votes avec beaucoup d'abstentions ». (Secrétaire CSE unique, Membre titulaire du Comité de groupe, filiale d'un groupe de santé de 45.000 salariés)

Plusieurs facteurs peuvent expliquer les difficultés à renouveler le CSE et la perspective d'une aggravation de celles-ci. Ils questionnent différentes dispositions de la réforme. Déjà, la suppression des mandats de délégués du personnel et la mise à l'écart des suppléants (cf. Infra) a radicalement déstabilisé les parcours d'intégration des mandatés, qui traditionnellement s'enrichissaient au fil de ces mandats de découverte. Deuxièmement, la limitation à trois mandats dans un contexte persistant (voire aggravé) de discrimination syndicale génère des inquiétudes légitimes des candidats potentiels sur leur avenir professionnel post-mandats. Enfin la surcharge des mandats, leur concentration sur un nombre réduit d'élus et la pression professionnelle qui conduit nombre de mandatés à démissionner offrent un spectacle inquiétant : quels arguments mobiliser et quelle énergie transmettre dans ces conditions ?

Plusieurs témoignages pointent une démobilisation déjà effective des suppléants, qui démissionnent en cours de mandat ou refusent d'être titularisés :

- « On a perdu deux suppléants qui ont été élus, qui s'étaient présentés pour être suppléants, juste pour nous aider à gagner des points et qui se sont retrouvés titulaires. Et donc, dès qu'ils ont su qu'ils étaient titulaires, ils ont dit « Non, on ne veut plus. » Donc ils ont démissionné. Les suppléants se sentent coupés de l'action, s'ils doivent remplacer quelqu'un, si ça arrive après deux ans de mandat, ils disent « Mais nous on n'a jamais fait de réunion, on ne sait pas comment ça se passe. » (Élu titulaire de CSE d'établissement, RS à la CSSCT centrale, Groupe de sécurité numérique, 1200 salariés en France)

- « Les suppléants beaucoup vous disent "ouais bof j'y suis jamais allé, ça m'intéresse pas", on n'arrive pas à les mobiliser non plus en fait maintenant parce qu'ils sont très peu venus aux réunions et le peu où ils ont participé, ils étaient largués même avec toute la bonne volonté du monde. Ils étaient largués donc c'est difficile quand vous avez pas grand-chose à leur proposer. » (Élue CSE d'établissement, représentante de proximité, membre des commissions SSCT et Formation, établissement de santé, 300 salariés)

Par ailleurs, le nouveau mandat de “représentant de proximité”, que nous étudierons plus en détails au chapitre 4, ne semblent pas en mesure d'assurer la fonction de mandat de découverte. Dans le rapport « Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ? » (2021), les chercheurs de l'Ires ont aussi questionné la capacité des représentants de proximité (RdP) à assurer la fonction de mandats de découverte à l'instar des anciens Délégués du personnel et y ont répondu négativement. D'une part, comme l'indique aussi notre enquête, les RdP sont rarement mis en place ; d'autre part, lorsqu'ils le sont, « les titulaires de ces nouveaux mandats apparaissent découragés par leur absence de rôle ». Rappelons en effet que depuis la disparition du registre obligatoire des Délégués du Personnel, les RdP ne disposent plus d'écrits officiels pour faire valoir leurs demandes et les réponses apportées par la direction.

A ce manque de préparation s'ajoute la perception d'une charge de travail liée aux mandats très alourdie, difficilement compatible avec la vie professionnelle et personnelle des salariés potentiellement intéressés par un siège au CSE. Plusieurs témoignages de notre enquête incriminent ainsi la surcharge des mandats, qui réduit mécaniquement leur présence auprès des salariés :

« Comme on est plus chargé en termes de travail syndical, on est beaucoup moins sur le terrain. Plus on passe de temps en réunion ou à préparer les réunions, moins on est sur le terrain. La proximité a changé sur cet aspect-là et je pense qu'il y a des salariés qui ont l'impression qu'ils nous voient jamais. » (Membre du CSE et délégué syndical, Groupe automobile, 1000 salariés en France)

« Les jeunes ne sont pas plus récalcitrants que nous, il suffit qu'ils aient la connaissance, l'information, la personne qui leur donne envie » (Membre du CSE et de la CSSCT, groupe énergétique, 38.000 salariés)

Mais c'est aussi plus directement la perspective d'une charge de travail trop élevée qui peut décourager les candidats potentiels aux mandats :

« C'est très compliqué de trouver des remplaçants, c'est très compliqué de, de faire engager des salariés dans la représentation des salariés. C'est plus compliqué qu'avant les ordonnances Macron parce que justement il y a la complexité du mandat avec toute la charge que ça comporte et quand ils entendent parler de tous les sujets qu'on vient de nous rajouter – c'est intéressant hein, mais... – il y a l'environnement, il y a tous ces sujets-là à traiter, on vous rajoute plein de points sur les consultations... Et derrière, la plupart du temps quand on demande à quelqu'un de venir s'engager pour donner un coup de main c'est « j'ai pas envie de sacrifier ma carrière, j'ai envie d'évoluer donc je veux pas être élu du personnel ». » (Membre du CSE et délégué syndical, Menuiserie industrielle, 220 salariés)

« Pour (mobiliser) des nouveaux élus, on est en train de préparer les élections, on regardait les gens qui sont là maintenant, on en a perdu énormément et on ne donne pas envie. Là, on a une nouvelle élue, on a une nouvelle représentante syndicale et elle a trois ou quatre mois. Elle me dit « Je suis prête », « Comment tu te sens ? Est-ce que tu voyais ton mandat comme ça ? » Elle me dit « Je voyais ça plus tranquille, on s'en mange quand même dans la tête et je ne voyais pas autant de travail à faire. » (Titulaire CSE unique et Membre du comité de groupe, industrie agroalimentaire, 20.000 salariés)

Enfin, dans des cultures d'entreprises qui souvent continuent de distiller un esprit antisyndical, la crainte d'être discriminé est d'autant plus présente que la limitation à trois mandats, prévue par la réforme du CSE, est décourageante au regard des risques perçus par les candidats potentiels.

- « Avec les nouvelles règles on sait qu'on peut pas faire plus de trois mandats c'est à dire que au pire... Enfin voilà, les jeunes ils sont pas très motivés à venir et enfin c'est compliqué, il y en a qui veulent pas mais quand on leur dit que au bout de douze ans ils viendront plus ils vous le disent comme ça « (...) Si c'est que pour une période...ouais bon ben je verrai quand j'aurai 50 ans, quoi » et franchement les prochaines listes elles vont être très difficiles à faire. Donc pour 2023, voilà donc il faut qu'on commence aujourd'hui sur le terrain à repérer les gens, à les mobiliser, à les intéresser ». (Élue CSE d'établissement, représentante de proximité, membre des commissions SSCT et Formation, établissement de santé, 300 salariés)

- « Je ne sais pas comment ça va se passer à la fin du 3e mandat où je ne vais plus pouvoir y aller parce que c'est difficile d'assurer des transmissions et de trouver des gens qui s'investissent. Et puis je trouve que quand on développe des compétences, que l'on a une appétence, c'est bien de la mettre à profit. Et là on vous stoppe. La perspective est difficile, la chute peut être terrible. Sur le premier mandat on découvre, puis on apprend et c'est sur le 3e mandat que l'on est bien. Donc cela serait frustrant pour moi d'arrêter quand ça viendra. » (Secrétaire du comité de groupe, entreprise de négoce, 490 salariés)

- « Ça a été un frein aussi pour trouver des nouveaux candidats parce qu'il y en a qui disent « De toute façon, après, je ne pourrai pas continuer à un moment donné. Qu'est-ce qui m'arrivera une fois que je n'aurai pu mon mandat ? » (...) Pour beaucoup de personnes, le CSE est un endroit où ça s'accroche beaucoup, où le dialogue social est quand même très difficile par moment, donc déjà, ils n'ont pas forcément envie d'y venir de ce point de vue-là. (...) Le deuxième agent de maîtrise qui était secrétaire avant que je prenne le poste, puisqu'il part en retraite à la fin de l'année, je n'ai pas de remplaçant et je n'ai pas de suppléant dans le collège agents

de maîtrise-cadres. Là, ce collègue-là, les gens ont déjà une surcharge de travail énorme sur le site et craignent pour leur parcours professionnel, c'est évident. Ça fait partie des freins. » (Secrétaire du CSE et titulaire CSE européen, Groupe industrie médicale, 20.000 salariés en France)

- « Ici il y a beaucoup de cadres et il n'y a pas une forte volonté des salariés de s'investir dans des mandats. Ils sont plutôt individualistes, ils veulent avoir une carrière, ils sont passionnés par leur métier de recherche et donc ils veulent éviter d'être perturbés dans leur parcours. » (Secrétaire du CSE, membre de la CSSCT, membre du CSE groupe, secteur gestion des ressources naturelles, 50.000 salariés en France)

- Cette violence, parce que l'on peut parler de violence envers les représentants des salariés, après c'est difficile de pouvoir donner envie aux gens de s'investir. (...) Au début moi j'ai été pas mal oppressé et j'ai même fait un burn-out, parce que j'avais mon investissement syndical mais que ma charge de travail était toujours là, ça n'avait pas été aménagé même si je pouvais prendre mes heures de délégation (...) Après je n'irai pas jusqu'à parler de discrimination non plus. Non, ça reste assez cordial. Par contre, oui dans les évolutions de carrière cela a une incidence. Moi très clairement je pense que je n'aurais pas stagné dans mon poste si je n'avais pas été représentant des salariés. (Secrétaire du comité de groupe, entreprise de négoce, 490 salariés)

Ces constats inquiétants recueillis auprès de notre panel de militants interrogent ainsi la qualité du système de dialogue social reconfiguré par les ordonnances de 2017, voire sa pérennité dans la mesure où la nouvelle instance, le CSE, pourrait être paralysée faute de représentants des salariés. Après les premières années de mise en place du CSE, ces témoignages semblent venir confirmer une hypothèse formulée par l'étude Ires « La valorisation des acquis de l'expérience syndicale » (2019), réalisée à l'époque des ordonnances de 2017 : la reconnaissance mutuelle des partenaires sociaux, matérialisée du côté employeur par la mise en place de garanties d'accompagnement des parcours des mandatés, s'avère être un point clé de la réussite de la réforme du dialogue social.

De fait, la question des compétences des élus, de leur développement et de leur reconnaissance a été largement prise en compte par la législation pour accompagner la réforme du dialogue social prévue par les ordonnances de 2017, que ce soit par la garantie de droits de formation et de financements associés ou par l'obligation de négocier des accords d'accompagnement des parcours syndicaux dans les entreprises. Nous analyserons dans les deux chapitres suivants la manière dont ces dispositions ont été mises en œuvre depuis 2019 en matière de développement et de transfert des compétences (III.4), de valorisation de l'expérience acquise par les mandats et d'accompagnement des parcours militants (III.5).

4. FORMATION SYNDICALE, PROFESSIONNALISATION DES MANDATS ET TRANSMISSION DES COMPETENCES ENTRE ELUS CSE

Ce chapitre analyse l'accès des élus à leurs droits à la formation syndicale mais aussi leur appréciation qualitative quant à la réponse apportée aux besoins en compétences requises par le CSE, à partir des témoignages de militants et des données quantitatives du questionnaire « En quête de dialogue social ».

○ *L'accès des élus à leurs droits à la formation syndicale*

Comme indiqué en première partie de ce rapport, la formation syndicale est l'un des thèmes sur lesquels la loi a apporté des garanties précises et directement applicables sans qu'un accord d'entreprise soit nécessaire. Avec un bémol, les 5 jours de formation aujourd'hui obligatoires dans les entreprises de 11 salariés et plus sont réservés aux formations SSCT (voir encadré ci-dessous).

Le cadre légal de la formation syndicale

Ordonnances Macron : Art. L. 2315-40. – La formation mentionnée à l'article L. 2315-18 des membres de la commission santé, sécurité et conditions de travail est organisée sur une durée minimale de : « Cinq jours dans les entreprises d'au moins trois cents salariés ; Trois jours dans les entreprises de moins de trois cents salariés ».

Modifié par loi Santé d'août 2021 : 5 jours de formation SSCT à partir de 11 salariés pour les membres du CSE, en cas de renouvellement de leur mandat, ils bénéficieront de 3 jours supplémentaires de formation. Les membres de la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) bénéficient de 5 jours supplémentaires de formation. Le financement est pris en charge par l'employeur.

○ *La mise en œuvre des droits à la formation des élus*

Les données collectées par « En quête de dialogue social » sont assez favorables, puisque les deux tiers des répondants ont pu poser leurs jours de formation syndicale, le plus souvent entre 5 et 9 jours dans l'année (39%) ou un peu moins, entre 1 et 5 jours (33%). Avec le cumul des mandats, certains élus bénéficient d'une formation conséquente :

« J'ai suivi beaucoup de formations. Pas assez au début je trouve, mais là je vis une frustration si je n'utilise pas l'intégralité de mes droits. Je fais en sorte d'utiliser les 12 jours auxquels j'avais le droit auparavant et les 18 jours maintenant. » (...) Tous les salariés ont droit à 12 jours, mais moi en tant qu'animateur de formation et trésorier de mon syndicat j'ai droit à 18 jours. » (Secrétaire du comité de groupe, entreprise de négoce, 490 salariés).

« Si on veut faire une formation on n'a pas de souci. Moi la dernière que j'ai fait c'est la CSSCT. J'ai demandé à ma direction par courrier un mois avant, puisque c'est la direction qui paye dans ce cadre-là. Il faut les avertir dans le cadre réglementaire à respecter. Et dans ce cas il n'y a pas de souci. Il y a un volume de jours de formation prévu qui est suffisant. Alors après c'est vrai que moi j'arrive en ayant déjà fait pas mal de formations, alors qu'un nouveau militant qui arrive il a peut-être plus de besoins que moi. » (Membre du CSE et de la CSSCT, groupe énergétique, 38.000 salariés)

« Pour les autres élus, quand ils arrivent, les nouveaux pour le CSE, on a tous fait une formation en intra, on a fait venir le formateur dans l'entreprise et c'était un formateur UNSA. Après, tous ceux qui s'occupent de l'hygiène et de la sécurité, ils ont tous fait une formation sur l'hygiène et sécurité. Mais quand je parle de formation, c'est pas des formations de 2h mais c'est vraiment des formations de 1, 2, 3 ou 4 jours. » (Représentant syndical au CSE, Entreprise pharmaceutique, 300 salariés)

De même, les résultats du questionnaire “En quête de dialogue social” sont positifs concernant l’acceptation des droits à la formation par les directions d’entreprise : seulement 1,5% des RP enquêtés qui n’ont pas pu prendre leurs jours de formation invoquent un refus de leur employeur.

Il nous faut cependant nuancer ces différents résultats, qui traduisent vraisemblablement la réalité des entreprises les mieux-disantes. En effet, l’enquête du service formation de la Confédération CFDT évalue notamment un taux moyen de départ en formation assez faible. D’autres freins que le refus de l’employeurs, analysés ci-dessous, expliquent aussi le report des départs en formation.

- *Les freins au départ en formation : autocensure, manque d’information...*

Selon « En quête de dialogue social », le tiers des répondants qui n’a pas pu poser ses jours de formation syndicale invoque le manque de temps, très rarement le refus de l’employeur. Les témoignages permettent d’approfondir les raisons du non-recours à la formation par certains RP. Dans de nombreux cas, le manque de temps pour se former est lié à la pression professionnelle qui incite les mandatés à différer leur demande. Sur le premier mandat CSE, la crise sanitaire a également aggravé cette situation, avec une longue interruption des stages en présentiel :

- « Je n'ai pas encore suivi de formation. J'ai fait une demande, mais malheureusement avec le COVID il y a eu beaucoup de retards. J'ai fait la demande juste après les élections, et ensuite il y a eu les différents confinements. Là j'ai refait une demande sur une formation qu'est-ce que c'est qu'être délégué syndical. Et j'attends une réponse de la part de la CFDT. (...) La formation CSE de base non parce que l'on a un très petit budget. On a envoyé en priorité la trésorière et la Secrétaire. Ça a été un choix du CSE. » (Membre du CSE, épicerie fine en ligne, 200 salariés)

- « Pour moi, c'est un problème parce que, j'ai fait ça il y a très-très longtemps, donc les évolutions légales sur les questions de SSCT, je n'ai rien donc je n'ai pas encore fait de formations, là ; on devait la faire en début d'année mais on n'a pas eu le temps, et puis nous, on n'est que deux élus dans notre CSE, et avec 4 sites donc c'est très compliqué. » (Secrétaire CSE unique, Membre titulaire du Comité de groupe, filiale d'un groupe de services mutualistes à la personne de 45.000 salariés)

- « Je suis le seul à utiliser l'ensemble de mes droits sur l'année. Souvent c'est une formation la première année et puis... » (Secrétaire du comité de groupe, entreprise de négoce, 490 salariés).

- « Il y a pas mal de formations prévues sur l'année 2022. J'essaie de pousser au maximum les gens à faire des formations. Ce n'est pas simple d'autant que nous on est un certain nombre à être sur le siège qui est situé dans le Rhône, mais on a presque 50 agences situés dans les DOM aussi, avec des élus en agence qu'il faut faire venir pour faire les formations. Ça demande beaucoup d'organisation. Déjà pour les réunions du CSE ça n'est jamais simple de les faire venir de droite et de gauche, alors pour les formations c'est encore plus difficile... ». (Secrétaire du CSE, Entreprise du commerce de gros, 294 salariés).

- Si on ne forme pas les élus, si on ne leur dit pas, ils ne le sauront pas et c'est notre job à nous, de formateur syndical, que de leur apporter cette information. Le Covid a été dramatique parce qu'on a laissé en souffrance quasiment la moitié d'un mandat, de nouveaux élus. J'ai fait une formation sur des élus, élus en 2019, ils ont leurs élections en 2023, ils auront passé leurs trois premières années sans rien savoir. C'est à un an de leurs prochaines élections qu'ils savent quel est le rôle qu'ils ont à faire en SSCT, mais c'est le Covid qui a voulu ça. (Élu titulaire de CSE d'établissement et du CSE Central, centre d'appel, 500 salariés)

Ainsi, de nombreux salariés mandatés n'osent pas ou ne se donnent pas les moyens de partir en formation syndicale, de la même manière qu'ils n'utilisent que partiellement les heures de leur mandat CSE. La nouvelle possibilité légale de faire figurer la formation syndicale au plan de développement des compétences (comme dans le témoignage ci-dessous) devrait permettre d'officialiser celle-ci aux yeux de la ligne hiérarchique des salariés mandatés, tout en facilitant son financement.

« J'ai trouvé ça bien de la part de la direction, parce que souvent ça n'est pas simple dans le dialogue social, et ils conviennent que ça n'est pas terrible que les élus ne fassent pas leur formation... donc là ils vont le mettre au plan de formation. Cela pour inciter les élus à se former ce qui est un signe positif. Parce que sans formation on ne fait rien. » (Secrétaire du comité de groupe, entreprise de négoce, 490 salariés)

Une inscription au plan de formation incitative mais à double tranchant, il faut le souligner, si l'organisme choisi par l'employeur pour réaliser les formations SSCT adopte le point de vue des gestionnaires RH plutôt que celui des salariés.

Enfin, un autre frein au départ en formation a été identifié par l'enquête réalisée par l'Irefe fin 2019 (renouvelée en 2022) : la méconnaissance par les élus de leurs droits. En effet, 24% des mandatés du panel de cette enquête ignore l'existence d'un accord CSE dans leur entreprise, indiquant notamment leurs droits en matière de formation syndicale. Associé à l'évolution récente de la législation sur cette thématique, ce manque d'information est dommageable, au moins dans les entreprises de moins de 300 salariés dans lesquels les RP gèrent la totalité des missions (économiques et stratégiques, hygiène sécurité conditions de travail, etc.). Dans la mesure où la formation SSCT est une obligation de l'employeur, beaucoup de mandatés qui participent à une formation à l'Irefe assimilent ces cinq jours de formation à une formation professionnelle classique, qui le plus souvent est d'ailleurs organisée (et choisie) par l'entreprise. De fait, un tiers des RP de l'enquête IREFE indique que leur formation est financée par l'employeur, contre 26% par le CSE.

Si une majorité de RP fait valoir ses droits à la formation prévus par la réforme de 2017, les difficultés de s'autoriser des heures de formation syndicale de la part des élus semblent s'aggraver dans des contextes professionnels chargés. Les paragraphes suivants analysent d'autres éléments qui compliquent par ailleurs la gestion des compétences des élus : une probable sous-estimation de l'ampleur des besoins en compétences requises par les mandats CSE et la suppression d'occasions de transférer des compétences entre élus dans le nouveau système.

5. DES BESOINS ACCRUS EN COMPETENCES

De nombreux mandatés le constatent eux-mêmes et le baromètre Syndex Ifop 2022 le quantifie : 24% des RP enquêtés considèrent que la fusion des instances a conduit à un déficit d'expertise des collectifs de mandatés. Comment expliquer ce déficit de compétences malgré les moyens de formation mis à la disposition des mandatés ? Au moins deux facteurs pourraient l'expliquer : le renouvellement des équipes qui a amené une nouvelle génération de mandatés néophytes et le niveau de compétences plus élevé exigé par le CSE.

○ Une nouvelle génération d'élus découvrant leur rôle

L'arrivée d'une nouvelle génération d'élus renforce encore les besoins de formation, analyse Pascale Lukas, Directrice de l'Irefe : de nombreux mandatés CSE sont nouveaux dans l'exercice de la représentation des salariés, élus pour la première fois avec la mise en place de la nouvelle instance. L'écart de compétences à combler est par conséquent très important pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle :

- « La réalité, c'est qu'on s'est retrouvés avec beaucoup de délégués CSE nouveaux, militants, aussi, nouveaux - parce qu'il y a vraiment cette situation-là qui est à prendre en compte -, c'est-à-dire qu'on a beaucoup de nouveaux élus qu'on est allé chercher pour qu'ils soient sur les listes, donc ils se sont retrouvés nouvel adhérent, nouvel élu, et très souvent, pour certains, nommé délégué syndical, tout ça, en deux, trois mois. Donc accélération de la prise de mandat ! (...) Avec les petits nouveaux qu'on a, avec certains, qui découvrent même qu'ils sont avec une organisation syndicale, et il y a du cumul, très souvent, délégué syndical, élu en CSE, on voit bien, nous, quand on forme aussi les délégués syndicaux, il y a une confusion totale entre le CSE, la section, parce que ça a été tellement vite que même l'identité syndicale, ils l'ont un peu perdue. Enfin, ils ne l'ont même pas perdue, c'est qu'ils n'ont même pas eu le temps de l'acquérir et de voir dans quoi tout ça s'inscrivait. (...) Il faut prendre aussi en compte, il n'y a pas que la CFDT dans une délégation du personnel du CSE, il faut aussi faire aussi alliance avec les autres représentants du personnel des autres organisations syndicales, mais tout ça, ça nécessite de comprendre ce qu'est le dialogue social ! » (Directrice organisme de formation des représentants du personnel)

Un élu de notre échantillon, formateur syndical, fait également le constat de nouveaux élus livrés à eux-mêmes sans recours possible à la formation, et cela de manière très accentuée pendant la crise sanitaire.

Ce témoignage vient illustrer le très important besoin en compétences des élus, qui est aujourd'hui manifestement sous-estimé :

- « Encore faut-il que le syndicat aide les élus à bien comprendre le droit syndical pour qu'ils puissent bien l'utiliser. Le droit syndical, un élu SSCT a le droit de rentrer partout. Ça, c'est du droit syndical. Si on ne forme pas les élus, si on ne leur dit pas (...). Le Covid a été dramatique parce qu'on a laissé en souffrance quasiment la moitié d'un mandat, de nouveaux élus. J'ai fait une formation sur des élus, élus en 2019, ils ont leurs élections en 2023, ils auront passé leurs trois premières années sans rien savoir. C'est à un an de leurs prochaines élections qu'ils savent quel est le rôle qu'ils ont à faire en SSCT, mais c'est le Covid qui a voulu ça... ». (Élu titulaire de CSE d'établissement et du CSE Central, centre d'appel, 500 salariés)

La recomposition d'équipes de mandatés néophytes au sein des entreprises était déjà pointée dans le rapport *Ires Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ?* (2021), à travers le témoignage d'experts et de DSC de groupes, indiquant que les anciens élus au CHSCT n'étaient plus présents dans les entreprises, entraînant une baisse de niveau de maîtrise des questions SSCT. Le renouveau de l'instance nécessiterait ainsi un redémarrage à zéro en matière d'acquisition des compétences des commissions SSCT. Une évolution qu'a également observée P. Lukas au sein des cohortes de militants qui se forment à l'Irefe, organisme de formation syndicale CFDT en Ile de France : « les nouveaux élus commencent par la formation SSCT financée par le plan de développement des compétences de l'entreprise, sans avoir bénéficié la formation initiale CSE, qui permet d'aborder les missions économiques et stratégiques de l'instance et de comprendre le système de dialogue social dans sa globalité”.

Ce constat d'un manque global de compétences requises par des thématiques majeures de dialogue social, déjà sensible à l'issue des toutes premières élections de CSE, est alarmant pour l'avenir. Est-ce le premier effet du désengagement d'élus plus expérimentés ? Ou de la défection de suppléants démotivés ? On peut légitimement se demander de quoi seront faites les prochaines mandatures si les parcours des élus ne sont pas sécurisés, si les moyens de formation et d'apprentissage par l'expérience ne sont pas consolidés.

○ *Polyvalence et expertise exigées par le CSE*

Le besoin de formation est d'autant plus élevé que le CSE apparaît plus exigeant en termes de compétences requises pour les élus, à travers la polyvalence liée à la diversité des sujets à traiter mais aussi le niveau de maîtrise plus élevé requis pour assurer le rôle d' élu CSE dans des contextes tendus d'organisation des Directions RH. Les militants enquêtés reconnaissent ainsi rencontrer des difficultés liées à la polyvalence exigée par le CSE :

« Avant une équipe CFDT était constituée des DP, des CE, des CHSCT et quand un salarié venait nous voir, on pouvait lui dire « Tiens pour ton dossier, là c'est plutôt de l'ordre du CHSCT. On a untel qui est au CHSCT, qui connaît bien le dossier, qui va pouvoir t'épauler. » Là, on doit être multi casquettes : on doit pouvoir répondre à tout, tout le temps et en étant moins nombreux. » (AE, groupe international de sécurité numérique)

Les acteurs de la formation syndicale et de l'accompagnement des RP ont également constaté un déficit de compétences des élus au regard des exigences du dialogue social, depuis la mise en place des CSE. Un premier constat concerne la difficulté à maîtriser les différentes disciplines du CSE : « *En fait il faut qu'ils couvrent l'ensemble des disciplines, alors que dans un Codir d'entreprise c'est porté par plusieurs types de spécialistes* ». De plus, le domaine le plus déficitaire serait la culture économique des mandatés : « *Aujourd'hui il y a un abandon des connaissances des questions économiques, il y a un manque de compétences et de connaissances sur la vie économique de leur entreprise.* » (Catherine Jordery-Allemand, Directrice du cabinet Syndex, expertise au service des représentants des salariés).

Plusieurs entretiens soulèvent ainsi la question de la professionnalisation des élus qui semble incontournable dans le système actuel de relations collectives du travail. Ce constat se heurte toutefois à des réticences liées au risque d'éloignement des salariés. L'élu deviendrait en quelque sorte un technocrate des ressources humaines, plus ou moins déconnecté du terrain.

L'étude IRES sur la Valorisation des acquis de l'expérience syndicale (2019) déjà citée pointait déjà cette ambivalence, constatant l'adhésion de la plupart des organisations syndicales à la nécessité d'un degré de « professionnalisation » des élus, y compris celles qui sont restées traditionnellement les plus hostiles à ce concept.

Plus récemment, le concept de professionnalisation a été analysé de manière approfondie au sein du rapport IRES *Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ?* (2021), éclairant utilement cette ambivalence. Selon les acteurs qui emploient ce mot – côté syndical et côté employeur –, la professionnalisation ferait en effet référence à une variété de conceptions :

« Des élus « professionnels » peuvent être des élus compétents, que leur compétence passe par une spécialisation sur un sujet donné ou par leur capacité à embrasser et lier l'ensemble des sujets traités par le CSE ; cela peut aussi renvoyer à des élus pour qui le travail représentatif ne constitue pas un à-côté de leur activité professionnelle mais une étape dans leurs parcours professionnel qui sera valorisée ; enfin, le terme peut désigner des élus qui s'intègrent dans le dispositif RH et permettent un meilleur fonctionnement de l'entreprise ».

Le rapport pointe ainsi plusieurs réalités, dont une nouvelle organisation du dialogue social par l'employeur, conforme au cadre légal tout en intégrant des objectifs de rationalité gestionnaire. Ainsi, davantage qu'avant le CSE, « *l'élu peut être perçu comme un intermédiaire des problèmes de proximité* ». Et plus largement les profils des responsables RH occupant la présidence des CSE ont changé « *de manière plutôt liée à la restructuration des équipes RH elles-mêmes* », une réalité qui nécessite des capacités à assurer un dialogue social avec « *des interlocuteurs positionnés à des niveaux intermédiaires, non reliés hiérarchiquement et plus éloignés des problématiques de proximité, au sein des grandes entreprises* ».

Nous avons rencontré ce type de réorganisation des directions RH dans plusieurs entreprises, l'une d'elles ayant même créé une filiale administrative prestataire des filiales opérationnelles, qui assure la présidence des CSE des autres filiales :

« Nous comment ça se passe pour être précise, avec cette filialisation on a une filiale qui s'appelle 'gestion d'accords' qui reprend toutes les activités administratives des autres filiales (...) et donc dans cette filiale de gestion, on va retrouver la direction des ressources humaines du groupe et on va retrouver tous les RH filiales. (...) Donc

*chaque DRH dédié à une filiale, on va dire ça c'est le président du CSE, ils n'ont aucun lien hiérarchique avec les directeurs opérationnels qui font partie de la filiale. (...) donc de toute façon nos avis de CSE atteignent jamais les directeurs qui sont concernés par la mise en place des plans d'action, des plans budgétaires et cetera.
» (Élue titulaire de CSE unique, Membre des commissions CSSCT/ formation/ égalité professionnelle, Bureau d'études, 9000 salariés)*

Une élue de notre panel d'enquête pointe ainsi des difficultés accrues de négociation en raison d'une évolution des profils RH qui siègent au CSE :

« Parce qu'en fait aujourd'hui, j'avais l'impression de savoir négocier, et je suis confrontée à un directeur et une RH qui ont une autre façon de négocier. Même avec mon expérience justement, je n'y arrive pas. Et là (une juriste que je connais) me disait qu'en fait aujourd'hui les RH sont formés de cette façon-là. Elle n'était pas surprise par ce que disaient les directeurs et les RH. Et je pense que pour répondre à ces changements d'éducation, là je sens que j'arrive à un moment où je suis face à un mur. Donc c'est peut-être aussi moi qui, justement parce que j'ai de l'expérience, qui ai une mauvaise façon de négocier ; et peut-être qu'il y a d'autres façons qui marcheraient. » (Élue titulaire du CSE unique institut de recherche agricole, 95 salariés).

Face à ces réalités – importante cohorte de RP débutants, spectre plus large des compétences à maîtriser et niveau de maîtrise accru nécessitant une quasi-professionnalisation des élus –, les nouvelles dispositions en matière de formation syndicale semblent insuffisantes pour répondre aux besoins. Ainsi, les formateurs de l'Irefe ont pu observer une grande confusion des nouveaux élus CSE, lorsque sont abordées les questions des droits des représentants des salariés, de leur rôle et de leurs relations avec les autres instances (section, syndicat, etc.).

6. LE TRANSFERT EMPECHE DE COMPETENCES ENTRE ELUS

On l'a vu dans ce chapitre, la formation syndicale n'est qu'une réponse partielle au besoin accru de compétences accru des représentants des salariés dans le cadre du nouveau CSE. De plus, outre les temps de formation syndicale impartis, il est largement admis que la pratique elle-même des mandats, guidée par un ou une élue expérimentée, joue pour beaucoup dans le développement des compétences militantes. Nos observations à ce sujet auprès d'élus CFDT recourent en cela les témoignages recueillis par Baptiste Giraud auprès de formateurs de l'Union syndicale (US) du commerce et des services de la CGT de Paris¹ :

« Les permanents de l'US sont ainsi les premiers à indiquer aux militants que ces stages, indispensables à l'acquisition du socle de connaissances techniques nécessaires pour maîtriser le fonctionnement d'un CE, ne peuvent suffire à leur apprendre les techniques militantes utiles à la mobilisation des salariés comme à la gestion de la relation avec la direction. N'hésitant pas à prendre exemple sur leur propre carrière militante, ils les assurent que c'est avant tout sur le « terrain » et

¹ Baptiste Giraud (2015), « La formation des élus aux comités d'entreprise, entre formations instituées et apprentissages par la pratique », In « Éthuin (Nathalie), Yon (Karel), dir., La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010), Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, coll. « Sociopo », 2014, 407 p., bibliographie. », Politix, vol. 110, no. 2, 2015, pp.263-289.

par l'expérience même de l'action syndicale que l'on peut véritablement acquérir les ficelles du travail militant. »

Or l'apprentissage par l'expérience et le transfert des compétences entre élus sont mis à mal par la réforme du CSE à travers trois grands changements : la disparition du mandat de délégué du personnel traditionnellement considéré comme mandat d'entrée dans la représentation des salariés ; la limitation à trois mandats qui prive à terme les équipes d'un référent senior en matière de négociation collective au sein de l'entreprise ; et l'éviction des suppléants qui faute de pouvoir participer aux réunions, se privent d'occasions de se préparer à prendre la relève.

La disparition du mandat de délégué du personnel n'a pas à ce jour, on l'a vu, été compensée par la mise en place de représentants de proximité. Les données d'Enquête de dialogue social le traduisent quantitativement, et plusieurs témoignages que nous avons recueillis ont regretté les manques de ce statut : *« Ce qu'on entend dire, c'est que finalement entre le représentant de proximité qui n'a pas de droits pas de protection et pas de représentant de proximité, il vaut peut-être mieux pas de représentant de proximité »* (Catherine Jordery-Allemand, Directrice du cabinet Syndex). Ceci a également été pointé par le rapport IRES *Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ?* (2021) : *« Force est de constater que les RdP ne jouent pas le rôle que jouaient les DP ou, s'ils tentent d'en mimer les prérogatives, les moyens manquent, que ce soient les moyens en termes d'heures de délégation ou des moyens légaux pour faire valoir des droits : c'est le cas en particulier de la disparition du registre comme moyen de tracer les difficultés et les réponses. »*

La limitation à trois mandats a été adoptée dans le souci de renouveler les forces vives du dialogue social toutefois, les militants de notre enquête pointent un risque lié à la disparition d'une culture d'entreprise de négociation collective, portée par l'expertise des anciens mandatés et l'historique des négociations qu'ils véhiculent.

- « Aujourd'hui dans la loi on est limité à trois mandats. Donc là pour moi c'est le premier qui se termine l'année prochaine en 2023, mais je ne sais pas comment ça va se passer à la fin du 3e mandat où je ne vais plus pouvoir y aller parce que c'est difficile d'assurer des transmissions et de trouver des gens qui s'investissent. Sur le premier mandat on découvre, puis on apprend et c'est sur le 3e mandat que l'on est bien. Donc cela serait frustrant pour moi d'arrêter quand ça viendra. (Secrétaire du comité de groupe, entreprise de négoce, 490 salariés)

- « (...) On n'est pas des professionnels des RH ou du droit du travail, donc il faut une certaine expérience pour pouvoir assimiler tout ça. Si au bout de trois mandats, vous êtes obligé d'arrêter et que ça soit d'autres qui prennent les rênes, c'est une catastrophe. De toute façon, premièrement, il faudra trouver déjà des personnes (...) Et vous allez vous retrouver avec un tiers de nouveaux tous les trois mandats et ça, pour moi, c'est la mort du syndicat. (...) Il faut déjà au moins trois ou quatre mandats pour être un bon négociateur (...) Et on en apprend encore, on débusque des loups parce que dans les grands groupes, vous avez affaire à des juristes, à des avocats qui, eux, manient les mots et qui font que des fois, ils nous disent des choses et on peut le prendre pour argent comptant, on dit « OK, ils ont raison », sauf que quand on creuse, on voit qu'ils n'ont pas raison. (...) En fin de compte, quand je suis arrivé, j'ai été accompagné par des anciens qui avaient 30 ans de syndicalisme et toute une expérience et une certaine sagesse, qui nous ont permis d'avancer et de

nous construire. Ça, c'est important. » (Titulaire CSE unique et Membre du comité de groupe, industrie agroalimentaire, 20.000 salariés)

- « Certains d'entre nous étaient déjà devenus presque des professionnels du dialogue syndical, ils le sont encore plus, et avec en plus les effets que l'on n'a pas encore vu mais que l'on verra plus tard, le fait de devoir changer les compositions des équipes syndicales à partir de trois mandats successifs. » (Délégué syndical groupe, secteur bancaire, 45.000 salariés)

Comme évoqué au chapitre précédent, le statut de suppléant était antérieurement à la mise en place du CSE un sas de préparation à la prise de mandat en tant que titulaire. Il permettait en effet de bien comprendre de l'intérieur le fonctionnement des IRP de l'entreprise. Depuis la mise en place du CSE qui ne prévoit pas la participation des suppléants aux réunions, les élus de notre enquête s'estiment en difficulté ne serait-ce que pour informer les suppléants entre deux réunions CSE. Si les suppléants ont toujours droit à la formation syndicale, le transfert de compétences de la part des titulaires s'avère très difficile.

- « Auparavant le poste de suppléant était quelque part un siège d'apprentissage pour apprendre, pour comprendre les institutions, pour comprendre comment se passait le dialogue social. Et puis petit à petit, la personne pouvait remplacer un vieux qui s'en allait, etc. C'était souvent comme ça. Et là on a des craintes sur l'avenir si on reste dans ce schéma. Élu titulaire de CSE d'établissement, RS à la CSSCT centrale, Groupe de sécurité numérique, 1200 salariés en France)

- « Les suppléants ont suivi toutes les mêmes formations, que ce soit CSE, mission Santé-Sécurité et tout ça. Ils ont tous suivi les mêmes formations. Par contre, en termes d'intégration au niveau du CSE, au début, on était complets donc là, c'était une véritable difficulté et les suppléants ne s'y retrouvaient pas. Ils n'avaient pas toutes les infos, ils ne participaient pas aux débats donc on essayait de leur donner les infos, mais... quand on est dans une réunion, il y a des échanges, tout ça. Comment rapporter quatre heures de réunion à une personne sur un laps de temps d'un quart d'heure ? C'est essayer de retranscrire au plus juste, de faire une synthèse d'un quart d'heure pour une réunion de quatre-cinq heures et c'est une difficulté. (...) Et ça, dire qu'on a réussi, non, on n'a pas réussi. C'est un exercice qui est difficile pour les titulaires et surtout plus frustrant pour le suppléant parce qu'il se retrouve élu en ayant une information partielle ». (Titulaire CSE unique et Membre du comité de groupe, industrie agroalimentaire, 20.000 salariés)

- « En fait aujourd'hui sur le nombre de mandat on est au minimum de la loi mais chaque élu a plus d'heures de délégation. Mais par rapport à l'effectif global on a quand même dû perdre en termes d'élus. La différence c'est qu'avant le fait d'avoir trois instances différentes permettait que les suppléants siègent, ce qui était un intérêt important, en termes de formation déjà et en termes de développement. Maintenant ça n'est plus le cas, les suppléants ne siègent plus sauf exception. » (Membre du CSE et délégué syndical, Groupe automobile, 1000 salariés en France)

Dans certaines entreprises, l'accord CSE a justement prévu la participation des suppléants aux réunions afin de les préparer à exercer un mandat CSE en tant que titulaire :

« Les suppléants peuvent participer aux réunions, on l'a prévu dans l'accord. (...) Ce qui permet qu'ils suivent ce qui est négocié (...) Et au niveau des formations obligatoires à l'entreprise ils ont les mêmes droits que les titulaires, en ce qui

concerne santé et économique. Et après ils peuvent utiliser les CFESS pour aller former avec la CFDT sur divers sujets, parce que c'est important quand on doit relever quelqu'un au pied levé, c'est quand même important de savoir à peu près où on en est. (...) Ce qui permet de garder ce qu'on pouvait faire avant, c'est à dire quelqu'un qui hésite avant de prendre un mandat, de commencer par être suppléant. » (Membre du CSE et délégué syndical, Menuiserie industrielle, 220 salariés

En conclusion de ce chapitre dédié à la formation des élus CSE, nous pouvons confirmer que la réduction du nombre de mandats disposant de droits de représentation complets – hors suppléants, titulaires de CSSCT, Représentants de proximité donc –, a généré des déperditions mal anticipées de compétences ainsi que des difficultés à y remédier dans le cadre actuel du CSE.

Ainsi, le constat d'une baisse générale du niveau de compétences des élus ne saurait être réglé par l'octroi de quelques jours de formations supplémentaires, ou en tout cas, pas seulement. Garantir aux RP l'acquisition d'une culture économique par la formation, à côté des formations SSCT, serait une première étape indispensable mais encore très insuffisante.

En effet, nous avons analysé la dimension systémique de l'empêchement du transfert de compétences. Celui-ci repose sur deux axes ou quatre caractéristiques du nouveau système de relations professionnelles d'entreprise :

- la disparition d'un mandat d'entrée dans la représentation des salariés : a. suppression du mandat de délégué du personnel, b. mise à l'écart des suppléants, c. prérogatives trop limitées du nouveau mandat de représentant de proximité.
- le renouvellement des équipes par la limitation à trois mandats CSE qui, si rien n'est fait pour mutualiser l'expérience des mandatés partants, privera à terme les collectifs de RP de référents en matière de dialogue social au sein de l'entreprise.

Face à ce constat d'une menace sur la qualité du dialogue social au sein des entreprises, nous avons interrogé les manières dont les élu·e·s tentent de régler le problème en recourant à des appuis extérieurs, à travers des réseaux formels ou informels de militants.

En effet, certain·e·s élu·e·s recourent à des aides extérieures, on l'a vu, tels les groupes de pairs qui échangent sur messagerie instantanée. Ces groupes peuvent avoir été constitués à l'initiatives de militants, par exemple à l'occasion de formations syndicales.

Le recours au syndicat, à la fédération, à l'UD ou à l'URI revient également très souvent dans nos entretiens, les militants évoquant l'importance d'un appui extérieur, même s'il ne suffit pas forcément :

« C'est plus facile quand on a un syndicat qui nous accompagne, mais on voit bien que sur les mandats de quatre ans, au bout de deux ans, les gens lâchent parce que ce n'est pas tout à fait ce qui... Il y a un problème de formation parfois, mais il y a aussi une concentration du boulot, de la quantité de boulot, puis la technicité des choses. » (Élu titulaire CSE unique, association socioculturelle, 19 salariés)

La multiplication des rencontres entre élus d'un secteur professionnel ou territorial a toujours eu des vertus pédagogiques rappelle également Baptiste Giraud à propos d'une US de la CGT :

« L'apprentissage des savoirs et savoir-faire militants ne se limite donc évidemment pas aux seuls stages de formation. Pour faciliter leur circulation dans l'organisation, les permanents de l'US s'efforcent ainsi de créer d'autres cadres de mutualisation des expériences militantes de leurs adhérents. Cela passe d'abord par leur convocation régulière en assemblées générales ainsi que par la mise en place de collectifs regroupant les militants par secteurs professionnels ».

Il nous faut cependant attirer l'attention sur la fragilité d'un système qui externaliserait les compétences militantes. Rappelons en effet que l'ensemble du système de relations professionnelles, les syndicats, les fédérations et les structures interprofessionnelles repose sur le niveau de l'entreprise. Les administrateurs des organismes paritaires – par exemple en matière de formation professionnelle ou de retraite complémentaire – sont eux-mêmes des représentants des salariés détachés par leurs entreprises.

Ainsi, les ordonnances travail de 2017, en diminuant les moyens des représentants des salariés dans le cadre du CSE, affaiblissent à terme l'ensemble du système de relations professionnelles, y compris externe à l'entreprise. On peut citer à ce sujet l'étude Ires-CFDT sur les actions syndicales interprofessionnelles sur les territoires (2022), qui analyse au plus près l'effet de la réforme du CSE en termes de réduction des possibilités de détachement de militants auprès des structures interprofessionnelles.

Affaiblies par le manque de moyens humains, ces structures qui jusqu'à présent soutiennent les élus pourraient voir se réduire progressivement leur importance en tant que sources d'information externes.

Face à la difficulté aggravée d'accéder à la connaissance et aux ficelles de l'activité d' élu CSE, les nouveaux modes de fonctionnement expérimentés dans l'urgence depuis trois ans suffiront-ils à retrouver un mode de fonctionnement soutenable pour les élus ? Ou le profil des élus est-il amené à évoluer ?

Il est à ce stade intéressant de s'interroger sur le type de compétences que l'on recherche pour l'avenir. La participation au développement de l'écologie, par exemple, nécessite du temps et des compétences pour organiser une révolution verte au niveau du bassin de vie. D'importants enjeux sociétaux reposent ainsi sur le dialogue social d'entreprise et sur les moyens qu'on accepte de lui donner, notamment en matière de développement des compétences des élus.

Par ailleurs, la nécessaire professionnalisation des élus dans les domaines de compétences concernés (économie, hygiène – sécurité – conditions de travail, écologie, etc.) suppose aussi pour leurs directions de reconnaître ces compétences, à travers l'accompagnement des parcours professionnels pendant et après les mandats. Nous nous intéresserons ci-après à la mise en œuvre depuis 2019 de cette valorisation des acquis de l'expérience, dont l'obligation a été consolidée par les ordonnances de 2017 instituant le CSE.

7. VALORISATION DES COMPETENCES MILITANTES ET ACCOMPAGNEMENT DES RP A L'ISSUE DU MANDAT

Le besoin d'accompagnement renforcé, que les élus expriment de façon récurrente, est en effet à envisager dans la perspective de la reconnaissance et de la valorisation des compétences pour la suite de la carrière professionnelle, à l'issue du mandat. Déjà, la mise en place des CSE elle-même aura généré d'importants besoins de reconversion professionnelle, difficiles à évaluer précisément en l'absence d'enquête statistique officielle les concernant. En 2018 toutefois, on évaluait qu'entre 150.000 et 200.000 élus sur 600.000 (données DARES) seraient amenés à perdre leur mandat CE, CHSCT ou DP, soit un tiers des représentants des salariés au sein des entreprises.

Aujourd'hui, la limitation à trois mandats maximum imposée par les ordonnances de 2017 met en perspective de nouvelles vagues de reconversions à l'issue des mandats. Dès 2022, le tiers des CSE qui ont été mis en place dès 2018 en application de la réforme sont appelés à être renouvelés ; les autres – mis en place en 2019 – les suivront en 2023. Dans ce contexte, les militants de notre panel d'étude commencent à se projeter dans l'après-mandat CSE. Or, comme nous l'évoquons plus haut, les représentants des salariés se projettent majoritairement dans une évolution hors de l'entreprise, au-delà de la période de protection liée à leur mandat. De fait, la moitié des répondants au questionnaire « En quête de dialogue social » associé à notre étude considèrent que leurs perspectives de carrière professionnelle sont réduites depuis la réforme du CSE, contre 3% de réponses sur des perspectives « améliorées » et 42% « équivalentes ».

Dans ce contexte de renouvellement des CSE, il nous semble donc important de rappeler les mesures en vigueur en matière de droit des mandats à la valorisation des compétences liées à leurs mandats. A partir de 2016, après quelques années d'expérimentations qui ont suivi la loi du 20/08/2008 portant rénovation de la démocratie sociale, plusieurs chantiers ont été engagés en vue de valoriser les compétences et d'accompagner les parcours militants. Deux grands moyens sont mobilisés, l'accompagnement des parcours et du repositionnement professionnel des salariés mandatés d'une part, l'accès à la certification professionnelle facilité par la prise en compte des acquis de l'expérience syndicale d'autre part.

○ *La reconnaissance des compétences syndicales par les entreprises*

La valorisation des parcours syndicaux est un thème de négociation collective d'entreprise relativement récent, prévu par les lois de réforme du dialogue social à partir de 2008. En modifiant les règles de représentativité et les mandats dans une optique de redynamisation de la négociation d'entreprise, celles-ci conduisent en effet au renouvellement des négociateurs syndicaux. La question des parcours syndicaux devient alors incontournable, afin d'anticiper et d'accompagner des retours à l'activité professionnelle devenus fréquents. La loi a renforcé les droits des salariés mandatés dans ce sens.

○ *L'évolution du cadre légal*

La loi du 20 août 2008, qui redéfinit les règles de représentativité syndicale, introduit ainsi ce nouveau thème : dans les entreprises d'au moins 300 salariés, elle prévoit qu'un accord détermine les mesures à mettre en œuvre pour concilier la vie professionnelle avec la carrière

syndicale et pour prendre en compte l'expérience acquise, dans le cadre de l'exercice de mandats, par les représentants du personnel dans leur évolution professionnelle (art. L. 214 1-5).

En 2015, la loi Rebsamen élargit les thèmes concernés par l'accord d'entreprise de valorisation des parcours professionnels des élus et des titulaires d'un mandat syndical. Elle introduit également de nouvelles obligations, en particulier l'entretien de fin de mandat obligatoire (mandats occupant plus de 30% du temps de travail) et la garantie d'évolution de la rémunération des élus, une nouvelle forme de reconnaissance des mandats imposée par la loi.

Notons que la réforme des instances représentatives du personnel en 2017 répond aussi aux attentes des entreprises pour favoriser un dialogue social plus constructif. Les employeurs sont néanmoins conscients du risque de déstabiliser les conditions d'exercice du dialogue social à l'occasion de la réduction des IRP. La proposition de parcours suffisamment attractifs pour que des salariés de l'entreprise décident de se syndiquer apparaît alors comme une condition de réussite de la réforme.

○ *Les accords de valorisation des parcours syndicaux*

Par ailleurs, au-delà des principes, le choix des mesures de valorisation de l'expérience militante elles-mêmes reste la prérogative des négociateurs. Les accords de valorisation des parcours syndicaux signés dans plusieurs grandes entreprises font donc figure de modèles et leur mise en œuvre peut être considérée comme une expérimentation de ces mesures.

L'un des salariés du panel de la présente étude nous a fait part de l'accord du groupe BNP Paribas signé en décembre 2018 dans le cadre légal présenté ci-dessus, relatif au parcours professionnel et à la gestion des salariés titulaires de mandats, et des salariés en charge du fonctionnement des CSE. L'article 5 concerne les entretiens d'appréciation des compétences et d'accompagnement au retour à une activité opérationnelle. L'entretien d'appréciation des compétences liées à l'exercice des mandats est réalisé par un questionnaire RH sous le regard croisé du salarié et d'un représentant de son organisation syndicale, conformément aux dispositions conventionnelles de branche (Accord Banque 29 février 2016 sur le parcours professionnel des représentants du personnel). Il est complété par l'entretien d'accompagnement au retour à une activité opérationnelle dans un poste de travail, qui vise soit le retour dans l'emploi d'origine ou dans un emploi équivalent, soit, en cas de souhait de réorientation professionnelle, la définition d'un projet professionnel partagé répondant aux besoins de l'entreprise ainsi que la programmation des actions de formation nécessaires. Un bilan professionnel peut être réalisé par l'entreprise ou par un organisme extérieur après accord de l'entreprise et du salarié.

Un autre militant élu au CSEC d'un grand groupe évoque l'entretien de fin de mandat prévu dans son entreprise :

*« Il y a un entretien et la possibilité de faire des formations. Ils réfléchissaient à certains modules d'accompagnement, de VAE, ou autre pour valider les acquis ».
(Secrétaire du CSE, membre de la CSSCT, membre du CSE groupe, secteur gestion des ressources naturelles, 50.000 salariés en France)*

Ces témoignages reflètent les négociations de grandes entreprises plutôt favorables au dialogue social. Les tous premiers accords de valorisation des parcours syndicaux signés après les ordonnances de 2017 sont évoqués au sein de l'étude sur « La valorisation des acquis de l'expérience syndicale » (2019). Des négociations similaires ont eu lieu jusqu'à la période de rédaction de la présente étude. Il serait intéressant dans le cadre d'une future étude, d'analyser les conditions de leur mise en œuvre dans ces grandes entreprises.

○ *Les mesures d'accompagnement du dialogue social*

L'étude précitée sur la Valorisation des acquis de l'expérience syndicale (2019) insistait sur l'exigence d'une reconnaissance de la reconnaissance accordée aux élus des salariés, qui supposerait une évolution des mentalités managériales dans nombre d'entreprises françaises. Conscient de la situation de défiance entre employeurs et représentants syndicaux, que plusieurs études - dont le rapport Combrexelle (2015) - ont mise en évidence, le législateur a officialisé en 2017 le dispositif de « Formations communes », qui vise à développer des formations conjointes au dialogue social des salariés et des employeurs. Or comme indiqué en partie 1, seulement 16,8% des répondants au questionnaire « En quête de dialogue social » connaissent ce dispositif. Pourtant, la majorité des militants qui en sont informés sont intéressés : 20,2% en ont déjà bénéficié et 35,7% n'en ont pas bénéficié mais comptent en bénéficier.

La participation de l'employeur ou du responsable RH à une formation conjointe suppose cependant une ouverture au dialogue social, comme en témoigne cette élue CSE de notre panel d'enquête :

« On avait fait ça, on avait fait une formation commune, alors ce n'était pas avec une vraie RH, mais avec l'ancienne, une comptable qui gérait le social. On avait fait ça avec elle dans les années 2009-2010, pour négocier la convention collective d'entreprise. Et j'avais trouvé ça justement très intéressant parce qu'il y avait eu un échange. Mais à l'époque il y avait un vrai échange avec elle aussi. On s'appelait régulièrement, on échangeait. Alors que là, la RH actuelle, non, il n'y a pas d'échange. Et là du coup, les formations communes on peut oublier ! » (Élue titulaire du CSE unique, institut de recherche agricole, 95 salariés)

Selon notre enquête, le choix d'une thématique consensuelle telle que la santé, la sécurité et les conditions de travail apparaît également comme une condition d'adhésion des parties au dispositif.

Est-ce le signe d'une faible prédisposition des bénéficiaires, d'une offre ne répondant pas à un réel besoin ou tout simplement d'un désengagement de l'Etat ? Le dispositif prévu aux articles L. 2212-1 et suivants du code du travail, après une campagne de communication prometteuse, s'est arrêté au stade de la constitution d'une liste de prestataires de formation référencés par l'INTEFP en 2020. Le développement de cette action n'a finalement pas été soutenu.

- *La valorisation des acquis de l'expérience militante et l'accès à la certification professionnelle*

D'une manière générale, les initiatives et expérimentations en matière de VAE militante et de certification des compétences syndicales se sont multipliées à partir de 2008, impliquant les entreprises, les syndicats, les universités et écoles, les financeurs publics et des réseaux d'experts. Elles sont de plusieurs ordres : expérimentations réalisées par les syndicats, travaux d'associations de promotion du dialogue social, création de certifications dédiées par les universités et grandes écoles, expériences des Instituts Régionaux du Travail en matière d'accompagnement VAE militante, initiatives locales variées. Ces dispositifs intéressants sont cependant demeurés assez confidentiels et plutôt réservés à une élite syndicale jusqu'en 2017. Il faut attendre la mobilisation du Ministère du travail, de la DGEFP et de l'Afpa pour que soit produits, en 2018, des outils à destination de l'ensemble des élu-es à l'échelle nationale.

En effet, un chantier d'ingénierie de certification initié par la DGEFP en 2017-2018 réunit l'ensemble des organisations syndicales avec l'appui de l'Afpa. Il vise à créer un nouveau dispositif public interprofessionnel officialisant le principe de reconnaissance des compétences syndicales. Ces travaux ont mis en équivalence des blocs de compétences liés aux mandats syndicaux avec cinq titres professionnels : responsable de petite et moyenne structure (niveau 5 ou Bac+2) ; assistant de direction (niveau 5) ; médiateur social accès aux droits et services (niveau 4 ou Bac) ; négociation technico-commercial (niveau 5) ; gestionnaire de paie (niveau 5). Concrètement, ces blocs de compétences doivent permettre de valider directement une partie de l'un de ces titres professionnels, de l'ordre d'un tiers à la moitié – voire davantage. Il est prévu que cette validation partielle puisse être complétée par l'argumentation du candidat, par une formation ou des périodes d'observation.

Le dispositif de validation de blocs de compétences transférables a été conçu pour faciliter l'accès à la certification des mandatés, sans pour autant évincer les dispositifs de Validation des acquis de l'expérience. Cette voie d'accès à la certification devrait permettre aux élus intéressés d'accéder directement à un niveau Bac+2 et prétendre à un diplôme de niveau plus élevé ensuite. En parallèle, une généralisation de l'accompagnement du projet professionnel des anciens salariés mandatés a été prévue via le réseau des Conseillers en évolution professionnelle. Un second volet, envisagé avec le Cnam comme établissement certificateur cette fois, devait compléter le projet pour les certifications de niveau Bac + 3, Bac+4, Bac+5 ainsi que les domaines santé et sécurité mais n'a pas été mis en œuvre.

Malheureusement cinq années après sa conception, le dispositif lancé par l'Afpa a très peu fonctionné. Une étude réalisée en Auvergne-Rhône-Alpes fait état de résultats très faibles du dispositif dans cette région : 7 militants ont validé leurs CCP en 2019, 14 militants se sont inscrits en 2020 (Étude Via compétences, DREETS, 2021).

La directrice de l'Irefe nous a fait partager des remontées critiques de militants ainsi que sa propre analyse des manques du dispositif de certification commandité par l'Etat : la loi ne prévoit aucun cadre concernant la formation complémentaire nécessaire à la validation complète d'un titre, ni en matière de financement ni en matière de droit à congé formation.

« Il y a plein de militants qui disent : « ça ne m'intéresse pas, et une fois que j'ai récupéré mes petites UE (unité d'enseignement) dans certains blocs de compétences, j'en fais quoi de tout ça ? Et puis, si je veux aller jusqu'à une

certification complète du diplôme, comment je fais ? ». Des fois, le certificat équivaut à une UE sur quatre, des fois, deux sur cinq..., en fait, ce sont des petits bouts qu'ils ont pris de partout. Voilà. (...) Quand bien même il y en a un qui dirait : « je veux le diplôme de médiateur social », sur les quatre UE, il peut en valider une. Comment il fait pour financer la formation pour les trois autres UE et comment il fait pour les suivre ? Tout ça n'a pas été pensé du tout. (...) Après, ils disent : « retourne avec ton employeur le négociateur ». (...) Quand ils ont ressorti un arrêté, je me suis dit : « on va peut-être voir quelque chose de nouveau », en fait, pas du tout, il faut avoir une expérience de délégué syndical ou d'ex-élu au comité d'entreprise, et c'est tout. En plus tout ce qui était élu CHSCT, tout ce qui est dans le domaine santé au travail, activité liée au CHSCT, n'est toujours pas certifiable. » (Directrice organisme de formation des représentants des salariés)

Le dispositif « Afpa » semble avoir peu de succès auprès des mandatés, que ce soit du fait de l'aspect validation partielle mais aussi de l'absence de certification de niveau supérieur à Bac + 3, comme l'évoque ce militant de notre panel d'enquête :

Après dans une entité comme la mienne c'est compliqué parce que la plupart des certificats prévus par les textes sont en dessous de ma classification actuelle. Donc ça va être très marginal, je ne vois pas l'intérêt de faire ces validations de mon côté. Et puis j'ai des formations régulières dans l'entreprise. Et je suis dans un métier où je me forme quand je veux. J'ai pas forcément besoin d'aller en formation pour faire certaines choses. Sur un sujet donné je vais regarder le sujet qui m'intéresse et je vais m'intéresser à la problématique du moment. (Secrétaire du CSE, membre de la CSSCT, membre du CSE groupe, secteur gestion des ressources naturelles, 50.000 salariés en France)

Certains font le projet d'y recourir :

« Au niveau professionnel, j'ai en tête, potentiellement, une formation diplômante à un moment donné, donc il faut que je voie. Dans la communication institutionnelle des collectivités territoriales pour me préparer si un jour je n'ai plus l'engagement syndical ici. Je garde des options en fait. (...) Tout ce qui est VAE, pour s'intégrer dans une VAE, oui j'ai regardé ça déjà un peu. J'ai commencé à regarder ce qui est faisable : quels sont les ponts et les passerelles qui sont faisables entre la compétence syndicale acquise et puis ce qui peut être fait dans certains parcours de formation. » (Élu titulaire CSE unique, association socioculturelle, 19 salariés)

Ces témoignages peuvent apporter un aperçu de la situation, sachant que nous ne disposons pas d'informations complètes sur l'accès à la VAE des militants, ni même sur le dispositif dédié de validation des blocs de compétences des représentants du personnel mis en place par l'Etat. Il est de fait étonnant en 2022, à l'approche du premier renouvellement des CSE, qu'aucune étude officielle n'ait été réalisée sur le devenir professionnel des quelques 150.000 à 200.000 personnes qui doivent avoir perdu leur mandat lors de la fusion des instances en 2018-2019.

Rappelons en effet que la valorisation des acquis de l'expérience syndicale constitue une caution du fonctionnement réel du modèle de dialogue social construit entre 2008 et 2018 en remplacement du système d'après-guerre : réforme de la représentativité syndicale, négociations nationales interprofessionnelles préalables à toute réforme « sociale », évolution des règles de validité des accords collectifs, renforcement de l'entreprise comme niveau de négociation...

La valorisation des parcours syndicaux a été présentée – et négociée – comme une brique essentielle du nouveau système de relations professionnelles. Elle répondait à une exigence de loyauté et de reconnaissance mutuelle entre les partenaires sociaux. Un enjeu de taille si l'on se réfère par exemple au rapport Combrexelle (2015) – mais aussi de nombreux autres rapports et études sur le sujet – qui pointait justement un fort déficit de loyauté dans les relations professionnelles à la française, se manifestant dans les entreprises par des manœuvres de désincitation des salariés à la prise de mandat et de discrimination vis à vis des élus et des militants syndicaux.

Dans cette approche, l'étude Ires sur la Valorisation des acquis de l'expérience syndicale déjà citée, réalisée au moment de ces ordonnances, évoquait quatre scénarios de mise en œuvre de la valorisation des compétences acquises par les mandats, chacun révélateur d'un degré de mise en œuvre réelle du nouveau système de relations professionnelles : la reconnaissance refusée, instrumentalisée, de conformité, ou enfin positive. Seule la réalisation de ce dernier scénario, la reconnaissance positive, paraissait réellement concluante. L'atteinte (au moins partielle) de cet objectif dépendait tout à la fois des entreprises, des partenaires sociaux aux échelles nationales et locales, et des acteurs de la formation et de l'orientation (universités, centres de formation, opérateurs de conseil en évolution professionnelle...).

A ce jour, l'observation des pratiques de terrain dont nous disposons ne permet pas de détecter une avancée généralisée vers la valorisation des compétences acquises par les mandats. Les témoignages recueillis dans la présente étude révèlent au contraire la persistance de discriminations et de désincitations à l'égard des élus et des candidats aux élections professionnelles. Malheureusement, la crise sanitaire aura certainement relégué au second plan l'enjeu de valorisation des compétences militantes ou d'accompagnement du repositionnement professionnel des anciens mandatés. Ainsi, la question de l'appropriation réelle et généralisée de cet enjeu par les acteurs sociaux reste d'une actualité criante.

Au sein de cette troisième partie, consacrée à l'activité liée aux mandats CSE et à la gestion des ressources militantes, nous avons observé une variété de contextes de mise en œuvre des CSE à travers des témoignages de militants et nos résultats d'enquête quantitative. Cette observation des différentes facettes de la réalité de terrain nous conduit à alerter sur l'existence d'un risque sensible de déperdition des compétences et de l'expertise militante, si l'on ne négocie pas de nouvelles garanties pour faire évoluer le système de dialogue social actuel. En effet, au-delà du décompte mathématique des heures de délégation attribuées légalement, une observation plus globale des situations vécues par les mandatés met en évidence d'importantes tensions à toutes les étapes de la gestion des ressources militantes : recrutement pour les mandats, montée en compétences, transfert et valorisation des acquis de l'expérience militante...

De plus, ce constat d'un déficit grandissant de compétences militantes au sein des entreprises devrait nous interroger sur le risque, par répercussion, d'une déperdition plus générale des compétences requises par le dialogue social aux autres niveaux du système de relations professionnelles - territorial, de branche, national interprofessionnel. Le témoignage d'un militant cumulant des mandats au sein de son entreprise et d'une branche industrielle pointe cette contradiction entre l'exigence croissante de professionnalisme et la limitation à trois mandats CSE, qui devrait nous alerter sur l'avenir du dialogue social tant au niveau de l'entreprise que de la branche :

- « *Moi j'aimerais bien pouvoir aussi pouvoir garder cette qualité de dialogue. Mais c'est pas très compatible je pense avec le CSE. On nous demande d'être de plus en plus professionnel dans le mandat, mais au moment où on commence à être un peu à l'aise on arrête. Et ça vaut aussi pour les négociations nationales parce que vous devez avoir un mandat dans une entreprise et si vous êtes très jeune en termes de négociations et de connaissance de votre convention collective, je vous dis pas la galère en négociation en face de représentants patronaux ! (...) Sauf le négociateur fédéral qui lui est à la fédération, qui est le chef de file, mais tous les autres ne sont plus, à un moment donné, que des jeunes. Sans être péjoratif, ils ne seront pas formés. Parce que d'abord on se forme pour l'entreprise et ensuite on commence à se former au niveau de la négociation nationale ».* (Membre du CSE et délégué syndical, Menuiserie industrielle, 220 salariés)

Parmi les études récentes sur le sujet, celle de Maïlys Gantois et Pierre France, « Les négociations de branches et d'entreprises à la CFDT : Acteurs, ressources et pratiques » (2016), confirme l'importance de la formation de terrain des négociateurs d'entreprise et de branche, via des mandats au sein des IRP des entreprises : « *Passer par ou être investi dans des mandats de représentants de salariés en comité d'entreprise, en CHSCT ou en délégation du personnel permet aux militants de « faire leurs armes » pour apprendre à maîtriser des savoirs et savoir-faire nécessaires pour « faire face » à l'employeur ».*

Au terme de cette troisième partie du rapport, il apparaît clairement que l'intensification du travail des mandatés et la diminution de l'expertise militante au sein du CSE constituent le talon d'Achille de la réforme. Loin d'un dialogue social renforcé et rationalisé au niveau de l'entreprise, le fonctionnement du CSE donne à voir de très importants dysfonctionnements ainsi que des perspectives de dégradation généralisée du dialogue social. Pour y remédier, il semble nécessaire et urgent d'établir des conditions d'exercice de mandat soutenables et de restaurer de solides moyens d'acquisition, de transmission et de valorisation des compétences.

Chapitre IV. FOCUS SUR LA RELATION AUX SALARIES : UNE PROXIMITE EMPECHEE ?

On vient de le voir, les moyens donnés au CSE et le fonctionnement réel de celui-ci ont des incidences directes sur la qualité du dialogue social et sur les pratiques des élus. Dans ce même cadre, pour développer un autre aspect qui représente un enjeu fort pour les organisations syndicales, on peut aussi se demander quels effets a produit la réforme des IRP en termes de relation entre les représentants du personnel et les salariés. Autrement dit, la présence des élus du CSE auprès des salariés est-elle jugée suffisante, la communication sur l'activité du CSE est-elle effective et efficace, les échanges d'informations entre élus et salariés (c'est-à-dire dans les deux sens de cette relation) sont-ils opérants et comment les salariés perçoivent-ils les élus à travers ce prisme, le lien unissant ces deux acteurs est-il entamé ? Nous partirons du constat assez globalement partagé d'un affaiblissement de la proximité des élus aux salariés pour nous demander ce qu'il engendre, à quoi il tient et comment les élus eux-mêmes tentent d'y faire face.

1. UN AMOINDRISSEMENT DE LA PROXIMITE DIRECTE DES ELUS AUX SALARIES AYANT DES EFFETS MULTIPLES

o *Le constat*

Les données recueillies au moyen de notre questionnaire font état à 72,8 % de bonnes relations entre les représentants au CSE et les salariés (très bonnes à 8,5 % et plutôt bonnes à 64,3 %). Dans les autres cas, elles sont jugées indifférentes pour 19,7 % des répondants et mauvaises pour 4,4 % (plutôt mauvaises à 4,1 % et très mauvaises à 0,3 %). L'évaluation de la qualité de la relation aux salariés est donc très largement positive de la part des militants. Mais, lorsque l'on entre un peu plus dans le détail et que l'on interroge ces mêmes militants sur certains effets produits sur leur mandat par la fusion des instances et les droits syndicaux qui en relèvent, ils sont nombreux à considérer que leur position a été affaiblie en matière de relation de proximité avec les salariés (53,1 %) et d'information des salariés (46,6 %). Ainsi encore, 45,6 % des répondants estiment que les ordonnances Travail ont modifié leurs modes d'information à destination des salariés, et ce de manière négative à 89,2 %. Les résultats entre la qualité perçue de la relation avec les salariés et le jugement sur la proximité ou l'information des salariés paraissent donc paradoxaux. Ils peuvent s'entendre comme un discours qui mettrait en avant le fait que, malgré des difficultés accrues par les changements du cadre institutionnel, les élus du personnel parviennent à maintenir ce précieux lien avec les salariés (il serait intéressant à ce titre de recueillir l'avis des salariés eux-mêmes). Mais ce qu'il faut également saisir, c'est que la situation en termes de proximité aux salariés, qui pouvait déjà faire problème dans le passé, se tend encore et pourrait poser des problèmes majeurs à l'avenir. Cela est d'ailleurs relevé dans le rapport de France Stratégie : « *L'effacement de la représentation de proximité apparaît comme une crainte récurrente.* » (FRANCE STRATEGIE, 2021)

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

Il s'agit en tout cas d'un sujet important de préoccupations et de questionnements de la part des différentes personnes que nous avons pu rencontrer. En effet, les entretiens qualitatifs menés lors de notre enquête ont tendance à renforcer ce jugement d'un éloignement accru ou potentiel des salariés : « éloignement », « perte de proximité », « de contact », « de vue » ou « de connaissance directe », « fin des rapports très locaux » ... Tels sont les termes employés.

« Il y a un certain éloignement, en tout cas une perte de proximité entre des représentants du personnel qui siègent dans un CSE et les salariés qu'ils sont censés représenter. » (Cabinet d'experts)

« Moi, ce qui me paraît quand même clair, c'est qu'il y a eu, de façon assez objective, l'éloignement de la représentation qui est induite par la réglementation CSE. » (Services juridiques de la confédération CFDT)

« La proximité a changé sur cet aspect-là et je pense qu'il y a des salariés qui ont l'impression qu'ils ne nous voient jamais. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, grand groupe)

« Et le problème que l'on a, c'est le contact avec les agents. [...] Moi je suis un ancien, et je suis désolé mais les relations humaines c'est avant tout du contact physique. Par l'intermédiaire d'un ordinateur ou d'un smartphone ce n'est pas pareil si la personne ne vous connaît pas. » (Elu.e CSE d'établissement, chimie et énergie, grand groupe)

« Avec le maillage de nos délégués du personnel, on avait un dialogue social très local que l'on a perdu. Le grand changement il est là c'est la perte de proximité avec les salariés. Si les représentants du personnel ne peuvent pas faire de visites, dialoguer avec leurs collègues c'est très compliqué. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

« Après c'est à nous de tourner dans les établissements et d'aller à leur rencontre. Mais sans personne en tant que représentant de proximité où membre du CSE dans l'établissement quand il y a un problème [et] quand on ne connaît pas bien l'organisation c'est plus compliqué pour aider les salariés de cet établissement. » (Elu.e CSE unique, santé et services sociaux, 250 à 500 salariés)

Pour être tout à fait complet, on relèvera tout de même que certains élus nous ont fait part, au contraire, d'une forte sollicitation et d'une forte présence auprès des salariés. Cela est notamment vrai dans les plus petites de ces entreprises où le contact direct et informel est facilité. Et cela passe souvent par des formes de surinvestissement de la part de ces élus qui sont amenés à sortir du cadre formel qui leur est donné (heures de délégation, moyens d'information, permanences ...) pour entrer « sans compter » dans cette relation avec les salariés.

« Et puis maintenant je ne fais pas deux pas dans l'école sans que quelqu'un ait des questions à me poser. Je n'arrive pas à m'isoler, je me planque pour corriger mes copies... et puis on me demande ce que le Directeur va décider, mais je n'en sais rien, je ne suis pas à la Direction. Et puis c'est à la Direction de le dire. De même, ils viennent me voir quand ils ne sont pas contents d'un truc, et des fois je me fais crier dessus parce qu'ils ne sont pas contents de ce que la Direction a décidé. Mais moi je n'y suis pour rien, je ne fais que poser des questions. [...] Donc je suis un peu

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

devenue une incontournable. Mais c'est ça aussi qui me permet d'avoir beaucoup d'informations. Je pense avoir su créer ma légitimité parce que dès qu'il y a un souci on m'appelle. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, enseignement privé, moins de 250 salariés)

○ Quels effets ?

Les effets induits sont nombreux et nous mentionnerons ici, sans les développer, ceux qui apparaissent comme les plus mentionnés dans notre travail d'enquête.

Comme nous avons déjà pu le traiter dans la partie 3 de ce rapport, cela entraîne des difficultés en matière de mobilisation des salariés de la part des élus. Ainsi, dans notre questionnaire, lorsqu'on leur demande s'ils estiment que les Ordonnances Travail ont modifié leurs modes de mobilisation des salariés, 44,2 % des répondants répondent que oui (contre 55,8 % en faveur du non). Et parmi ces réponses positives, 96,2 % considèrent que la mobilisation se fait désormais plus difficilement.

« Je ne sais pas, mais je sens chez les salariés un ras-le-bol et plus d'envie. Il n'y a plus d'envie. Plus d'envie de se mobiliser ; faire son travail et puis c'est tout. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, banques et assurances, grand groupe)

Il est aussi question de difficultés de « recrutement » au sens de l'adhésion et de la vocation à prendre des mandats de la part des salariés. Dans le questionnaire, lorsque l'on interroge les militants sur les effets produits sur leur mandat par la fusion des instances et les droits syndicaux qui en relèvent, ils sont nombreux à relever le fait que cela a tendance à l'affaiblir en matière de capacités à proposer l'adhésion aux salariés (50,7 %) et de capacités à impliquer les adhérents (57,3 %). Sur cet aspect, les entretiens peuvent parfois faire ressortir des différences de point de vue entre ceux qui prônent un contact physique de terrain et ceux qui, ayant fait en quelque sorte le deuil d'une proximité physique possible, sont partisans du contact à distance via les moyens offerts par les nouvelles technologies (nous reviendrons plus loin sur ce chapitre de la communication avec les salariés).

« Et pour donner envie il faut avoir du syndicalisme à proximité, et demain l'avenir du syndicat va passer par la proximité. Ça ne passera pas par les mails, ça passera par une présence terrain et une proximité des militants qui seront là pour aider l'agent. » (Elu.e CSE d'établissement, chimie et énergie, grand groupe)

« On n'a pas d'outils de communication syndicale, numérique j'entends, pour pouvoir effectivement travailler à distance, ce qui fait que je pense qu'on n'est pas du tout en position de force, et c'est très compliqué de proposer l'adhésion. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, transports et environnement, grand groupe)

Ce qui est également souligné, dans ces difficultés à faire adhérer et à faire prendre des mandats, c'est que la baisse de la proximité entraîne des difficultés à donner des arguments et du sens en faveur de l'engagement militant. En effet, celui-ci émerge souvent des discussions à bâtons rompus où l'on peut faire montre de conviction, des services rendus et des problèmes individuels résolus pour les salariés, de la figure « exemplaire » et visible d'un élu dont le travail est reconnu ... Tout cela serait en partie rompu faute de proximité.

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

Enfin, un autre enjeu important de cette proximité aux salariés est également souligné en termes de :

- connaissance réelle du terrain, du fait de la perception directe des problématiques évoquées par les salariés et de la remontée d'informations ainsi permises,
- d'argumentation possible que cela donne auprès de la Direction à travers des faits concrets et le portage de la voix des salariés eux-mêmes, donc de poids dans un éventuel rapport de force,
- mais aussi de crédibilité et plus largement de légitimité ainsi gagnée aux yeux de l'employeur comme des salariés dans le déroulement du dialogue social et la forme de démocratie représentative que figurent les élus du personnel.

Un.e élu.e CSE d'établissement rappelle l'importance des liens d'interconnaissance – et d'interdépendance – entre les salarié.e.s et leurs représentant.e.s :

« A un moment donné, un agent il vient vers vous s'il vous connaît, il a confiance en vous parce qu'il vous connaît. Si un syndicat quel qu'il soit n'est pas présent sur le terrain, demain il est mort. [...] ce qui est important c'est d'avoir de l'information terrain quand on est représentant des salariés en suscitant un échange. Parce que sinon la Direction elle sait très bien que vous n'avez pas l'information ou que vous n'allez pas sur le terrain. Alors que si vous dites des choses, ils comprennent que vous êtes allé à tel endroit ou que vous avez des contacts, et là ils vous prennent un peu plus au sérieux. » (Elu.e CSE d'établissement, chimie et énergie, grand groupe)

Il convient dès lors d'essayer de porter un regard de diagnostic sur cette question de l'éloignement des élus par rapport aux salariés afin de comprendre quelles en sont les causes.

2. DES CAUSES MULTIPLES

Les raisons qui président à la perte de proximité entre élus représentant le personnel et salariés sont multiples. Elles renvoient à l'état de fait que l'on vient de présenter, que celui-ci soit réel (renvoyant ainsi au factuel et à l'objectif) ou simplement vécu comme tel par les élus et les salariés (renvoyant ainsi à leurs représentations et au subjectif), qu'il soit présent ou à venir, représentant ainsi un risque. Afin de structurer cette partie, nous avons regroupé ces causes en 5 axes principaux :

- Les moyens de communication.
- La charge de travail, les réunions, l'activité et les pratiques des élus.
- L'éloignement géographique, le maillage des IRP sur le « territoire », le nombre d'élus et la présence ou non de représentants de proximité.
- Les effets liés à la crise COVID et à l'instauration du télétravail.
- Le rapport des salariés au syndicalisme et aux élus.

o *Les moyens de communication*

A la question de savoir si les moyens de communication existant pour les organisations syndicales et pour le CSE conviennent à leurs besoins, les répondants au questionnaire sont partagés : 46,3 % estiment que oui, tandis que 45 % pensent que non. Et lorsque l'on cherche à creuser pourquoi certains ont répondu « non », une hiérarchie assez nette de réponses possibles ressort : l'interdiction de l'envoi de courriels sur les messageries professionnelles

des salariés arrive en tête avec 76,5 %, elle est suivie des panneaux d'affichage insuffisants ou mal situés avec 51,1 %, puis de l'absence de liaison Internet à 19,3 % et de l'absence de ligne téléphonique à 13,9 %. Ce qui peut donc surtout être retenu, c'est que, à l'heure déjà établie de longue date de la communication par Internet et notamment par mails dans les entreprises, dans beaucoup d'entre elles l'impossibilité de pouvoir recourir aux adresses courriel professionnelles représente un handicap important pour les élus du personnel dans leur relation avec les salariés. Cette impossibilité, voire interdiction, est confirmée par une autre question portant sur l'autorisation de communiquer directement aux salariés en utilisant leurs courriels professionnels et à laquelle l'ensemble des répondants stipulent à 59 % qu'ils ne l'ont pas. En revanche, lorsque cette possibilité existe (33 % des réponses), les élus affirment qu'ils peuvent se servir de ce moyen autant de fois que nécessaire (79,3 %). Lorsque le recours n'est pas illimité, sa fréquence est entre 7 et 12 fois par an (12,1 %), entre 3 et 6 fois par an (5,9 %) ou 2 fois par an (2,8 %). Sur l'ensemble des réponses, ce recours possible aux courriels professionnels des salariés est jugé suffisant à 79,1 %. Mais globalement, ce qui est surtout souligné, c'est une marge de progression importante sur ce moyen courant de communication et plus largement sur l'usage des nouvelles technologies.

Ces résultats sont confortés par les témoignages et les avis recueillis lors des entretiens. Dans l'ensemble, les interviewés s'accordent pour nous dire que le recours encore restreint aux adresses mails professionnelles des salariés et aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (site Web, Intranet de l'entreprise, Facebook, réseaux sociaux divers ...) explique un déficit de communication qui alimente le sentiment d'éloignement des salariés. Inversement, cela représente autant de solutions possibles pour tenter de rompre avec cette dynamique, et nous aurons l'occasion de revenir sur certaines d'entre elles dans la partie suivante.

« Quand vous ouvrez le code du travail, le CSE il n'a même pas le droit d'utiliser le début d'une connexion Internet. Il y a quelque chose qui existe pour les sections, mais pour le CSE il n'y a rien du tout. » (Services juridiques de la confédération CFDT)

« Par contre on n'a pas les adresses mail des salariés. Si on veut faire une communication globale à l'entreprise on doit passer à chaque fois par la Direction. C'est eux qui ont les adresses mails professionnelles de l'ensemble des salariés. [...] Donc en fait, la communication syndicale passe avant tout par le panneau d'affichage et les tracts. [...] Il y a des salariés qui nous demandent d'avoir les PV de CSE. Alors nous on les a stockés ici au local CSE, mais si on n'est pas là, personne ne peut les voir. [...] Nous n'avons pas d'intranet avec un espace pour nous. (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, hôtellerie, tourisme et restauration, moins de 250 salariés)

« Et nous n'avons pas d'intranet, on a un site internet mais qui est pour l'extérieur, visible par tout le monde. Donc pour la communication à l'ensemble des salariés, c'est sûr que ça manque. Ça serait bien qu'il y ait une sorte d'intranet et qu'il y ait des informations qui circulent comme ça. » (Elu.e CSE unique, santé et services sociaux, 250 à 500 salariés)

« Oui alors, on n'a pas des élus partout donc dans toutes les agences y a pas forcément de communication et d'information. On n'a pas d'outils de communication syndicale, numérique j'entends, pour pouvoir effectivement travailler à distance, ce qui fait que je pense qu'on n'est pas du tout en position de

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

force. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, transports et environnement, grand groupe)

« On a finalement eu un accès, mais très restreint parce que on ne peut pas utiliser des moyens modernes, on ne peut pas avoir des liens actifs, on ne peut pas enregistrer de vidéos, des gifs des choses animées [...] On aimerait pouvoir faire des choses plus modernes et dynamiques, plus dans l'air du temps. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

Le traitement de la crise COVID, passant souvent par le travail à distance ou des mesures de chômage partiel et une baisse importante des possibilités de se rencontrer dans l'entreprise, a pu servir de révélateur de ces questions comme on le développera plus loin. De même en est-il pour l'accroissement du télétravail d'une façon plus générale.

« Et on se retrouve aussi avec une partie des salariés en télétravail, le lien de communication avec eux, alors qu'avant on passait dans les bureaux, on échangeait avec eux, ils donnaient leur point de vue, on leur demandait comment ça se passait, si ça allait bien, c'est un petit peu plus compliqué à les contacter maintenant.

Q : Sachant que vous n'avez pas accès à leur mail professionnel c'est ça ?

R : Non, et c'est en ça où il va falloir aller dans la négociation et essayer d'avoir ce droit ! D'ailleurs les gens qui sont en télétravail au moins 2 jours par semaine peuvent se retrouver avec une problématique et avoir besoin d'un élu. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, moins de 250 salariés)

Souvent le refus ou les réticences de l'employeur sont pointés du doigt en plus du cadre donné par la loi qui est jugé restrictif et obsolète. Mais il arrive aussi parfois que la pusillanimité des élus soit évoquée ... Ces points sont tout de même très souvent l'objet de réflexions en cours et de tentatives pour faire évoluer les choses par la négociation et des accords d'entreprise. Le rapport du Sénat lui-même va dans ce sens : *« il serait donc opportun d'autoriser l'utilisation par les syndicats de la messagerie électronique de l'entreprise pour communiquer avec les travailleurs, dans les limites définies dans l'entreprise par une charte de bonnes pratiques. » (F. PUISSAT, 2021).*

« Il n'y a pas eu assez de réflexion par rapport à ces nouveaux moyens pour permettre l'expression syndicale. Aujourd'hui, distribuer des tracts c'est un moyen qui marche déjà moyen de base je trouve, parce que les gens prennent le tract ne le lisent pas et ça finit dans une poubelle. Et puis on a tendance à avoir des expressions sur les tracts syndicaux qui sont assez exagérées pour marquer des différences, et les entreprises auraient tout intérêt à travailler ce sujet de l'expression syndicale via les nouvelles technologies pour que cette expression syndicale soit constructive. [...] On n'a pas assez saisi les moyens que nous offrent les nouvelles technologies parce que l'entreprise s'y refuse. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, grand groupe)

« On avait pensé à solliciter la Direction générale pour utiliser par accord la diffusion d'informations syndicales par l'intermédiaire des mails professionnels une fois par mois. Parce que l'on sait que c'est compliqué, normalement on n'a pas le droit de le faire mais on doit essayer de négocier là-dessus. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, plus de 500 salariés)

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

« On est toujours très coincé en fait, puisque l'on ne peut communiquer que par le biais de notre plateforme CSE, donc avec les adresses mail perso des salariés, de ce qu'ils ont bien voulu nous donner. On ne peut pas communiquer par le biais des adresses professionnelles puisque l'on n'a pas d'accord sur le dialogue social justement. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, 250 à 500 salariés)

« Il faut notamment se battre pour avoir des ordinateurs portables, des choses comme ça ou la possibilité d'intervenir sur l'intranet de l'entreprise pour diffuser des messages syndicaux, ça ça nécessite beaucoup de pugnacité et de volonté pour négocier le fait qu'il y a un petit peu d'informations vis-à-vis des salariés. [...] On va travailler là-dessus pour essayer de modifier l'accord de dialogue social. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

« On aimerait pouvoir aller plus loin sur l'utilisation des boîtes mail, pouvoir utiliser les boîtes mails pour diffuser de l'information auprès des salariés. Donc c'est des choses qu'on va essayer de négocier. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, 250 à 500 salariés)

Cependant, lors de nos entretiens, certains élus ont tout de même marqué des réserves en termes d'efficacité relative quant à certains de ces usages et à l'effectivité de leur adoption. Cela porte tant sur une appropriation plus ou moins tangible de ces canaux de communication de la part des salariés que sur la mise en œuvre réelle de la part des représentants de l'employeurs dans les différentes entités des grandes entreprises qui peuvent parfois marquer des réticences. Cela peut aussi relever d'une utilisation contingentée de la part de l'employeur.

« On a la possibilité d'utiliser les courriers électroniques pour contacter les salariés, aussi bien pour le CSE que pour les organisations syndicales. Alors, suivant les entités du groupe c'est plus ou moins bien appliqué. Il y a certaines business units qui ont des réticences à le faire ... » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, transports et environnement, grand groupe)

« On peut communiquer sur les comptes-rendus des négociations et sur les PV de CSE, mais c'est en nombre limité : pas plus de 10 messages par an, y compris les messages du groupe qui sont diffusés à tout le monde. Donc c'est quand même très contingenté, ils ne veulent pas nous donner de grands moyens pour diffuser nos arguments séditieux ! » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

Cela porte aussi sur le côté informel de l'emploi des mails professionnels avec le risque que comporte cette utilisation « border line » par rapport au droit.

« Il y a un accord tacite qui dit que pendant la période des élections on peut utiliser les boîtes mails professionnelles des salariés. Mais c'est tacite, c'est un peu limite quoi. C'est vraiment limite parce que je peux être foutu au tribunal le jour où on a envie de m'emmenner au tribunal. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, 250 à 500 salariés)

« Les mails professionnels j'en avais un peu et j'ai été à un moment dans le collimateur du DG et de la RH qui m'ont dit que j'envoyais des choses que je n'avais pas à faire. Je me suis renseignée pour savoir si je risquais quelque chose et le

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

syndicat m'a dit tu enlèves les adresses pros, tu ne fais qu'avec les adresses personnelles. » (Elu.e CSE unique, santé et services sociaux, 250 à 500 salariés)

Ce qui est également souvent mentionné, ce sont les limites de la communication par mails quand les boîtes sont déjà saturées et que les salariés n'ouvrent pas ces courriels de toute façon. On retrouve cet argument en matière de consultations des sites Intranet des OS ou du CSE qui ne sont pas très nombreuses de la part des salariés, faute de temps, d'intérêt ou d'accès à un ordinateur sur le poste de travail.

« On n'en met pas non plus des pages, parce que les agents nous disent beaucoup que les mails ils en ont jusque-là. Si vous êtes trop long, le mail il passe directement à la poubelle sans être ouvert. [...] Mais malgré tout moi je pense que le tract papier a encore de l'avenir devant lui. [...] Arriver avec un tract qui l'intéresse, ça vous permet d'entrer dans le dialogue avec lui. » (Elu.e CSE d'établissement, chimie et énergie, grand groupe)

« Mais quand vous savez que les salariés sont surchargés de mails, et que finalement on se demande ce qu'ils arrivent à lire et à en extraire ... Le temps de cerveau disponible n'est pas forcément très long, donc c'est compliqué. Il y a presque un salarié sur deux qui n'ouvre pas des mails. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

« On a un intranet, mais comme personne n'y va ça ne sert à rien. Les gens, quand ils sont sur leur poste de travail, ils n'ont pas forcément accès à un ordinateur. Donc c'est assez restreint comme population touchée. C'est la même problématique que pour les mails, sauf que pour les mails on reçoit ça dans sa boîte mail, donc ça permet de diffuser l'information rapidement, alors que sur l'intranet il faut quand même que les gens aillent la chercher. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, grand groupe)

○ La charge de travail des élus, la gestion du temps et des activités

La plupart des élus rencontrés estiment que la charge de travail liée à leur(s) mandat(s) a augmenté depuis la mise en place des réformes. Cette tendance est corroborée par l'étude du cabinet Syndex : à la question de savoir « *qu'est-ce que le passage en CSE a changé pour vous personnellement ?* », la réponse « *le temps passé à exercer vos fonctions d'élue(s) a augmenté* » fait un score de 59 % (SYNDEX, 2022). Ce qui compte dès lors par rapport à la problématique de cette partie, c'est comment est occupé ce temps et qu'elle place y est faite pour la relation avec les salariés. Or, il semble bien que l'augmentation de la charge de travail se soit surtout portée sur les activités « *instituées* » (fonctionnement des instances, présence aux réunions, préparation des réunions, travail sur les dossiers, relations avec la Direction, négociations ...) au détriment des temps de rencontre, d'échange et de communication avec les salariés. Les représentants du personnel en sont conscients et estiment qu'il y a une vigilance à avoir par rapport à cela, des solutions à trouver.

« C'est ça ou c'est important, c'est parce qu'il y a beaucoup de sujets à traiter, de plus en plus. Et c'est aussi d'avoir ce temps pour pouvoir réunir les salariés pour échanger avec eux. C'est en ça aussi ça aussi que le droit syndical doit être plus important parce que, c'est important que nous puissions leur faire des remontées et aussi avoir des remontées de terrain pour aller en négociation ou en CSE et ça, ce temps-là avec les obligations qu'il y a de plus en plus, c'est là où c'est compliqué en

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

fait la communication. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, moins de 250 salariés)

« Comme on est plus chargés en termes de travail syndical, on est beaucoup moins sur le terrain. Plus on passe de temps en réunion ou à préparer les réunions, moins on est sur le terrain. La proximité a changé sur cet aspect-là et je pense qu'il y a des salariés qui ont l'impression qu'ils ne nous voient jamais. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, grand groupe)

« Ce à quoi il faut faire attention c'est de ne pas se faire happer par des réunions de Direction au risque d'abandonner le terrain. [...] Les dossiers c'est bien parce qu'il faut que l'on soit dedans pour pouvoir aller voir les agents, voir ce qu'ils pensent de ces dossiers-là et pouvoir leur expliquer, donc il faut être des hommes et des femmes de dossier également, mais il ne faut pas être que ça non plus. » (Elu.e CSE d'établissement, chimie et énergie, grand groupe)

Ces éléments sont confirmés par une autre étude qui nous permet également de faire le lien avec la partie suivante : *« 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. »* (Bourguignon, et al., 2021, p. 42)

- *Les contraintes physiques et structurelles d'éloignement des élus et la place des représentants de proximité*

On l'a développé dans la partie 2 de ce rapport à propos du dialogue social dans les entreprises, les ordonnances dites « Macron » ont accentué la tendance à la centralisation et à la concentration du dialogue social, et notamment des IRP. Cela passe particulièrement par la réduction fréquente du nombre des instances et des élus présents dans les entreprises. Ceci est parfois d'autant plus vrai que certaines entreprises ont dans le même temps restructuré leur organisation en ce sens. On se retrouve donc avec moins de CSE qu'il n'y avait de CE et avec la disparition des CHSCT et des DP. Autrement dit, le maillage « territorial » par les représentants du personnel (on pourrait aussi parler de la « densité d'élus par nombre de salariés ») a souvent diminué. Dans tous les cas, nombreux sont les élus qui ont constaté qu'après la réforme sur le CSE et sa mise en œuvre dans leur entreprise, non seulement leur charge de travail s'était accrue comme on l'a vu plus haut, mais le nombre de salariés entrant dans leur domaine de compétence avait très largement augmenté et que cela pouvait se doubler d'un espace géographique plus large à couvrir (avec les déplacements à la clé). Le tout allant une fois de plus dans le sens d'une perte possible de proximité avec les salariés.

« Quand vous êtes sur une entreprise sur deux étages avec 200 salariés et quand vous êtes sur une entreprise à 700 ou 800 salariés dispatchés sur trois sites différents, mais que ce sont les mêmes élus qui font les trois sites, forcément, ça change toute la donne. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, banques et assurances, plus de 500 salariés)

« Sur nos mandats avec l'augmentation des périmètres que l'on a à couvrir on connaît forcément moins les agents. » (Elu.e CSE d'établissement, chimie et énergie, grand groupe)

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

*« La diminution du nombre de CHSCT elle est phénoménale alors [...] ça signifie clairement une perte de proximité et une centralisation de ces questions-là. »
(Cabinet d'experts)*

« [...] Et sur l'éloignement, la perte des délégués du personnel, et c'est pour ça que l'on a insisté pour avoir des représentants de proximité. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, transports et environnement, grand groupe)

Souvent la perte du CHSCT et des DP est effectivement pointée du doigt parce que ces deux instances étaient justement synonymes de relations plus étroites avec les salariés. Or, l'instauration des CSSCT ne semble pas compenser pleinement la disparition des CHSCT de ce point de vue. De même, la réponse proposée par le législateur à travers la mise en place possible de représentants de proximité est très discutée. D'une part elle est sujette uniquement à la négociation dans les entreprises, il n'y a pas de dispositions supplétives à cet égard, et l'on va voir que peu d'entre elles les ont instaurés. Comme le relève un rapport du Sénat, *« les accords de mise en place du CSE ont rarement prévu la mise en place de représentants de proximité comme la loi le leur permet. Il en résulte une centralisation parfois excessive et une perte du lien de proximité. »* (F. PUISSAT, 2021). D'autre part le rôle et les moyens de ces représentants de proximité sont mal définis et donnent lieu à des situations variées selon les entreprises. Il y aurait de toute façon eu perte en nombre et/ou en capacités d'action dans le passage des DP aux représentants de proximité.

Dans le cadre du questionnaire que nous avons mené, il ressort que pour une majorité d'entreprises (51,6 %) la possibilité de mettre en place des représentants de proximité n'a pas été saisie. A contrario, 44,8 % y ont eu recours. Ces chiffres sont sans doute à relativiser si l'on tient compte de la forte proportion de grandes entreprises parmi les répondants au questionnaire et du fait que c'est surtout dans ces dernières que l'on trouve le plus souvent des représentants de proximité.

Au plan national plus large, la présence de ces mêmes représentants semble bien plus faible. Ainsi, une récente étude de la DARES fait ressortir pour 2020 un taux de représentants de proximité égal à 1,2 % des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé non agricole, recouvrant ainsi 18,4 % des salariés de ce même champ (M.T. PIGNONI, 2022). Le rapport d'évaluation de France Stratégie mentionne quant à lui que : *« environ 25 % des accords de mise en place des CSE prévoient la création de représentants de proximité, principalement dans des grandes entreprises mais avec néanmoins un quart de ces accords qui concernent des structures de moins de 300 salariés. »* (FRANCE STRATEGIE, 2021).

Ces derniers chiffres qui sont à relativiser par le fait que les accords sur le CSE sont loin d'être le lot de toutes les entreprises. Dans tous les cas, la présence des représentants de proximité semble donc bien faible. Pourtant, ce mandat est largement plébiscité par les personnes que nous avons rencontrées afin de tenter de venir répondre à cette fonction de proximité donnée par son intitulé. Le danger de décrochage des OS est souvent mentionné, mais aussi celui que les Directions ne s'engouffrent dans la place laissée vacante.

« Et puis les représentants de proximité, c'est fondamental, si on ne retrouve pas cette proximité, la distanciation avec les salariés sera encore plus grande et à un moment donné ils se passeront de nous. D'ailleurs les employeurs ont de plus en plus tendance à faire directement des questionnaires adressés aux salariés et à se servir plus ou moins à l'aveugle, puis on vous dit les sondages ont dit que ça, ça et ça et que comme par hasard les attentes des salariés correspondent à celles de

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

l'employeur. Donc une tendance à dire que l'on peut se passer des organisations syndicales. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

Le rapport de France Stratégie lui-même en convient : « *faute d'avoir mis en place des représentants de proximité, certaines entreprises peuvent rencontrer des difficultés à traiter les questions relatives aux réclamations individuelles et collectives et aux conditions de travail. Selon les études réalisées pour le comité, ces difficultés peuvent avoir des conséquences très variables, et dans certains cas contreproductives, sur le fonctionnement des CSE : allongement des réunions et des ordres du jour pour pouvoir traiter de l'ensemble des sujets, moindre engagement des élus, manque d'articulation entre le CSE et les commissions, difficulté de traitement des questions de santé et sécurité au travail. Ces difficultés peuvent se traduire, surtout dans les grandes entreprises et celles à structure complexe, par un risque de perte de contact entre élus et salariés, renforcé par la crise et le développement du télétravail, et de non-identification des difficultés de terrain. » (FRANCE STRATEGIE, 2021). Or, là encore, toujours parmi les interviewés, les observateurs extérieurs comme les élus en entreprise nous signalent de très nombreux cas où il n'y a pas de représentants de proximité. Les manques sont soulignés : absence d'accord d'entreprise, absence de dispositions supplétives, absence de définition du rôle de ces représentants, faiblesse des moyens attribués, cumul avec d'autres mandats ...*

« Très peu de représentants de proximité y compris dans les entreprises multi-établissements : d'après notre étude 46 % des entreprises multi-établissements n'en ont pas. » (Cabinet d'experts)

« Moi j'en ai vu dans des grosses boîtes, mais dans des entreprises de dimension plus modeste c'est très rare. [...] il n'y a pas de dispositions supplétives. Donc à défaut d'accord il n'y a pas de représentants de proximité et si l'accord l'institut, de toute façon ce n'est pas la loi qui vous dit ce qu'ils font. » (Avocat)

« Si je prends l'illustration des représentants de proximité, il n'y a pas de supplétif. Donc, les boîtes qui ont été fainéantes et qui n'ont pas négocié, elles se sont retrouvées avec un éloignement de l'échelon de représentation des salariés. Et ça, en termes de fonctionnement, il y a des entreprises qui vont revenir de ça, qui vont s'apercevoir que ça a des effets pervers, et que sur certaines dispositions, la négociation est incontournable. Elle est de l'intérêt de l'employeur et des organisations syndicales. » (Services juridiques de la confédération CFDT)

« Je ne vous apprendrai rien en vous expliquant que le représentant de proximité est une coquille vide puisqu'il n'a pas d'heures de délégation. Il faut négocier pour avoir des heures de délégation. [...] Ce qui est encore plus rigolo, comme c'est tombé dans la loi Macron, les patrons dans certaines entreprises ont même réussi à foutre des élus représentants de proximité, ce qui n'a aucun intérêt puisqu'ils sont déjà élus. Donc ils sont sur un site, mais les patrons, on leur a dit qu'il fallait mettre des représentants de proximité partout, donc allez-y, foutez-moi des représentants de proximité partout, même si ce sont des élus. En fait, la solution n'est pas là. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, banques et assurances, plus de 500 salariés)

Un des axes majeurs de réflexion semble donc devoir porter sur le rôle dévolu à ces représentants de proximité ; lequel semble bien flou tant du fait de ce qui a été prévu par le législateur que par ce qui est négocié puis mis en œuvre dans les entreprises.

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

« Ou alors ça l'est, je l'ai vu, mais dans des conditions d'amateurisme absolu, c'est à dire que l'on vous dit il y a des représentants de proximité, sans définir leur boulot. Autant dire que c'est un coup d'épée dans l'eau, parce qu'on ne sait pas quel rôle il a. [...] Et là il y a une vraie question stratégique sur le rôle qu'on leur donne. Mais tout ça est un sujet qui nécessite une vraie réflexion, une vraie négociation. » (Avocat)

« On a mis des représentants de proximité en place mais ça ne fonctionne pas encore de manière pratique. On maintient l'idée et on va essayer de leur donner une vraie substance, mais ils ne sont pas encore en place dans les faits. [...] Les représentants de proximité devraient avoir un rôle important à jouer dans le cadre d'une entreprise comme la nôtre où nous sommes très dispersés géographiquement sur un grand nombre de petites unités. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, 250 à 500 salariés)

« La difficulté ça a été de mettre en place un dialogue de proximité à travers les représentants de proximité puisque la page était blanche, et c'est là que principalement le bât blesse. Avec nos employeurs on n'a pas réussi à développer les représentants de proximité. C'est très faiblard. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

Ces résultats sont confirmés par ceux de deux autres études :

« 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. » (P. de BECDELIEVRE, E. BETHOUX, R. BOURGUIGNON, H. CONNOLLY, A. MIAS, P. TAINURIER, 2021, p.41).

« Le plus souvent, la fonction de représentant de proximité n'est pas encore bien identifiée au moment de la signature des accords [...] Par défaut, la continuité des représentants de proximité et la fonction DP est très souvent mise en avant [...] Dans plusieurs entreprises, le détail de la mise en place des Représentants de proximité reste à préciser, sur la base de négociations complémentaires contextualisées dans les différents sites ou établissements [...] Dans certaines entreprises, la mise en place des nouvelles instances a donné lieu à un travail de formalisation des missions des Représentants de proximité, et de définition des modalités de leur action en articulation aux instances et à la ligne managériale. Les options retenues peuvent être plus ou moins détaillées, extensives et dans la continuité des anciennes fonctions DP. » (N. FAVARQUE, 2019).

Lorsqu'ils sont présents, il ressort de notre questionnaire que ces représentants de proximité se sont vu assigner surtout un rôle de relai des réclamations individuelles (76,8 %), ainsi que des questions de SSCT (60,9 %), mais beaucoup plus faiblement de valorisation et de portage des accords auprès des salariés (24,3 %). L'idée générale semble donc bien souvent de leur faire tenir le rôle que jouaient les DP, mais aussi en partie celui des CHSCT.

Dans les entretiens on trouve aussi parfois le fait que ces représentants se sont investis surtout sur les questions d'ASC :

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

« On a négocié des représentants de proximité parce que l'on trouvait important d'avoir ce type de représentants pas tellement pour la fonction du CSE mais pour les questions des délégués du personnel qui étaient mal abordées dans les CSE. Donc ils ont un peu le rôle de faire remonter les choses, même si tout un chacun le fait. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, transports et environnement, grand groupe)

« Il y a des représentants de proximité qui ont les mêmes prérogatives que les anciens délégués du personnel entre autres. Les représentants de proximité ça c'est très bien, à mon sens ils jouent un rôle qui est primordial. Quand on regarde les prérogatives des représentants de proximité, c'est énorme : ils doivent s'occuper de tout, que ce soit de la sécurité, des conditions de travail, essayer de répondre, être l'interlocuteur des membres du CSE ... donc ils ont vraiment un travail de proximité. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, plus de 500 salariés)

« Mais ils se sentent surtout investi par les ASC, pour moi j'aimerais qu'ils soient sur d'autres types de compétences. Avoir des relais sur l'aspect sécurité, c'est important et on a convenu de cela avec la Direction. Et de là sur d'autres aspects du dialogue social. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, 250 à 500 salariés)

Un point important relève de la répartition des rôles entre le CSE et les représentants de proximité ainsi que de l'articulation et de la coordination entre ces deux fonctions. Une question récurrente soulevée étant celle de savoir si le représentant de proximité est l'interlocuteur direct des représentants de l'employeur à son échelon local (comme l'était le DP) ou s'il est une sorte « d'intermédiaire » du CSE vis-à-vis du terrain (un relais, une courroie de transmission dans les deux sens) ; lequel CSE étant alors le véritable interlocuteur de la Direction (avec les DS, bien sûr).

« Il y a eu des sujets sur les représentants de proximité quand les équipes essayaient de s'en saisir avec une forte résonance politique, le sujet étant de savoir si le représentant de proximité était l'interlocuteur de terrain vis-à-vis de l'employeur, c'est à dire habilité à rencontrer le chef de service, le manager, l'agent de maîtrise, bref la hiérarchie locale dans son périmètre, ou s'il n'était qu'un relais entre les salariés et les élus du CSE pour faire remonter. » (Avocat)

« C'est aussi ça, c'est comment articuler les différents niveaux, voilà. Et donc il y a aussi à accompagner les représentants de proximité dans ce travail de coordination. [...] Par exemple les déclenchements d'expertises, c'est pas les Commissions, ni les représentants de proximité. Mais pas seulement, les remises d'avis, les décisions structurantes, elles restent au niveau du CSE. Alors, comment on fait remonter les problématiques locales pour éclairer le CSE dans ses avis et décisions ? [...] c'est une question d'organisation, c'est-à-dire comment le CSE il va déléguer à des commissions ad hoc, c'est à dire CSSCT ou représentants de proximité, certaines prérogatives en matière de santé, sécurité et conditions de travail pour faire remonter les choses. Pour faire remonter au niveau du CSE pour pouvoir agir au final. Et s'il n'a pas ces relais, s'il n'a pas délégué quelque chose, ben il n'y a rien qui remonte, quoi. » (Cabinet d'experts)

« L'entreprise dans la négociation avait voulu que les représentants de proximité soient un peu comme les délégués du personnel d'avant, c'est à dire des gens qui auraient pu intervenir directement auprès de la Direction sur leur territoire. Moi fondamentalement je m'y suis opposé, il y a le rôle du CSE et il est central dans la loi, les représentants de proximité doivent être plus des relais avec les salariés que

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

des interlocuteurs directs de la Direction. Et de là après il y a toujours des choses qui remontent. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, 250 à 500 salariés)

« La représentation de proximité c'est devenu une représentation d'éloignement puisque la volonté de nos employeurs ça a été immédiatement de dire nous ne faisons plus de délégation du personnel. Tout ce qui était les contraintes avant du carnet, du cahier de revendications pour consigner si on avait des demandes, tout ça a volé en éclats. On a perdu énormément de la vigueur de ce dialogue lié à la présence des délégués du personnel. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, banques et assurances, grand groupe)

« C'est vrai qu'il y a peu de choses qui remontent. Donc quand on cherche du grain à moudre, on a un représentant de proximité qui est prévu dans le CSE sur le terrain. Grâce à lui on arrive à avoir des choses du terrain parce qu'il arrive à... Sinon il faut vraiment aller à la pêche pour avoir des retours. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, chimie et énergie, moins de 250 salariés)

« La 2e chose qu'on a pu négocier : on a nommé des représentants proximité qui sont le relais entre les élus du CSE et les salariés. Parce que notre ancien DG quand même il était d'accord que ça allait poser le problème de réduire le nombre d'élus. [...] Donc quand il y a une réunion SSCT dans un établissement où il n'y a pas d'élus CSE, on invite le délégué de proximité. C'est indispensable parce que les réunions CSSCT chez nous il y a facilement 1h où on parle des accidents du travail. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, 250 à 500 salariés)

Cette situation d'ensemble peut donner lieu à un positionnement difficile pour les représentants de proximité et à la définition d'un rôle très délicate parce qu'en tension entre les souhaits des Directions, ceux des autres représentants du personnel (CSE et DS) et ceux des salariés. Donc des difficultés « à se trouver » et à exister vraiment dans l'organisation du dialogue social au sein de l'entreprise. Comme le souligne une étude de l'IRES :

« ceux-ci sont probablement moins des porte-parole de leurs collègues que des capteurs permettant aux élus du CSE d'avoir des informations issues des recoins de l'entreprise où ils ne sont pas présents. Cette réduction du rôle des représentants de proximité est d'autant plus forte que ceux-ci n'ont guère d'espace pour porter les RIC [réclamations individuelles et collectives] qu'ils reçoivent. En effet, les directions locales, libérées de la contrainte légale qu'était la réunion des DP, ne s'emparent guère de cette nouvelle figure et ne les reçoivent pas, même si l'accord de mise en place du CSE prévoit des réunions régulières. [...] ils sont en outre mal identifiés par les salariés qui ne les saisissent pas, de sorte qu'ils ne déchargent pas le CSE de ces questions et ne les filtrent pas. [...] La difficulté de cette instance paraît provenir d'une disjonction forte entre les attentes des directions et des salariés. [...] Ils ne parviennent pas à jouer le rôle de signal auprès de la direction car les directions de proximité ne sont guère empressées de remplacer les DP par quelque chose que ce soit. [...] Pour les salariés et leurs représentants, les RdP doivent être des porte-paroles, inscrits dans les collectifs de travail et jugés légitimes. » (F. LERAI, K. GUILLAS-CAVAN, 2021, p.96).

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

L'étude de Syndex estime même que des problèmes se posent quelle que soit la solution envisagée (avec ou sans représentants de proximité) :

« La question des RP reste souvent problématique, quel que soit le choix de l'entreprise :

- Dans les entreprises AVEC des représentants de proximité, les représentants du personnel peuvent avoir l'impression que les questions de proximité / questions individuelles sont évacuées des réunions de CSE.

- Dans les entreprises SANS représentants de proximité, le traitement des questions de proximité / questions individuelles se révèle souvent problématique, au point de « polluer » les réunions CSE. » (SYNDEX 2022).

Une autre étude pointe par ailleurs la question de l'articulation et de l'ambivalence entre le CSE et la représentation syndicale :

« 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. 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. [...] 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. » (P. de BECDELIEVRE, E. BETHOUX, R. BOURGUIGNON, H. CONNOLLY, A. MIAS, P. TAINURIER, 2021, p.44).

On pourrait même assister dans certaines entreprises à une bascule du rôle des anciens DP vers les DS sans passer par les représentants de proximité, figurant ainsi « un déplacement des RIC du canal électif au canal syndical » (F. LERAI, K. GUILLAS-CAVAN, 2021). Outre la question essentielle de la définition de leur rôle, du flou qui l'entoure et des directions variées que cela a pu prendre, un certain nombre d'autres difficultés liées à la fonction de représentant de proximité sont mentionnées. Celles-ci relèvent déjà du nombre souvent insuffisant de représentant de proximité, ce qui ne leur permet pas de véritablement « mailler le terrain » et bien jouer cette carte de la proximité comme nous l'avons déjà relevé pour les membres du CSE et alors qu'ils sont notamment censés combler ce problème. Comme le relève l'étude de l'IRES déjà mentionnée :

« les RdP ne sont pas établis sur les mêmes périmètres que les anciens DP, mais sur des périmètres beaucoup plus larges, ce qui rend leur lien avec les collectifs de travail concret difficile. [...] L'éloignement des RdP des collectifs de travail concrets ne favorise pas leur lien avec les salariés dont ils ne constituent pas aisément des porte-paroles, y compris aux yeux des élus du CSE. Structurés à des niveaux proches voire identiques à celui du CSE, moins nombreux encore que les élus du CSE, ils ne constituent pas un maillage fin de l'entreprise qui pourrait fournir des signaux aux élus et représentent tout au plus un élargissement du CSE aux catégories ou sites qui ne disposent pas d'élus au CSE. » (F. LERAI, K. GUILLAS-CAVAN, 2021, p.98)

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

Dans certains cas, qui sont liés à l'ensemble des difficultés entourant la fonction et que l'on a développées plus haut, on peut trouver des problèmes de recrutement sur ces mandats, voire des cas de démissions officielles ou de fait. C'est notamment ce que relève l'étude de l'IRES : « en l'absence de répondant du côté des directions mais aussi de sollicitation par les salariés, les RdP démissionnent. Ils démissionnent ou bien au sens propre du terme en refusant publiquement de continuer leur mandat ou bien en disparaissant et en ne répondant plus aux sollicitations des élus du CSE et des organisations syndicales. » (op. cit.).

« Et on a aussi 3 représentants de proximité en théorie. Mais on a qu'un seul représentant de proximité qui s'est proposé. [...] Les représentants de proximité n'ont qu'une heure de délégation par mois, et donc c'est difficile de faire venir des gens-là-dessus. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, 250 à 500 salariés)

« Il devrait y avoir aussi 11 représentants de proximité, un par établissement, mais il en manque dans certains établissements. Donc on a refait des appels à candidature. » (Elu.e CSE unique, santé et services sociaux, 250 à 500 salariés)

« Ce qu'on entend dire c'est que finalement entre le représentant de proximité qui n'a pas de droits, pas de protection et pas de représentant de proximité il vaut peut-être mieux pas de représentant de proximité. Cela évite de mettre les individus en danger. » (Cabinet d'experts)

Enfin on relèvera aussi la carence totale ou la faiblesse de la formation octroyée à ces représentants ...

« Par contre pour les représentants de proximité il n'y a rien qui définit comment les former. Mais on a quand même pu négocier une journée de formation. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, plus de 500 salariés)

... Ainsi que du nombre d'heures de délégation pour exercer leur fonction, lequel est tributaire de la négociation en entreprise.

« Après 10h de délégation ça n'est pas beaucoup ... avec des temps de déplacement très longs. C'est pour cela que l'on avait demandé plus de moyens. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, plus de 500 salariés)

« Et les représentants de proximité ils ont droit à 3h dont notre Direction « a fait cadeau » (Ah bah c'est comme ça qu'ils nous disent !). » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, 250 à 500 salariés)

Au total, la possibilité de mettre en place des représentants de proximité dans les entreprises pour combler le risque de déficit de proximité entre les élus du CSE et les salariés semble loin d'avoir atteint ces objectifs et, la plupart du temps, y compris lorsque des représentants de proximité ont bien été mis en place. Cela soulève la nécessité d'améliorer le dispositif par la loi et/ou la négociation en entreprise.

○ *L'expérience du COVID et du télétravail*

Une autre explication à la perte de proximité ou à la crainte de perte de proximité peut être mentionnée ici. Il s'agit de ce qui est lié aux effets de la crise sanitaire et à ceux de l'instauration du télétravail (dans la gestion de cette crise sanitaire ou au-delà et plus structurellement à travers les accords sur ce mode d'organisation pour les salariés).

En effet, durant la crise liée au COVID, des mesures de traitement de cette question sanitaire ont été prises qui ont pu amener à éloigner les élus du personnel des terrains et des salariés (cela a pu varier en fonction des secteurs et des entreprises). Ceci est passé par des fermetures de services ou d'établissements, un chômage partiel touchant une population plus ou moins importante, des passages en télétravail sur des périodes plus ou moins longues, un évitement des contacts physiques et des réunions en présentiel, des craintes et des réticences liées à la contagiosité, des confinements, etc. Les élus eux-mêmes, s'ils ont souvent été beaucoup mobilisés dans la gestion de cette crise, n'ont pas été épargnés en tant que salariés et en tant que malades. Ces mesures d'exception qui ont duré et qui ont varié dans le temps comme dans leur forme ont largement contribué à fragiliser la relation de proximité entre les salariés et les élus qui ont par ailleurs été très occupés par leur mise en place. Les moyens de communication à distance qui se sont développés alors (pas toujours) ont pu compenser en partie cela (et, on l'a vu dans la partie qui leur est consacrée, servir de terrain d'expérience pour la suite), mais pas totalement et parfois du fait des Directions qui y étaient réticentes.

A cet égard, notre questionnaire nous montre que la communication à distance via les messageries professionnelles entre représentants du personnel et salariés a souvent été bridée alors même que les différents moyens de communication à distance étaient largement déployés par les Directions d'entreprises, y compris pour assurer les réunions de CSE. Cela tend à confirmer, comme on l'a vu dans la partie sur les moyens de communication, que globalement (et même en situation de crise) la relation de proximité entre élus et salariés est un sujet sensible pour l'employeur, en particulier pour ce qui relève de la prise de contact à l'initiative des représentants du personnel. Ces résultats sont corroborés par une étude de l'ARACT Occitanie en temps de COVID qui mentionne que : « *quant au dialogue entre élus et salariés, sont en question la distance liée au confinement ou au télétravail et la difficulté à aller sur le terrain.* » (ARACT OCCITANIE, 2020). Cette étude précise aussi que, si pendant cette période les relations entre représentants du personnel ont été renforcées (64 % des répondants), ainsi que celles entre les élus et la Direction en dehors des réunions d'instance (57 % des répondants) et entre le personnel et l'encadrement (55 % des répondants sur l'ensemble et 70 % pour les répondants appartenant à des entreprises de 11 à 49 salariés) ; ce chiffre tombe à 49 % des répondants pour les relations entre les élus et les salariés (ARACT OCCITANIE, 2020).

Au regard de l'ensemble de cette situation, dans les entretiens on nous mentionne le fait que des liens ont pu se distendre, voire être rompus, qu'ils seraient à retisser. Des habitudes de présence auprès des salariés seraient à reprendre, peut-être des formes nouvelles à envisager ou à prolonger, mais elles sont rendues compliquées par toutes les difficultés que l'on vient de développer plus haut.

« Donc là on ne rajoute pas la couche de la crise sanitaire qui a éloigné en tout cas surtout dans le tertiaire les représentants du personnel des salariés, un peu moins dans le monde industriel finalement, et qui a poussé les représentants du personnel

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

à trouver d'autres modalités de communication avec les salariés. [...] Après, les représentants du personnel ont quand même mis en place des moyens de rester en lien avec les salariés, donc il y a quand même une évolution technologique qui s'est opérée par la force des choses. Alors autant les directions elles y étaient déjà, autant les représentants du personnel ils n'y étaient pas tous. Et donc on voit bien que ça fait émerger de nouvelles demandes, hein ? C'est compliqué aujourd'hui de refuser un accès aux boîtes mails de l'ensemble des salariés aux représentants du personnel. Hier ça pouvait se faire mais aujourd'hui non ! ou alors, c'est clairement déclarer la guerre... Dans la mesure où c'était le seul moyen de communication. » (Cabinet d'experts)

Et ce qui vaut pour la période COVID semble valoir également pour ce qui relève du télétravail de façon plus générale, en tant que mode d'organisation du travail ayant été promu et s'étant extrêmement développé ces dernières années. C'est également l'un des constats du rapport du Sénat : « *la crise sanitaire et la dispersion forcée des salariés qui en a résulté ont fait apparaître le besoin de maintenir le lien entre les membres de la communauté de travail et leurs représentants. Ce besoin a vocation à devenir durable à l'heure où les entreprises sont engagées dans des processus de dématérialisation.* » (F. PUISSAT, 2021).

« Et on se retrouve aussi, avec une partie des salariés en télétravail, le lien de communication avec eux. Alors qu'avant on passait dans les bureaux, on échangeait avec eux, ils donnaient leur point de vue, on leur demandait comment ça se passait, si ça allait bien, c'est un petit peu plus compliqué de les contacter maintenant. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, moins de 250 salariés)

○ *L'attitude des salariés*

Enfin, une dernière raison à la perte de proximité avec les salariés peut être relevée telle qu'elle est principalement mentionnée par les représentants du personnel que nous avons interviewés. Celle-ci tiendrait cette fois aux salariés eux-mêmes, du fait de leur positionnement à l'égard du syndicalisme et de leur comportement dans leurs relations à l'égard des élus. On nous a alors parlé « d'accroissement de l'individualisme » et du « consumérisme » des salariés, marquant parfois un discours assez amer et désabusé vis-à-vis d'eux, lequel peut rejaillir dans la qualité de la relation.

« Globalement je trouve que l'on vit dans une société... [...] Et on le voit aussi dans le syndicalisme avec les salariés, les gens ne viennent pas en se disant cela va servir un jour et comme cela on sera plus forts, souvent ils viennent nous voir en nous disant j'ai un problème comment est-ce que vous pouvez m'aider et derrière cela s'arrête là. Donc c'est beaucoup plus consommateur et beaucoup plus individualiste aujourd'hui. Et c'est quelquefois décourageant. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, 250 à 500 salariés)

« On a surtout des salariés assez individualistes, qui peuvent avoir des problèmes mais qui n'en parlent pas forcément toujours, même si quand ça devient grave ils savent nous trouver. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, transports et environnement, grand groupe)

« Les salariés, ce qu'ils ne voient qu'en priorité, c'est ce qu'il y a devant leur porte. Son voisin, son collègue, etc. C'est-à-dire, la rémunération, la revalorisation statutaire ou salariale, et quand ça n'est pas ça, c'est quand il a un problème. Et je

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

peux vous assurer que quand ils ont un problème ils vont savoir où aller frapper. Sinon ils ne viennent pas nous voir, c'est à nous d'aller les voir. [...] Quand il y a un problème, ils savent vous trouver. Et quand il n'y a pas de problème spécifique, c'est pour l'argent. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, plus de 500 salariés)

« En fait les gens ils ne sont pas très syndiqués, c'est ça qui est difficile en fait, c'est qu'ils vont entre guillemets au plus offrant. [...] Ils savent venir râler quand il y a un besoin, quand la billetterie ne fonctionne pas, pour un remboursement ou quand ils ont un problème parce qu'ils ne peuvent pas se connecter... Des fois il faut remettre un petit peu les choses en place pour leur expliquer, mais ils ne cherchent pas ça. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, 250 à 500 salariés)

Mais il est aussi question des craintes de ces mêmes salariés qui communiquent peu spontanément leurs problèmes, rendant ainsi délicate la relation, ou qui ne souhaitent pas que cela soit divulgué, rendant ainsi compliqué le traitement dans les instances. Il faudrait alors aller les chercher là-dessus, ce qui n'est pas toujours évident compte-tenu encore une fois des difficultés que nous avons déjà relatées. Et la préférence des salariés va aux échanges oraux et informels.

« Sur tous les aspects juridiques, contrat de travail ou autres, ça nous revient. Mais c'est des salariés qui ne veulent pas que ça se sache, c'est très compliqué. Ils veulent qu'on les aide, mais sans faire de vagues. Des fois au bout d'un moment c'est compliqué, parce que quand on est en conflit, on est en conflit quoi et il faut être beaucoup plus clair dans les demandes. [...] On a une boîte mail du CSE qui permet de récolter les questions des uns et des autres. Mais déjà il n'y a pas beaucoup de questions chez nous, et là il y en a de moins en moins. En fait ils vont dire les choses de manière informelle, en discutant les uns avec les autres. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, transports et environnement, grand groupe)

« Sinon il y a l'affichage où j'ai mis un organigramme et ils savent qui est membre du CSE, et à partir de ça ils peuvent nous contacter ou venir nous voir. Mais ils n'ont pas forcément le courage de le faire, ils préfèrent nous voir de manière informelle, dès qu'ils ont un problème, ils savent qu'il y a toujours quelqu'un du CSE qui est sur le terrain. Donc c'est vraiment le côté informel qui fonctionne. C'est quand on se croise qu'ils nous disent les problèmes. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, hôtellerie, tourisme et restauration, moins de 250 salariés)

« Globalement les salariés nous adressent peu leurs problèmes leurs difficultés, il faut les solliciter. Si je ne passe pas les voir, pourtant j'affiche bientôt réunion de proximité si vous avez des questions ou la date du CSE et s'il y a des choses à voir... mais il faut que je prévois de passer les rencontrer pour avoir des remarques et des questions. [...] C'est de la vigilance mais quand on n'est pas dans l'établissement, comme les établissements qui ne sont pas représentés, c'est problématique. » (Elu.e CSE unique, santé et services sociaux, 250 à 500 salariés)

3. DES SOLUTIONS POSSIBLES ?

Hormis ce que l'on a déjà développé à propos des représentants de proximité, on peut tenter de livrer ici le fruit des réflexions et des expériences destinées à renforcer le lien avec les salariés et qui ont principalement été recensées chez les personnes que nous avons rencontrées au cours de l'enquête. Ces pistes d'actions portent beaucoup sur les possibilités d'améliorer la communication entre les élus et les salariés.

A la question de savoir comment les représentants du personnel informent les salariés dans l'entreprise, on peut regrouper deux types de réponses. Le premier (celui qui représente le plus grand nombre de réponses) renvoie à des moyens que l'on peut qualifier de « traditionnels » mais qu'il ne s'agit pas de juger obsolètes pour autant : par voie d'affichage (69,3 %), par des tournées dans les services, bureaux ou ateliers (58,5 %) et par la distribution de tracts (49,1 %). Le second (présentant des fréquences moins importantes) a trait aux modes de communication contemporains : par mailing (49,2 %), par un site web syndical dédié (30 %), par les réseaux sociaux (23,9 %). Concernant ce deuxième groupe, on a déjà relevé plus haut les limites souvent fixées par les employeurs. Mais celles-ci peuvent aussi relever de freins relevant des organisations syndicales elles-mêmes.

Dans tous les cas nos entretiens révèlent des discussions intéressantes sur les avantages et les inconvénients des différents moyens de communication et de relation avec les salariés. Ils peuvent aussi témoigner de trouvailles, d'expérimentations, de « bricolages » permettant une plus ou moins grande efficacité d'information réciproque et de maintien du lien de proximité. Sont ici relatées des expériences ou des pistes variées d'utilisation des réseaux sociaux, de « sondage » des salariés, de diffusion des informations du CSE ou syndicales, de réunion des salariés, d'utilisation des panneaux d'affichage, de blogs, de forums ... Le tout démontrant une volonté et des idées pour tenter de maintenir le lien de proximité, que cela est possible et que sa perte n'est pas considérée comme une fatalité. L'aval de l'employeur est souvent nécessaire, il est sollicité, voire impliqué, mais des choses peuvent aussi se mettre en place de façon plus autonomes de la part des élus, voire par le biais de contournements éventuels.

« J'enregistre les réunions de CSE. Chacun prend des notes et on a des outils collaboratifs (suite Google). Chacun peut écrire de son côté, compléter avec ses propres notes. Et j'utilise l'enregistrement sur des points qui sont plus importants où les propos des uns et des autres sont à vérifier pour éviter qu'il y ait des erreurs ou des impairs. [...] En une semaine on peut boucler un projet de PV de CSE. [...] Donc on fait le projet de PV assez rapidement, la Direction le regarde et en 2 ou 3 jours ils ont validé. [...] On le diffuse aux salariés et on l'approuve en réunion de CSE officiellement. [...] Ce côté qui permet de fluidifier les choses et d'envoyer l'information aux salariés est intéressant. [...] On a une boîte mail du CSE qui permet de récolter les questions des uns et des autres. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, transports et environnement, grand groupe)

« On dispose d'une boîte mail CSE. En plus des panneaux syndicaux bien sûr. Sur cette boîte mail on a la liste de diffusion de tous les salariés. Ce sont les mails personnels, parce que l'on ne passe pas par la boîte pro qui est dédiée uniquement aux activités professionnelles. On a pu avoir la liste de l'ensemble des mails personnels des salariés parce qu'en fait la Direction l'utilise aussi celle-là. Cette boîte mail ça devrait être notre outil de communication principal, ça l'est, mais de façon plus efficace on utilise les groupes WhatsApp informels et le bouche à oreille

fonctionne beaucoup aussi. [...] Pareil quand on lance une enquête, je passe toujours par les moyens officiels formalisés de la boîte mail, mais c'est plutôt l'informel le plus efficace, les groupes WhatsApp et le bouche-à-oreille. [...] Avant les CSE et l'établissement de l'ordre du jour j'envoie un mail à tout le monde pour savoir s'ils ont des choses à me faire remonter. Je consulte tout le monde pour le cas où il y aurait des gens que je n'ai pas eu l'occasion de croiser. C'est important que tout le monde puisse être consulté et ait le droit à la parole. Donc la boîte mail je l'utilise surtout pour ça. Et puis de temps en temps on sonde les salariés avec des enquêtes pour prendre la température. [...] C'est un bon outil démocratique en fait. En termes d'activités on fait une soirée de fin d'année où l'on invite tous les collègues. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, enseignement privé, moins de 250 salariés)

« Moi ce que je souhaiterais organiser bientôt, c'est quelque chose de plus formel, c'est faire des réunions salariés / syndicats où on se retrouve dans une salle tous ensemble pendant 1h ou 2. Où les gens peuvent s'exprimer avec nous. Ce serait aussi un peu pour redorer notre image, montrer que l'on est là et que c'est intéressant d'écouter ce qu'ils ont à dire et à proposer aussi, parce que les salariés ont aussi beaucoup de très bonnes idées pour développer l'entreprise et améliorer leurs conditions. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, hôtellerie, tourisme et restauration, moins de 250 salariés)

« On communique comme avant, c'est-à-dire qu'après les CSE ont fait une info flash. On communique sur les réseaux sociaux, on va les voir. [...] Ensuite travailler sur les moyens de communication. On a fait plein de propositions elles ont toujours été refusées. Il va falloir qu'ils comprennent que sans ça on ne sera plus un relais des salariés vers eux. On ne pourra plus descendre l'information on ne pourra plus la récupérer non plus. [...] On essaie de développer les réseaux sociaux pour parler plutôt aux plus jeunes aussi qui viennent de rejoindre l'entreprise et qui sont plutôt sur leur téléphone. Ça ne marche pas trop mal sans être la folie. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, grand groupe)

« Sur le CSE on avait ouvert un blog pour communiquer avec les salariés sur tout ce qu'on faisait. Et là l'entreprise refond son intranet qui était absolument désuet et elle fait une sorte d'extranet dans laquelle ils nous ont aménagé une page pour le CSE. Ça vient d'ouvrir il y a une semaine, donc ça n'est pas encore fonctionnel, mais on a un moyen de communication là vers les salariés pour le CSE. [...] Et le blog c'était intéressant pour les échanges. [...] Je viens de voir aussi que les PV de CSE n'y figurent pas non plus. Donc il y a du boulot. Je sais que les PV par contre sont relativement affichés parce que j'ai beaucoup de retours des salariés là-dessus. C'est un bon moyen d'avoir de l'échange. Plus ils sont diffusés et accessibles, mieux c'est, et notamment avec l'extranet ça serait super parce que tous les salariés y ont accès. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, construction et bois, 250 à 500 salariés)

« On a aussi un projet, parce que l'on a un moyen de communication au sein du CSE où l'on a pris un site à travers une entreprise qui s'appelle HelloCSE où l'employeur cotise à 50 % pour les frais d'utilisation du site. [...] L'idée c'est de retirer l'obligation de l'employeur sur les panneaux d'affichage parce que des fois c'est très compliqué en fonction des sites et du manque d'espace. On a donc eu un accord là-dessus avec la contrepartie de la prise en charge du site à 50 %. [...] Sur le site on met le compte rendu des réunions CSE, CSSCT, des représentants de proximité, du CSE central. Tout est centralisé sur le site, ce qui est bien. Chacun peut regarder depuis chez lui il n'a

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

pas besoin d'aller devant le panneau d'affichage, c'est plus discret. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, santé et services sociaux, plus de 500 salariés)

« Au niveau de l'intranet on a un bandeau où il y a les 2 organisations syndicales qui sont représentées, et donc libre aux salariés de cliquer et d'aller voir. Ça c'est dans l'intranet et accessible à tous. [...] À ce jour la CFDT a la mainmise sur la plateforme du CSE où se trouve toutes les adresses persos des salariés. [...] Sur cette plateforme on communique surtout les PV de CSE. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, métallurgie et mines, 250 à 500 salariés)

« Chaque agent chez nous a un droit d'information syndicale, il y a 12h par an, il faut qu'il demande à sa hiérarchie en temps et en heure si ça ne dérange pas le service, et que la hiérarchie l'autorise. Et là par exemple on a fait des audios et les agents peuvent se connecter, et on s'est aperçu que quand ça les regarde vraiment, que ça les concerne vraiment, il y a pas mal de monde. Et ça c'est aussi un échange verbal même si c'est interposé par PC qui marche bien. [...] Sur nos tracts, à travers nos signatures mails, il y a tout le temps nos coordonnées, nos photos, comme ça quand on arrive ils arrivent des fois à nous reconnaître si on n'a pas trop changé, et il y a bien sûr nos coordonnées téléphoniques, il y a le mail générique, il y a nos mails à nous personnels. On a fait des trombinoscopes avec les photos, les coordonnées et le lieu de travail que l'on affiche sur les panneaux, l'affichage aussi est un outil. On a réalisé des affichages en A3. On les met sur les panneaux et on les a envoyés aussi par mail. Tout cela fait que les agents ont nos coordonnées et que s'ils veulent nous joindre il n'y a pas de souci. » (Elu.e CSE d'établissement, chimie et énergie, grand groupe)

« Sinon il y a l'idée de faire une page Facebook de notre côté, mais qui ne pourrait concerner que les syndiqués. » (Elu.e CSE unique, santé et services sociaux, 250 à 500 salariés)

« On a un espace de communication sur le Common file qui est une sorte d'intranet. Quand on se connecte sur cet espace-là, il y a plein de dossiers dont l'espace d'information CSE. On a notre espace CSE qui n'est accessible qu'aux élus et l'espace d'information qui est accessible à tous les salariés. On a mis les questions sur le social, les tickets cadeaux, les choses comme ça, la plateforme que l'on est en train de mettre en place, tous les achats pour les réductions, etc., tout ce qui intéresse beaucoup les salariés. On y met aussi les comptes rendus de CSE. Et on les envoie aussi à chacun dès qu'ils sont validés. [...] On fait aussi 2 réunions au siège par an à l'heure du déjeuner, et on fait une réunion terrain par an pendant un séminaire. Et pendant ces réunions on s'aperçoit qu'il y a beaucoup de choses qui se disent, beaucoup de questions qui nous sont posées. » (Délégué.e syndical.e et représentant.e syndical.e au CSE, chimie et énergie, moins de 250 salariés)

« Pour l'information, en droit syndical, j'ai réobtenu il y a déjà de ça un certain temps de mettre sous le réseau commun de l'entreprise un dossier « Informations syndicales » dans lequel je mets mes affichages syndicaux, mais ce que l'on fait, c'est que j'envoie un mail à l'ensemble des salariés les informant qu'une information a été mise à leur disposition sous le réseau commun et à eux d'y aller ou pas. C'est comme ça qu'on a également contourné le problème pour l'accès à la communication syndicale, comme ça, je ne transmets pas l'affichage en tant que tel à l'ensemble des salariés, ils n'ont donc pas d'obligation d'aller sur le réseau commun et je respecte la loi qui est de ne pas imposer quoi que ce soit aux salariés

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

ni de les obliger à lire. C'est l'intranet de l'entreprise, le réseau commun et là, normalement, dans l'accord de droit syndical il a été négocié maintenant qu'on fasse, ce n'est pas encore en place, sous Team, un onglet Équipes dans lequel il y aura un Team « Informations CGT », « Informations CFDT », « Informations CGC-FO » et dans lequel les salariés pourront également aller voir quand ils veulent. [...] Après, ça, on va dire, c'est pour les personnes déjà qui ont une boîte de messagerie, puisque l'ensemble des salariés n'a pas de boîte de messagerie quand même sur site. [...] Il devrait être mis des bornes d'accès dans les salles de pause ou à d'autres endroits pour que les salariés puissent avoir accès à leurs propres messageries tous, que l'ensemble des salariés aient accès à leur messagerie. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, chimie et énergie, grand groupe)

« Alors là on a trouvé une petite astuce. Jusqu'ici, je demandais aux RH de faire passer les messages. Il ne fallait pas les submerger, il n'y en a pas tant que ça. Et comme avec la mise en place du CSE on a pris un site Internet, on a diffusé un questionnaire qu'on a remis en main propre – parce qu'on a eu une journée où on a eu pratiquement tout le monde – et les gens se sont inscrits sur le site Internet en mettant leurs coordonnées mail, donc à partir de là, on va pouvoir plus facilement communiquer avec des adresses perso des salariés. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, banques et assurances, grand groupe)

Des solutions plus structurelles peuvent aussi être pensées à travers l'organisation même des IRP et les modalités du dialogue social. Ainsi, cela peut relever :

- De la composition du CSE veillant à ce que le plus possible de sites, établissements, services ou agences soient représentés en son sein.
- De la répartition géographique entre élus des territoires à couvrir en fonction des proximités.
- Du traitement direct, local et en amont des questions individuelles.

« Et puis la liste du CSE a été conçue pour qu'il y ait une répartition sur les sites, et donc tout un chacun des membres est en contact avec les équipes, peut discuter, et ça permet de remonter les informations, de faire le tri. Et ce que l'on a fait avec la Direction, c'est que l'on ne met pas tout en CSE, quand ça peut se traiter en amont avec le service concerné on le traite directement pour éviter d'avoir des questions interminables qui peuvent être traitées autrement. Parce que des fois les salariés vont poser des questions alors qu'il suffirait qu'ils aillent voir la paye ou la DRH pour avoir des réponses. Des fois on les met en relation parce qu'il y a des choses qui sont de notre ressort et d'autres non. » (Délégué.e syndical.e et élu.e CSE, transports et environnement, grand groupe)

« Alors on essaye quand même de se répartir les territoires à visiter en fonction de nos proximités géographiques, ce qui permet aussi que à force les agents nous reconnaissent, que si on change en permanence ils sont un peu désorientés. » (Elu.e CSE d'établissement, chimie et énergie, grand groupe)

Cela peut aussi relever de la mise en place de commissions ou de mandats explicitement dédiés au traitement de cette question de la proximité aux salariés. Ainsi, le rapport d'évaluation de France Stratégie mentionne en partie certaines de ces expériences, notamment celles portant sur la création de commissions spécifiques, tout en soulignant leurs difficultés :

Chapitre 4 – Focus sur la relation aux salariés

« d'autres modalités pour gérer cette question de la proximité sont parfois expérimentées, en particulier dans les grandes entreprises avec des structures complexes (par exemple avec la création de commissions spécifiques), mais sans répondre encore suffisamment aux enjeux, avec en particulier des difficultés d'articulation entre ces commissions et les CSE qui peuvent contrarier l'objectif de simplification. » (FRANCE STRATEGIE, 2021, p.15)

De même, un rapport pour la DARES fait état de ces tentatives :

« dans certaines entreprises, on constate que la négociation sur les nouvelles IRP a été l'occasion de construire un lien entre instances centralisées et niveau de proximité, mais sans recourir à des Représentants de proximité. Cette approche peut prendre des formes différentes, qui vont de la mise en place de mandats ad hoc alternatifs à celui du Représentant de proximité à la mise en place de commissions du CSE dont les fonctions recoupent plus ou moins celles des anciens DP. Une entreprise de l'échantillon a mis en place des mandats ad hoc, innovants. Une autre entreprise a missionné les délégués syndicaux locaux sur des fonctions proches de celles qu'auraient pu exercer des représentants de proximité. Dans d'autres entreprises, on a privilégié la mise en place de commissions mobilisant les moyens du CSE. » (N. FAVARQUE, 2019).

Ces « solutions », sous réserves d'évaluation, de retour d'expérience et d'adaptations éventuelles, peuvent représenter autant de pistes à partager et à diffuser, sans obérer d'autres idées émergeant dans les entreprises, afin d'étayer la proximité entre élus et salariés dans un contexte qui tend à la distendre.

CONCLUSION

L'étude « En quête de dialogue social » (EQDS) met en avant plusieurs enseignements originaux tirés de sa méthodologie. D'une part, elle présente les résultats d'une vaste enquête quantitative qui dresse un tableau chiffré des réalités des relations sociales dans les entreprises en France, en 2021-22, quatre ans après la mise en œuvre des ordonnances de 2017. D'autre part, elle s'appuie sur une post-enquête qualitative qui a permis de retourner auprès d'élu.e.s ayant répondu au questionnaire, pour réaliser avec eux des entretiens approfondis permettant de prolonger les enseignements quantitatifs.

L'ensemble donne une étude riche et originale, qui complète les travaux déjà publiés sur les effets des ordonnances sur le dialogue social en entreprise.

S'il convient d'être prudent quant à la portée des résultats de l'enquête, comme nous le verrons, ses limites font aussi la force de cette étude. Le mode de diffusion du questionnaire, qui comportait une centaine de questions, a de fait privilégié les réseaux cégétistes. Même si le questionnaire a été construit pour être complété par des élu.e.s de toute organisation syndicale, voire sans étiquette, la quasi-totalité des répondant.e.s sont adhérent.e.s à la CFDT. Aussi, certains secteurs, certaines catégories d'entreprises et de salariés ont davantage répondu que d'autres. Notamment, les deux-tiers des répondant.e.s sont issu.e.s d'entreprises de 500 salariés et plus. Ces dernières peuvent être considérées comme mieux outillées et plus expérimentées en termes de relations sociales, que les plus petites. Trente pour cent des répondant.e.s sont cadres, ce qui peut également influencer sur les expériences du mandat en entreprise. Pour ces différentes raisons, les résultats d'EQDS ne peuvent pas être généralisés et l'étude ne prétend d'ailleurs pas rendre compte de l'état général du dialogue social en entreprise dans la France actuelle.

Les résultats d'EQDS témoignent ainsi surtout de la réorganisation / désorganisation du dialogue social dans de grandes entreprises où se trouvent des élu.e.s CFDT aux prises avec la nouvelle donne sociale.

Cependant, les résultats qui en ressortent sont à ce titre d'autant plus étonnants, sinon inquiétants. En effet, si l'étude EQDS rend avant tout compte de l'évolution des situations dans les entreprises les plus solides ou expérimentées en termes de dialogue social, on peut légitimement se demander quels ont été les effets des ordonnances dans les plus petites entreprises – et notamment celles de 50 à 300 salariés, qui ont perdu leur CHSCT sans avoir l'obligation de créer une commission santé, sécurité et conditions de travail.

Ainsi, si l'étude EQDS n'est pas représentative de toutes les entreprises, le fait qu'elle donne à voir ce qu'ont vécu les élu.e.s dans les plus grandes est tout aussi instructif.

○ *Les ordonnances : une désorganisation du dialogue social*

Les réformes sociales sont toujours justifiées par une volonté du législateur d'améliorer l'existant. Et comme l'existant présente souvent des défauts et des lacunes, les arguments ne manquent pas pour légitimer le changement. La réforme de 2017 ambitionnait de réorganiser le dialogue social. En arrière-plan, il s'agissait de le rendre plus performant, plus efficace.

Conclusion

Elle s'inscrit dans la continuité des réformes portées par des gouvernements qui, depuis des décennies, affichent une volonté d'améliorer le dialogue social à la française. Bien évidemment, les diagnostics comme les remèdes ne font jamais consensus et il y a beaucoup à dire sur ce que pourrait être, selon les un.e.s et les autres, ce dialogue social « performant », « efficace » ou « de qualité ». Au-delà des grandes intentions et des (beaux) principes, il n'y a guère que l'enquête de terrain et le témoignage des acteurs qui permette de mieux rendre compte des effets des réformes sur la réalité du dialogue social.

C'est l'objectif que s'est donné l'étude EQDS, et les résultats de cette enquête par questionnaire et entretiens ne laissent guère de place à l'interprétation. Dans les entreprises, si à de rares occasions les ordonnances ont pu améliorer des situations, les élu.e.s qui ont répondu témoignent massivement d'une dégradation de leur quotidien. Cette dégradation passe par une modification en profondeur du sens et de la pratique de leur mandat. Cela pourrait être pour le mieux, mais il apparaît que c'est souvent pour le pire. L'insuffisance des moyens, la perte de contact avec les salariés, la technicisation des dossiers associée à un moindre recours aux expertises, le manque d'information, la concentration et la centralisation du dialogue affaiblissent les représentant.e.s du personnel dans l'exercice de leurs mandats, dans leurs relations aux directions d'entreprises, et à leurs collègues salariés.

L'inquiétude est de mise puisque de nombreuses dimensions du dialogue social sont critiquées pour leurs insuffisances, leurs limites, alors même que le discours politique défend depuis des années le principe et la légitimité du dialogue social en entreprise, et alors même que les élu.e.s des grandes entreprises, que l'on aurait pu penser être épargné.e.s par les difficultés, témoignent aussi de la dégradation de leur condition de travail syndical.

Avec les ordonnances de 2017 et la fusion des anciennes IRP, ce sont autant d'équilibres fragiles qui ont été bousculés, avec pour conséquences une redéfinition du travail militant et syndical, ou encore la disparition des possibilités de parcours militants qui permettaient de construire progressivement les carrières syndicales (par la succession de mandats de DP, puis d'élu du CE ou au CHSCT, et en tant que DS par exemple). L'onde de choc des ordonnances sort également des entreprises pour affecter l'ensemble du syndicalisme interprofessionnel.

En effet, d'autres travaux Ires et CFDT montrent que les structures territoriales interprofessionnelles ont considérablement pâti du repli des militant.e.s et élu.e.s sur leurs entreprises. Ces dernier.e.s se sont en effet reconcentrés sur leurs entreprises en réaction à la diminution de leurs moyens et à la complexification de leurs missions et agendas. Le syndicalisme interprofessionnel, qui repose en grande partie sur le droit syndical disponible en entreprise, s'est donc trouvé indirectement, quoique réellement, fragilisé.

De l'enquête quantitative, nous retiendrons notamment :

- Des difficultés croissantes dans l'exercice des mandats en entreprise pour 65 % des répondant.e.s.
- Concernant les aspects des réformes qui ont le plus porté préjudice au dialogue social, il apparaît que la **fusion des instances** de représentation du personnel est le plus fréquemment citée par les répondants (353 réponses, soit 35 % des répondant.e.s). La **disparition du CHSCT** vient en deuxième réponse (27 %) et **l'hypercentralisation** du dialogue social (17 %) en troisième raison invoquée.
- Les questions de dialogue social qui pâtissent le plus de la réforme sont celles concernant la Santé, sécurité et Conditions de travail.

Conclusion

- L'implication des adhérent.e.s, la collecte d'information, la proximité avec les salarié.e.s et le développement syndical sont considérablement affaiblis par les réformes :
 - o En termes de relations aux salariés, 46 % des répondant.e.s estiment que les ordonnances Travail ont modifié négativement leurs modes d'information à destination des salariés (88 % de ces répondant.e.s considèrent que les réformes ont été préjudiciables).
 - o 45 % des répondant.e.s déclarent un effet négatif des ordonnances sur les modes de mobilisation des salariés (96 % de ces répondant.e.s considèrent que les réformes ont été préjudiciables).
 - o Dans leurs relations aux salariés, les élu.e.s rencontrent davantage de difficultés à la suite des réformes récentes. Ainsi, les ordonnances Travail ont eu un effet préjudiciable sur les RIC – ex-questions DP – pour 591 répondant.e.s sur 1041, soit plus de 57 % de l'échantillon.
 - o Aussi, mais sans que cela soit directement lié aux réformes, les deux tiers des répondant.e.s estiment ne pas pouvoir communiquer directement avec les salariés en utilisant leurs courriels professionnels dans leurs entreprises et établissements.
- 83 % des répondant.e.s estiment que les réformes ont un effet négatif sur l'engagement militant.
- Autour des CSE : des créations timides de CSSCT, encore peu de représentants de proximité, un moindre recours à l'expertise, peu d'effet sur l'agenda social.
 - o *Les pistes d'actions suggérées par les interviewés.*

Nos entretiens avec des représentants des salariés d'entreprises de tailles et de secteurs d'activité diversifiés nous ont permis de mieux situer certains points de blocage du dialogue social. Cet éclairage plus précis peut aussi indiquer des pistes de négociation d'un cadre favorable à la qualité du dialogue social, lors du prochain renouvellement des CSE.

Ainsi, le faible succès des Représentants de proximité et celui des commissions SSCT lorsqu'elles ne sont pas obligatoires pourraient avoir des raisons autres qu'un simple retard de mise en œuvre. Nos entretiens avec des représentants des salariés ont mis en évidence les risques liés à la différenciation des statuts des mandats, seuls les membres titulaires du CSE disposant de droits de représentation complets. Cette répartition inégale des rôles peut compliquer l'exercice du dialogue social, notamment au sein des entreprises caractérisées par une diversité des représentations syndicales. Ainsi certains élus CSE, évaluant le risque d'une coordination inefficace des commissions SSCT, n'ont pas souhaité la mise en place de ces instances.

Pour les militants rencontrés, la surcharge de travail syndical générée par la fusion des instances se ressent plus particulièrement dans le cadre des réunions de CSE, dont les ordres du jour pléthoriques sont impossibles à respecter en une journée. Dès lors, une priorisation des questions à traiter s'impose, par ordre d'urgence ou d'importance pour le plus grand nombre. Cette situation très concrète explique que certaines questions ne soient plus ou soient insuffisamment traitées, comme les RIC ou les questions de santé, sécurité et conditions de travail à un niveau local.

Conclusion

Plusieurs pistes d'ajustement du cadre de fonctionnement du CSE ont été indiquées par les militants rencontrés afin de désengorger les réunions et de rétablir des conditions soutenables de travail syndical. L'augmentation de la fréquence des réunions ou encore la création de réunions CSE dédiées aux questions SSCT sont des solutions retenues dans des accords de dialogue social récemment signés. Le rétablissement des prérogatives des suppléants pour leur permettre de participer aux réunions CSE a également été prévu par accord. Enfin la spécialisation des militants par domaine de compétences apparaît favorable à la qualité du dialogue social, lorsque le contexte de coopération entre représentants des salariés le permet.

○ *Les termes d'un nouveau cadre du dialogue social*

L'enquête EQDS a permis de mettre en évidence un certain nombre d'enjeux liés à des termes clés : la proximité, la centralisation / concentration du dialogue social, la professionnalisation des élu.e.s, le dialogue de surface, la rationalisation.

La proximité est une notion à laquelle la CFDT est particulièrement attachée, et qu'elle a longuement travaillée en interne depuis plusieurs années. Sur le terrain, dans les entreprises, elle était notamment mise en œuvre grâce aux actions des délégués du personnel et des membres du CHSCT, particulièrement vigilants aux conditions de travail, à la santé et à l'hygiène des salariés. Ce travail relationnel est indispensable pour saisir les réalités du travail tel qu'il se déroule concrètement, et que les directions, faute d'antennes suffisantes et malgré des outils perfectionnés de suivi et de monitoring, ne parviennent qu'imparfaitement à saisir. La légitimité des élu.e.s et des délégués syndicaux repose en grande partie sur cette expertise du travail réel, qui s'oppose à celui prescrit et imaginé par les directions. De nombreux travaux universitaires ont bien montré la nécessité pour les entreprises d'appréhender ces réalités de terrain. Or, en actant la disparition des délégués du personnel et du CHSCT, les ordonnances de 2017 ont singulièrement affaibli les capacités des membres du CSE à entretenir cette proximité avec le travail réel, les salariés et les réalités du terrain. Alors même que les élu.e.s pointent, du côté des directions, un manque d'information sur les sujets économiques et sociaux, et alors même que le recours à l'expertise a été réduit, les sources d'information du terrain sont coupées, ou limitées, par les ordonnances. La création des Représentants de Proximité reste à ce jour encore trop anecdotique et floue sur le rôle qu'ils peuvent tenir pour prendre efficacement le relai des IRP-de proximité disparues. A l'œuvre également dans cette perte de proximité on trouve des facteurs comme la charge de travail accrue des représentants des salariés, des moyens de communication limités (notamment en termes d'emploi des NTIC) et un éloignement physique lié aussi bien aux réorganisations des espaces de travail qu'à la pratique développée du télétravail.

La professionnalisation est l'un des pendants de la perte de proximité. Souvent, le terme a fait figure de repoussoir, renvoyant à un imaginaire de « fonctionnaire du social », déconnecté justement des réalités du terrain, et du travail réel. Le terme a cependant gagné quelques lettres de noblesse grâce à la réflexion engagée dans la décennie 2010 sur la valorisation des parcours militants (E. CHABBERT, F. REY, 2019). Les ordonnances, à la suite des lois Rebsamen et El Khomri, mettent en avant la nécessité de reconnaître les compétences acquises par les élu.e.s au travers de l'exercice de leurs mandats. Cette reconnaissance, loin d'être évidente, doit valoriser l'engagement militant et faciliter les mobilités professionnelles, en interne comme en externe des entreprises.

Conclusion

La CFDT est particulièrement engagée sur cette piste et le principe que l'expérience d'un mandat peut être un élément comme un autre du parcours professionnel, méritant comme un autre d'être reconnu en termes de compétences, gagne l'ensemble des organisations syndicales. Cette conception du mandat n'épuise cependant pas tout le caractère problématique de la professionnalisation syndicale. Si un porteur de mandat peut se professionnaliser dans sa pratique, et si son expérience est source de compétences, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas – et ne devrait pas être – un « professionnel » du social. Les ordonnances ont cependant joué en faveur d'une telle professionnalisation, au moins sous l'effet de deux dynamiques complémentaires. La première tient à la montée en compétences obligée des élu.e.s, souvent accompagnée d'une spécialisation et d'une nouvelle répartition du travail syndical puisqu'ils sont amenés à traiter davantage de dossiers, de plus en plus techniques. La deuxième dynamique de professionnalisation s'appuie sur la mise à distance des réalités du terrain qu'implique justement le traitement de plus en plus technique de dossiers complexes, en l'absence de moyens suffisants. Occupés à gérer les dossiers techniques, les élu.e.s perdent ainsi en partie leur contact avec les réalités du terrain, et risquent de se couper de leur base.

La concentration et la centralisation du dialogue social s'inscrivent pour leur part dans la même logique, et font système avec les processus précédents. Ces phénomènes ne sont pas équivalents mais nuisent ensemble à la proximité et au partage des missions et responsabilités du dialogue social.

La concentration du dialogue social – de ses moyens et des prérogatives – est visible au travers de la réduction du nombre de mandats aux CSE, de l'absence de suppléants. Elle fait reposer le travail syndical et l'animation de la démocratie sociale en entreprise sur moins d'élu.e.s.

La centralisation procède pour sa part de la réorganisation / fusion des structures des IRP. Les dossiers sont de plus en plus centralisés, traités à des échelons supérieurs dans les organisations, opérant ainsi une distanciation entre les arènes de dialogue social institutionnalisées et le terrain, avec un affaiblissement du dialogue social de proximité.

Ces phénomènes de concentrations et de centralisations du dialogue social font système avec une troisième logique, souvent pensée dans une perspective gestionnaire annonciatrice d'économies et de réductions d'effectifs-: celle de la « **rationalisation** ». La rationalisation s'inscrit dans le registre de l'efficacité et de la performance. Elle peut être formelle, et matérielle. Avec les ordonnances de 2017, ce sont ces deux aspects qui ont été mis en avant. Comme l'irrationnel n'a pas bonne presse dans le monde économique et politique, ce mot-valise est chargé de présupposés contre lesquels il est difficile de s'opposer. Rationaliser le dialogue social, c'est donc chercher à le rendre plus efficace, et ainsi à lutter contre le gaspillage de ressources rares. La disparition du CHSCT et des délégués du personnel – la fusion des IRP – relèvent de cette conception gestionnaire des relations sociales. Trop de réunions et de commissions redondantes, de collectifs cloisonnés, ou au contraire superposés, nuiraient au dialogue social tout en coûtant inutilement du temps et de l'argent à l'entreprise et aux élu.e.s. L'enquête EQDS montre aujourd'hui que ces derniers désignent justement la fusion des IRP et la disparition du CHSCT comme deux des principales causes de la dégradation de leurs conditions de travail syndical.

Les élu.e.s du CSE sont ainsi pris dans un cadre de dialogue social particulièrement contraignant, dans lequel ils ont par ailleurs perdu des forces dans leur rapport aux directions d'entreprises, tout en risquant de perdre de vue leurs collègues et électeurs.

Conclusion

Tenir l'engagement militant relève alors dans certaines situations d'une logique de « **moine soldat** », déterminé à faire vivre le collectif et à représenter convenablement les salariés en dépit des vents contraires. La vigilance est alors de mise pour éviter les risques d'épuisement ou d'usure militante. L'enquête EQDS a bien montré les formes multiples que prennent les reculs des moyens syndicaux : l'information est plus difficile à communiquer, les salariés moins faciles à mobiliser, les moyens sont comptés... Malgré tout et malgré un regard lucide sur les conséquences de leurs engagements pour leurs carrières professionnelles, et alors même qu'ils reconnaissent que l'exercice de leur mandat s'est pour certains, appauvri et compliqué, les élu.e.s CFDT qui ont répondu au questionnaire sont majoritairement candidat.e.s à un nouveau mandat. Il faudra toute la solidarité de l'organisation pour les accompagner, leur apporter les ressources et les conseils nécessaires à la soutenabilité de leur engagement.

Un autre risque lié à cette situation est celle de l'instauration progressive d'un **dialogue de surface**, respectant les apparences et la règle formelle sans permettre de véritable « régulation conjointe » comme l'appelait Jean-Daniel Reynaud – c'est-à-dire une véritable négociation de règles nouvelles entre les salariés et les directions d'entreprises (J.-D. REYNAUD, 1989). Les œillères posées aux élu.e.s par les ordonnances les coupent à la fois en partie de leur base, et de leur direction. Ils en sortent doublement affaiblis puisque leur connaissance du travail réel est compromise faute de capteurs suffisants dans les services (F. LERAI, K. GUILLAS-CAVAN, 2021)., les ateliers – ou alors, elle demande davantage d'efforts pour être maintenue à niveau – et parce que les informations que leur communiquent les directions sur les questions économiques et sociales sont jugées insuffisantes. Dans ces conditions, ce sont les fondamentaux mêmes du dialogue social qui sont remis en question, ouvrant la voie à des parodies de dialogue social en entreprises dont il ne ressort que bien peu de choses concrètes, générant ainsi de la frustration tant pour les élu.e.s que pour l'ensemble des salarié.e.s.

○ *Les enjeux à venir*

L'année 2023, avec la fin des mandatures du CSE dans un nombre important d'entreprises, va connaître une nouvelle vague d'élections professionnelles. Cette perspective ouvre une nouvelle étape dans l'appropriation par les élu.e.s du cadre de dialogue social, après quatre années d'expérience. Ce dernier, à condition de tirer les leçons de l'expérience, va-t-il bénéficier d'aménagements et de correctifs via les accords d'entreprise, de branche ou au niveau du législateur, comme le demande la CFDT ? Sur le terrain, allons-nous assister à une pénurie de candidatures ou, au contraire, à l'installation et à la consolidation des dispositifs, après 4 ans d'expérience et d'adaptation des équipes qui pourraient susciter de nouvelles vocations ?

A travers les différents registres qui président à la mise en place des CSE (dispositions d'ordre public, dispositions supplétives, champ de la négociation collective), ne risque-t-on pas d'assister à de fortes inégalités de moyens entre les entreprises, qui traduisent et entraînent des inégalités en termes de qualité du dialogue social ? Ces inégalités existaient déjà, mais elles pourraient avoir été renforcées par la loi qui donne davantage de marges de manœuvres à la négociation sur la mise en œuvre et le fonctionnement du CSE, permettant aux entreprises les plus solides socialement ou bénéficiant d'un rapport de force plus équilibré entre Direction

Conclusion

et organisations syndicales de se consolider du point de vue du dialogue social, tandis que les autres ne peuvent pas le faire.

L'important sera donc de continuer à suivre ces évolutions en maintenant une vigilance élevée sur l'état de forme des équipes syndicales, confrontées depuis plusieurs années à des situations de crises (dont récemment celle liée au COVID qui n'a pas forcément été une bonne période pour le dialogue social comme elle est souvent présentée) dans un contexte de réduction de leurs moyens.

La santé au travail, thème qui sort particulièrement perdant des ordonnances de 2017, mériterait pour sa part un suivi tout particulier. Une étude IRES-CFDT en cours vise justement à éclairer et documenter, à partir de témoignages de militant.e.s et d'élu.e.s dans une grande variété d'entreprises, les modalités de prise en charge collective des questions de santé à la suite de la réforme de 2017. Elle donnera l'occasion d'en apprendre davantage sur ce thème, mais également d'interroger la forme des équipes syndicales elles-mêmes.

BIBLIOGRAPHIE

AMOSSE Thomas, DENIS Jean-Michel (2016), « La discrimination syndicale : une discrimination comme les autres ? Enjeux et état des lieux », *Travail et Emploi* – No 145 – Janvier-mars.

ARACT OCCITANIE (2020), « Le dialogue social à l'épreuve de la crise sanitaire », décembre 2020.

BECDELIEVRE Pauline de, BETHOUX Elodie, BOURGUIGNON Rémi, CONNOLLY Heather, MIAS Arnaud, TAINURIER Paul (2021), « Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social : étude longitudinale de 7 grandes entreprises », France Stratégie – Dialogues, décembre 2021.

BETHOUX Élodie, MIAS Arnaud et al. (2014). *Les régulations de l'emploi à l'échelle de la crise*, IDHE, juillet https://irt.univ-amu.fr/sites/irt.univ-amu.fr/files/les-regulations-de-la-relation-demploi-a-lepreuve-de-la-crise_rapport-final_idhes_juillet-2014.pdf

BOURGUIGNON Rémi, TAINURIER Paul, THOBOIS Pascal (2020), « Les Institutions Représentatives du Personnel face aux questions économiques », CFDT-IRES, septembre 2020.

BUE Jenifer (1986), « L'expression des salariés avant la loi du 4 août 1982 : les expériences d'initiative patronale », *Travail et Emploi*, n° 29, 09/1986 : https://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/23_2271.pdf

CHABBERT Emmanuelle, REY Frédéric (2019), La valorisation des acquis de l'expérience syndicale. Rapport de recherche CNAM - IRES.

CHAPPE Vincent-Arnaud (2013), « Dénoncer en justice les discriminations syndicales : contribution à une sociologie des appuis conventionnels de l'action judiciaire », *Sociologie du travail*, vol. 55, no 3, pp. 302-321.

CHAPPE Vincent-Arnaud, DENIS Jean-Michel, GUILLAUME Cécile, POCHIC Sophie (2015), *Discrimination syndicale et reconnaissance des parcours syndicaux : les deux faces du dialogue social à la française*, Rapport pour la CFDT, AO IRES octobre.

CSA (2018), sondage commandé par France Stratégie pour le compte du comité d'évaluation des ordonnances relatives au dialogue social et aux relations de travail : https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/1-ordonnances_synthese_des_resultats_enquetes.pdf

DEFENSEUR DES DROITS (2016), *Rapport annuel d'activité 2015*, Paris, Le Défenseur des droits.

ÉTHUIN Nathalie, YON Karel, dir. (2014), *La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, coll. « Sociopo », 407 p.

FAVARQUE Nicolas (coord.) (2019), *Appropriation et mise en œuvre des ordonnances du 22 septembre 2017 réformant le droit du travail, Etude de terrain qualitative*, ORSEU et AMNYOS, Rapport pour la DARES, Ministère du travail, à la demande du Comité d'évaluation des Ordonnances, 23 septembre 2019.

FRANCE STRATEGIE (2021), Comité d'évaluation des ordonnances travail, Rapport 2021.

FRANCE STRATEGIE (2021), Synthèse du rapport du comité d'évaluation des ordonnances travail.

GANTOIS Maïlys, FRANCE Pierre (2016), Les négociations de branche et d'entreprise à la CFDT : Acteurs, ressources et pratiques. Rapport de recherche IRES.

GANTOIS Maïlys, (2014), « La « démocratie d'entreprise » en actes. Ce que l'observation d'une négociation révèle des relations professionnelles « ordinaires » dans une PME », *Politiques de communication*, vol. 2, no. 1, pp. 79-112.

GELEYN Denis (2021), « Les instances de représentation des salariés en 2019, Le Comité social et économique (CSE) devient majoritaire, notamment dans les grandes entreprises », 16 décembre 2021, DARES, *Résultats*, N° 79.

GIRAUD Baptiste (2015), « La formation des élus aux comités d'entreprise, entre formations instituées et apprentissages par la pratique », In « Éthuin (Nathalie), Yon (Karel), dir., La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010), Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, coll. « Sociopo », 2014, 407 p., bibliographie. », *Politix*, vol. 110, no. 2, pp.263-289.

GOBERT Patrick (2012), *Jean AUROUX, l'homme des lois, entretiens avec Patrick Gobert*, Editions du 1er mai, février.

GROSSET Jean, OLIVE Alain (2016), Observatoire du dialogue social - Fondation Jean Jaurès, 29 juin : https://jean-jaures.org/sites/default/files/note-ds-reformismegauche_0.pdf

GROUPE ALPHA (2022), « 1^{er} baromètre du groupe Alpha relatif au dialogue social. L'entreprise est-elle un lieu de démocratie sociale ? », Groupe Alpha – Secafi Sémaphores, mars 2022.

HATZFELD Nicolas (2016), « Une lutte syndicale exemplaire chez Peugeot-Sochaux (1995-2000). La remise en cause d'un système discriminatoire », *Travail et Emploi*, no 145, pp. 173-196.

LALLEMENT Michel (2007), *Le travail, une sociologie contemporaine*, Folio essais.

LE CROM Jean-Pierre, LINHART Danièle (1995), « La naissance des comités d'entreprise : une révolution par la loi ? », *Travail et Emploi*, DARES, 2 (63), pp.58-76.

LEFEVRE Guillaume (2022), « CSE : ce qu'il faut retenir », *Syndicalisme Hebdo*, n° 3823, 10 mai 2022. <https://www.syndicalismehebdo.fr/article/cse-ce-qu-il-faut-retenir>

LEGOFF Jacques (2003), « Les lois Auroux, 20 ans après », *Droit social*, n°7/8 juillet-août.

LERAIS Frédéric, GUILLAS-CAVAN Kévin et al. (2021), *Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ?*, IRES, 9 décembre 2021.

LES CLES DU SOCIAL (2021), « CSE - Toujours beaucoup de frustration pour les élus, des attentes légitimes et l'impact de la crise », samedi 17 avril 2021.

LES CLES DU SOCIAL (2022), « Pour les élus du personnel, le dialogue social se dégrade », mercredi 11 mai 2022.

LESCURIEUX Maxime et PESENTI Mathilde (2022), « Les relations sociales en entreprise durant la crise sanitaire », DARES, Focus N° 34, 12 juillet 2022.

MAIRE Edmond (1987), *Nouvelles frontières pour le syndicalisme*, Paris, Syros.

MAUCHAMP Nelly (2009), *Le travail*, Coll. Idées reçues, éd. Le Cavalier bleu.

MEDA Dominique (2010), *Travail : la révolution nécessaire*, L'Aube.

MIAS Arnaud (2010), *Les risques professionnels, Peut-on soigner le travail ?* Ellipses, novembre.

MOTHE Dominique (1982), « Les lois Auroux mode d'emploi », *Autogestions*, N°10, été.

PAULIN Jean-François (2018), « L'esprit des réformes », *Jurisassociations*, N° 575.

PIGNONI Maria Teresa (2022), « Les instances de représentation des salariés dans les entreprises en 2020 », DARES, Résultats N° 32, 12 juillet 2022.

PUISSAT Frédérique (2021), « Bilan des réformes en matière de dialogue social et de négociation collective », Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales du Sénat, n° 722 (2020-2021) - 30 juin 2021. <http://www.senat.fr/rap/r20-722/r20-722-syn.pdf>

REYNAUD Jean-Daniel (1989), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

SYNDEX (2022), « Etat du dialogue social en 2022, Le point de vue des salariés, des représentants des salariés et des directions », Baromètre Syndex-IFOP, 4e édition - Mars 2022.

TRACOL Matthieu (2009), *Changer le Travail pour changer la vie ? : Genèse des lois Auroux 1981-1982*, L'Harmattan.

ANNEXES

ANNEXE 1 – LISTE DES ENTREPRISES QUI ONT BENEFICIE PAR ACCORD D’UN NOMBRE SUPERIEUR DE MANDATS DE TITULAIRES EN CSE PAR RAPPORT A LA LOI

1. Nom de votre entreprise (groupe) / administration :	2. Taille de votre entreprise (groupe) / administration (nombre de salariés) :
ORANGE	500 salariés ou plus
Orange	500 salariés ou plus
SCC France	500 salariés ou plus
CREDIT COOPERATIF	500 salariés ou plus
Altran Technologies	500 salariés ou plus
Keolis Metropole Orleans	500 salariés ou plus
Fondation Père Favron	500 salariés ou plus
LABOSUDPROVENCEBIOLOGIE	500 salariés ou plus
Heppner	500 salariés ou plus
ICANS	500 salariés ou plus
Hsbc	500 salariés ou plus
France Médias Monde	500 salariés ou plus
Darty Île de France	500 salariés ou plus
TDF	500 salariés ou plus
orange	500 salariés ou plus
FICHET SECURITY SOLUTIONS	500 salariés ou plus
APF Fh	500 salariés ou plus
DISNEYLAND PARIS	500 salariés ou plus
ISAGRI	500 salariés ou plus
LEGALLAIS	500 salariés ou plus
Orange SA	500 salariés ou plus
ENGIE HOME SERVICES	500 salariés ou plus
ENGIE GBS SERVICES	500 salariés ou plus
Saft	500 salariés ou plus
haulotte group	500 salariés ou plus
CCMSA	500 salariés ou plus
Banque Populaire Grand Ouest	500 salariés ou plus
Banque Populaire	500 salariés ou plus
CAVAC	500 salariés ou plus
Totalenergies	500 salariés ou plus
EFS	500 salariés ou plus
CPAM Loiret	500 salariés ou plus
sante atlantique elsan	500 salariés ou plus
MODIS	500 salariés ou plus
WORLDLINE	500 salariés ou plus
Fondation Cognacq-Jay	500 salariés ou plus
LAITA (GROUPE EVEN)	500 salariés ou plus

Pole emploi	500 salariés ou plus
Orange	500 salariés ou plus
Orange	500 salariés ou plus
Cnaf	500 salariés ou plus
ARPAVIE	500 salariés ou plus
AHSS	500 salariés ou plus
Cpam Loire Atlantique	500 salariés ou plus
URSSAF	500 salariés ou plus
urssaf	500 salariés ou plus
GROUPAMA PARIS VAL DE LOIRE	500 salariés ou plus
Carsat	500 salariés ou plus
CPAM	500 salariés ou plus
AG2R LA MONDIALE	500 salariés ou plus
GROUPAMA MEDITERRANEE	500 salariés ou plus
COMPASS GROUP France	500 salariés ou plus
APF France handicap	500 salariés ou plus
ORANGE	500 salariés ou plus
axa	500 salariés ou plus
Mbda France	500 salariés ou plus
USSAP	500 salariés ou plus
Stelia (airbus)	500 salariés ou plus
Orange	500 salariés ou plus
Adèle de Glaubitz/ Institut St Joseph	500 salariés ou plus
ADAPEI Gironde	500 salariés ou plus
FRANCIAFLEX, dépendant du groupe SFPI	500 salariés ou plus
BNP PARIBAS	500 salariés ou plus
Akiolis Atemax	500 salariés ou plus
GNE	500 salariés ou plus
Markem-Imaje	500 salariés ou plus
Adapei-Aria de Vendée	500 salariés ou plus
ExperisFrance groupe Manpower	500 salariés ou plus
Malakoff Humanis	500 salariés ou plus
INNOVAL	500 salariés ou plus
Eureden Group	500 salariés ou plus
FONDATION ARC-EN-CIEL	500 salariés ou plus
COVEA	500 salariés ou plus
LCL	500 salariés ou plus
Capgemini	500 salariés ou plus
Essilor Compasserie groupe EssilorLuxottica	500 salariés ou plus
OTIS	500 salariés ou plus
AESIO SANTE SUD RHONED ALPES	500 salariés ou plus
ADAPEI64	500 salariés ou plus
ORANGE	500 salariés ou plus
Armand thiery	500 salariés ou plus

AHBFC	500 salariés ou plus
AXA ASSISTANCE FRANCE	500 salariés ou plus
BERGER-LEVRAULT	500 salariés ou plus
MBDA	500 salariés ou plus
Téfal s.a.s Groupe SEB	500 salariés ou plus
Thales	500 salariés ou plus
Bayard	500 salariés ou plus
AIR FRANCE	500 salariés ou plus
Schneider Electric France	500 salariés ou plus
Accor SMI	500 salariés ou plus
VERI (Veolia)	500 salariés ou plus
Orange france	500 salariés ou plus
La groupe ldc	500 salariés ou plus
Pole emploi	500 salariés ou plus
Spie infoservices	500 salariés ou plus
TOTALENERGIES	500 salariés ou plus
SOCIETE GENERALE	500 salariés ou plus
Crédit agricole Anjou Maine	500 salariés ou plus
ALLIANZ IARD	500 salariés ou plus
SPBI	500 salariés ou plus
Nespresso Nestlé	500 salariés ou plus
DIAC	500 salariés ou plus
Keolis Lille Metropole-Ilevia	500 salariés ou plus
axa france	500 salariés ou plus
TOTALENERGIES	500 salariés ou plus
Pimkie	500 salariés ou plus
Orange	500 salariés ou plus
IBM FRANCE	500 salariés ou plus
Keran	Entre 250 et 499 salariés
VERI (VEOLIA)	Entre 250 et 499 salariés
APLB	Entre 250 et 499 salariés
Anfh	Entre 250 et 499 salariés
MSA MPS	Entre 250 et 499 salariés
MSA Loire-Atlantique - Vendée	Entre 250 et 499 salariés
Mutualité sociale agricole Lorraine	Entre 250 et 499 salariés
AUDAVIE	Entre 250 et 499 salariés
BTPCFA pays de la loire	Entre 250 et 499 salariés
vyv	Entre 250 et 499 salariés
caf 37	Entre 250 et 499 salariés
B2V gestion	Entre 250 et 499 salariés
Apajh-yvelines	Entre 250 et 499 salariés
Grupo Antolin Besançon	Entre 250 et 499 salariés
USMB	Entre 100 et 249 salariés
skyepharma	Entre 100 et 249 salariés

DSIA	Entre 100 et 249 salariés
ADPEP31	Entre 100 et 249 salariés
Weishardt	Entre 100 et 249 salariés
SDAEC	Entre 100 et 249 salariés
Association Havraise d'Action et de Promotion Sociale (AHAPS)	Entre 100 et 249 salariés
Solutions & CO (GIE des EPL des Pays de la Loire	Entre 100 et 249 salariés
CSSR Villa Notre Dame	Entre 100 et 249 salariés
HB Fuller Adhesives France	Entre 100 et 249 salariés
BIOLOR	Entre 100 et 249 salariés
CHAMPAGNE N.FEUILLATTE	Entre 100 et 249 salariés
CTB	Entre 100 et 249 salariés
Pronal	Entre 50 et 99 salariés
IFIP	Entre 50 et 99 salariés
Mission Locale du PAys Messin	Entre 50 et 99 salariés
a-urba	Entre 50 et 99 salariés
MFR	Moins de 50 salariés
PFPA	Moins de 50 salariés
Sedap	Moins de 50 salariés